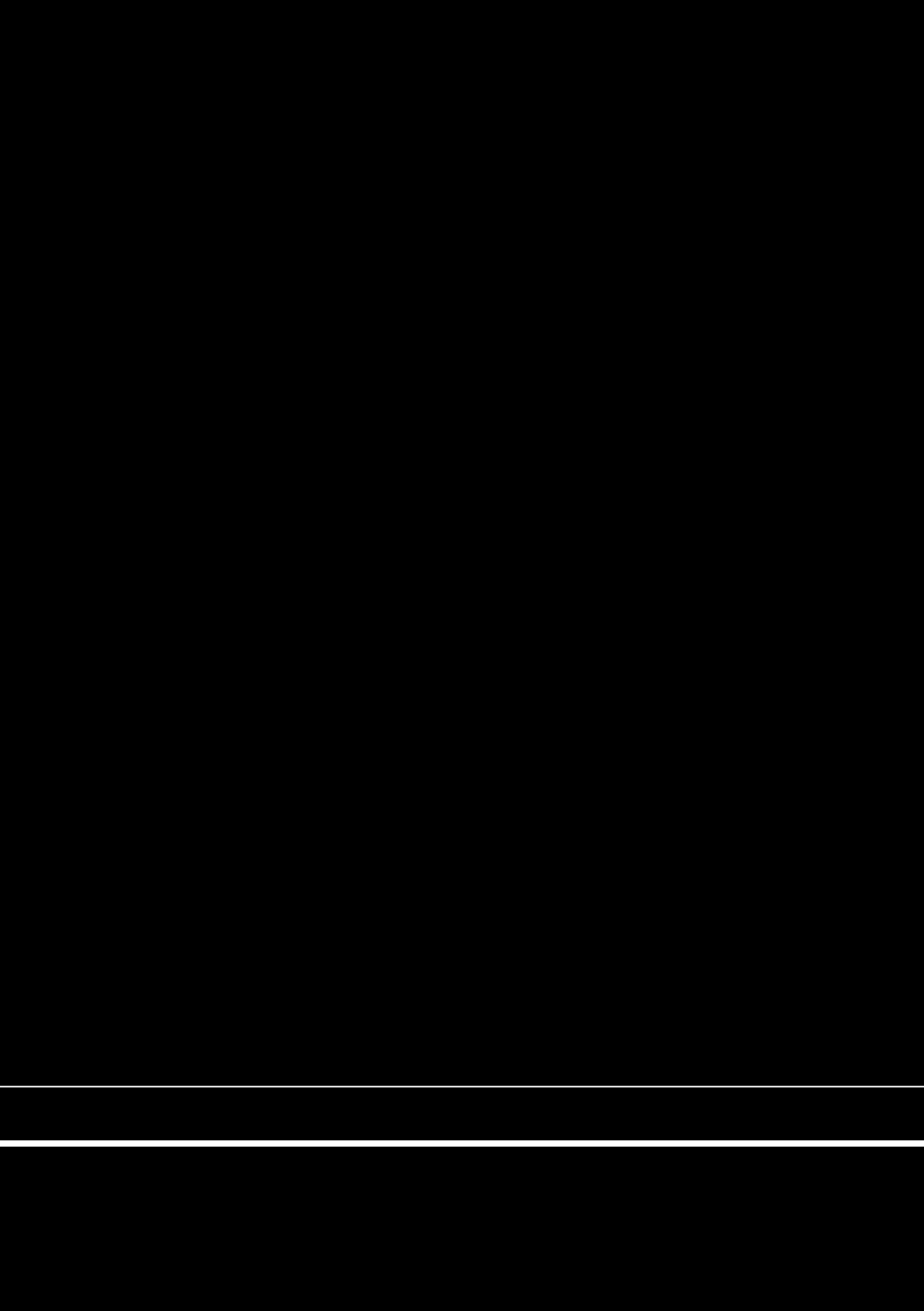
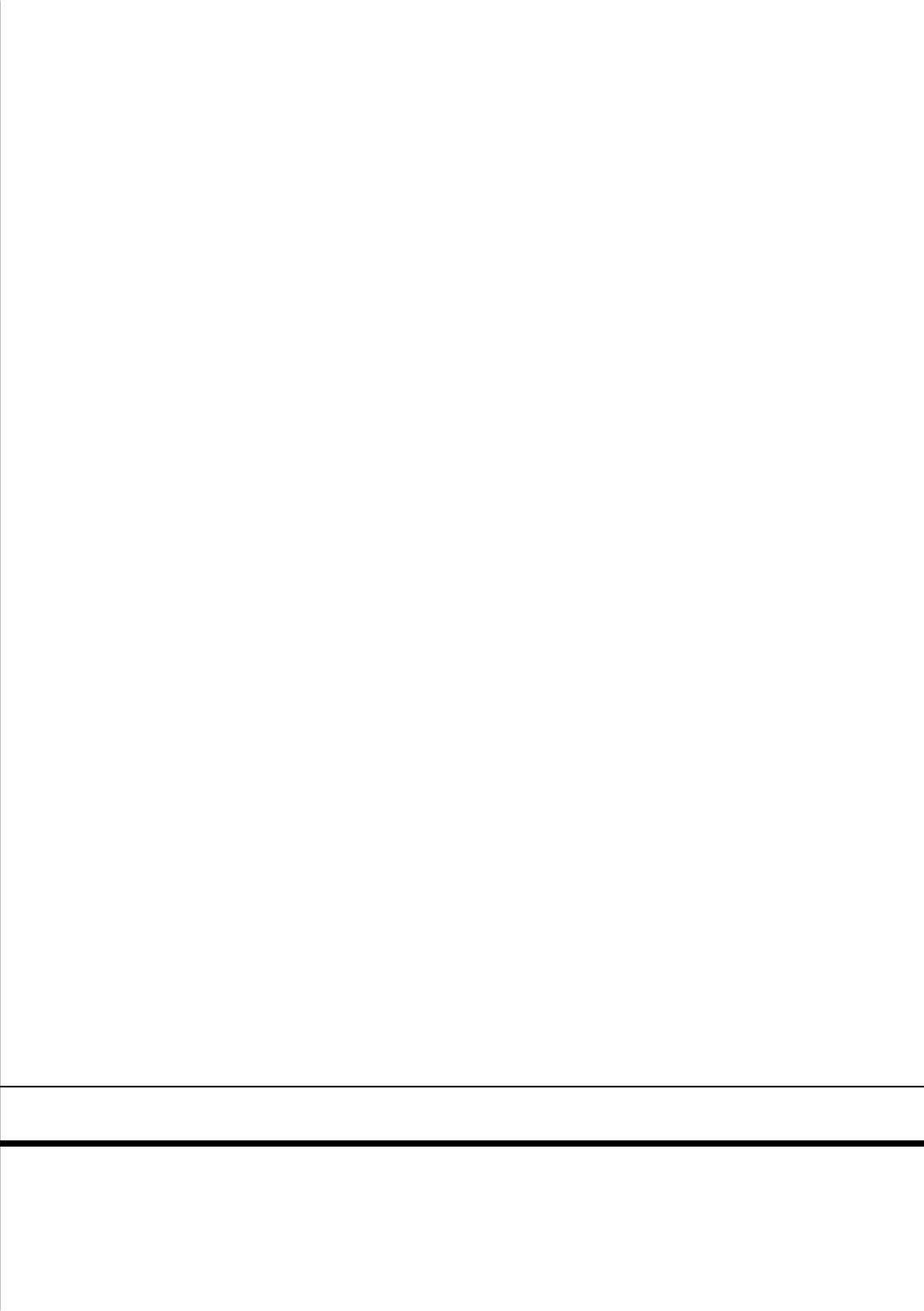




PROCOMMA ACADEMIC 2014

Särkymätön viestintä







Päätoimittaja:

Viima Luoma-aho, *professori, Jyväskylän yliopisto*

Toimituskunta:

Erkki Karvonen, *professori, Oulun yliopisto*

Leena Louhiala-Salminen, *professori, Aalto-yliopisto*

Elina Melgin, *toimitusjohtaja, ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry*

Hannu Nieminen, *professori, Helsingin yliopisto*

Tuula-Riitta Välikoski, *yliopistonlehtori, Tampereen yliopisto*

Taitto:

Virpi Vihervuori, *Baasis Design*

Jakelu:

Julkaisu on maksuton ProComin jäsenille.

Jakelu tapahtuu tilauspohjaisesti.

Kirjaa toimitetaan myös oppilaitoksiin käytettäväksi viestintäopintojen oheismateriaalina.

Osa artikkeleista jaetaan sähköisenä www.viestijat.fi-sivustolla.

Kustantaja:

ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry,

Kalevankatu 30, 7. krs, 00100 Helsinki

Puh. (09) 135 7775

Painos:

1500 kappaletta

Koko ja paperi:

A5, 14,85 cm x 21 cm

Munken Polar

Ilmoituskoot:

148 x 210mm

148 x 105mm



PROCOMMA ACADEMIC 2014

Särkymätön viestintä



sis.

ESIPUHE 6

SÄRKYMÄTÖN VIESTINTÄ 8
Vilma Luoma-aho

ODOTUSTENHALLINTA 20
Laura Olkkonen

SÄRKYMÄTÖN TUNNEPÄÄOMA30
Salla-Maaria Laaksonen

EETTINEN ENNAKOINTI40
Henrik Rydenfelt

POSITIIVISESTI POIKKEAVA
VUOROVAIKUTUS 48
Merja Fischer

KUUNTELEMISEN TAITO 58
Tuula-Riitta Välikoski

HAASTETTU VAIKUTTAMINEN 68
Janne Matikainen

SÄRKYNYT AUKTORITEETTI78
Erkki Karvonen

PROCOMMA ACADEMIC 2014



Tervetuloa lukemaan uuden
PROCOMMA ACADEMICIN
ensimmäistä numeron!

Tämä kirja vastaa tarpeeseen yhdistää viestinnän uusinta tutkimustietoa käytännön viestinnän suunnitteluun. Sen kirjoittajat ovat alojensa johtavia tutkijoita ja opettajia Suomessa, ja heitä kaikkia yhdistää kysymys: miten tehdä organisaatioistamme alati muuttuvassa ympäristössä kestäviä? Millaisella viestinnällä teemme organisaatioistamme särkymättömiä?

Kirjan ensimmäisessä artikkelissa avaan särkymättömän viestinnän ajatusta tarkemmin. Kun ympäristö organisaatioistamme ympärillä muuttuu vauhdilla, muuttuvat myös eri sidosryhmien ja asiakkaiden odotukset siitä, miten organisaatioiden tulisi viestiä ja toimia. Kirjan toisessa artikkelissa Laura Olkkonen kirjoittaa, että sidosryhmien odotukset voivat olla joko positiivisia tai negatiivisia, mutta organisaation maine rakentuu aina odotuksien päälle. Petetyt odotukset saavat sidosryhmien tunteet pintaan, ja kirjan kolmannessa artikkelissa Salla-Maaria Laaksonen avaa, miten tunteet vaikuttavat tiedostamattomasti kaiken tiedonkäsittelymme taustalla. Negatiiviset tunteet ovat uskottavampia kuin positiiviset, ja siksi esimerkiksi sidosryhmien omilla kokemuksilla organisaatioista on suuri vaikutus. Kysymykset vaikuttamisesta sekä oikeasta ja väärästä saavat uusia merkityksiä, ja kirjan neljännessä kappaleessa Henri Rydenfelt esittelee eettistä ennakkointia organisaatioille.

Merja Fischer kirjoittaa tarkemmin positiivisista kokemuksista kirjan viidennessä artikkelissa ja avaa laatuyhteyksien merkitystä sekä yksilölle, esimessuhteille että organisaatioille. Positiivinen suhtautuminen lisää merkityksellisyyden tunnetta ja kerryttää sisäisiä voimavaroja, jotka auttavat myös myöhempien haasteiden yli. Kuunteleminen ja kuulluksi tuleminen ovat tärkeitä sidosryhmille. Tuula-Riitta Välikoski löytää kirjan kuudennessa artikkelissa yhtymäkohtia kuuntelemisen taidon ja organisaation menestyksen välille. Kuunteleminen yksin ei riitä: sosiaalisen median aikakaudella läpinäkyvyydestä on tulossa uusi vastuullisuuden normi. Kirjan seitsemännessä artikkelissa Janne Matikainen linjaa, että sosiaalisen median aikakaudella vaikuttaminen koostuu eri rihmastoista, joissa lähettäjä ja vastaanottaja saattavat vaihdella. Organisaatioilta vaaditaan uudenlaista aktiivisuutta seurata ja monitoroida eri areenoja. Asiantuntijuus on näillä areenoilla haastettu, ja keskiöön nousevatkin yksilöt, amatööri-tieto ja kokemukset, joiden merkitystä Erkki Karvonen avaa kirjan kahdeksannessa kappaleessa.

Antoisia lukuhetkiä ja oivalluksia tieteen parissa toivottaen!

Jyväskylässä sateisen juhannuksen jälkipäivinä kesällä 2014

Vilma Luoma-aho

Päätoimittaja

ProComma Academic



KUKA?

Vilma Luoma-aho

- *Vilma Luoma-aho (synt. 1977) on yhteisöviestinnän ja julkisuustyön professori Jyväskylän yliopistossa. Ennen yliopistouraansa hän toimi viestinnän suunnittelijana ja tiedottajana sekä Suomessa että ulkomailla. Vilma on Helsingin ja Vaasan yliopistojen yhteisöviestinnän dosentti, ja hän on lanseerannut useita uusia käsitteitä, kuten ”luottojoukot” ja ”teema-areenat”. Hänen julkaisujaan löytyy sekä tieteellisistä jurnaaleista että alan kirjoista. Vilman kiinnostuksen kohteena ovat aineettomat pääomat ja engagement-ilmio, ja hän johtaa parhaillaan HS-Säätiön rahoittamaa tutkimusprojektia uusien mainostamisen muotojen läpinäkyvyydestä.*

SÄRKYMÄTÖN VIESTINTÄ

N ykyinen ympäristömme on riisunut organisaatiot melko alastomiksi eri sidosryhmien analyyseille. Tähän vaikuttavat sekä sosiaalisen median vaikuttamiskanavat että uudenlaiset odotukset läpinäkyvyydestä. Kriisiviestinnän normalisoituessa traditionaaliset viestinnän keinot alkavat käydä liian hitaiksi ja reaktiivisiksi. Särkymättömän viestinnän (Luoma-aho, 2011) idea on trimmata organisaatio joustavammaksi ja sopeutuvammaksi sisältä päin, paremmin muuttuvaan ympäristöön soveltuvaksi. Särkymätön viestintä on sidosryhmäoptimoitua, ja sen keskiössä ovat sidosryhmien ja asiakkaiden tarpeiden ja kokemusten ymmärtäminen sekä

organisaation roolin löytäminen näiden suhteen. Tämä muutos edellyttää kontrollin ideaalista luopumista, ja tärkeiksi nousevat skenaariokysymykset ja soveltaminen. Tulevaisuudessa viestinnän ammattilaisten tärkeimpiä kysymyksiä tuleekin olemaan ”miten toimimme, jos..?”

Johdanto

Viestinnän kehitys on suhteessa ympäristöönsä, ja samalla kun muutamme tapaamme viestiä, muutamme koko yhteiskuntaa (Shirky, 2008). Viestinnän ammattilaisilta vaaditaan entistä vahvemmin strategista ajattelua ja ketteryyttä navigoida haastavissa ympäristöissä (ProCom, 2012). Euroopanlaajuisesti viestinnän ammattilaisten työnkuvan kehitystä seuraavan European Communication Monitorin (2013) mukaan yli 70 % viestinnän ammattilaisista joutui turvautumaan kriisiviestintään kuluneen työvuotensa aikana. Kriisiviestintä on normalisoitumassa, ja opit, joita aikaisemmin varattiin vain hätätilanteisiin, alkavat olla tarpeellisia arkikäytössä. Tilannetta tietysti haastaa myös se, että samalla kun massaviestintä on vapautumassa vahvoista instituutioiden rajoitteista ja traditionaalinen mediakenttä pirstoutuu, suuri määrä erilaisia amatööriitä kilpailee tästä tilasta organisaatioiden kanssa (Castells, 2009) sekä hyvillä että pahoilla tarkoituksilla.

Tiedonhallinnan Cynefin-ajattelun mukaan (Snowden, 2000) yhteiskunnan kehitys on edennyt neljässä suuressa vai-

heessa, joissa kaikissa viestinnälle on ollut omat rajoitteensa ja mahdollisuutensa. Näistä ensimmäinen maailma oli yksinkertainen, jossa selkeät syy-seuraussuhteet mahdollistivat sen, että hyvä viestintä oli tiedottamista, faktojen kertomista. Tässä ympäristössä benchmarkkaus onnistui, sillä ympäristö toimi kaikilla organisaatioilla samojen periaatteiden mukaan. Toisessa, monimutkaisessa maailmassa, tiedon rooli haastettiin ja analyttikoiden ja asiantuntijoiden rooli korostui. Tieto oli tosin vielä löydettävissä, ja viestinnästä tuli muuttuvien tilanteiden kuvaamista ja niiden vaikutuksien arviointia asiantuntijoihin tukeutuen.

Kolmannessa, vaikeaselkoisessa maailmassa, jossa osittain vielä toimimme, ei merkityksien ja vaikutussuhteiden ymmärtäminen enää onnistu etukäteen. Ulkopuoliset tekijät ohjaavat yhä enemmän organisaatioiden valintoja, ja tilanteet voidaan ymmärtää vasta jälkikäteen. Viestinnästä tuleekin suunnittelua ja ennakkointia, mutta tutkimustietoa ja kokonaisuuksien ymmärtämistä tarvitaan entistä enemmän organisaation viestinnän onnistumiseksi. Kaoottisessa epäjärjestyksen maailmassa, joka on Cynefinin uusin maailmankuva, ei voida suunnitella tulevaa siinä määrin kuin aikaisemmin. Varautumisesta ja harjoituksista huolimatta viestinnän onnistuminen on kiinni muistakin kuin ammattilaisista. Ainutlaatuiset tilanteet tekevät viestinnästä tapauskohtaista, päätyökaluna on kriisiviestintä ja selviytymisehtona jatkuva ympäristön monitorointi.

Kriisiviestinnän rajoite on kuitenkin

aina ollut sen reaktiivinen luonne: kriisi on jo tapahtunut, ja viestinnällä venytetään organisaation selviytymistä tilanteesta kunnialla. Korkean riskin organisaatioiden viestinnän tutkimuksen opit voivat auttaa ymmärtämään uutta ympäristöämme. Negatiiviset viestit ovat uskotavampia, sillä ne mahtuvat helpommin aikaisempien odotuksien malliin ja niiden diagnostisen arvon katsotaan olevan tarkempi (Siegrist & Cvetkovich, 2001). Entä jos voisimme rakentaa viestintää, joka pystyisi ennakoimaan kriisit, reagoimaan vasta syntyviin riskeihin ja rakentamaan organisaatioita sisältä päin niin joustaviksi, että kriisiviestintää ei tarvittaisikaan niin usein? Entä jos sidosryhmien odotukset ymmärrettäisiin jo ennen organisaatioiden päätöksentekoprosesseja? Jos viestinnällä voitaisiin rakentaa organisaation legitimitteetti niin vahvaksi, että turbulenssi ympärillä ei haittaisi, vaan tarjoaisi mahdollisuuden esitellä organisaation joustavuutta ja kykyä kohdata haasteita? Ideaalitalanne olisi, jos viestinnän kehitys olisi askeleen edellä ja mahdollistaisi organisaatioiden menestyksen uusissa ympäristöissä.

Näistä ideoista kumpuaa särkymätömän viestinnän idea. Yli oppiainerajojen tutkijat ovat yksimielisiä avoimen viestinnän tärkeydestä monimutkaisessa ympäristössä (Conchie & Burns, 2008). Särkymätön on terminä lainattu Mustan Joutsenen kirjoittajalta Nassim Talebilta. Kirjassaan *Antifragile Taleb* (2012) selittää, millaisilla organisaatioilla on kyky selviytyä vahvan turbulenssin ympäristössä. Talebin mukaan ei-hierarkkiset, jatkuvasti toimintaansa luotaavat ja virheensä ajois-

sa huomaavat organisaatiot ovat parhaassa asemassa. Reagoimisesta tulisi siirtyä ennakointiin ja joustamiseen, ja mustavalkoisesta johtaja-alainen-ajattelusta tulisi luopua. Palaute ja vaikuttamiskanavien käyttö pitäisi tehdä yksinkertaiseksi, ja muutoksesta pitäisi palkita, ei rangaista. Yhteisöviestijöiden kansainvälisen yhdistyksen Global Alliancen Melbourneassa tehdystä vuoden 2012 mandaatista löytyy samanlaista henkeä. Mandaatti julistaa tulevaisuuden organisaation olevan viestinnällinen organisaatio (communicative organisation), joka koostuu organisaation selkeästä luonteesta, vastuusta ympäröiville tahoille ja kyvystä kuunnella muita. Keskiössä on sidosryhmien ja asiakkaiden tarpeiden ja kokemusten ymmärtäminen sekä organisaation roolin löytäminen näiden suhteen. Viestinnän tehtävä muuttuu entistä enemmän kuuntelemisen ja mahdollistamisen suuntaan: esiintyjästä auttajaksi ja kumppaniksi.

Teoriaa ja ajattelumalleja

Monia yhteiskunnallisia aatteita ja suuntauksia voidaan nähdä vaikutteina särkymättömän viestinnän taustalla. Notkean modernin (Bauman, 2000) mahdollistama liikkuminen sujuvasti kulttuurien ja roolien välillä kuvaa hyvin sitä näkökulmien kirjoa, joka organisaation on otettava kakkissa päätöksissään huomioon. Jatkuvan muutoksen lisäksi voidaan ajatella, että nyky-yhteiskuntamme on täynnä riskejä ja yllätyksiä, ja myös entistä enemmän täysin ennakoimattomia ”Mustia Joutsenia” (Taleb, 2007). Yllätyksellisyys haastaa myös viestinnän suunnittelun, ja monet pitkään

toimineet monitoroinnin ja kehittämisen muodot käyvät turhiksi. Pelin säännöt muuttuvat koko ajan, ja sekä organisaatioilta että sen työntekijöiltä vaaditaan jatkuvaa oppimista.

Voidaan myös nähdä, että olemme verkostoyhteiskunnassa, jossa pääsy oleelliseen tietoon tai tärkeisiin ihmisiin takaa menestyksen. Valuuttana tässä uudessa ympäristössä on huomio, ja palkkiona rahan lisäksi myös aineettomat arvot, kuten maine tai ansaittu luottamus. Ideaalina pidetään kykyä innovoida uusia suuntauksia ennen kilpailijoita, mutta toisaalta sidosryhmät odottavat organisaatioiden ottavan heidät yhä vahvemmin huomioon.

Taulukossa 1 on summattuna nämä ja joitain muita trendejä ja teorioita, jotka auttavat selittämään sitä yhteiskuntaa, jossa organisaatiomme nykyään toimivat. Nostaisin näistä muita tärkeämmäksi yhden erityisen kiinnostavan teorian, joka on ikään kuin verkostoajattelun tai notkeuden jatketta: vaahtoyhteiskunnan. Särkymättömyys tulee tarpeeseen juuri vaahtoyhteiskunnan (Slosterdijk, 2011) idean myötä, sillä se kuvaa selvästi, miten monet muiden tahojen valinnat ja ratkaisut vaikuttavat lähes reaaliaikaisesti yksilöön ja organisaatioihin, kun ideat ja tilanteet leviävät vaahdossa.

Taulukko 1.

Särkymättömän viestinnän takaa löytyvät yhteiskunnalliset suuntauksiset ja kehitykset.

Yhteiskunta/ talous	Tärkeässä roolissa	Vaikuttajat, teoreetikot
Notkea moderni Musta Joutsen Vaahto Media	Vapaa valinta, liike ja muutos Yllätyksellisyys, ennakoimattomuus Eristetyt yksilöt samassa vaahdossa Monelta massoille	Bauman, 2000 Taleb, 2008 Slosterdijk, 2011 Habermas, 2006; Castells, 2003
Tieto	Pääsy, kyky	Machlup, 1962; Drucker, 1993
Verkosto	Suhteet, asema	Castells, 1996; Monge & Contractor, 2003
Riski Huomio	Turvallisuus, uhka Huomio, aika	Beck, 1986; Giddens, 1999 Simon, 1971; Davenport & Beck, 2001
Maine Tuki Innovaatio	Maine, vaikutelmat Sosiaalinen tuki, engagement Uuden arvonn tuotto	Fombrun, 1996 Zuboff & Maxmin, 2002 Schumpeter, 1934; Estrin, 2009

Vaahtoyhteiskunta-ajattelun mukaan yksilöt ja organisaatiot toimivat omissa pienissä kuplissaan, joissa he toisaalta eristäytyvät muista ja räätälöivät itse sisään tulevat viestinsä ja hakukonesisältönsä aikaisemman käytöksensä myötä, mutta samalla voivat vaikuttaa tarjontaan entistä vähemmän. Vaahdon kuplissa yksilöt ja organisaatiot joutuvat myös alttiiksi kaikelle muissa kuplissa tapahtuvalle haluamattaankin, osana vaahtoa. Vahto myös haastaa ajattelemaan uusiksi metaforat, joita käytämme organisaatioista: traditionaalinen koneisto-organisaatio ei selviydy tässä liukkaassa ympäristössä, mutta elävä organismikään ei välttämättä ole kotonaan vaahdossa.

Kun viestintä ei ole enää organisaatioiden kontrolloitavissa, toiminta siirtyykin erilaisille teema-areenoille (Luoma-aho & Vos, 2010) tai julkisuuskentille (Aula & Åberg, 2012). Teema-areena-ajattelun myötä viestinnän päätehtäväksi nousee kuunteleminen ja yhdessä toimiminen, ei vain omien viestien läpikäyminen. Organisaatiot eivät voi enää määritellä sitä, mistä sidosryhmät ovat kiinnostuneita, vaan niiden on osallistuttava keskusteluihin muiden kanssa ja kyettävä tarjoamaan jotain uutta ja huomionarvoista. Hyvien tuotteiden ja palveluiden lisäksi sidosryhmille tarvitaan mahdollisuutta osallistua ja vaikuttaa organisaation toimintaan, ja engagement-ajattelu (Sloan & Oliver, 2013) sidosryhmien osallistamisesta ja tunteiden hyväksymisestä onkin nouseva trendi sekä markkinoinnin, mainonnan että yhteisöviestinnän tutkimuksen kentillä. Viestinnässä voidaan nähdä kaksi eri

ajattelutapaa. Vanhan mallinen viestintä on tässä uudessa ympäristössä särkyvää, sillä se perustuu organisaation kontrolliin ja etukäteen tehtyihin suunnitelmiin, joita toteutetaan. Legitimiteetti oli riippuvainen siitä, minkälaisen imagon se onnistui luomaan itsestään ympäristön silmissä. Vanhan mallin viestintä koostui organisaation sisällä erilaisista prosesseista ja kuluista – se oli ikäänkuin ’organisaatio-optimoitua’, ja logiikka ja odotukset saattoivat olla hyvinkin epärealistisia. Asiakassuhteita hoidettiin organisaation sisäisen palkitsemisen ja raportoinnin ehdoilla, ja yksiköiden rajat olivat selvät. Uudessa ympäristössä tämä ei enää onnistu, sillä luotujen mielikuvien sijaan sidosryhmien kokonaisvaltaiset kokemukset ovat nyt ratkaisevia. Organisaation kontrollista ja luoduista imagoista on siirryttävä aitouteen ja läpinäkyvyyteen.

Särkymätön viestintä on ’sidosryhmä-optimoitua’: se rakentuu sidosryhmien kokemusten ja suosituksien varaan. Särkymättömillä organisaatioilla on vahva sisäinen kulttuuri, joka ohjaa yksittäisiä strategioita vahvemmin sen suuntaa ja toimintaa. Särkymättömän viestinnän keskeinen tehtävä on siis ympäristönsä ja sidosryhmiensä kuuntelu, ja sen keskiössä on aina kysymys: miten asiakkaamme/ loppukäyttäjämme/ kansalaisemme/ potilaamme tämän kokee? Kun ymmärretään asiakasta ja viestintä rakennetaan asiakaskokemuksen mukaan, organisaatio ei halvaannu yllätyksistä eikä rakennu organisaatorakenteiden ja prosessien varaan. Organisaatioissa tämä vaatii kuitenkin muutosta, sillä erilliset asiakas-

palvelu-, myynti-, markkinointi-, HR- ja viestintäyksiköt eivät enää pärjää, vaan kaikkia tarvitaan yhdessä reaaliaikaisesti luomaan ehyt asiakaskokemus. *Taulukko 2* havainnollistaa särkymättömän viestinnän ideaa suhteessa särkyvään viestintään.

Taulukko 2.

Särkymättömän viestinnän periaatteet verrattuna särkyvään yhteisöviestintään. (Sidosryhmien sijaan voidaan puhua myös asiakkaista, loppukäyttäjistä, kansalaisista, kuluttajista tai tilaajista).

	Särkyvä viestintä	Särkymätön viestintä
tavoite	kertoa omat viestit sidosryhmille	ymmärtää sidosryhmien tarpeita
puitteet	organisaation sisäiset rakenteet ja työnjako määräävinä	sidosryhmän/asiakkaan kokemus keskeisenä lähtökohtana
prosessi	lineaarinen prosessien jatkumo, ”osastolta osastolle”	jatkuva kehitys, kaikilla pääsy uusimpaan tietoon
suhteet	sidosryhmien hallinta ja ohjailu	sidosryhmien valtuuttaminen ja mukaan ottaminen (engagement)
vuorovaikutus	panssaroitu ja puolusteleuva, kritiikkiä välttelevä	kuunteleva ja realistisia odotuksia luova, kritiikkiä vastaanottava
logiikka	yksittäiset strategiat ja linjaukset, joiden noudattamista valvotaan	tavoitteena luoda vahva sisäinen kulttuuri, joka ohjaa toimintaa
ohjaus	valvonta	itseohjautuvuus
optimointi	organisaatio-optimoitua	sidosryhmäoptimoitua
henkilöstö	säännöillä ohjailtavissa	hyvinvoinnilla motivoitavissa
maine	rakentuu viestimällä paremmin	rakentuu hyvillä kokemuksilla, luottojoukkojen suosituksille

Samoilla linjoilla ovat myös viestinnän ammattijärjestöt. ProComin linjauksen (2012) mukaan viestinnän tulee olla ketterää, ja integroidun raportointimallin keskiössä ovat suhteet sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä. Särkymätön viestintä pohjautuu aineettomien pääomien, kuten maineen ja luottamuksen varaan, ja se tukee organisaation identiteettiä ja vahvistaa organisaatiota sisältä käsin. Särkymättömän viestinnän keskiössä on henkilöstön hyvinvointi ja voimaannuttaminen sekä eettinen organisaatiokulttuuri (Kaptein, 2011), jossa eettisten valintojen tekeminen on luonnollinen osa organisaation arkea. Särkymättömän viestinnän kautta organisaation tavoitteet asetetaan realistisiksi (Luoma-aho, 2007), ja niiden saavuttamisesta palkitaan. Pääidea on kuitenkin siinä, että särkymätöntä organisaatiota markkinoivat sen luottojoukot (Luoma-aho, 2008): sellaiset sidosryhmät ja työntekijät, joilla on positiivisia kokemuksia organisaatiosta. Vain oman kokemuksen kautta kertovat ovat uskottavia lähetteläitä epävarmassa ympäristössä.

Särkymättömän viestinnän tavoitteena on aina särkymätön organisaatio. Iskuilta ei voida enää välttyä, mutta siihen voidaan vaikuttaa, miten organisaatio joustaa iskuissa ja muuttuu niistä. Viestinnän ammattilaisen tärkeimpiä kysymyksiä tulevaisuudessa onkin erilaisten skenaarioiden ymmärtäminen ja suora kysymys: ”Miten toimimme, jos..?”

Soveltaminen käytäntöön

Organisaatiot voivat testata särkymättömyyttään helpoiten kysymällä työnteki-

jöiltään, asiakkailtaan tai loppukäyttäjiltään, minkälaisia heidän kokemuksensa ovat. Vasta kun näissä ryhmissä on enemmän faithholdereita (luottojoukkoja) kuin hateholdereita (vihajoukkoja), voidaan organisaatiota pitää särkymättömänä. Miten sitten rakentaa viestinnästä särkymätöntä käytännössä, kun aika on rajallista ja budjetti on mitä on?

Suurin muutos tapahtuu ajattelun tasolla: vaaditaan nöyryyttä, kuuntelemista ja jonkinasteista luopumista kontrollin illuusiosta, joka joissain organisaatioissa vielä istuu vahvasti. Luottojoukko-ajattelun hengessä särkymättömyyden rakentamisen voi aloittaa ilmaiseksi: omista työntekijöistä. Työilmapiiriin on todettu vaikuttavan vahvasti organisaation tulokseen (Shuck & Reio, 2014), ja ainoastaan hyvinvoivat työntekijät ovat käytettävissä organisaation tuloksen parantamiseen pitkällä aikavälillä. Jos särkymätön viestintä perustuu selvään visioon siitä, mitä organisaatioissa ollaan tavoittelemassa, sen voi käytännössä pilkkoa sisäisen tiedonjaon ja läpinäkyvyyden lisäämiseksi. Johtamisessa tämä tarkoittaa siirtymistä jaettuun vastuuseen, mutta samalla myös työntekijöiden suurempia oikeuksia. Omista työntekijöistä tulee luottojoukkoja vasta, kun heillä on kokemus siitä, että heidän mielipiteillään ja kokemuksillaan on organisaatiolle merkitystä.

Käytännössä särkymätön viestintä edellyttää organisaatioilta viittä suurta siirtymää:

1) Maineenhallinnasta odotustenhallintaan

Maine on menneisyyden toiminnan summaa, mutta odotukset määräävät sen, ovatko yleisöt ja sidosryhmät kiinnostuneita ja halukkaita yhteistyöhön. Käytännössä tämä tarkoittaa sidosryhmien ja ympäristön kuuntelemista ja mukaan ottamista, ja uudenlaista läpinäkyvyyttä toiminnoissa.

2) Henkilöstön hallinnasta mahdollistamiseen

Jos henkilöstö nähdään korvattavana koneen osana, ei sitoutumista työhön tai edes itsensä kehittämiseen voi syntyä. Organisaation tulee mahdollistaa henkilöstön hyvinvointi ja omien tavoitteiden asettaminen. Tutkimuksien mukaan suurempi vapaus valita ja vaikuttaa omaan työhön lisää sekä tehokkuutta että viihtyvyyttä (Luoma-aho ym., 2012).

3) Viestimisestä kuuntelemiseen

Teema-areenoilla viestintä ei voi olla organisaation oman viestin työntämistä, vaan viestintä tulee entistä enemmän rakentaa yksilöiden suunnalta tarpeen tullen ”vedettävään” muotoon. Valmiista tiedotuksen massamuodoista tinkiminen voi tuntua työläältä, mutta asiaansa vaikuttavista asiakkaista tulee helposti organisaatiota tukevia luottajoukkoja. Heikot muutossignaalit voi kuulla ainoastaan kuuntelemalla.

4) Huomiosta vuorovaikutukseen

Vanhan mallin mukaan viestinnän vaikutavuutta arvioitiin näkyvyyden perusteella, mutta meluntäyteisessä ympäristössä ratkaisevaa on vuorovaikutus: onko vies-

tinnässä mahdollistettu eri tahojen osallistuminen ja vaikuttaminen? Tulos paranee, kun sekä sidosryhmät että henkilöstö saadaan yhteistyöhön (Fisher, 2012).

5) Strategioista kulttuurin kultivointiin

Sanonnan mukaan ”kulttuuri syö strategian aamiaiseksi”, ja pitkän tähtäimen kehittämisessä onkin tärkeää rakentaa organisaatioiden sisäinen toimintatapa niin vahvaksi, ettei jokaiseen muutokseen tarvita uutta strategiaa. Kulttuuria kasvatetaan pienin askelin yksi toimintatapa kerrallaan, joten ensimmäinen kehittämiskysymys kuuluukin, mitä hyviä tapoja voisimme nostaa ja tukea organisaatiossamme. Eettisen organisaatiokulttuurin ja turvallisuuskulttuurin rakentaminen osaksi organisaation arkea ovat hyviä aloituskohtia.

Viestinnän rooli ja henkilöstön merkitys heijastelevat usein organisaation johdon ihmiskuvaa: voidaanko ihmisiin luottaa yksilöinä, vai pitääkö heidän toimintaansa rajoittaa ja valvoa? Yksi tärkeä kehittämisen kohde olisikin turhista säätelyistä ja rajoitteista luopuminen, jolloin voitaisiin miettiä puhtaalta pöydältä, mikä saisi meidän organisaatiomme kestävämmäksi. Viestintä yksin ei voi muuttaa organisaatioita, mutta se voi toimia sytykkeenä suurempiin organisaatiomuutoksiin. Kaoottisessa ympäristössä se onkin oikeuden sijaan viestinnän ammattilaisten velvollisuus.

Näistä voit aloittaa

- 1) The Melbourne Mandate: *A call to action for new areas of value in public relations and communication management*. World Public Relations Forum, November 2012.
Saatavilla verkossa: <http://melbourne-mandate.globalalliancepr.org/wp-content/uploads/2012/11/Melbourne-Mandate-Text-final.pdf>
- 2) Luoma-aho, V. & Vos, M. (2010). *Towards a more dynamic stakeholder model: Acknowledging multiple issue arenas*. Corporate Communications: An International Journal, 15(3): 315–331.
Saatavilla verkossa (tai: hakukoneeseen “towards a more dynamic stakeholder model”): https://www.academia.edu/297580/Towards_a_more_dynamic_stakeholder_model_acknowledging_multiple_issue_arenas
- 3) Luoma-aho, V., Vos, M., Lappalainen, R., Lämsä, A.-M., Uusitalo, O., Maaranen, P. & Koski, A. (2012). *Added value of intangibles for organizational innovation*. Human Technology: An Interdisciplinary Journal on Humans in ICT Environments, 8(1): 7–23.
Saatavilla verkossa (tai: hakukoneeseen ”added value of intangibles for organizational innovation”): http://www.humantechnology.jyu.fi/archives/abstracts/luoma_aho-vos-lappalainen-lamsa-uusitalo-maaranen-koski12.html

Lähteet

- Aula, P. & Åberg, L. (2012). *Leimahtavat julkisuudet – organisaatioiden uusi haaste*. Teoksessa Karppinen, K. & Matilainen, J. (toim.): *Julkisuus ja demokratia*. Tampere: Vastapaino.
- Bauman, Z. (2000). *Liquid modernity*. Cambridge: Cambridge polity press.
- Beck, U. (1992). *Risk Society*. Kääntäjä: . M Ritter London: Sage.
- Castells, M. (1996). *The Rise of the Network Society*. Oxford: Blackwell.
- Castells, M. (2009). *Communication Power*. Oxford: Oxford University Press.
- Conchie, S. M., & Burns, C. (2008). *Trust and Risk Communication in High-Risk Organizations: A Test of Principles from Social Risk Research*. Risk Analysis 28(1): 141–149.
- Davenport, T. H., Beck, J. C. (2001). *The Attention Economy: Understanding the New Currency of Business*. Harvard: Harvard Business School Press.
- Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society*. New York: HarperCollins.
- Estrin J. (2009). *Closing the innovation gap: Reigniting the spark of creativity in a global economy*. New York, NY: McGraw-Hill.
- European Communication Monitor (2013). *A changing landscape – Managing crises, digital communication and CEO positioning in*

- Europe. Results of a survey in 43 countries. Saatavilla verkossa: <http://www.zerfass.de/ecm/ECM2013-Results-ChartVersion.pdf>
- Fisher, M. (2012). *Linkages between employee and customer perceptions in business-to-business services. Towards positively deviant performances*. Väitöskirja, Aalto University, Industrial Engineering and Management. Saatavilla verkossa: <http://lib.tkk.fi/Diss/2012/isbn9789526044743/isbn9789526044743.pdf>
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Giddens, A. (1999). *Risk and Responsibility*. *Modern Law Review* 62(1): 1–10.
- Kaptein, M. (2011). Understanding Unethical Behavior By Unraveling Ethical Culture. *Human Relations* 64 (6): 843–869.
- Luoma-aho, V. & Vos, M. (2010). *Towards a more dynamic stakeholder model: Acknowledging multiple issue arenas*. *Corporate Communications: An International Journal*. 15(3): 315–331.
- Luoma-aho, V. (2007). *Neutral reputation and public sector organizations*. *Corporate Reputation Review*, 10(2): 124–143.
- Luoma-aho, V. (2008). *Viha, rakkaus ja stakeholder-suhteet*. Teoksessa: Aula, P. (toim.) *Kivi vai katedraali. Organisaatiaviestintä teoriasta käytäntöön*. Porvoo: Infor, 79–95.
- Luoma-aho, V. (2013). *Antifragile communication*. Konferenssin avauspuheenvuoro “Why should I trust you? Challenges for communication in times of crises” Regional conference ICA/ACOP, Malaga 18.-19. Heinäkuu 2013 saatavilla verkossa: https://www.academia.edu/3991118/Antifragile_Communication
- Luoma-aho, V., Vos, M., Lappalainen, R., Lämsä, A.-M., Uusitalo, O., Maaranen, P. & Koski, A. (2012). *Added value of intangibles for organizational innovation*, *Human Technology: An Interdisciplinary Journal on Humans in ICT Environments*, 8(1): 7–23. Saatavilla verkossa http://www.humantechnology.jyu.fi/archives/abstracts/luoma_aho-vos-lappalainen-lamsa-uusitalo-maaranen-koski12.html
- Machlup, F. (1962). *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*. Princeton: Princeton University Press.
- Monge, P. R. & Contractor, N. S. (2003). *Theories of communication networks*. Oxford: Oxford University Press.
- ProCom (2012). Kohti vuotta 2020. Strategista viestintää ja leimahtavia julkisuuksia. ProCom Yhteisöviestinnän periaatteet.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*. Cambridge: Harvard University Press.
- Shirky, C. (2008). *Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations*. Penguin Press.

Shuck, B. & Reio, T. (2014). *Employee Engagement and Well-Being: A Moderation Model and Implications for Practice*. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 21(1): 43–58.

Siegrist, M. & Cvetkovich, G. (2001). *Better Negative than Positive? Evidence of a Bias for Negative Information about Possible Health Dangers*. *Risk Analysis*, 21(1): 199–206.

Simon, H.A. (1971). *Designing Organizations for an Information-Rich World*. The Johns Hopkins Press.

Sloan, P. & Oliver, D. (2013). *Building Trust in Multi-stakeholder Partnerships: Critical Emotional Incidents and Practices of Engagement*. *Organization Studies*. 34(12): 1835–1868.

Sloterdijk, P. (2011). *Bubbles. Spheres Volume I: Microspherology*, käännös: Wieland Hoban. Cambridge: MIT Press.

Snowden, D. (2000). *Cynefin: a sense of time and space, the social ecology of knowledge management*, Teoksessa Despres, C. & Chauvel, D. (toim.) *Knowledge Horizons: The Present and the Promise of Knowledge Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Taleb, N. (2007). *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. New York: Random House.

Taleb, N. (2012). *Antifragile: Things That Gain from Disorder*. New York: Random House.

The Melbourne Mandate (2012). *A call to action for new areas of value in public relations and communication management*. World Public Relations Forum, marraskuu 2012. Saatavilla verkossa: <http://melbournemandate.globalalliancepr.org/wp-content/uploads/2012/11/Melbourne-Mandate-Text-final.pdf>

Zuboff, S. & Maxmin, J. (2002). *The Support Economy. Why Corporations are Failing Individuals and the Next Episode of Capitalism*. London: Penguin Books.



JAT

Tietoa, tapahtumia,
vierailuja ja virkistystä
– tule mukaan!

www.jat.fi



Julkisen alan tiedottajat ry



KUKA?

Laura Olkkonen

- *Laura Olkkonen viimeistelee yhteisöviestinnän väitöskirjaa Jyväskylän yliopistoon ja työskentelee projektitutkijana Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa. Hänen taustansa on sekä viestintätieteissä että yhteiskuntatieteissä. Tutkimuksessa häntä kiehtoo erityisesti yritysvastuu sekä laajemmin organisaatioiden rooli osana yhteiskuntaa. Väitöskirjassaan Laura purkaa auki odotusten merkitystä organisaatioviestinnälle.*

ODOTUSTENHALLINTA

Särkymätön viestintä edellyttää särkymätöntä toimintaa, joka kestää sidosryhmien tarkastelua. Siksi organisaatioiden täytyy tuntea sidosryhmänsä entistä paremmin. Apuna voi toimia odotustenhallinta, joka tarkoittaa organisaation kykyä ymmärtää ja analysoida itseensä kohdistuvia odotuksia. Odotustenhallinnan ytimessä on yksi organisaatioviestinnän perusajatuksista: toimintaympäristön ja sidosryhmien kuunteleminen. Tärkeemmin sanottuna odotustenhallinta on keino jäsentää sitä tietoa, jota monitoroinnilla kerätään. Odotustenhallinta ei siten ole sidosryhmien kontrollointia tai viestinnällä kiillottamista, vaan askel kohti hienojakoisempaa sidosryh-

mien ymmärtämistä. Pirstoutuneessa viestintäympäristössä odotustenhallinta luo perustan monille tärkeille organisaatioviestinnän osa-alueille. Ilman odotusten ymmärtämistä esimerkiksi maineenhallinta ja suhdetoiminta on vaikeaa.

Johdanto

Organisaatiot pystyvät yhä vähemmän hallitsemaan niitä itseään koskevia keskusteluja ja julkisuutta – tai pikemminkin eri areenoita (Luoma-aho & Vos, 2010), joille eri keskustelut ja julkisuudet kulloinkin sirottuvat. Yhdelle sidosryhmälle avautuva julkisuus voi olla erilainen kuin jonkin toisen, sillä viestit ja samalla esimerkiksi organisaatioiden maineet muokkautuvat niin vanhoissa kuin uusissa medioissa, niin massojen, nichejen kuin yksittäisten toimijoidenkin äänien vuorovaikutuksessa. Viestinnällisesti organisaatiot eivät useinkaan voi sijoittaa itseään keskelle sidosryhmäkarttaa universumin aurinkoksi – sen sijaan ne ovat osasia monikerroksisissa verkostoissa, joissa jokainen sidosryhmä voi yhdistää voimansa minkä tahansa muun ryhmän tai organisaation kanssa aina tarpeen mukaan (Steurer, 2006). Sidoksia siis sidotaan ja puretaan joustavasti, eikä tyypillinen toimintaympäristö ole stabiili. Myös sidosryhmien kirjo voi olla aiempaa huomattavasti monimuotoisempi ja liikkuvaisempi sen mukaan, mikä aihe on milloinkin ”kuuma” ja miten eri ryhmät aktivoituvat (Aldoory & Grunig, 2012). Aiemman staattisen kartan

sijasta sidosryhmien seuraaminen voikin nykyään muistuttaa enemmän alati muuttuvaa lämpökuvaa, jossa teemat voivat levitä ”tartunnan” lailla (Coombs, 2002) ja julkisuudet voivat ”leimahtaa” (Aula & Åberg, 2012). Yksi keino ymmärtää sidosryhmien liikkeitä voi olla aiempaa systemaattisempi analyysi niistä odotuksista, jotka osaltaan ohjaavat sidosryhmien toimintaa.

Odotukset ovat terminä tuttu viestinnän ammattilaisille. Akateemisessa kirjallisuudessa odotusten tunnistaminen on vuosikymmeniä sitten liitetty esimerkiksi organisaatioiden kykyyn välttää legitimitteettikatkoksia (Sethi, 1979), jotka haastavat organisaation oikeutuksen olla olemassa. Odotukset ovat siten yksi seurattava signaali, kun organisaatiot analysoivat ympäristöään (Jaques, 2009). Usein odotukset liitetään myös maineeseen ja sen hallintaan, sillä kykyä vastata sidosryhmien odotuksiin pidetään kivijalkana hyvän maineen rakentumiselle (Eisengger, 2009). Vaikka odotukset vilahtelevat viestinnän kirjallisuudessa, niiden sisältöä ja taustaa on avattu verrattain vähän.

Odotukset kuitenkin painottuvat esimerkiksi mainetta enemmän tulevaisuuteen ja kuvaavat esimerkiksi niitä tuloksia – ei vain taloudellisia – joita organisaation odotetaan tekevän, millaisia vaikutuksia organisaation toiminnalla uskotaan olevan ja miten organisaation odotetaan sopivan omiin arvoihin (Olkkonen & Luoma-aho, tuleva). Siten odotukset ovat tärkeä tekijä monille keskeisille organisaatioviestinnän osa-alueille – esimerkiksi maineenhallin-

nassa tai suhdetoiminnassa on vaikea onnistua, jos niillä yritetään vastata väärin odotuksiin. Olennaista on, että odotukset kertovat yhtä paljon niiden kohteena olevasta organisaatiosta kuin niistä sidosryhmistä, jotka odotuksia muodostavat – siis aivan keskeisestä organisaatioviestinnän kiinnostuksen kohteesta: suhteesta.

Odotukset eivät sisällä informaatiota vain siitä, millaisena organisaatio nähdään, vaan myös siitä, miten sitä kohtaan asennoidutaan ja käyttäydytään – miten sidosryhmät reagoivat, miten organisaatio ollaan valmiita tukemaan tai olemaan tukematta, tai miten omaa toimintaa muokataan suhteessa organisaation toimiin (Thomlison, 2000). Siten odotusten ymmärtäminen voi auttaa organisaatioita tulkitsemaan sidosryhmäsuhteitaan aiempaa syvemmin ja auttaa jäsentämään niitä monisyisiä toimintaympäristöjä, joissa sekä sidosryhmät että organisaatiot toimivat. Se, miten odotuksia täytetään tai rikotaan, määrittelee osaltaan, miten organisaatioon uskotaan ja luotetaan tulevaisuudessa. Sidoryhmien kanssa toimimaan tottuneet viestijät ovat keskeisessä roolissa, kun organisaatio analysoi odotuksia ja mahdollisia katkoksia odotusten ja organisaation toiminnan välillä.

Odotuksia ei kuitenkaan voi hallita sanan varsinaisessa merkityksessä – organisaatiot eivät voi etenään nykyisessä viestintäympäristössä manipuloida sidoryhmiensä odotuksia itselleen edullisiksi. Odotuksia ei myöskään voi justeerata pelkästään viestinnällä, sillä sidoryhmien odotukset muodostuvat yhdistelemällä tietoa ja kokemusta eri lähteistä (Roble-

do, 2001). Organisaatiot voivat kuitenkin ottaa aiempaa analyttisemmän otteen odotusten seuraamiseen ja ennen kaikkea niiden tulkintaan hallitsemalla paremmin omaa ymmärrystään odotuksista. Tätä kutsun tässä artikkelissa odotustenhallinnaksi. Muita kuvaavia termejä voisivat olla esimerkiksi odotusmonitorointi tai odotuskartoitus.

Teoriaa ja ajattelumalleja

Yksi organisaatioviestinnän tärkeimmistä tehtävistä on olla kiinnostunut sidoryhmistä ja muuttuvista trendeistä ja arvoista, jotka vaikuttavat sidoryhmien mieltymyksiin ja käytökseen (Lauzen, 1995). Odotukset mainitaan usein yhtenä signaalina, jota organisaatioiden tulisi seurata ymmärtääkseen toimintaympäristöään (esim. Heath & Bowen, 2002; Ledingham, 2003; The Melbourne Mandate, 2012). Odotusten tunteminen onkin liitetty osaksi esimerkiksi maineenhallintaa, teemojen hallintaa, suhteiden hallintaa ja kriisiviestintää. Maineen ja suhteiden kannalta odotukset ovat yksi onnistumisen avaimista: hyvän maineen rakennuksen voidaan sanoa olevan odotuksiin vastaamista (Eisenegger & Imhof, 2008) ja suhteiden onnistumista voidaan arvioida sillä, miten hyvin odotukset tulevat täytetyiksi (Coombs, 2000; Ledingham, 2003). Jos taas odotukset eivät ole tiedossa, organisaatiolla voi olla edessään haasteita: huomiotta jätettyjen odotusten voidaan katsoa johtavan sidoryhmien aktivoitumiseen tietyn teeman ympärille (Jaques, 2009) ja väärintulkitut sidoryhmäodotukset voivat pahimmillaan aiheuttaa organisaatiolle kriisin (Brønn,

2012). Tämän kaiken voidaan katsoa pätevän edelleen, mutta nykyisessä viestintäympäristössä sidosryhmien on yhä helpompaa tuoda esille omia odotuksiaan ja etenkin niiden epäsuhtia. Siksi odotustenhallinta nostaa odotusten ymmärtämisen tärkeämpään rooliin, keinoksi jäsentää organisaation ympäristöstään keräämää tietoa.

Akateemisessa viestinnän kirjallisuudessa harvoin avataan sitä, mitä odotukset todella ovat ja miten ne muodostuvat (Olkkonen & Luoma-aho, tulossa). Myös käytännön työkaluja odotusten analysointiin on tarjolla vähän. Odotukset eivät ole kuitenkaan aivan yksinkertainen ilmiö, sillä odotuksia on eritasoisia ja erityyppisiä, eikä niiden sisältämä tieto aina aukea ilman kunnollista analyysia. Odotustenhallinnassa onkin olennaista tunnistaa, että sidosryhmät voivat puhua eri tasoista, kun ne vertaavat odotuksiaan kokemuksiinsa organisaatiosta. Odotus voi esimerkiksi kuvata sitä tasoa, miten sidosryhmän mielestä organisaation pitäisi toimia (Summers & Granbois, 1977). Tällaisen odotuksen muodostumista ohjaa se, mitä sidosryhmät kulloinkin pitävät arvokkaana ja toisaalta myös mahdollisena nykyresurssit huomioiden. Asiakkaat voivat odottaa esimerkiksi kokonaisvaltaista palvelua ja työntekijät voivat odottaa, että organisaation filosofia vastaa omia arvoja. Jos organisaatio pystyy täyttämään tällaisen ”pitäisi”-tason odotuksen, se todennäköisesti pystyy tarjoamaan sidosryhmälleen sellaista arvoa, että suhteen halutaan jatkuvan.

Sidosryhmillä voi myös olla ”pitäisi”-tason ylittäviä odotuksia, jotka kuvaavat sitä

mitä voisi olla tai mikä voisi olla mahdollista nyt tai tulevaisuudessa (Miller, 1977). Nämä odotukset kuvaavat sidosryhmien toiveita ja tarpeita, joihin ei vielä ole vastattu. Ne voivat kuvata myös sellaisia ideaaleja, jotka eivät ole nykyresursseilla realistisia, mutta sidosryhmät odottavat organisaatioiden voivan täyttää niitä tulevaisuudessa. Jos kaikki olosuhteet ovat suotuisat, organisaatioiden voidaan odottaa täyttävän myös ”voisi”-tason odotuksia, tai sitten tätä tasoa voidaan olla valmiita laskemaan vastaamaan realiteetteja. Koska ”voisi”-odotukset ovat usein arvolatautuneita ja ideaalitilaa kuvaavia, ne kertovat organisaatioille paljon siitä suunnasta, johon sidosryhmien arvot kulloinkin kehittyvät ja mihin suuntaan organisaatioiden tulisi kehittyä voidakseen vastata tulevaisuuden odotuksiin. Ajan kuluessa odotukset voivatkin vaihtaa tasolta toiselle. Aikaisemmin saattoi esimerkiksi olla hyväksyttävää odottaa organisaation vastausta ongelmaan tai kriisiin jopa muutama päivä, mutta nyt saatetaan odottaa, että hereillä on oltava heti. Myös tasojen muutoksia on syytä seurata osana odotustenhallintaa.

Sekä ”pitäisi”- että ”voisi”-tason odotukset kuvaavat aina sidosryhmän kannalta positiivisia lopputulemia. Odotus voi kuitenkin perustua myös todennäköisyyteen (Summers & Granbois, 1977), jolloin se voi olla joko positiivinen tai negatiivinen: tällainen odotus kuvaa sidosryhmän arviota siitä, miten organisaatio tulee luultavasti toimimaan. Todennäköisyyteen perustuva odotus nojaa usein menneisiin kokemuksiin organisaation kanssa.

Jos sidosryhmillä on hyviä kokemuksia, todennäköisyyteen perustuva odotus voi olla sama kuin ”pitäisi”-taso, tai jopa sama kuin ”voisi”-taso. Jos taas kokemukset ovat huonoja, sidosryhmä voi suhtautua organisaatioon pessimistisesti ja odottaa, että organisaatio ei pysty tarjoamaan sidosryhmälle mitään positiivista arvoa. Sidoryhmit voivat esimerkiksi odottaa, että organisaatio ei kuuntele työntekijöitä tai että tuotantoketjun valvonta ei ole hallinnassa. Näiden odotusten tunnistaminen on erityisen tärkeää organisaation maineelle, sillä pitivät negatiiviset odotukset paikkansa tai ei, ne ovat merkki pettyneistä sidosryhmistä ja pessimistisestä asennoitumisesta organisaation toimintaan.

Sidosryhmät voivat myös laskea odotuksiaan organisaatiota kohtaan ja tyytyä minimitasoon eli alimpaan hyväksyttävään tasoon (Miller, 1977; Zeithaml et al., 1993), jolloin ne vielä katsovat suhteen voivan jatkua. Jos organisaatio ei onnistu täyttämään näitä minimiodotuksia, sidosryhmän odotus voi olla niin pessimistinen, että organisaation odotetaan epäonnistuvan tulevaisuudessakin. Tällöin myös suhde organisaatioon voi katketa tai se voi muuttua yhteistyöstä vastakkaisiin suuntiin vedoksi.

Miksi sitten eritasoisten odotusten ymmärtäminen on tärkeää? Odotusten tunnistaminen ja analysointi voi auttaa esimerkiksi rakentamaan organisaatiolle tavoitetiloja. Yhdelle organisaatiolle voi riittää, että täytetyksi tulevat ne odotukset, jotka ovat sidosryhmille minimejä tai joiden sidosryhmien mielestä pitäisi

Taulukko 1:

Neljä erilaista odotustyyppiä (s.25)

olla kunnossa. Tällaisia odotuksia voi olla esimerkiksi toiminnan läpinäkyvyys, tuoteturvallisuus tai toimiva asiakaspalvelu. Jokin toinen taas haluaa ehdottomasti pyrkiä olemaan alansa paras ja täyttämään ideaalisia ”voisi”-odotuksia. Tästä on hyötyä etenkin silloin, kun kilpailija ei pysty vastaamaan samoihin odotuksiin.

Odotuksiin liittyy olennaisena se, että ne tulevat testatuksi käytännön kanssakäymisessä organisaation kanssa. Siten odotukset voivat osoittautua joko oikeiksi tai vääriksi (vrt. Burgoon, 1993). Suhteen kannalta turmiollista on, jos positiivisia odotuksia rikotaan toistuvasti, sillä se heikentää luottamusta ja tekee tulevista odotuksista aiempaa negatiivisempia. Sen sijaan jos organisaatio onnistuu todistamaan negatiiviset odotukset vääriksi, sillä on vain voitettavaa. Odotustenhallinnassa kehittymään haluavien organisaatioiden on hyödyllistä tunnistaa paitsi odotuksia, myös sellaisia epäsuhtia ja katkoksia, jolloin odotukset ja organisaation toiminta eivät kohtaa. Toisissa epäsuhdissa viestinnällä on suurempi rooli kuin toisissa – esimerkiksi jos sidosryhmillä on paljon ”pitäisi”-tason odotuksia, jotka organisaation mielestä ovat ideaaleja, voi olla, että organisaatio on joko epäonnistunut lukemaan toimintaympäristönsä muutoksia tai se on luvannut enemmän kuin pystyy toiminnallaan lunastamaan.

Odotustyyppi	Kuvaus	Merkitys suhteelle	Huomioitavaa
minimi	Kuvaa minimi-hyväksyttävyyteen perustuva perustasoa.	Täytetyt minimiodotukset mahdollistavat suhteen olemassaolon ja perusluottamuksen sekä -legitimiteetin syntymisen.	Koskee hyväksyttävyyttä ja perustasoa, joten katkokset voivat vaikeuttaa tai estää suhteiden muodostumista tai aiheuttaa legitimizeettivajeen olemassa oleville suhteille.
todennäköisyys	Kuvaa realiteetteihin perustuvaa todennäköisyyttä.	Täytetyt todennäköisyysodotukset voivat vaikuttaa suhteeseen positiivisesti tai negatiivisesti, riippuen siitä, onko odotus itsessään positiivinen (optimistinen, luottavainen) vai negatiivinen (pessimistinen, epäluuloinen).	Koskee kokemukseen perustuvia arvioita, joten positiivisten odotusten täyttäminen voi vahvistaa esimerkiksi mainepääomaa, kun taas negatiivisten odotusten täyttäminen kertoo maineen menettämisestä.
pitäisi	Kuvaa toiveita ja tarpeita.	Täytetyt "pitäisi"-odotukset ovat merkki siitä, että suhde etenee kuten sidosryhmät haluavat ja että suhde perustuu muullekin kuin perusluottamukselle ja -legitimiteetille.	Koskee sidosryhmien arvokkaana pitämiä asioita, joten katkokset voivat tarkoittaa, että organisaatio ei osaa vastata sidosryhmiensä arvoihin – seurauksena voi olla vahinkoa maineelle tai legitimizeetille.
voisi	Kuvaa ideaalitalanteeseen perustuvia mahdollisuuksia.	Täytetyt "voisi"-odotukset mahdollistavat kilpailijoista erottautumisen ja suhteen kehittymisen tavallista korkeammalle tasolle.	Koskee ideaaleja, joten katkokset eivät aiheuta välittömiä ongelmia, mutta niiden kurominen voi tuoda merkittävää maine- tai kilpailuetua.

Summattuna odotustenhallinta on odotusten tunnistamista ja tulkitsemista. Siinä missä positiivisia odotuksia on hyvä tunnistaa, jotta tietää mihin toiminnallaan pyrkiä, negatiiviset odotukset voivat sisältää organisaatiolle tärkeää tietoa siitä, missä on parannettavaa ja miksi sidosryh-mäsuhteet toisinaan takkuavat. Negatiiviset odotukset voivat pahimmillaan aiheuttaa kriisejä, mutta samalla ne osoit-tavat tärkeitä kehityskohteita. Nykyisessä viestintäympäristössä sidosryhmät voivat tuoda vapaasti ilmi sekä odotuksiaan että odotusten rikkomuksia. Siksi on entistä tärkeämpää, että organisaation toimintaa tukee särkymätön viestintä, joka pystyy ajoissa tarttumaan sekä sidosryhmien positiivisiin että negatiivisiin odotuksiin.

Soveltaminen käytäntöön

Toiminnallisesti odotustenhallinta asettuu osaksi organisaation monitorointia ja sidosryhmien kuuntelua. Odotusten-hallinnassa on paljon vanhaa ja tuttua, mutta siinä painottuu orientoituminen tulevaisuuteen. Odotustenhallinta on keino jäsentää monitoroimalla saatavaa tietoa. **Odotukset ohjaavat sitä, miten hyvänä suhdetta pidetään, mitä siltä uskotaan saatavan tulevaisuudessa, sekä miten omaa toimintaa ollaan valmiita muokkaamaan** (Burgoon, 1993; Thomlison, 2000). Odotustenhallinta on organisaatiolle pitkäjänteistä työtä, sillä odotuksia voi olla vaikea muuttaa, kun ne ovat kerran muodostuneet. Epäsuhdat ja katkokset odotusten ja toiminnan välillä voivat kuitenkin olla organisaatioille niin haitallisia, että ne uhkaavat sekä mainetta

että legitimizeettiä. Siksi organisaatioille on hyödyllistä tunnistaa näitä katkoksia mahdollisimman varhain. Seuraavassa on listattu kolme keskeistä kysymystä, joiden avulla odotustenhallintaa voi kehittää:

1) Mistä odotuksia voi lukea?

Odotukset eivät usein selviä kysymällä suoraan sidosryhmiltä ”Mitä odotatte organisaatioltamme?”. Sen sijaan odo-tuksia voi lukea ja tunnistaa esimerkiksi palautteesta, jota organisaatio saa, sekä keskusteluista, jotka koskevat organi-saatiota tai sille tärkeää teemaa. Nämä keskustelut ovat pirstoutuneita erilaisille areenoille vanhoissa ja uusissa medioissa (Luoma-aho & Vos, 2010) ja niitä voidaan käydä samanmielisten kanssa eriytyneissä ”kuplissa” (Sloterdijk, 2011). Siten tieto odotuksista ei usein tule organisaatiolle suoraan, vaan organisaation täytyy etsiä itselleen tärkeät keskustelut erilaisista keskusteluvirroista. Kaikki organisaation normaalisti käyttämät monitorointikana-vat kannattaa käydä läpi arvioiden, miten ne voisivat tukea odotustenhallintaa.

2) Mitä mikäkin odotus tarkoittaa?

Kun odotukset on tunnistettu, ne täytyy kategorisoida ja analysoida, jotta organi-saatio saa selville, mitä odotukset pitävät sisällään. Ensimmäisenä askeleena on purettava, miten odotus on muodostunut, mistä se on peräisin (esimerkiksi muual-ta saatu tieto, oma kokemus, vertailu kilpailijoihin). Ovatko odotukset positiivisia vai negatiivisia? Entä onko odotus todenmukainen – jos ei, miksi ei? Onko organisaation toiminnassa tai viestinnässä

parantamisen varaa? Ovatko positiiviset odotukset organisaation haluamalla tasolla, vai ovatko ne liian matalia – jos ovat, missä vika? Ovatko positiiviset odotukset liian korkeita – jos ovat, onko tullut luvattua liikaa? Minkälaisiin asioihin liitetään negatiivisia odotuksia? Liittyykö odotuksiin epäsuhtia tai katkoksia?

Analyyysi asettaa odotukset myös kontekstiinsa tunnistamalla odotusten eri tasot. Tärkeitä kysymyksiä ovat esimerkiksi: Onko minimiodotuksia täyttämättä, ja vaarantaako se organisaation legitimitettiin? Onko positiivisia todennäköisyyteen perustuvia odotuksia tai ”pitäisi”-odotuksia täyttämättä, ja mitä se kertoo maineestamme? Pystyykö organisaatio toimimaan odotusten edellyttämällä tasolla? Onko sellaisia ”voisi”-odotuksia, joihin organisaatio pystyy tarttumaan? Onko negatiivisia todennäköisyyteen nojaavia odotuksia? Miten ne ovat syntyneet? Mitkä esille tulevista haasteista koskevat enemmän toimintaa, mitkä viestintää? Miten viestinnällä ja suhdetoiminnalla voidaan tukea organisaatiota näissä haasteissa?

3) Mikä merkitys odotuksella on organisaation tulevaisuudelle?

Kolmas tärkeä askel on purkaa auki odotusten merkitys organisaation toiminnalle. Mitä organisaatiolla on opittavaa esille tulleista odotuksista? Missä on onnistuttu? Mikä vaatii vielä työtä? Minkä sidosryhmien kanssa olisi tehtävä tiiviimpää yhteistyötä, jotta organisaatio voisi työstää esiin tulleita haasteita? Erityisen tärkeää on tulevaa toimintaa koskeva arviointi: Jos toimimme näin, mitä odotuksia se luo

tulevaisuudessa? Ovatko nämä odotukset meille mieluisia? Tulemmeko täyttämään ne?

Näistä voit aloittaa

- 1) Olkkonen, L. & Luoma-aho, V. (2012). *Public relations as expectation management?* World Public Relations Forum 2012, Research colloquium conference proceedings. Verkossa (sivut 90–93): http://www.worldprforum.com/melbourne2012/files/pdf/WPRF12_RESEARCH-COLLOQUIUM-PROCEEDINGS_ONLINE.pdf
- 2) Brønn, P. S. (2009). *Adapting the PZB Service Quality Model to Reputation Risk Analysis and the Implications for Corporate Communication*. 12th Annual International Public Relations Research Conference, March 2009, Miami, Florida. Verkossa: http://www.iprrc.org/docs/IPRRC_12_Proceedings.pdf#page=41
- 3) van Dijk, W. W., Zeelenberg, M. & van der Pligt, J. (2003) *Blessed are those who expect nothing: Lowering expectations as a way of avoiding disappointment*. *Journal of Economic Psychology*, 24, 505–516. http://www.researchgate.net/publication/222684998_Blessed_are_those_who_expect_nothing_Lowering_expectations_as_a_way_of_avoiding_disappointment/file/5046351757ca0c7fb6.pdf

Lähteet

Aldoory, L. & Grunig, J. E. (2012). *The rise and fall of hot-issue publics: Relationships that develop from media coverage of events and crises*. *International Journal of Strategic Communication*, 6(1): 93–108.

Aula, P. & Åberg, L. (2012). *Leimahtavat julkisuudet – organisaatioiden uusi haaste*. Teoksessa Karppinen, K. & Matikainen, J. (toim.) *Julkisuus ja demokratia*. Tampere: Vastapaino, 201–224.

Brønn, P. S. (2012). *Adapting the PZB service quality model to reputation risk analysis and the implications for CSR communication*. *Journal of Communication Management*, 16(1): 77–91.

Burgoon, J. K. (1993). *Interpersonal expectations, expectancy violations, and emotional communication*. *Journal of Language and Social Psychology*, 12:1–2: 30–48.

Coombs, W. T. (2000). *Crisis management: Advantages of a relational perspective*. Teoksessa Ledingham, J. A. & Bruning, S. D. (toim.) *Public Relations as Relationship Management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 73–93.

Coombs, W. T. (2002). *Assessing online issue threats: Issue contagions and their effect on issue prioritization*. *Journal of Public Affairs*, 2(4): 215–229.

Eisenegger, M. (2009). *Trust and reputation in the age of globalization*. Teoksessa Klewes, J. & Wreschniok, R. (toim.)

Reputation Capital. Berlin: Springer, 11–22.

Heath, R. L. & Bowen, S. (2002). *The public relations philosophy of John W. Hill: Bricks in the foundation of issues management*. *Journal of Public Affairs*, 2(4): 230–246.

Jaques, T. (2009). *Issues and crisis management: Quicksand in the definitional landscape*. *Public Relations Review*, 35: 280–286.

Lauzen, M.M. (1995) *Understanding the relation between public relations and issues management*. *Journal of Public Relations Research*, 9(1): 65–82.

Ledingham, J. A. (2003). *Explicating relationship management as a general theory of public relations*. *Journal of Public Relations Research*, 15(2): 181–198.

Luoma-aho, V. & Vos, M. (2010). *Towards a more dynamic stakeholder model: Acknowledging multiple issue arenas*. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3): 315–331.

Miller, J. A. (1977). *Studying satisfaction, modifying models, eliciting expectations, posing problems, and making meaningful measurements*. Teoksessa Hunt, H. K. (toim.) *Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 72–91.

Olkkonen, L. & Luoma-aho, V. (tulossa). *Public relations as expectation management?* Journal of Communication Management.

Robledo, M. A. (2001). *Measuring and managing service quality: integrating customer expectations*. Managing Service Quality, 11(1): 22–31.

Sloterdijk, P. (2011). *Bubbles. Spheres Volume I: Microspherology*. Cambridge, MA: MIT Press.

Steurer, R. (2006). *Mapping stakeholder theory anew: From the 'Stakeholder Theory of the Firm' to the three perspectives on business-society relations*. Business Strategy and the Environment, 15: 55–69.

Summers, J. O. & Granbois, D. H. (1977). *Predictive and normative expectations in consumer dissatisfaction and complaining behavior*. Advances in Consumer Research, 4(1): 155–158.

The Melbourne Mandate (2012). *The Melbourne Mandate: A call to action for new areas of value in public relations and communication management*. Global Alliance for Public Relations and Communication Management. <http://melbournemandate.globalalliancepr.org/wp-content/uploads/2012/11/Melbourne-Mandate-Text-final.pdf>

Thomlison, T. D. (2000). *An interpersonal primer with implications for public relations*. Teoksessa Ledingham, J. A. & Bruning, S.

D. (toim.) Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 177–203.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1993). *The nature and determinants of customer expectations of service*. Journal of the Academy of Marketing Science, 21(1): 1–12.



KUKA?

Salla-Maaria Laaksonen

- *Salla-Maaria Laaksonen työstää väitöskirjaa verkkojulkisuuden mainetarinoista Helsingin yliopiston Viestinnän tutkimuskeskus CRC:ssä. Lisäksi hän on tutkinut muun muassa organisaatiomaineeseen liittyviä emootiokokemuksia, mediayhtiöiden mainetta ja poliitikkojen sosiaalisen median käyttöä. Ennen tutkijanuraa Salla on toiminut yhteisöviestinnän, verkkoviestinnän ja virtuaalioppimisen parissa. Verkosta hänet löytää nimimerkillä @jahapaula.*

SÄRKYMÄTÖN TUNNEPÄÄOMA

Sidosryhmien tunteminen on mielletty organisaatioviestinnän kentällä tärkeäksi lähtökohdaksi. Mutta kuinka hyvin ymmärrämme sidosryhmien tunteita? Nykytiedon mukaan käytännössä kaikki tunteet ja tunnekokemukset heijastuvat ihmisen toimintaan. Tunteiden merkitys viestinnässä on alkanut kiinnostaa alan tutkijoita – ja samalla myös viestinnän ja markkinoinnin ammattilaisia. Uusia näkökulmia on tuonut myös psykologinen ja neurotieteellinen tutkimus viimeisen parinkymmenen vuoden aikana. Tässä artikkelissa avataan sitä, miten tunteiden merkitystä viestinnässä on tutkittu viestinnässä ja psykologiassa ja mitä viestintästrategia

näkökulmia tutkittu tieto luo. Yhteisöviestinnän kannalta keskeinen kysymys on, miten tunnetutkimusta ja -tietoa voitaisiin hyödyntää särkymättömän viestinnän ja särkymättömien sidosryhmäsuhteiden rakentamisessa. Viestinnän seurauksia ja vaikutuksia kuvaavat tutkimukset ovat onneksi helposti sovellettavissa käytäntöön.

Johdanto

Klassisen viestinnän tutkimuksen mukaan ihmiset ovat lähtökohtaisesti rationaalisia viestijöitä ja tunteet ovat lähinnä viestin siirtoa häiritsevää melua ja kohinaa (ks. Konijn & ten Holt, 2011; Berger, 1995). Siksi tutkimus on perinteisesti keskittynyt enemmän mediasisältöjen kognitiiviseen vastaanottoon ja tiedon sisältöihin. Viestinnän tutkimuksen parissa on kuitenkin 1980-luvulta lähtien herännyt vahvaa kiinnostusta tunteisiin ja niiden merkitykseen osana viestintää (Döveling et al., 2011; Frida, 1986). Mediatekstien tunneilmaisuja analysoivan suuntauksen (ks. Nabi, 2009; Thomas, 2008; Konijn & ten Holt, 2011; Ahmed, 2004) lisäksi viestien vaikutuksia tarkasteleva tutkimussuuntaus on noussut uudelleen pinnalle.

Viestinnän vaikuttavuus kiinnostaa myös psykologian tutkijoita. Mediasisältöjen vastaanottoa ja vaikutuksia tutki- maan onkin syntynyt mediapsykologiaksi kutsuttu tutkimusala (Nabi & Wirth, 2008; Ravaja, 2004). Tutkimukset tarkastelevat muun muassa sitä, miten tunteet auttavat erottamaan relevanttia tietoa informaatio-

massasta (esim. Konijn & ten Holt, 2011), erilaisten emotionaalisten viestien vaikutuksia (esim. A. Lang & Ewoldsen, 2011; Grabe et al., 2000, Hubert & De Jong-Meyer, 1990), tunteilla kehystetyn viestin vastaanottoa (esim. Kim & Cameron, 2011) ja tunteiden merkitystä suostuttelevassa viestinnässä (esim. Dillard & Peck, 2000).

Näillä tutkimustuloksilla on annettavaa myös organisaatioviestinnälle. Psykologisesta näkökulmasta tunteet luovat eräänlaisen viestinnän ohituskaistan (ks. Zajonc, 1980), jonka kautta on mahdollista tuottaa tehokkaampia ja mieleenpainuvampia sisältöjä. Lisäksi tunteet ovat keskeinen sidosryhmien sitoutumista välittävä tekijä. Siksi viestinnässä olisi tärkeää osata yhdistää sekä rationaalisia että emotionaalisia keinoja.

Tunteiden määrittely ja mittaaminen

Moniulotteisuutensa vuoksi tunteet nähdään usein yksityisenä ja vaikeaselkoisena asiana, joka on järjen tavoittamattomissa (Sturdy, 2003). Tunteiden määrittelemisen onkin osoittautunut lähtökohtaisesti vaikeaksi, ja eri tutkimusperinteille on muodostunut poikkeavia määritelmiä (esim. Izard, 2007; Sturdy, 2003; A. Lang & Ewoldsen, 2011; Döveling et al., 2011). Määritelmien taustalla vaikuttaa isompi tieteenfilosofinen kysymys: voidaanko emootiota ylipäänsä mitata, vai tulisiko sitä tarkastella laadullisesti tulkinnan ja kokemuksen kautta?

Mittaavan tunnenäkemyksen taustalla on käsitys tunteista biologiaan pohjautuvina taipumuksina, joilla on merkittävä

vaikutus ihmisen käytökseen ja keholliseen ilmaisuun (Lang, 1995). Vallitsevan näkemyksen mukaan tunteet rakentuvat kolmesta toisiinsa kytkeytyvästä osasta: subjektiivinen tunnekokemus (esimerkiksi vihan tunne), tunteen ilmaisu (kultmien kurtistaminen) ja kehollinen aktivaatio (sympaattisen hermojärjestelmän aktivoituminen) (Lang, 1995). Psykologisessa tutkimuksessa tunnekokemuksia mitataan erilaisilla vastaajan omaan arvioon pohjautuvilla kyselyasteikoilla. Psykofysiologiassa ja neuropsykologiassa puolestaan mitataan ihmiskehosta tunteisiin liittyviä fysiologisia muutoksia kuten ilmeitä, kehon aktivoitumista ja aivosähkökäyrän vaihteluita.

Tulkitseva, laadullinen näkökulma tunteisiin painottaa niiden prosessuaalista luonnetta ja niitä tapoja, joilla tunteita esitetään ja tuotetaan. **Sosiologisen tunnetutkimuksen ytimessä on väite, että kieli on keskeinen keino rakentaa merkityksiä ja viestiä, ja siksi ainoastaan kielen avulla voimme ylipäänsä ajatella tai tuntea** (esim. Gerth & Mills, 1954; Sturdy, 2003). Näin ollen emootiot määritellään kielellisen ilmiasunsa kautta, eikä niillä ole itsenäistä olemusta kielen ulkopuolella. Laadullisemman suuntauksen kannattajat korostavat, että kaikkiin tunteisiin liittyy yksilöllinen kokemus, jota ei voida objektiivisesti mitata saati verrata (Solomon, 2010). Samalla sosiologisempi tunnekäsitys painottaa vahvasti ympäristön ja yhteiskunnan merkitystä tunnekokemukselle ja sen tulkinnalle (Stets & Turner, 2010).

Molempien näkökulmien kompromissi-

na voidaan todeta, että tunteita tulisi aina tulkita osana tiettyä sosiaalista kontekstia ja ottaa huomioon sekä mitattavat että tulkittavat ominaisuudet (Benton, 1991). Emootio on siis monipuolinen ja moniulotteinen käsite, jota ei saisi jättää vain yhden tieteenalan temmellyskentäksi (myös Sturdy, 2003). Juuri monitieteiset näkökulmat auttavat paremmin ymmärtämään tunteiden merkitystä myös organisaatioviestinnän, organisaatioiden ja sidosryhmäsuhteiden kannalta.

Miten tunteet vaikuttavat viestinnässä?

Mitattavia tai tulkinnallisia, tunteilla on merkittävä rooli ihmisen toiminnassa aina havaintojen tulkitsemisesta päätöksentekoon ja muistiin palauttamiseen. Vallitseva näkemys on, että ihmiset eivät voi edes ajatella ilman, että tunteilla olisi sormensa pelissä: järki ja tunteet ovat aivorakenteiden tasolla kietoutuneet yhteen (Damasio, 2005, 1994; Zajonc, 1980; Forgas, 2000).

Tunteet vaikuttavat tiedostamattomasti tiedonkäsittelymme taustalla; havainnoinnista ja tiedonhankinnasta tiedon jakamiseen (Forgas, 2000; Solomon, 2010).

Tätä kautta tunteet ovat yhdistettävissä viestinnän tehokkuuteen ja tavoitteellisuuteen. Mediasisällöillä pyritään herättämään huomiota, luomaan muistijälkiä, viihdyttämään ja suostuttelemaan – kaikki vahvasti tunteiden kautta välittyviä toimintoja (ks. Ravaja, 2004; Bolls et al., 2001). Myös havainnointi ja tarkkaavaisuus ovat vahvasti kytköksissä tunteisiin. Tyypillisesti emotionaaliset viestit herät-

tävät huomiota ja negatiiviset enemmän kuin positiiviset (esim. Bolls et al., 2001). Ilmiötä selitetään evoluutiopsykologisilla tekijöillä: meillä on luontainen taipumus huomioida mahdollinen vaara, jotta voimme tarvittaessa paeta. Lisäksi mieliala vaikuttaa havainnointiimme. Positiivisella mielialalla olevat ihmiset tapaavat tehdä ympäristöstään positiivisempia arvioita kuin negatiivisella mielellä olevat henkilöt (esim. Loewenstein et al., 2001; Bower, 1991).

Emootiot vaikuttavat myös siihen, kuinka hyvin sisällöt muistetaan (esim. A. Lang et al., 1996, 1995). Tutkimustiedon valossa näyttää siltä, että vahvempaa kehollista aktivaatiota herättänyt sisältö jättää parempia muistijälkiä. **Esimerkiksi mainokset on todettu sitä tehokkaammiksi ja muistettavimmiksi, mitä voimakkaampia emootiokokemuksia ne aiheuttavat** (esim. Hazlett & Hazlett, 1999). Näin ollen esimerkiksi vihaa aiheuttanut informaatio säilyy mielessä pientä närkästystä paremmin. Siksi vaikkapa huonot asiakaspalvelukokemukset voivat saada aikaan valtavia palautevyöryjä.

Tunteilla on myös käyttäytymistä ennustavia seurauksia. Ihmiset esimerkiksi suosivat todennäköisesti sellaista sisältöä tai palvelua, joka herättää heissä positiivisia mielleyhtymiä (Ravaja, 2004), ja positiiviset tunteet edesauttavat luottamuksen kokemista (Dunn & Schweitzer, 2005). Lisäksi tunteet toimivat päätöksen apuvälineenä, kun teemme valintoja esimerkiksi tuotteiden tai yritysten välillä (esim. Shiv & Fedorikhin, 1999). Välittäjänä toimii brändi, jonka yhteydessä koetut

tunnekokemukset vaikuttavat siirtyvän itse brändiin. Laboratoriokokeessa toistuva altistuminen tunnepitoiselle mainokselle sai lopulta vastaanottajan kokemaan samoja tunteita tämän kohdatessa brändin ilman mainosta (Gresham & Shimp, 1985). Ylipäänsä kokemuksellinen, emootioita tarjoava bränditieto on kuluttajan käyttäytymisen ja päätöksenteon kannalta osoittautunut pelkkää asiatietoa merkittävämmäksi (Brakus et al., 2009; Esch et al., 2012; Schaefer & Rotte, 2010).

Viestinnän tehokkuus on siis suoraan kytköksissä viestien tunnesisältöön sekä siihen kontekstiin ja tunneilmastoon, jossa se esitetään. Yrityksen ja yritysviestinnän kannalta keskeisintä on ymmärtää tunteiden merkittävä vaikutus havainnointiin ja päätöksentekoon. Tunteellisesti värityneet kokemukset jättävät pysyvämpiä muistijälkiä. Niillä on merkitystä esimerkiksi silloin, kun asiakas tekee valintoja kahden näennäisesti samanarvoisen yrityksen välillä tai kun hän viestii yrityskohentaamisestaan eteenpäin kanssakuluttajille.

Sidosryhmäsuhteet, maine ja tunteet

Jos tunteet ovat tärkeä vaikuttaja tiedon tulkinnassa ja päätöksenteossa, niillä on oltava merkitystä myös sidosryhmäsuhteissa. Tarkastelimme muutama vuosi sitten tutkimusprojektissamme yritysmainetta empiirisesti tunteiden näkökulmasta. Maineella viitataan niihin käsityksiin, joita sidosryhmän edustajilla on tietystä organisaatiosta (esim. Fombrun, 1996; Fombrun, Gardberg & Sever, 2000; Barnett, Jermier & Lafferty, 2006; Aula & Heinonen, 2002).

Mainetta arvioitaessa argumentointi lähtee usein faktoista, mutta kokemuksellisella tasolla on kyse jostakin pehmeämmästä ja epämääräisemmästä. Onko tämä yritys vetovoimainen? Herättääkö tämä yritys hyvän filiksen?

Perinteisesti organisaation mainetta arvioidaan erilaisten mittareiden avulla. Mittarit listaavat maineen osa-alueiksi sellaisia rationaaliseksi luokiteltavia tekijöitä kuin taloudellinen menestys, tuotteiden ja palveluiden laatu, työpaikan ilmapiiri, kehittyminen, vastuullisuus ja johtaminen (Fombrun et al., 2000; Aula & Heinonen, 2002). Kiinnostus tunteita kohtaan näkyy kuitenkin myös mainetutkimuksessa. Maineen määritelmään liitetäänkin usein sidosryhmien yritystä kohtaan kokemat tunteet (Ferguson et al., 2000; Hall, 1992; MacMillan et al., 2005). Myös osa mainemittareista huomioi nykyisin emotionaalisen vetovoiman rationaalisten ominaisuuksien rinnalla.

Organisaatiomaine on siis paitsi harmittua ja punnittua, tietoon perustuvaa arviointia, myös emotionaalinen tulkin-takehys. Tästä lähtökohdasta rakensimme yhdessä psykologien kanssa koeasetelman, jolla selvitimme, minkälaisia emotionaalisia kokemuksia yritysmaineeseen liittyy. Ensimmäisessä kokeessa koehenkilöille näytettiin hyvä- ja huonomaineisten suomalaisyritysten nimiä. Toisessa kokeessa tutkittiin koehenkilöiden reaktioita yrityksiä koskeviin verkkouutisiin ja lukijakommentteihin. Ärsykkeiden herättämiä emotionaalisia, tiedostamattomia reaktioita mitattiin psykofysiologian keinoin, tiettyjen kasvolihasten aktivoitumista sekä

aivosähkökäyrän muutoksia rekisteröiden (Ravaja, 2004; Cacioppo et al., 2000; Coan & Allen, 2004).

Mittaustuloksemme vahvistivat, että maine todella on myös emotionaalista vetovoimaa. Vastaajien hyvämaineisiksi arvioimat yritykset aiheuttivat positiivisia tunnereaktioita ja tarkkaavaisuuteen viittaavaa aktiivisuutta aivosähkökäyrässä (Laaksonen et al., 2012). Lisäksi mittaukset osoittivat, että organisaation maine vaikuttaa kyseistä organisaatiota koskevien uutisten vastaanottoon. **Huonomaineisia yrityksiä koskevat uutiset herättivät enemmän tarkkaavaisuutta ja aiheuttivat kehon aktivaatiota.**

Ehkä mielenkiintoisin havainto koski symmetrian viehätysvoimaa: yhtiön maineen kanssa sävyllään linjassa olevat uutiset ja kommentit herättävät enemmän tarkkaavaisuutta. Näin ollen ihmiset odottavat lukevansa hyvämaineisesta yrityksestä hyviä uutisia ja huonomaineisesta huonoja. Maineen kanssa ristiriidassa oleva informaatio puolestaan jää todennäköisesti vähemmälle huomiolle. Seurauksena on positiivinen tai negatiivinen mainekierre, jossa yrityksen on vaikea irrottautua siihen liitetyistä tulkinnoista. (Laaksonen et al. 2012; Ravaja et al. (tulossa); ks. myös Luoma-aho, 2008b.) Varsinkin mediamylläkän kautta muodostuu lopulta vahvoja, emotionaalisia mielikuvia, oli kyse sitten Marimekon plagioinnista tai Ilkka Kanervan puutarhatekstiviesteistä.

Lopuksi: Laboratoriosta käytäntöön

Tutkimustiedon valossa tunteet ovat mitä

erinomaisin keino rakentaa paitsi tehokasta viestintää, myös mainetta ja sen kautta särkymättömiä sidosryhmäsuhteita. Organisaation näkökulmasta voidaan ajatella, että kaikki suorat ja epäsuorat kontaktit organisaation ja sidosryhmäläisen välillä luovat organisaatiolle **tunnepääomaa** kehollisten reaktioiden tuottamien tunnejälkien kautta. Nämä mentaaliset, emotionaaliset jäljet toimivat jatkossa organisaatiota koskevan päätöksenteon apuna – tiedostamattomasti.

Tunnepääoma auttaa organisaatiota myös yllättävissä tilanteissa. Saavutetun tunnepääoman avulla stakeholderit voivat muuttua faith-holdereiksi (Luoma-aho, 2008a), uskollisesti ja positiivisesti yritystä kohtaan suhtautuviksi sidosryhmiksi. Tällaiset sitoutuneet kuluttajat voivat parhaimmillaan jopa toimia yrityksen viestintäviestijinä (Holton & Coddington, 2012). Siksi organisaatioiden tulisi strategisesti ja aktiivisesti pyrkiä tuottamaan sidosryhmille positiivisia emotionaalisia kokemuksia. Konsultti Kevin Read (2007) kehottaa organisaatioita rakentamaan ”yrityspaatoista” eli tapoja tunnistaa, hallita ja arvioida yrityksen emotionaalisia viestejä. Read muistuttaa, että viestinnän ammatillaisen tulisi tunnistaa ja hallita sekä rationaalisia että emotionaalisia retorisia keinoja sidosryhmäviestinnässään.

Julkisuudessa tulisi strategisesti kiinnittää huomiota myös organisaation **viestien johdonmukaisuuteen**. Laboratorioko-keemme osoittivat symmetrian tärkeyden maineen ja viestien sävyn välillä. Särkymättömyyden näkökulmasta on tärkeää, etteivät ainakaan itse lähetetyt viestit

aiheuta vastaanottajassa kognitiivista ristiiriitä. Tämä ei silti tarkoita, ettäkö tylsäksi mielletyn viranomaisen pitäisi pysyä tylsällä tiellä. Hyviä esimerkkejä tunnepitoisesta, letkeästä viestinnästä voi etsiä esimerkiksi Rakennusviraston Twitter-tililtä tai Pohjois-Karjalan Poliisin Facebook-sivulta. Letkeän viestinnän takana ovat kuitenkin hyvät teot, joiden kanssa henkseleitä kehtaa paukutella. Särkymättömyyttä voikin tunnekokemuksien kautta rakentaa myös hienovaraisen strategisesti – aina paitsi viestinnän myös toiminnan kautta.

Näistä voit aloittaa

Holton, A. & Coddington, M. (2012). *Recasting social media users as brand ambassadors: Opening the doors to the first ‘Social Suite.’* Case Studies in Strategic Communication, 1: 4–24. <http://cssc.uscannenbergl.org/wp-content/uploads/2013/10/v1art2.pdf>

Laaksonen, S-M., Falco, A., Salminen, M., Aula, P., Ravaja, N., Ainamo, A. & Neiglick, S. (2012). *Digital Reputation. Characterizing and measuring reputation, reputation risk, and emotional responses to reputation in digital publicity.* Final Report. Media and Communication Studies Research Reports 2/2012. Helsinki: Communication Research Centre CRC. Saatavilla pyydetessä kirjoittajalta.

Luoma-aho, V. (2008). *Viha, rakkaus ja stakeholder-suhteet. Teoksessa: Aula, P. (toim.). Kivi vai katedraali. Organisaatiaviestintä teoriasta käytäntöön.* Porvoo, Helsinki: Infor. http://www.academia.edu/196237/Viha_rakkaus_ja_stakeholder-suhteet

Lähteet

Ahmed, S. (2004). *The cultural politics of emotion*. New York: Routledge.

Aula, P. & Heinonen, J. (2002). *Maine. Menestystekijä*. Helsinki: WSOY.

Barnett, M. L., Jermier, J. M. & Lafferty, B. A. (2006). *Corporate reputation: The definitional landscape*. *Corporate Reputation Review*, 9(1): 26–38.

Benton, T. (1991). *Biology and social science: Why the return of the repressed should be given a (cautious) welcome*. *Sociology*, 25(1): 1–29.

Berger, A. A. (1995). *Essentials of Mass Communication Theory*. London: SAGE Publications.

Bolls, P. D., Lang, A. & Potter, R. F. (2001). *The Effects of Message Valence and Listener Arousal on Attention, Memory, and Facial Muscular Responses to Radio Advertisements*. *Communication Research*, 28(5): 627–651.

Bower, G. H. (1991). *Mood congruity of social judgments*. *Emotion and social judgments*, 31–53.

Cacioppo, J. T., Tassinary, L. G. & Berntson, G. G. (2000). *Psychophysiological science*. Teoksessa Cacioppo, J. T., Tassinary, L. G. & Berntson, G. G. (toim.) *The Handbook of Psychophysiology* (2. painos). New York: Cambridge University Press.

Coan, J. A. & Allen, J. J. B. (2004). *Frontal EEG asymmetry as a moderator and mediator of emotion*. *Biological Psychology* 67: 7–49.

Damasio, A. R. (1994). *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*. New York: G. P. Putnam's Sons.

Damasio, A. R. (2005). *The somatic marker hypothesis: A neural theory of economic decision*. *Games and Economic Behavior* 52: 336–372.

Dillard, J. P. & Peck, E. (2000). *Affect and Persuasion Emotional Responses to Public Service Announcements*. *Communication Research* 27(4): 461–495.

Döveling, K., Von Scheve, C. & Konijn, E. A. (2011). *Emotions and mass media*. Teoksessa Döveling, K., Von Scheve, C. & Konijn, E. A. (toim.) *The Routledge Handbook of Emotions and Mass Media*. London/New York: Routledge Taylor & Francis, 1–12.

Esch, F.-R., Möll, T., Schmitt, B., Elger, C. E., Neuhaus, C. & Weber, B. (2012). *Brands on the brain: Do consumers use declarative information or experienced emotions to evaluate brands?* *Journal of Consumer Psychology* 22(1): 75–85.

Ferguson, T. D., Deephouse, D. L. & Ferguson, W. L. (2000). *Do strategic groups differ in reputation?* *Strategic Management Journal* 21(12): 1195–1214.

- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J., Gardberg N. & Sever J. (2000). *The reputation quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation*. Journal of Brand Management 7(4): 241–255.
- Forgas, J. P. (2000). *Affect and Information Processing Strategies. An Interactive Relationship*. Teoksessa Forgas, J. P. (2000). *Feeling and Thinking. The Role of Affect in Social Cognition*. Cambridge University Press, 253–280.
- Frijda, N. H. (1986). *The emotions*. Cambridge University Press.
- Gerth, H. H. & Mills, C. W. (1954). *Character and social structure: The psychology of social institutions*. Taylor & Francis.
- Grabe, M. E., Lang, A., Zhou, S. & Bolls, P. D. (2000). *Cognitive access to negatively arousing news: An experimental investigation of the knowledge gap*. Communication Research 2:, 3–26.
- Gresham, L. G. & Shimp, T. A. (1985). *Attitude toward the advertisement and brand attitudes: A classical conditioning perspective*. Journal of Advertising 14: 10–17.
- Hall, R. (1992). *The strategic analysis of intangible resources*. Strategic management journal 13(2): 135–144.
- Hazlett, R. L. & Hazlett, S. Y. (1999). *Emotional response to television commercials: Facial EMG vs. self-report*. Journal of Advertising Research 39, 7–24.
- Holton, A. & Coddington, M. (2012). *Recasting social media users as brand ambassadors: Opening the doors to the first ‘Social Suite.’* Case Studies in Strategic Communication 1: 4–24.
- Hubert, W. & De Jong-Meyer, R. (1990). *Psychophysiological response patterns to positive and negative film stimuli*. Biological Psychology 31(1): 73–93.
- Izard, C. E. (2007). *Basic emotions, natural kinds, emotion schemas, and a new paradigm*. Perspectives on Psychological Science 2: 260–280.
- Kim, H. J. & Cameron, G. T. (2011). *Emotions Matter in Crisis The Role of Anger and Sadness in the Publics’ Response to Crisis News Framing and Corporate Crisis Response*. Communication Research 38(6): 826–855.
- Konijn, E. A. & ten Holt, J. M. (2011). *From noise to nucleus: Emotion as key construct in processing media messages*. Teoksessa Döveling, K., Von Scheve, C. & Konijn, E. A. (toim.). *The Routledge Handbook of Emotions and Mass Media*. London/New York: Routledge Taylor & Francis, 37–59.
- Laaksonen, S-M., Falco, A., Salminen, M., Aula, P., Ravaja, N., Ainamo, A. & Neiglick, S. (2012). *Digital Reputation. Characterizing*

and measuring reputation, reputation risk, and emotional responses to reputation in digital publicity. Final Report. Media and Communication Studies Research Reports 2/2012. Helsinki: Communication Research Centre CRC:

Lang, A. & Ewoldsen, D. R. (2011). *The measurement of positive and negative affect in media research*. Teoksessa Döveling, K., Von Scheve, C. & Konijn, E. A. (toim.) *The Routledge Handbook of Emotions and Mass Media*. London/New York: Routledge Taylor & Francis, 79–98.

Lang, A., Dhillon, K. & Dong, Q. (1995). *The effects of emotional arousal and valence on television viewers' cognitive capacity and memory*. *Journal of Broadcasting and Electronic Media* 39: 313–327.

Lang, A., Newhagen, J. & Reeves, B. (1996). *Negative video as structure: Emotion, attention, capacity, and memory*. *Journal of Broadcasting & Electronic Media* 40, 460–477.

Lang, P. J. (1995). *The emotion probe. Studies of motivation and attention*. *American Psychologist* 50(5): 372–385.

Loewenstein, G. F., Weber, E.U., Hsee, C.K. & Welch, N. (2001). *Risk as feelings*. *Psychological bulletin* 127: 267–286.

Luoma-aho, V. (2008a). *Viha, rakkaus ja stakeholder-suhteet*. Teoksessa: Aula, P. (toim.). *Kivi vai katedraali. Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön*. Porvoo, Helsinki: Infor.

Luoma-aho, V. (2008b). *Sector reputation and public organisations*. *International Journal of Public Sector Management*, 21(5): 446–467.

MacMillan, K., Money K., Downing, S. & Hillenbrand, C. (2005). *Reputation in relationships: measuring experiences, emotions and behaviors*. *Corporate Reputation Review* 8, 214–232.

Nabi, R. L. (2009). *Emotion and media effects*. Teoksessa Nabi, R. L. & Oliver, M. B. *The SAGE handbook of media processes and effects*. London: SAGE.

Nabi, R. L. & Wirth, W. (2008). *Exploring the Role of Emotion in Media Effects: An Introduction to the Special Issue*. *Media Psychology* 11(1): 1–6.

Ravaja, N. (2004). *Contributions of Psychophysiology to Media Research: Review and Recommendations*. *Media Psychology*, 6(2): 193–235.

Ravaja, N., Aula, P., Falco, A., Laaksonen, S-M., Salminen, M. & Ainamo, A. (tulossa). *Corporate Reputation and Online News: A Neurophysiological Investigation*. *Käsikirjoitus arvioitavana*.

Read, K. (2007). *“Corporate pathos”: New approaches to quell hostile publics*. *Journal of Communication Management*, 11(4): 332–347.

Schaefer, M. & Rotte, M. (2010). *Combining a semantic differential with fMRI to investigate brands as cultural symbols*. *Social Cognitive and Affective Neuroscience* 5(2-3): 274–281.

Shiv, B. & Fedorikhin, A. (1999). *Heart and mind in conflict: The interplay of affect and cognition in consumer decision making*. *Journal of Consumer Research* 26: 278–292.

Solomon, R. C. (2010). *The philosophy of emotions*. *Teoksessa Handbook of emotions* (3. painos), 3–15.

Stets, J. E. & Turner, J. H. (2008). *The sociology of emotions*. *Teoksessa Lewis, M., Haviland-Jones, J-M., Feldman Barrett, L. (toim.). Handbook of emotions* (3. painos), 32–46.

Sturdy, A. (2003). *Knowing the Unknowable? A Discussion of Methodological and Theoretical Issues in Emotion Research and Organizational Studies*. *Organization* 10(1): 81–105.

Thomas, J. (2008). *From people power to mass hysteria Media and popular reactions to the death of Princess Diana*. *International Journal of Cultural Studies* 11(3): 362–376.

Zajonc, R. B. (1980). *Feeling and thinking: Preferences need no inferences*. *American psychologist* 35: 151–175.



KUVAT: MINNA-LIISA NURMIILAKSO

KUKA?

Henrik Rydenfelt

- *FT Henrik Rydenfelt työskentelee tutkijatohtorina Helsingin yliopistossa. Hänen tutkimuksensa käsittelee etiikan mahdollisuutta tieteenä, viestinnän ja median eettisiä kysymyksiä sekä tiedollisten normien ja demokratian suhdetta. Twitter: @HRydenfelt*

EETTINEN ENNAKOINTI

Särkymätön viestintä pyrkii ongelmien ja kriisien ennakointiin jälkikäteisen reagoimisen sijasta. Kriisiviestinnässä on lähes poikkeuksetta kyse etiikasta: kriisit syntyvät silloin, kun toiminta on eettisesti arveluttavaa. Näin kriisien ennakointi ja välttäminen edellyttää organisaatiolta kykyä tunnistaa eettisiä ongelmia sekä ymmärtää niitä koskevia viestintätilanteita.

Etiikkaa ei enää voi käsittää irrallisina sääntöinä tai vastuullisuusraportin korulauseina: se kuuluu organisaation ydinosaan. Parhaassa tapauksessa muuttuvia viestintätapoja pysyvämmät eettiset näkemykset ja periaatteet

voivat toimia ankkureina, joiden ympärille viestinnän strategiaa ja organisaation toimintatapoja on mahdollista rakentaa.

Kriisi ja etiikka

Organisaatio turvautuu kriisiviestintään yleensä yhdessä tilanteessa: silloin, kun muiden mielestä jotakin on tehty väärin. Tämä vääryys on joskus lain, ammatillisten sääntöjen tai tehtyjen sopimusten rikkomista. Mutta useimmiten kyse on siitä, että organisaation tai sen edustajan toimet ovat olleet eettisesti tarkasteltuna väärää tai kyseenalaisia.

Tuotteisiin ja valmistajiin kohdistuneissa boikoteissa, yritysten ja organisaatioiden maineenmenetyksissä sekä ministereiden eroon johtaneissa selkkauksissa on lähes poikkeuksetta ollut kyse etiikasta.

Eettisesti kyseenalainen toiminta saa usein aluksi huomiota joko journalismissa tai sosiaalisessa mediassa. Kohuihin ja voimakkaisiin tunnereaktioihin keskittyvä media toimii julkisen ärsyyntymisen megafonina. Mediat ruokkivat toisiaan. Kun kriisi on syntynyt, tilanteeseen on reagoitava nopeasti.

Joskus lähtökohtainen vääryys tapahtuu itse viestinnässä – etenkin silloin, kun viesti poikkeaa sen yleisön keskeisistä odotuksista. Tällaisia odotuksia ovat viestin asiallisuuden lisäksi sen totuudenmukaisuus sekä rehellisyys. Epätosi, vääristelevä tai yksipuolinen viesti tulee hyvin nopeasti valppaan yleisön silmätikuksi ja kääntyy itseään vastaan.

Vielä useammissa tapauksissa viestintä voi päätyä väärän teon jatkeeksi. Näin on, kun eettisesti merkityksellisiä asioita koskeva viesti itsessään osoittautuu epätodeksi tai epärehelliseksi. Samoin viesti voi jatkaa vääryyttä ongelmat sivuuttamalla. Eettisesti arveluttavimmillaan organisaatio esiintyy silloin, kun se vaikuttaa kyvyttömältä tunnistamaan toimintaansa liittyviä eettisiä näkökohtia. Tällöin kyse ei ole enää yksittäisestä väärästä teosta: koko organisaation pyrkimys eettisesti kestävään toimintaan tulee kyseenalaiseksi.

Kriisiviestinnän ensimmäinen sääntö – kaiken kertominen, väärän toiminnan välitön myöntäminen ja pahoittelu – on yhä paikallaan juuri näistä syistä.

Mutta nopean interaktion todellisuudessa reaktiot leviävät ja niitä levitetään nopeasti. Jokainen organisaatio on alituisen ja kriittisen tarkastelun alla. Jälkikäteen kontrollin ja viestinnän mahdollisuudet ovat aiempaakin rajatunmat.

Organisaatiaviestinnän trendinä onkin siirtyminen reagoinnista ennakointiin, esiintymisestä sidosryhmien ja yleisön kuunteluun sekä proaktiiviseen muutokseen. Tästä on kyse myös särkymättömässä viestinnässä.

Koska kriisitilanteet ovat perustaltaan eettisiä, viestinnän kehitys särkymättömään suuntaan vaatii kykyä ennakoida eettisiä ongelmia sekä niitä koskevaa viestintää.

Tehtävä ei ole mitenkään mahdoton. Se kuitenkin vaatii tuekseen etiikan teoriaa, joka mahdollistaa eettisten ongelmien havaitsemisen, niiden ratkaisun ja niitä koskevan viestinnän suunnittelemisen.

Etiikan viitekehityksellä on viestinnän kanalta myös merkittäviä etuja. Muuttuvassa mediaympäristössä etiikan teoria tarjoaa usein kaivattuja pysyvyyden elementtejä. Viestintäteknologiat ja -tavat muuttuvat nopeasti – eettiset käsitykset hyvin hitaasti. Perustavat eettiset näkemykset voivat toimia ankkureina, joiden ympärille viestinnän strategiaa ja organisaation kestäviä toimintatapoja on mahdollista rakentaa laajemminkin.

Etiikan teoriaa

Normatiivisen etiikan parissa työskentelevät filosofit ovat esittäneet teorioita siitä, millaiset teot ovat oikein tai väärin. Teoriat pyrkivät olemaan systemaattisia siinä mielessä, että niiden valossa voidaan eettisesti arvioida mitä tahansa tekoa tai toimintamallia.

Nykyisen normatiivisen etiikan teorioiden arvioinnin keskiössä on yleensä ensisijaisesti teko tai toiminta ja vasta toissijaisesti tekijä tai toimija ja tämän eettinen status, kuten hyvyys tai pahuus.

Kiistaa on käyty siitä, onko tekijä aina ihmisyksilö vai voiko ihmisryhmä tai organisaatio tulla eettisen arvioinnin kohteeksi. Näyttää selvältä, että myös organisaatioiden toimintaa tai toimintatapoja voidaan arvioida mielekkäästi etiikan näkökulmasta. Organisaation arviointi yhtenä (hyvänä tai pahana) toimijana on kuitenkin jo kyseenalaisempaa.

Etiikan teorioiden pitävyyden perustana on pidetty milloin ihmisen olemusta, jumalallista määräystä, ihmisille yhteistä järkeä tai meille kaikille tyypillisiä haluja ja tunteita. Jotkut harvat ovat esittäneet

etiikan olevan (empiirinen) tiede, joka perustuu mahdollisuudelle korjata käsityksiämme kokemuksen perusteella (Rydenfelt 2010; 2011; 2014; tulossa).

Seurausetiikka

Millainen teko siis on oikein? Nykyaikaiselle vastaajalle tulee usein ensimmäisenä mieleen joku seurausetiikan muoto. Seurausetiikka on normatiivisen etiikan teoria, jonka mukaan oikein on sellainen teko, joka tuottaa hyvää. Voidaan sanoa, että seurausetiikka palauttaa oikean hyvään.

Seurausetiikan teorioita jakavat muun muassa niiden erilaiset käsitykset hyvästä sekä teon ja seurauksen välisestä suhteesta. Seurausetiikka sai syntynsä 1800-luvun utilitarismista, jonka mukaan eettisesti oikein on teko, joka tuottaa mahdollisimman paljon nautintoa ja hyvinvointia suhteessa sen tuottamaan kärsimykseen kaikille yhteenlaskettuna (J. S. Mill 1888). Utilitarismin mukaan hyvää on siis nautinto, ja oikea teko maksimoi nautinnon.

Myöhemmät seurausetiikat ovat kannattaneet nautintoa selvästi monipuolisempia ja kattavampia käsityksiä hyvästä (Singer 1979). Myös suoraviivaista ajatusta hyvän maksimoinnista on pidetty ongelmallisena: tekojen seurauksia on yleisesti mahdotonta tietää ennalta. Ennakoimattomien seurausten vuoksi hyvä aikomus ei usein johda hyvään, ja päinvastoin pahasta aikomuksesta huolimatta hyvää voi lopulta seurata. On esitetty, että oikein on pikemminkin sellainen teko, jonka tarkoitus on johtaa tai joka todennäköisesti johtaa suurimpaan hyvään.

Velvollisuusetiikka

Velvollisuusetiikka on seurausetiikan pääasiallinen kilpailija. Sen mukaan oikea toiminta on velvollisuuden tai oikean säännön mukaista. Hyvä toimija toimii velvollisuutensa mukaisesti. Siinä missä seurausetiikka palauttaa oikean hyvään, velvollisuusetiikka palauttaa hyvän oikeaan.

Mistä velvollisuutemme ovat peräisin? Velvollisuusetiikan keskeisin klassikko on valistusfilosofi Immanuel Kant, jonka mukaan velvollisuus ei tule ulkoapäin vaan juontuu meistä jokaisesta sisältä. Meille kaikille yhteinen järki sanelee oikean toiminnan periaatteen, kategorisen imperatiivin. Ainoastaan järjen oman lain mukaan toimiva ihminen on autonominen, omalakinen.

Myöhemmät velvollisuusetiikan perinteen edustajat ovat esittäneet erilaisia käsityksiä velvollisuuksien perustasta. Jürgen Habermasin (1996) diskurssietiikan mukaan pelkästään viestinnällisen diskurssitilanteen osallistujina meitä sitovat tietyt velvollisuudet, jotka toimivat tarkempien eettisten normien perustana. John Rawlsin (1971) oikeudenmukaisuusteoriassa olemme jo kansalaisina sitoutuneet tiettyihin yhteiskunnallisen oikeuden ja järjestyksen periaatteisiin (Rydenfelt 2013). Velvollisuudet ovat näin peräisin toimijan rooleista ja muiden toimijaan kohdistamista odotuksista. Joidenkin mukaan pelkkä toimijuus sinänsä tuottaa tiettyjä velvollisuuksia (Korsgaard 2008; 2009).

Teorioiden ongelmia

Sekä velvollisuus- että seurausetiikan

teorian ongelma on se, että molemmat johtavat joissakin tapauksissa eettisiin johtopäätöksiin, jotka näyttävät ilmeisen virheellisiltä.

Seurausetiikalle ongelmallisia tilanteita on helppo keksiä. Esimerkiksi lääkäri toimisi oikein tappaessaan terveen potilaan, jos hänen elimiensä avulla olisi pelastettavissa viisi muuta, kuolemassa olevaa potilasta. Mutta lähes kenen tahansa mielestä ihmishengen riistäminen kuvatussa tilanteessa on väärin – seurauksista riippumatta. Tyydyttävää seurauseettistä ratkaisua ongelmaan ei ole kehitetty. Lääkäriin velvollisuus näyttäisi menevän hänen toimintansa seurausten edelle.

Aivan vastaavasti velvollisuusetiikan soveltaminen johtaa ongelmiin. Kant esitti valehtelun olevan aina väärin – myös silloin, kun salainen poliisi tulee kysymään piileskelevän ystävän olinpaikkaa (ks. Kannisto 2007). Ajatus vaikuttaa epäuskottavalta: vaikka meillä on velvollisuus puhua totta, joskus on voitava valehdella hirvittävän lopputuloksen estämiseksi. Tällöin seuraukset menevät velvollisuuden edelle.

Näin vaikuttaa siltä, että sekä seuraukset että velvollisuudet ovat merkityksellisiä eettisen arvioinnin kannalta. Ne eivät kuitenkaan ole suoraan verrannollisia. Salaisen poliisin esimerkissä toden puhumisen seuraukset eivät kumoa rehellisyyden velvollisuutta. Mutta kuten esimerkit osoittavat, toimintaa arvioidessa velvollisuudet ja seuraukset kuitenkin painavat vaakakupissa myös eri suuntiin.

Etiikan käytännön menetelmä

Näiden ajatusten pohjalta on laadittavissa eettisen arvioinnin menetelmä, joka ottaa huomioon sekä seuraus- että velvollisuusetiikan uskottavimmat puolet. Tässä laajuudessa esitettyä kyse ei ole itsenäisestä teoriasta vaan pikemminkin seuraus- ja velvollisuusetiikkaan perustuvasta heuristisesta apuneuvosta.

Menetelmän tarkoitus on helpottaa toisaalta toiminnan osapuolten, toisaalta velvollisuuksien ja eettisesti merkityksellisten seurausten tunnistamista. Edelleen se mahdollistaa näiden eettisen arvioinnin perusteiden tasapainottamisen toisiinsa nähden.

Menetelmä jakautuu viiteen vaiheeseen:

(1) Toiminta ja toimija

- Mistä toiminnasta on kyse?
- Kuka on toimija?
- Eettisen arvioinnin lähtökohdiana on tarkka arvioitavan toiminnan ja toimijan määrittäminen. Arviointi voi kohdistua yksittäiseen toimintaan, toimintatapaan, sääntöön tai kokonaiseen toimintakulttuuriin. Tarkastelun kohteena voi olla kokonaisen organisaation toiminta, vaikka vastuu toiminnasta olisikin viimekädessä yksilöllillä.

(2) Osapuolet

- Kenellä on toimintaa koskevia odotuksia?

- Kenelle toiminnasta on odotettavissa seurauksia?

- Eettinen arviointi ei voi tapahtua tyhjiössä: se edellyttää muiden mukanaoloa toiminnan vaikutuspiirissä. Arvioinnin kannalta olennaiset osapuolet identifioidaan toisaalta toiminnan seurausten, toisaalta sitä koskevien odotusten kautta. Osapuolet ovat toiminnan vaikutusryhmiä.
- Osapuolten tunnistaminen vastaa usein sidosryhmien erittelyä. Perinteinen sidosryhmäajattelu voi kuitenkin johtaa liian suppeaan (tai laajaan) kuvaan toiminnan osapuolista varsinkin silloin, kun toiminnalla on laajakantoisia (tai toisaalta hyvin vähäisiä) seurauksia.

(3) Perustellut odotukset

- Mitkä vaikutusryhmien odotukset ovat perusteltuja?
- Mitkä ovat vaikutusryhmien oikeudet?
- Millaisia velvollisuuksia toimijalla näin on?
- Osapuolet on tunnistettu osin sillä perusteella, että niillä on toimintaa koskevia odotuksia. Mikä tahansa odotus ei kuitenkaan ole eettisen arvioinnin kannalta merkityksellinen: odotukset voivat olla myös perusteettomia. Perusteltujen odotusten erottelu vaatii asettumista toisen osapuolen sekä laajan

yleisön asemaan. Usein odotuksen perusteltuun asemaan viittaa jo se, että odotuksen pettäminen johtaisi yleisön mielestä eettiseen vääryyteen.

- Perustellut odotukset ovat osapuolille kuuluvia oikeuksia, joita vastaavat toimijan velvollisuudet. Esimerkiksi jos osapuolena oleva asiakas perustellusti odottaa organisaation toiminnasta saamansa viestin olevan totuudenmukainen, organisaation toimijoilla on velvollisuus pysyä totuudessa.

(4) Merkitykselliset seuraukset

- Mitkä toiminnan odotettavat seuraukset ovat eettisesti merkityksellisiä?
- Millaisiin hyviin tai huonoihin seurauksiin toiminta johtaa?
- Osapuolia ovat myös ne, joille toiminnasta koituu seurauksia. Kaikki toiminnan seuraukset eivät ole ennakoitavissa tai tarkoitettuja. Tarkastelussa olennaisia ovat ne seuraukset, joita voidaan yleisesti pitää mahdollisina ja melko todennäköisinä. Näistä seurauksista on eriteltävä ne, joita voidaan pitää myös eettisesti merkityksellisinä ja näin eettiseen arviointiin vaikuttavina.

(5) Painotus

- Miten velvollisuudet ja eettisesti merkitykselliset seuraukset suh-

teutuvat toisiinsa?

- Mikä toimintatapa on vaihtoehtoista paras?
- Eri osapuolten toimintaa koskevat, perustellut odotukset sekä toisaalta niille aiheutuvat eettisesti merkitykselliset seuraukset otetaan lopulta huomioon perusteina yksittäisen teon oikeuden puolesta tai sitä vastaan. Kyse on monissa tilanteissa tasapainottelusta, jossa eri velvollisuudet ja seuraukset painavat arvioinnin vaakakupissa eri suuntiin.

Neljä eettistä työskarkaa

Etiikan merkitys kriisien synnyssä ja sen tarpeellisuus organisaation toiminnan ja viestinnän ennakoinnissa johtaa merkittävään käytännön seurauksiin. Työsarkaa ja mahdollisuuksia riittää jokaiselle organisaatiolle – aivan erityisesti niiden viestinnän toimijoille.

(1) Eettisten näkökantojen tunnistaminen

On totuttava ajatukseen, että etiikka ei ole ylhäältä annettua sääntelyä, alaviite vastuullisuusraportissa tai strategian päälle liimattu korulause. Se kuuluu organisaation ydinosaan: mikä tahansa sen toiminta voi tulla eettisen tarkastelun kohteeksi.

Edellä hahmoteltu menetelmä on avuksi organisaation etiikan kartoittamisessa. Viestinnällä on tässä työssä oma keskeinen roolinsa. Vuorovaikutteinen viestintä internetissä ja sosiaalisessa mediassa tarjoaa

jokaiselle organisaatiolle mahdollisuuden tunnistaa toimintaansa liittyviä eettisiä näkökantoja. Yleisöltä tulevat viestit on otettava vakavasti, pyrittävä ymmärtämään niiden taustalla vaikuttavat eettiset näkemykset ja välitettävä tieto eteenpäin organisaatiossa.

(2) Eettisten ongelmien ratkaiseminen

Organisaation toiminnan eettisten ongelmien yksinkertaisin ratkaisu on niiden korjaaminen ennen kriisin syntymistä. Sisäinen viestintä on tässä keskeisessä asemassa: eettisistä kysymyksistä on puhuttava jo ennen kuin ongelmia on käsillä.

Organisaation viestintä on usein sen näkyvin osa ja siksi itsessään yksi keskeisimpiä eettisesti arvioitavista toiminta-alueista.

(3) Eettisten ongelmatilanteiden ennakointi

Kaikkia ongelmia ei voida korjata ennen kuin on liian myöhäistä. Organisaation viestinnällä täytyy olla valmiuksia eettisten ongelmien kohtaamiseen ja käsitteelyyn. Viestinnän etiikan merkitys korostuu entisestään todellisessa kriisitilanteessa.

Ennakoiminen ei ole ainoastaan ongelmiin valmistautumista. Se tarkoittaa nykyisessä toimintaympäristössä myös omaehtoista ongelmien esiintuontia, viestintää. Tällaisen oma-aloitteisuuden puute viestii eettisesti kyvyttömästä organisaatiosta.

(4) Eettisesti merkityksellinen viestintä

Organisaation ulkopuolella muodostunut eettinen arvio voi perustua virheelliseen tietoon tai tiedon puutteeseen. Viestinnässä täytyy aktiivisesti kiinnittää huomiota siihen, että eettiselle arvioinnille merkityksellistä tietoa organisaation toiminnasta ja sen vaikutuksista tuodaan esiin.

Muiden odotukset eivät organisaation näkökulmasta ole aina perusteltuja. Tällöin keskustelu odotusten luonteesta on tarpeen. Kyse ei ole ulkopuolisten käsitysten korjaamisesta vaan vuorovaikutteisesta toiminnasta, jossa organisaation täytyy olla valmis muuttamaan myös omia näkökantojaan. Muuten kriisin koittaessa sen viesti on niin jäykkä, että se murtuu.

Aloita näistä

Etiikka.fi – <http://etiikka.fi> – *Kirjoituksia etiikasta, erityisesti viestinnän, median ja sosiaalisen median eettisistä kysymyksistä.*

Kannisto, T. (2007). *Kantin etiikka.* <http://filosofia.fi/node/2426>. Erinomainen johdatus Kantin etiikkaan ja velvollisuusetiikkaan. Logos-ensyklopediassa myös muita yleisesittelyjä etiikan teorioista ja tutkimuskohteista.

Rydenfelt, H. & Kovalainen, H. A. (toim.) (2010) *Mitä on filosofia?* Helsinki: Gaudeamus. Eturivin tutkijoiden esseistisiä kirjoituksia filosofiasta ja sen merkityksensä jokaiselle.

Kirjallisuus

Habermas, J. (1998). *On the Pragmatics of Communication*. Toim. Cooke, Maeve. Cambridge: MIT Press.

Kannisto, T. (2007). *Kantin etiikka*. Logos-ensyklopedia. <http://filosofia.fi/node/2426>

Korsgaard, C. (2008). *The Constitution of Agency. Essays on Practical Reason and Moral Psychology*. Oxford: Oxford University Press.

Korsgaard, C. (2009). *Self-Constitution. Agency, Identity, and Integrity*. Oxford: Oxford University Press.

Mill, J. S. (1879). *Utilitarianism* (7. painos). New York: Longmans, Green & Co.

Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice* (uudistettu painos 1999). Cambridge, MA: Harvard University Press.

Rydenfelt, H. (2010). *Filosofia normatiivisena tieteenä*. Teoksessa Rydenfelt, H. & Kovalainen, H. A. (toim.) *Mitä on filosofia?* Helsinki: Gaudeamus.

Rydenfelt, H. (2011). *Naturalism and Normative Science*. Teoksessa Knowles, J. & Rydenfelt, H. (toim.) *Pragmatism, Science and Naturalism*. Berlin & New York: Peter Lang.

Rydenfelt, H. (2014). *Realism without Mirrors*. Teoksessa Galavotti, M. C., Dieks, D., Gonzalez, W., Hartmann, S., Uebel, T.

& Weber, M. (toim.) *New Directions in the Philosophy of Science*. New York: Springer.

Rydenfelt, H. (tulossa). *Etiikan mahdollisuudesta tieteenä*. Ajatus.

Singer, P. (1979). *Practical Ethics*. Cambridge: Cambridge University Press.



Kuva: JENNI KAUPPIA

KUKA?

Merja Fischer

- *Merja Fischer väitteli helmikuussa 2012 Aalto-yliopistosta aiheesta ”Positiivisen vuorovaikutuksen merkityksestä yritysten välisen palveluliiketoiminnan tuottavuudelle ja tuloksellisuudelle”. Kirjoittajan näkökulma on mielenkiintoinen kombinaatio akateemista huippu-tutkimusta sekä liike-elämän kokemusta. Merja on toiminut johtajana ABB:llä, Nokialla ja 2004–12 Wärtsilässä, sekä Suomessa että ulkomailla.*

Merja kutsuttiin keväällä 2012 Suomen hallituksen Tulevaisuuden työelämä 2030 -ryhmän johtoon (www.2030.fi). Merja on myös Tekesin 6-vuotisen organisaatioiden kehittämisohjelma Liiderin (liiketoimintaa, tuottavuutta ja työniloa) puheenjohtaja.

POSITIIVISESTI POIKKEAVA VUOROVAIKUTUS

Hyvän työilmapiirin, tuottavuuden ja asiakastytyväisyyden taustalla on positiivisesti poikkeava vuorovaikutus (Fischer, 2012), joka pohjimmiltaan tarkoittaa auttamista, arvostamista, kiitollisuutta ja osallistamista. Positiivinen reagoiti vaatii yritystä, sillä negatiivinen ja neutraali käyttäytyminen tulee automaattisesti. Tutkimuksen mukaan esimiehen esimerkillä ja valinnoilla on merkitystä siihen, miten yksiköiden välinen yhteistyö toimii ja miten innostavaksi yksilöt kokevat työilmapiirin. Esimiehillä on siten viestinnällisesti erittäin tärkeä rooli. Heidän osoittamansa autenttisuus ja välittäminen (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthan,

& May, 2004) vaikuttavat myönteisesti organisaation kykyyn kohdata toinen toisensa arvostaen. Tämä välittyy edelleen myönteisenä vuorovaikutuskokemuksena asiakkaalle. Esimiehen rooli on keskeisen tärkeä luotaessa positiivisia kokemuksia organisaatiosta, ja kattavan työyhteisökyseilyn tulokset osoittavat, että pyydettyä apua esimieheltä ja kollegoilta (EU, 2007) sitä saatiin vain 37 prosentissa tilanteista esimieheltä ja 42 prosentissa kollegoilta. Tarvitaan siis auttamisen kulttuuria, koska positiivisessa ilmapiirissä yksilöt voivat paremmin, kokevat työniloa ja ovat tuottavampia kuin negatiivisessa.

Johdanto

Positiivisen psykologian tavoitteena on löytää keinoja parantaa ihmisen hyvinvointia, edistää yksilöiden vahvuuksia ja lisätä heidän voimavarojaan. Positiivisen psykologian organisaatiotutkimukset osoittavat, että positiivisilla tunteilla on merkittävä rooli mm. kukoistavan työyhteisökokemuksen luomisessa (B. L. Fredrickson & Losada, 2005), onnistuneissa neuvotteluissa (Kopelman, Rosette & Thompson, 2006), luovuudessa (Rowe, Hirsh, & Anderson, 2007) ja kokonaisuuksien hahmottamisessa (B. L. Fredrickson & Branigan, 2005). Positiivisesti poikkeava käyttäytyminen, kuten auttaminen ja kiitollisuus, synnyttävät toisissa merkityksellisyyden kokemuksen (Folkman, 1997) ja edelleen positiivisia tunteita.

Barbara Fredricksonin (2004) tutki-

mukset osoittavat, että positiiviset tunteet synnyttävät yksilöiden hyvinvointia ja lisääntyneitä henkilökohtaisia resursseja, kuten sosiaalisia taitoja, fyysisiä ja henkisiä voimavaroja sekä työniloa. Yritysten välisessä palveluliiketoimintatutkimuksessa (Fischer, 2012) on osoitettu, miten positiivinen ilmapiiri vaikuttaa myönteisesti asiakastyytyväisyyteen ja yrityksen kannattavuuteen. Positiiviset tunteet laajentavat niin asiakaspalvelijan kuin asiakkaankin ajattelumalleja ja lisäävät heidän kykyään ratkaista ongelmat yhdessä ja nähdä kokonaisuuksia. Palveluliiketoiminnan kannattavuus perustuu asiakaskokemukselle, eli vuorovaikutuskokemuksesta niin organisaation sisällä kuin asiakaskohtaamisissa. **Palvelutoiminnassa johdetaan kokemusta, eli sitä miten merkitykselliseksi yksilö kokee työnsä ja miten kannustava ja innostava ilmapiiri organisaatiossa on.** Kyse on vuorovaikutuksen laadusta.

Johtamisstrategia, joka tavoittelee ylivertaista työyhteisö- ja asiakaskokemusta, keskittyy yksilöiden vahvuuksien vahvistamiseen ja rinnalla kulkemiseen (Cameron, 2008). Keskeistä Cameronin mallissa on se, että positiivisesti poikkeava vuorovaikutus synnyttää positiivista merkitystä, positiivista ilmapiiriä ja laatuyhteyksiä. Positiivisella viestinnällä on tärkeä rooli Cameronin mallissa. Kaikki elementit vahvistavat toinen toisiaan ja synnyttävät positiivista kierrettä ja edelleen positiivisesti poikkeavaa organisaatiokäyttäytymistä. Johdon käyttäytyminen on tärkeä viesti organisaatiolle. **Jos esimies ei tervehti eikä välitä henkilöstöstä, on se viesti muillekin**

siitä, minkälainen käyttäytyminen on organisaatiossa hyväksyttyä. Organisaatioilmapiiri muuttuu positiivisemmaksi vain tekojen, eli valintojen ja käyttäytymisen kautta, joista jokaisella on vastuu.

Laatuyhteydet synnyttävät tunne-energiaa ja toimintakykyä

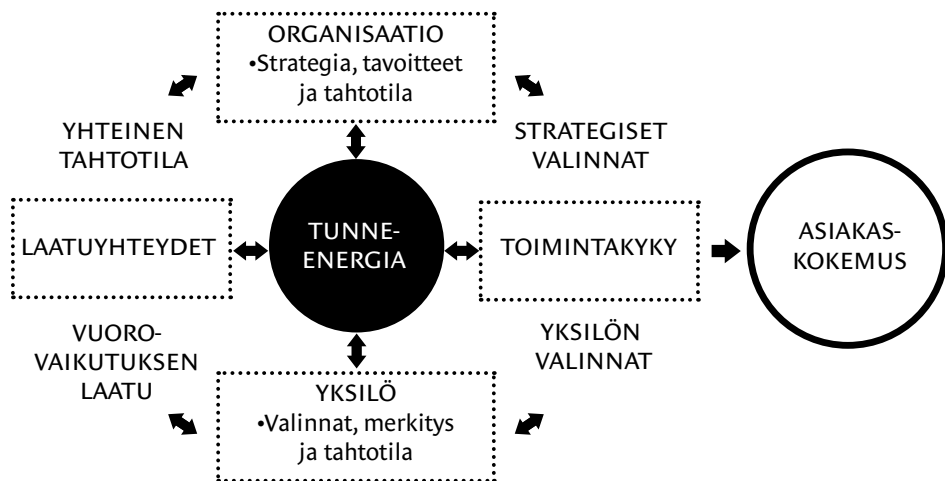
Positiivisesti poikkeava vuorovaikutus synnyttää laatuyhteyksiä ja edelleen organisaation kollektiivista tunne-energiaa ja toimintakykyä. Toimintakyky on se energia, joka välittyy asiakkaalle ja vie organisaatiota kohti yhteisiä tavoitteita. Tutkimukset osoittavat, että laatuyhteydet parantavat organisaatioiden tehokkuutta, vähentävät konflikteja ja edistävät innovaatioita (Baker, 2003). Laatuyhteyksiä koskeva organisaatiotutkimus on yhdistänyt verkostoaanalyysin keinoja, eli sen, miten eri yksilöt ovat yhteydessä toisiinsa sosiaalisen verkoston kautta (Cross, Baker

& Parker, 2003). Nämä tutkimukset osoittavat, miten vuorovaikutuksen laatu vaikuttaa organisaatioverkoston tiheyteen ja verkoston toimijoiden läheisyyteen. Mitä tiuhempi verkosto ja lyhyemmät yhteydet toimijoiden välillä, sitä energisoivampi vuorovaikutuskokemus yksilöiden välillä on ja sitä toimintakykyisempi organisaatio on.

Laatuyhteys on dynaaminen, kahden yksilön välillä oleva side, joka perustuu kollektiiviselle tahtotilalle ja sosiaaliselle vuorovaikutukselle. Vuorovaikutuksen syntyminen edellyttää, että yksilöt ovat kohdanneet toisensa tunnetasolla, mikä on siirtänyt heidät uudelle toiminnan ja tunteiden tasolle (Berscheid & Lopes, 1997). Yhteisen tahtotilan, eli strategian, toteutuksessa viestinnällä on tärkeä rooli. Johdon tehtävänä on huolehtia, että jokainen työyhteisössä ymmärtää oman sekä toisten roolin merkityksen tavoitteiden saavuttamisessa. Jokaista tarvitaan.

Kuva 1.

Positiivisesti poikkeava vuorovaikutus synnyttää laatuyhteyksiä (Fischer & Vainio, 2014).



Kuva 1. esittää sitä, miten organisaation toimintakyky rakentuu yksilöiden valinnoista, vuorovaikutuksen laadusta, kollektiivisesta tahtotilasta sekä tunne-energiasta. Jokainen elementti vahvistaa tai heikentää sitä tunne-energiaa, mikä vaikuttaa toimintakyvyn tasoon ja edelleen asiakkaan kokemukseen.

Toimintakyvyn kannalta keskeistä on se, minkälaisia laatuhyteyksiä organisaation eri toimijoiden välillä on. Laatuhyteydet synnyttävät positiivista kierrettä ja vahvistavat yksilöiden sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Laatuhyteydet synnyttävät tunne-energiaa, kollektiivista vastuuta tavoitteiden saavuttamisesta, työniloa, toimintakykyä, tyytyväisiä asiakkaita ja kannattavia yrityksiä. Laatuhyteydet synnyttävät tunne-energiaa, joka luo yksilöissä itseluottamuksen tunnetta, rohkeutta ryhtyä toimeen ja aloitteellisuutta (Dutton & Heaphy, 2003). Tunne-energia saa yksilön kokemaan, että hän on arvokas, mikä motivoi eteenpäin.

Sosiologi Randal Collins (2004) on tuonut tunne-energian (emotional energy) käsitteen yhdeksi merkittävimmistä yksilön käyttäytymistä ohjaavista tekijöistä. Hän toteaa:

Tunne-energia on itseluottamuksen tunnetta, rohkeutta ryhtyä toimeen, aloitteellisuutta. Tunne-energia saa yksilön kokemaan, että hän on arvokas. Tämä tunne-energia motivoi vahvasti yksilön käyttäytymistä.

Tunne-energia on yksilön kokemus energiavirta, joka kannattelee yksilöitä eteenpäin ja luo heidän välilleen näkyvämmän tunnesiteen – laatuhyteyden.

Laatuhyteydet synnyttävät todellisen kilpailuedun. Kilpailijat kun voivat kopioida tuotteet ja palvelut, mutta eivät sitä tunnetta, joka syntyy kahden ihmisen välisessä kohtaamisessa.

Positiivisesti poikkeava käyttäytyminen on edellytys laatuhyteyksien ja myönteisen työilmapiirin rakentumiselle. Merkittävää Fredrikssonin (2001) kehittämässä avarra ja rakenna -mallissa ("broaden-and-build"-theory) on se, että **positiivinen ajattelu ei ainoastaan lisää tämänhetkistä onnellisuutta vaan synnyttää sisäisiä voimavaroja, jotka auttavat myös myöhempien haasteiden yli.** Ne siis synnyttävät voimavaroja myös tulevaisuutta varten. Positiivisilla tunteilla on siis merkittävä rooli organisaatioiden alati muuttuvissa tilanteissa ja haasteissa. Yksilöiden henkilökohtaiset voimavarat ja sinnikkyys auttavat heitä itseään ja koko työyhteisöä vaikeiden aikojen yli.

Tutkimukset osoittavat, että vuorovaikutuksen laadulla on merkitystä tuottavuuteen ja organisaation toimintakykyyn (Dutton & Heaphy, 2003). Laatuhyteyksillä on pysyvät positiiviset vaikutukset yksilöihin ja organisaatioihin. Niiden on osoitettu muun muassa: (Dutton & Heaphy, 2003; Gittel, Seidner, & Wimbush, 2010; 1990)

- edistävän yksilön fysiologista toimintaa
- lisäävän henkilökohtaista sitoutumista työhön
- edesauttavan yhteistyötä toisistaan riippuvaisten yksilöiden tai yksiköiden välillä

- edistävän oppimista lisääntyneiden positiivisten tunteiden johdosta
- vahvistavan yksilön sitoutumista ja kiintymistä organisaatioonsa
- edistävän yksilön sinnikkyyttä ja kasvua
- lisäävän yksilön ja organisaation yksiköiden toiminnan tehokkuutta.

Merkittävin hyvinvoinnin lähde työssä on yksilön kokemus edistymisen tunne hänelle merkityksellisissä asioissa (Amabile & Kramer, 2007). Siihen vaikuttavat yhteydet työkavereihin, mutta myös organisaatioon rakentunut systeemi toimintatapoineen, asiakkuuksineen ja valittuine painopistealueineen. Kun kaksi yksilöä kohtaa toisensa työpäivän aikana, he tuovat kohtaamiseen omat tunteensa, uskomuksensa ja asenteensa. Jokainen kohtaaminen on mahdollisuus valita positiivisesti poikkeava käyttäytyminen, jonka taustalla on esimerkiksi kiitollisuus, arvostus, läsnäolo tai auttaminen. Näin synnytetään kohtaamisesta positiivinen kokemus, joka synnyttää toisissa merkityksellisyyden kokemuksen: hän välittää minusta ja arvostaa minua. Tämä merkityksellisyyden kokemus synnyttää molemmissa osapuolissa positiivisia tunteita. Eli se, joka auttaa ja osoittaa kiitollisuutta, saa siis itsekkin positiivisen tunneruiskeen. Yksilöt, jotka kokevat positiivisia tunteita, haluavat välittää positiivisesti poikkeavaa käyttäytymistä edelleen toisiin kollegoihin ja asiakkaisiin. Näin syntyy laatuyhteyksiä ja positiivinen ilmapiiri. Työyhteisön ilmapiiri ei ole siis itsekseen syntyvä ilmiö tai yksistään johtajien aikaansaannosta. Mitä

lähempänä asiakasta organisaatiossa tehdään työtä, sen enemmän myös asiakkailta on mahdollisuus vaikuttaa vallitsevaan ilmapiiriin.

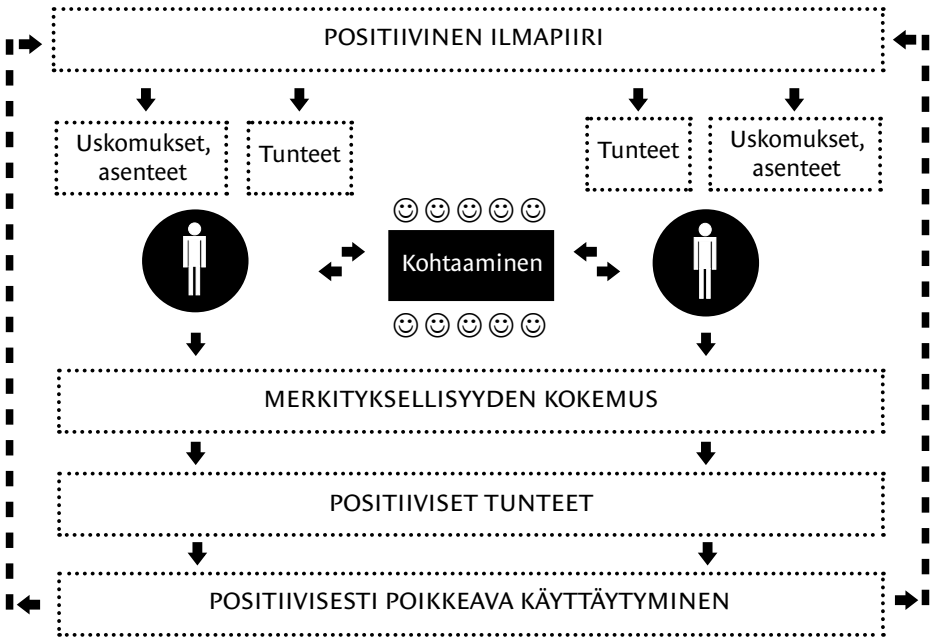
Laatuyhteydet positiivisen ilmapiirin taustalla

Väitöskirjatutkimus (Fischer, 2012) yritysten välisen palveluliiketoiminnan tuottavuudesta ja tulokellisuudesta osoitti, että asiakaspalveluhenkilöiden kokemukset työilmapiiristä sekä se, miten merkitykselliseksi he kokivat työnsä, vaikutti suoraan asiakkaiden kokemaan palvelun laatuun. Positiivinen työilmapiiri syntyy jokaisessa kohtaamisessa ja jokaisella on vastuu, miten toiset kohtaa, miten arvostaa itseään ja toisia ja minkälaisen tunnekokemuksen jättää jälkeensä.

Kaikki lähtee itsensä johtamisesta. Yksilön uskomukset, asenteet ja tunteet vaikuttavat siihen, miten hän kohtaa toiset vuorovaikutustilanteessa. (McShane & Von Glinow, 2007). Kuva 2 esittää kahden ihmisen kohtaamista ja sitä, miten se vaikuttaa ilmapiiriin. Jokainen kohtaaminen on mahdollisuus synnyttää toiselle merkityksellisyyden kokemus ja sitä kautta positiivisia tunteita. Positiiviset tunteet lisäävät molempien hyvinvointia ja voimavaroja sekä vahvistavat molempien positiivisesti poikkeavaa käyttäytymistä, mikä edelleen synnyttää positiivisempaa ilmapiiriä. Kuten systeemiteoria esittää (Jackson, 2003), emme voi vaikuttaa siihen, miten toiset reagoivat tai käyttäytyvät. Voimme vain omalla esimerkillämme vaikuttaa siihen, minkälaisen tunteen saamme toisissa aikaiseksi.

Kuva 2.

Positiivinen kohtaaminen synnyttää merkitystä ja positiivisia tunteita ja edelleen positiivisen ilmapiirin (Fischer, 2012).



Organisaation toimintakyvyn, positiivisen asiakaskokemuksen sekä kilpailukyvyn kannalta on siis keskeistä, että palvelubisneksessä toimivilla yksilöillä on laatuhyteyksiä. Heillä on tahtoa auttaa jokaisessa kohtaamisessa ja arvostaa toisia, olla kiitollinen ja epäitsekäs, eli käyttäytyä positiivisesti poikkeavasti. He kokevat työnsä merkitykselliseksi, mikä synnyttää heissä positiivisia tunteita ja edelleen henkilökohtaisia voimavaroja.

Yksilöiden emotionaalinen pääoma kertyy organisaation yhteiseksi emotionaaliseksi pääomaksi. Tunteet tarttuvat työyhteisön sisällä ja muuttuvat yrityksen pääomaksi asiakkaidensa keskuudessa.

Positiivisen asiakaskokemuksen synnyttäminen edellyttää uutta ajattelua ja toimintaa yli rajojen. Enää ei riitä se, että yrityksessä on yksilöä arvostavaa johtajuutta, hyvä työilmapiiri tai että yksilöt ovat sitoutuneet työhönsä. Ylivertainen asiakas-

kokemus syntyy näiden elementtien yhdistämisestä siten, että ymmärretään oman käyttäytymisen vaikutus muihin sekä toisten yksilöiden ja yksiköiden merkitys osana asiakaskokemuksen synnyttämistä. Jotta jokainen yksilö ja yksikkö pystyy ymmärtämään, miten oma toiminta vaikuttaa asiakaskokemuksen synnyttämisessä, pitää prosessin olla riittävän yksinkertaisia ja kuvattuna ymmärrettävällä tavalla. Tutkimukset osoittavat (Fischer, 2012), että todellinen kilpailuetu syntyy yrityksen sisäisestä laadusta, siitä miten hyvin dialogi toimii yksiköiden välillä ja miten läpinäkyviä yrityksen prosessit ovat. Usein asiakas on saman organisaation toinen yksikkö, vaikka sitä ei aina näin osata hahmottaa. Asiakaspalvelun uusi taso on kykyä toimia ”yhdessä yli rajojen”, niin yrityksen sisällä kuin suhteessa kaikkiin sidosryhmiinkin (Fischer & Vainio, 2014).

Vuorovaikutusketjut välittävät energiaa työyhteisössä

Vuorovaikutusta on siis syytä tarkastella laajemmalla tasolla, sillä toimintamme perustuu yksittäisiä tilanteita enemmän erilaisiin vuorovaikutusketjuihin. Nämä ketjut risteävät ja kulkevat eri yksilöiden mukana, ja jokainen uusi vuorovaikutustilanne liittyy aikaisempiin ketjuihin. Organisaation tunne-energia syntyy eri vuorovaikutustilanteissa ja niiden ketjuista (Collins, 2004). **Se, minkälaisen tunnejäljen edeltävät kohtaamiset ovat synnyttäneet, vaikuttaa siihen sävyyn, jolla kohtaamme toiset seuraavassa vuorovaikutustilanteessa.** Muistijälki edellisestä kohtaamisesta säilyy yllättä-

vänkin pitkään – etenkin jos yksilölle on syntynyt negatiivinen tunnekokemus.

Tunteet tarttuvat meihin toisista erilaisissa tilanteissa (Barsade, 2002). Emme pysty kuitenkaan helposti hyppäämään vuorovaikutustilanteesta toiseen tuomatta mukaanamme tunteita aiemmista kohtaamisista. Vuorovaikutus on siis enemmän kuin toisistaan irrallisia tilanteita. Randall Collins (2004) on tutkinut yksilöiden kohtaamia erilaisina sarjoina sekä sitä, miten nämä kohtaamisten sarjat synnyttävät tunne-energiaa, ryhmän solidaarisuutta, yhteenkuuluvuutta kuvaavia symboleja sekä moraalikäsitteitä. Tunteita ja niihin liittyvää energiaa jaetaan ja synnytetään kahden tai useamman ihmisen välisissä kohtaamisissa. Yksilöt tuovat kohtaamiin oman energiansa, jota he sitten joko lataavat tai purkavat kanssaihmiisiinsä seuraavissa kohtaamisissa. Valitun käyttäytymisen taustalla on omia halujamme (motivaatio) sekä opittuja ja omaksuttuja käyttäytymismalleja.

Positiivinen ilmapiiri välittyy asiakkaalle ja lisää hänen tyytyväisyyttään ja lojaalisuuttaan. Positiivisesti poikkeava käyttäytyminen ei tule automaattisesti, vaan on tietoinen tahtotila ja valinta. Jotta yksilöt pystyvät tekemään uudenlaisia valintoja ja nousemaan uudelle toiminnan tasolle, he tarvitsevat positiivisia tunteita, jotka auttavat kykyä nähdä uuden ajattelun tai toiminnan tuomia myönteisiä mahdollisuuksia.

Näistä voit aloittaa:

Työkaluja, joilla voi parantaa omaa ja kanssaihmisten hyvinvointia:

1. *Arvosta itseäsi ja toisia.* Jokainen ihminen on ainutlaatuinen. Pyyteetön auttaminen sekä rinnalla kulkeminen ovat yksinkertaisia tapoja synnyttää kanssaihmisille myönteistä merkitystä elämään.
2. *Oivalla, että omilla valinnoillasi vaikutat hyvinvointiisi.* Sitä kautta löydät elämäsi lisää elämäniloa ja optimismia ja vahvistat luottamusta itseesi.
3. *Mieti, mistä saat työniloa.* Työnilo näkyy tuloksissa ja työilmapiirissä sekä yritysten menestyksessä.
4. *Harjoittele positiivista vuorovaikutusta työyhteisössäsi.* Jokaisessa kohtaamisessa sinulla on tilaisuus synnyttää merkitystä toiselle ihmiselle ja levittää ympärillesi myönteisiä tunteita ja hyvinvointia.

Lähteet:

Amabile, T. M. & Kramer, S. J. (2007). *Inner Work Life.* Harvard Business Review, 85(5): 72–83.

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. R. (2004). *Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors.* [Review]. *Leadership Quarterly*, 15(6): 801–823.

Baker, W., Cross, R. & Wooten, M. (2003). *Positive Organizational Network Analysis and Energizing Relationships.* Teoksessa Cameron, E. K., Dutton, E. J. & Quinn, E. R. (toim.) *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline.* San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 328–342.

Barsade, S. G. (2002). *The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior.* *Administrative Science Quarterly*, 47(4): 644–675.

Berscheid, E. & Lopes, J. (1997). *A Temporal Model of Relationship Satisfaction and Stability.* Teoksessa Sternberg, R. J. & Hojjat, M. (toim.) *Satisfaction in Close Relationships.* New York: Guilford Press, 129–159.

Cameron, K. S. (2008). *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance.* San Francisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc.

Collins, R. (2004). *Interaction ritual chains.* Princeton, N.J.: Princeton University Press.

Cross, R., Baker, W. & Parker, A. (2003). *What Creates Energy in Organizations?* MIT Sloan Management Review, 44(4): 51–56.

Dutton, J. E. & Heaphy, E. D. (2003). *The Power of High-Quality Connections.* Teoksessa Cameron, J. D. K. & Quinn, E. R. (toim.) *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline.* San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 263–278.

EU. (2007). *Fourth European Working Conditions Survey*. Luxembourg.

Fischer, M. (2012). *Linkages between employee and customer perceptions in business-to-business services*. Towards positively deviant performances. Doctoral Thesis, Aalto University, Espoo.

Fischer, M. & Vainio, S. (2014). *Potkua palvelubusinekseen – asiakaskokemus luodaan yhdessä*. Helsinki: Talentum.

Folkman, S. (1997). *Positive psychological states and coping with severe stress*. *Social Science & Medicine*, 45(8): 1207–1221.

Fredrickson, B. L. (2001). *The role of positive emotions in positive psychology: The broaden and build theory of positive emotions*. *American Psychologist*, 56(3): 218–226.

Fredrickson, B. L. (2004). *The broaden-and-build theory of positive emotions*. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 359(1449): 1367–1377.

Fredrickson, B. L. & Branigan, C. (2005). *Positive emotions broaden the scope of attention and thought of action repertoires*. *Cognition & Emotion*, 19(3): 313–332.

Fredrickson, B. L., Joiner, T. (2002). *Positive Emotions Trigger Upward Spirals Toward Emotional Well-Being*. *Psychological Science*, 13(2): 172–175.

Fredrickson, B. L. & Losada, M. F. (2005). *Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing*. *American Psychologists*, 60(7): 678–686.

Gittell, J., Seidner, R. & Wimbush, J. (2010). *A Relational Model of How High-Performance Work Systems Work*. *Organization Science*, 21(2): 490–506.

Jackson, M. C. (2003). *Systems Thinking: Creative Holism for Managers*. United Kingdom: Springer US.

Kahn, W. A. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. *Academy of Management Journal*, 33(4): 692–724.

Kopelman, S., Rosette, A. S. & Thompson, L. (2006). *The three faces of Eve: Strategic displays of positive, negative, and neutral emotions in negotiations*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(1).

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. & Norman, S. M. (2007). *Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction*. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572.

McShane, S. & Von Glinow, M. (2007). *Organizational Behavior (essentials)*. New York: McGraw-Hill.

Rowe, G., Hirsh, J. B. & Anderson, A. K. (2007). *Positive affect increases the breadth of attentional selection*. Proceedings of the National Academy of Sciences, 104(1), 383.

Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. (2000). *Positive psychology: An introduction*. American Psychologist, 55(1).



KUKA?

Tuula-Riitta Välikoski

- *Tuula-Riitta Välikoski on puheviestinnän yliopistonlehtori Viestinnän, median ja teatterin yksikössä Tampereen yliopistossa. Hänen puheviestinnän erityisalanaan on kuuntelemisen ja oikeussaliviestinnän tutkimus ja opetus. Välikoski on suullisten oikeudenkäyntien myötä tutkinut vuorovaikutusta rikosjuttujen istuntokäsittelyissä ja kouluttanut pitkään syyttäjiä Valtakunnansyyttäjänviraston koulutuksissa. Vuonna 2009 hän vastaanotti Outstanding Teacher of Listening -awardin International Listening Associationilta (www-listen.org) ensimmäisenä ei-amerikkalaisena kouluttajana.*

KUUNTELEMISEN TAITO

Vuorovaikutuksen edellytyksenä on, että ihmiset todella vaikuttavat toisiinsa ja toistensa sanomiin eivätkä vain reagoi niihin. Tämä ei onnistu ilman kuuntelemista. Huonolla kuuntelemisella voi olla vakavat seuraukset. Kuuntelemalla huonosti ja ymmärtämällä väärin esimerkiksi työohjeita voidaan aiheuttaa henkistä ja materiaalista vahinkoa. Organisaatio kärsii, jos sidosryhmiä ja asiakkaita ei kuunnella tai se tehdään huolimattomasti. Väitetään, että lähes 30 prosenttia hoitovirhesyytöksistä ei olisi aiheuttanut jatkotoimia, jos hoitosuhteen vuorovaikutus ja erityisesti potilaan kuunteleminen olisi ollut tehokasta (Holi 2007). Toisaalta hyvällä

kuuntelemisella voi selvittää vaativissakin tehtävissä. Suomalaisessa mediassa todettiin, että Espoon valelääkäri onnistui toimimaan tehtävässään useita kuukausia erinomaisen kuuntelutaitonsa ansiosta. Hän osasi kuunnella sekä oppiakseen kollegoiltaan että hoitaakseen tarkoituksenmukaista vuorovaikutusta työyhteisön ja potilaiden kanssa. Ilmiönä kuunteleminen on tuttu, mutta käsitteenä se esitellään usein tarkemmin määrittelemättä. Asian tutkimus muualla kuin Yhdysvalloissa on vasta käynnistymässä.

Tehokas kuunteleminen on osa viestintäosaamista

Kuuntelemisella on selkeä yhteys yksilön (Bond, Davis, Thompson, Foley & de Witt, 2008) ja organisaation hyvinvointiin (Koivunen, 2007) sekä organisaatiokulttuuriin (Brownell, 2010). On tutkittu, että **liike-elämässä tehokkaat kuuntelijat osavat tulkita sanotun, arvioida kriittisesti sanoman sisältöä sekä vastata tarkoituksenmukaisesti sanottuun** (Crittenden & Crittenden, 1985). Toisaalta esimerkiksi Harvardin MBA-opiskelijat hallitsivat nämä taidot heikosti (Alsop, 2002). Myös urakehitys näyttää korreloivan tehokkaan kuuntelemisen kanssa (Hymowitz, 2004).

Suomessa kuuntelemisen merkitys on kirjattu näkyviin esimerkiksi työyhteisöjen toimintaa ja hyvinvointia koskeviin säädöksiin (Työturvallisuuslaki 738/2002; 10) ja määräyksiin (mm. uusi palkkausjärjestelmä YPJ). Hallinto- ja oikeuskontekstissa

kuunteleminen ilmiönä, kuten oikeutena tulla kuulluksi, on ollut kirjattuna kansalaisen perusoikeutena jo pitkään erilaisissa säädöksissä (mm. Suomen Hallitusmuoto 94/1919; 10 perusoikeudet ja Hallintolaki 434/2004).

Jos kuuntelu on tehokasta, on todennäköisempää, että kanssaviestijöiden ajatukset, tarpeet, arvot ja intressit ymmärretään ja asiat myös muistetaan paremmin. Tiedonkulku, päätöksenteko ja ongelmanratkaisu toimivat tarkoituksenmukaisesti, kun ne perustuvat täsmälliseen informaatioon ilman vääринymmärryksiä. (vrt. Ilomäki & Välikoski, 2007). Tehokas kuunteleminen nähdään osana työelämän tärkeitä viestintätaitoja (Flynn, Välikoski & Grau, 2008). Näin se on saumattomasti myös osa kestäväen ja reaktiokykyisen viestinnän edellytyksiä.

Mitä kuunteleminen on?

Kuuntelemiselle annetaan erilaisia merkityksiä. Se voidaan nähdä välineenä uuden tiedon keräämiseen ja asioiden oppimiseen tai välineenä hoitaa sidosryhmäsuhteita ja toimia työyhteisössä. Jollekulle se on väline tarjota olkapäätä ja tukea ystävälle. On trendikästä kuvata organisaatiota ”kuuntelevana yhteisönä”, jossa kaikkien on hyvä työskennellä. Myös viisaat kuntapäätäjät kuuntelevat kansalaisia.

Kuunteleminen on kaikkea tätä. Vaikka siitä ajatellaan eri tavoin, yhteistä on, että kuunteleminen nähdään vuorovaikutusprosessin osana, sanoman vastaanottamisena. Kuunteleminen nähdään myös helppona viestintätekonä. Kuuntelemista tai sen laatua ei tarvitse ajatella. Analogia

hengittämiseen on ilmeinen: kiinnittämme hapen saantiin huomiota vasta, jos hengittämisessä on ongelmia. Sama pätee kuuntelemiseen.

Kuunteleminen määritellään kansainvälisen järjestön, International Listening Associationin (ILA 1996) mukaan prosessiksi, jossa kielellisiä ja/tai nonverbaalisia sanomia vastaanotetaan, rakennetaan niille merkityksiä, tehdään niistä yhteenvedoja ja arviointeja ja myös vastataan sanomiin. Toisin sanoen kuunteleminen on verbaalisten ja nonverbaalisten (näkyvien ja äänellisten) sanomien affektiivista ja kognitiivista prosessointia. Se on kuuloärsyksen vastaanottamista ja tulkintaa. Kuunteleminen on tarkkaavaisuuden suuntaamista ja yksilön kokemuslähtöisessä muistissa olevien havainto- ja tulkintaskaemojen käyttöä vastaanotetun informaation prosessointiin. Kuunteleminen on myös metakognitiota, tietoisuutta omasta kognitiivisesta prosessoinnista kuuntelemisen aikana, ja tuon tietoisuuden käyttämistä kuuntelun muuttamiseen, esimerkiksi omien kuunteluasteiden ja rajoitusten poistamiseen. Kuunteleminen on yksilön sisäistä toimintaa, mutta se tulee havaittavaksi vuorovaikutuksessa erilaisina viestintätatekoina. (Ilomäki & Välikoski, 2007.) Viestintätateko voi olla vaikkapa hiljaisuus, kysymys tai kanssaviestijän halaaminen.

Kuuntelemisen lajeja on erilaisia. Kuunnella voi ymmärtääkseen asioita, arvioidakseen kriittisesti kuultua informaatiota, viihtyäkseen tai osoittaakseen empaattisuutta (Wolvin, 2010). Valveutuneen kansalaisen kriittisen ajattelun

lähde on kriittinen kuunteleminen, jossa kuultua informaatiota arvioidaan esimerkiksi pohtien sen argumentoinnin vahvuutta. Toisaalta kriittinen kuunteleminen kasvattaa kriittistä ajattelua. Arvioiva ja erotteleva kuunteleminen auttaa erottamaan esimerkiksi faktat mielipiteistä ja relevantin informaation epärelevantista. Tämä on monissa ammateissa ja erilaisissa päätöksentekotilanteissa tarvittavaa keskeistä viestintäosaamista.

Kuten kaikki viestintään liittyvä osaaminen, myös kuunteleminen on hyvin kulttuurisidonnaista. Vielä 2010-luvulla suomalainen viestijä pitää itseään parempana kuuntelijana kuin puhujana (Wilkins & Isotalus, 2010). Kuuntelemisen ”hyvyys” tässä tarkoittaa sitä, että puhujan annetaan puhua rauhassa eikä häntä juuri keskeytetä. Suomalaiseen kuuntelemiseen liitetään myös hiljaisuuden sieto.

Kuinka kuunnellaan, ja miten sitä mitataan?

Tutkimukset osoittavat, että kuuntelemisen käsitteelle annetut merkitykset ovat yhteydessä siihen, miten kuunnellaan (Fitch-Houser, 1990; Ramburuth & Mladenovic, 2004; Välikoski & Lindberg, 2011). Tämä mahdollistaa mielenkiintoisia johtopäätöksiä.

Jos ihminen ymmärtää kuuntelemisen vain tiedon keräämisen ja asioiden oppimisen välineenä, hänen saattaa olla vaikea tarjota tukea sanallisesti ja sanattomasti tai osoittaa kuuntelevansa empaattisesti. Jos ihminen ymmärtää itseään kuuntelun vain silloin, kun asiat etenevät hänen esittämällään tavalla, voi tyytyväiseen

viestintäsuhteeseen pääsy olla vaikeaa. Kuunteleminen liitetään tyytyväiseen viestintäsuhteeseen niin henkilökohtaisessa elämässä (Baxter, 2004; Rogers, 2008) kuin ammatillisissa vuorovaikutussuhteissakin (Gerlander & Isotalus, 2010; Hyvärinen, 2011; Välikoski, 2001) eri tehtävissä (esimiehet Flynn & Faulk, 2008) ja ammateissa (farmaseutit Hyvärinen, 2011; lääkärit Koponen, 2012; syyttäjät Ala-Kortesmaa & Välikoski, 2008).

Kuuntelemista voidaan kartoittaa erilaisin mittarein. HURIER-mittari kertoo, mikä osa kuuntelemisesta (*hearing, understanding, remembering, interpreting, evaluating, responding*, Brownell 2010) on ihmisellä vahvin. Brownellin (2010) mukaan *kuuleminen* liittyy huomion suuntaamiseen ja ärsykkeiden valitsemiseen. Kuulemisen taitona tässä ovat asiaan keskittyminen, kuuntelemiseen valmistautuminen sekä fyysisten kuulemisen esteiden poistaminen. **Ymmärtäminen tapahtuu sanojen merkitysten tasolla, ja sen edellytyksenä ovat muun muassa omien ennako-oletusten huomioonottaminen ja koko sanoman kuunteleminen keskeytyksettä.** *Muistamista* tarvitaan kuultuun reagoimiseen. *Tulkinta* liittyy sanomaan verbaalisten viestien ohella nonverbaaliset vihjeet, kuten äänensävyt, ja laajentaa siten sanoman kokonaismerkityksiä. Tulkinnan taitoina ovat esimerkiksi nonverbaalisten vihjeiden havainnoimisen taidot sekä oman nonverbaalisen viestintäkäyttäytymisen tarkkailemisen taito. Empatian osoittaminen kuuluu tähän taitoluokkaan. Kun sanoma on ymmärretty, muistettu ja tulkittu, sitä voidaan arvioida.

Arvioinnin taitoa on paitsi kuullun analysoiminen myös omien ennakoasenteiden tiedostaminen sekä emotionaalisten suhtautumistapojen tunnistaminen. Mittarin viimeinen osa on sanomaan *vastaaminen*. Taidoksi vastaaminen muuttuu, jos kuuluteliija ymmärtää vastauksensa vaikutukset ja osoittaa tarkoituksenmukaista viestintäkäyttäytymistä kyseisessä tilanteessa. Näissä kuuntelemisen osa-alueissa yksilöllä on erilaisia painotuksia. Joku muistaa kuullun hyvin ja voi toistaa sen, mutta ei välttämättä ymmärrä kuulemaansa tai osaa arvioida sen merkityssisältöä. Toinen on innokas sanomien tulkitsija, mutta osoittaa keskustelussa, ettei ole ymmärtänyt sanoman sisältöä. Kolmas on nopea arvioija, mutta ei välttämättä muista kuin alun pitkästä puheenvuorosta.

Keskustelukuuntelemisen kapasiteetti (Conversational Listening Span, CLS, Janusik, 2004; Välikoski, Ilomäki, Mäki & Janusik, 2005) puolestaan kertoo, miten hyvin yksilö pystyy pitämään mielessään kuullun informaation esimerkiksi odottaessaan vuoroaan keskustelussa. Kuuntelukapasiteetti keskustelutilanteissa tarkoittaa niiden kognitiivisten merkitysten määrää, jonka yksilö pystyy pitämään aktiivisena muistissaan ja johon hän pystyy vastaamaan keskustelun kuluessa. Näin kuuntelukapasiteetti toimii pohjana kyvyllä osallistua keskusteluun, tehdä yhteenvetoja keskustelun kuluessa, hahmottaa kokonaistilannetta tai johtaa keskustelua. Kuuntelun tehokkuus perustuu työmuistiin, dynaamiseen järjestelmään, joka siirtää ja varastoi vastaanotettua informaatiota ja luo myös uusia merkityksiä.

Työmuisti riippuu yksilön kapasiteetista varastoida ja prosessoida informaatiota. Itse kapasiteetti ei laajene, mutta kuunteli- ja voi oppia prosessoimaan tietoa tehokkaammin, jolloin hänellä on enemmän muistia käytössä varastointiin.

Paljon käytetty kuuntelemisen mittari on Barker & Watsonin (2000) kuuntelemisen profiili (Listening Profile) -mittari. Sillä voidaan selvittää, keskittyykö kuuntelemisessaan ihmisiin, toimintaan, aikaan vai sisältöön. *Ihmisiin* suuntautuneen kuuntelijan vahvuutena pidetään sitä, että hän huolehtii toisten tunteista ja etsii yhteistä aluetta heidän kanssaan eikä ole taipuvainen arvostelemaan heitä. Toisaalta tällaisen kuuntelijan heikkoutena on liika myötäeläminen. Hän on myös liian kuvaileva palautteenannossaan. *Toimintasuuntautunut* kuuntelija pääsee asian ytimeen nopeasti, antaa selvää palautetta odotuksistaan ja keskittää energiansa käsiteltävänä olevan asian ymmärtämiseen. Hän on kuitenkin kärsimätön jaarittelevan kanssaviestijän kanssa, voi vaikuttaa ylikriittiseltä eikä juuri näe tunneasioita merkityksellisinä keskusteluissa. *Aikasuuntautunut* kuuntelija suosii tiiviitä ja aikataulussa pysyviä viestintätilanteita ja mielellään määrittelee ajan, jonka on valmis käyttämään kuhunkin kuuntelutilanteeseen. Hän myös antaa erilaisia vihjeitä puhujalle, jos tämä ylittää annetut aikarajat. Aikaan suuntautunut kuuntelija voi usein keskeyttää toisen puheen ja kiristää näin vuorovaikutussuhdetta. Hän myös antaa ajan vaikuttaa keskittymiseensä. *Sisältösuuntautunut* kuuntelija suuntaa huomionsa kanssaviestijän käyttämiin

perusteluihin ja sisältöihin. Hän vastaanottaa mielellään haastavaa informaatiota ja arvioi sitä monipuolisesti ennen kuin muodostaa mielipiteensä. Hän voi säikäyttää kanssaviestijät tiukoilla kysymyksillään, ja hänen päätöksentekonsa kestää usein pitkään.

Uusin mittari on kuuntelemisen käsitteen mittari (Listening Concept Inventory, Imhof & Janusik, 2006), joka kertoo, millaisia merkityksiä kuuntelemisen käsitteelle annetaan. Yleisesti kuuntelemisen käsitteelle annetut merkitykset liittyvät kognitiiviseen informaation organisointiin, sanoman kriittiseen arviointiin, suhteiden rakentamiseen sekä oppimiseen ja informaation yhdistelyyn. Kyseinen mittari ilmoittaa, miten vastaajat ymmärtävät kuuntelemisen, mutta vasta heidän viestintäkäyttäytymistään seuraamalla saataisiin tietoa, miten he oikeasti kuuntelevat. Tutkimukset ovat tosin osoittaneet, että kuuntelemisen käsityksillä on yhteys kuuntelukäyttäytymiseen (Ramburuth & Mladenovic, 2010).

Kaikilla mittareilla on rajoituksensa. Kuuntelemisen mittareilla niitä on kolme:

1. Kuuntelija ei yleensä edusta vain yhtä arvioluokkaa.
2. Mittarit ilmoittavat niihin vastanneiden itsearviot, joten ne eivät välttämättä kerro heidän todellisesta kuuntelemisestaan.
3. Mittarit ovat vasta osin validoituja ja yleensä kehitetty länsimaisesta

(yhdysvaltalaisesta) kuuntelukäsi-
tyksestä lähtien.

Kuuntelemisen mittareita on kuitenkin testattu isoilla aineistoilla myös eri kulttuureissa, kuten Koreassa, Saksassa, Suomessa ja Yhdysvalloissa, joten ne ovat vähintäänkin suuntaa-antavia.

Osaava kuuntelija on vuorovaikutuksen monitaituri

Kuuntelemista voi tehdä näkyväksi erilaisen viestintätekojen lisäksi myös erilaisin mittarein. Mittareilla on käyttöä esimerkiksi rekrytointitilanteessa haettaessa henkilöä tehtävään, jossa pitää sietää painetta, pystyä keskittymään ja poimimaan informaatiosta relevantti osuus nopeasti. Tai täytettäessä tehtävää, jossa on hoidettava vuorovaikutussuhteita erityisen tarkoitukseenmukaisella tavalla esimerkiksi hoitotai kasvatuksellisessa ympäristössä. Mittareilla on käyttöä myös, jos halutaan tehdä perusteellinen yleisöanalyysi esimerkiksi sidosryhmätilaisuutta valmisteltaessa.

Kun puhuja tietää, millaisia kuuntelijat ovat, hän voi suunnata sanomansa juuri kyseiselle yleisölle tarkoituksenmukaisella tavalla.

Kuuntelemista voi myös kehittää (vrt. Ilomäki & Välikoski 2007). Tutkimuksien perusteella professionaalinen kuuntelija:

- löytää ydinsanoman (myös epäjohdonmukaisesta, ei-kiinnostavasta tai vaikeatajuisesta sanomasta), osaa tehdä yhteenvetoja ja tiivistyksiä kuulemastaan sekä varastoida kuulemaansa.
- arvioi kuultua ja havaitsee toisen

näkökulman ja sanoman tarkoitukset (silloinkin kun on itse eri mieltä), erottaa (havaittavissa olevat) faktat, (yksilön arvoihin perustuvat) mielipiteet ja (objektiiviset todennäköisyyksien tulkitaan perustuvat) päätelmät.

- havaitsee muiden vaikutuspyrkimykset ja tekee kuulemastaan itsenäisiä päätelmiä. Hän osaa myös siirtää päätelmiensä tekoa, kunnes on kuunnellut koko sanoman.
- havainnoi samanaikaisesti sekä puhujan verbaalista että nonverbaalista viestintää ja tulkitsee niiden muodostamaa kokonaisuutta niin luotettavasti (mahdolliset virhelähteet tiedostaen) kuin mahdollista.
- oivaltaa, millaista kuuntelemisen tapaa viestinnän onnistuminen kulloinkin edellyttää.
- antaa kanssaviestijälleen tarkoituksenmukaista palautetta erilaisissa viestintätilanteissa.
- osoittaa omalla viestinnällään kunnioittavansa ja arvostavansa kanssaviestijöidensä oikeutta ajatustensa esilletuomiseen.
- tiedostaa omaa kuunteluaan metakognitiivisella tasolla, tunnistaa ja minimoi omia sisäisiä kuuntelusteitään ja pyrkii kehittämään kuuntelutaitojaan.
- ymmärtää kuuntelemisen merkityksen vuorovaikutuksessa.

Kuunteleminen lähtee yksilöstä, mutta kuuntelemista *käytetään* erilaisissa vuorovaikutussuhteissa. Sitä myös *näytetään* erilaisissa vuorovaikutussuhteissa. Kuuntelemisen funktiona on yleisesti informaation kerääminen. Tätä informaatiota voidaan käyttää asioiden oppimiseen, erilaisten suhteiden rakentamiseen ja ylläpitämiseen kuten myös kanssaviestijöihin vaikuttamiseen. Kuunteleminen, sanoman vastaanottaminen, on vuorovaikutuksen keskeisin tapahtuma. Se on vuorovaikutuksen liima. Kuunnellessa sanoman merkitykset tulkitaan ja niiden pohjalle rakennetaan oma viestintäkäyttäytyminen, joka vaikuttaa vuorovaikutuksen jatkokehitykseen ja onnistumiseen. Jos kuuntelija vain prosessoi kuulemaansa eikä osoita kuuntelemistaan, kanssaviestijä ei tiedä, onko heidän välillään vuorovaikutusta lainkaan.

Näistä voit aloittaa:

Brownell, J. (2010). *Listening; Attitudes, principles and skills*. Boston: Pearson.

Välikoski, T-R. & Lindberg, N. (2011). *Yksityisyyden viestinnällinen säätely ja kuunteleminen nuorten aikuisten matkapuhelinkeskusteluissa*. PROLOGI, Puheviestinnän vuosikirja, 86–102.
<http://prologos.fi/prologi/index.php?page=vuosikirjat&year=2011>

Wolvin, A. D. (toim.) (2010). *Listening and Human Communication in the 21st Century*. Chichester: Wiley-Blackwell.

Lähteet

Ala-Kortesmaa, S. & Välikoski, T-R. (2008). *Käräjätuomareiden käsitykset kuuntelemisesta*. PROLOGI, Puheviestinnän vuosikirja, 51–72.

Alsop, R. (2002). *Wall Street Journal-Eastern Edition*, 240 (49): R4.

An ILA definition of listening. (1995, April). *Listening Post*, 53, 4.

Baxter, L. (2004). *Relationships as dialogues*. *Personal Relationships*, 11: 11–22.

Barker, L. L. & Watson, K. W. (2000). *Listen up. How to improve relationships, reduce stress, and be more productive by using the power of listening*. New York, NY: St. Martins Press.

Bond, C., Davis, J., Thompson, K., Foley, A. & DeWitt, J. (2008). *An Examination of Listening Concepts in Healthcare Context: Differences among Nurses, Physicians and Administrators*. *The International Journal of Listening*, 22: 152–167.

Brownell J, (2010). *Listening; Attitudes, principles and skills*. Boston: Pearson.

Crittenden, W. & Crittenden, V. (1985) *Listening. A skill necessary for supervisory success*. *SuperVision*, 47 (12): 3–5.

Fitch-Houser, M. (1990). *Making sense of data: constructs, schemas, and concepts*. Teoksessa Robert Bostrom (toim.): *Listening behavior: measurement and*

applications. New York: Guilford, 76–90.

Flynn, J. & Faulk, L. (2008) *Listening in the workplace*. Kentucky Journal of Communication.

Flynn J., Välikoski, T-R. & Grau, J. (2008). Listening in the Business Context: Re-viewing the State of Research. International Journal of Listening 22, 141–151.

Gerlander, M. & Isotalus, P. (2010). *Professionaalisten viestintäsuhteiden ääriiviivoja*. Puhe ja kieli 30 (1): 3–19.

Holi, T. (2007) *Terveysthuollon valvonta TEOssa*.

Hyvärinen, M.-L. (2011). *Alakohtainen vuorovaikutuskoulutus farmasiassa*. Acta Universitatis Tamperensis 1604. Tampere: Tampere University Press.

Hymowitz, C. (2004) *Some tips from CEO's*. Wall Street Journal, 244 (126).

Imhof, M. & Janusik, L. A. (2006) *Development and Validation of the Imhof-Janusik Listening Concepts Inventory to Measure Listening Conceptualization Differences between Cultures*. Journal of Intercultural Communication Research, 35 (2), July: 79–98.

Ilomäki, I. & Välikoski, T-R. (2007). *Kuunteleminen ja havainnointi*. Suullisen viestinnän verkkomateriaali, Puheopin laitos.

Koivunen, N. (2007). *Kohti kuuntelevaa johtamiskulttuuria: johtajuustutkimuksen ja*

estetiikan yhtymäkohtia, Hallinnon Tutkimuksen Seura, 26 (2): 33–6.

Koponen, J. (2012). *Kokemukselliset oppimismenetelmät lääketieteen opiskelijoiden vuorovaikutuskoulutuksessa*. Acta Universitatis Tamperensis 1734. Tampere: Tampere University Press 2012.

Ramburuth, P. & Mladenovic, R. (2010). *Exploring the relationship between students orientations to learning, the structure of students' learning outcomes and subsequent academic performance*. Accounting Education: An International Journal, 507–527.

Rogers, E. (2008). *Relational communication*. Teoksessa L. A. Baxter & D. O. Braithwaite (toim.), *Engaging theories in interpersonal communication*. Multiple perspectives. Los Angeles: Sage, 335–348.

Valkonen, T. (2003). *Puheviestintätaitojen arviointi*. Näkökulmia lukiolaisten esiintymis- ja ryhmätaitoihin. Puheviestinnän väitöskirja, Jyväskylä.

Välikoski, T-R. (2001). *Todistajana rikosoikeudenkäynnissä*. Selvitys rikosoikeudenkäynnin viestinnällisestä luonteesta todistajan näkökulmasta. Tampereen yliopisto, Puheopin laitos. Raportteja 1/2000.

Välikoski, T-R., Ilomäki, I., Mäki E. & Janusik, L. (2005). *Kuunteleminen keskustelussa*. Yhdysvaltalaisen ja suomalaisen aineiston vertailu. PROLOGI. Puheviestinnän vuosikirja, 88–08.

Välikoski, T-R. & Lindberg, N. (2011). *Yksityisyyden viestinnällinen säätely ja kuunteleminen nuorten aikuisten matkapuhelinkeskusteluissa*. PROLOGI, Puheviestinnän vuosikirja, 86–102.
<http://prologos.fi/prologi/index.php?page=vuosikirjat&year=2011>

Wilkins, R. & Isotalus, P. (toim.) (2009) *Speech Culture in Finland*. Lanham: University Press of America.

Wolvin A. D. (toim.) (2010). *Listening and Human Communication in the 21st Century*. Chichester: Wiley-Blackwell.

Hallintolaki 434/2004

Suomen Hallitusmuoto 94/1919

Työturvallisuuslaki 738/2002



KOULUTUSTA VIESTINNÄN AMMATTILAISILLE

Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia on järjestänyt viestinnän ammattilaisille täydennyskoulutusta lähes 30 vuoden ajan.

Koulutus muodostaa kolmiportaisen opintopolun viestinnän perusteista viestinnän johtamiseen. Lisäksi järjestämme täsmäkoulutuksia, joiden teemoja ovat muun muassa viestinnän suunnittelu, sosiaalinen media ja kriisiviestintä.

Opiskelijamme työskentelevät yrityksissä, järjestöissä ja julkisella sektorilla. Kouluttajamme ovat arvostettuja viestinnän ammattilaisia. Teemme tiivistä yhteistyötä Helsingin yliopiston viestinnän oppiaineen kanssa.

Valitse koulutuksista sopivin tai pyydä meiltä apua valintaan.

Tiedottajan työ -koulutus antaa perustiedot ja -taidot viestinnästä. **Lahden tiedottajakoulutus** syventää osaamistasi viestinnän tekijänä ja kehittäjänä. Viestinnän johtotehtäviin valmentaa **Comma**-koulutusohjelma.

Suunnittele ja kehitä -koulutuksessa laitat organisaatiosi viestintäsuunnitelman kuntoon. Monikanavaisen julkaisemisen periaatteita avaa **Julkaise kaikissa kanavissa** -koulutus. **Somepro** antaa valmiudet sosiaalisen median strategiseen käyttöön. **Journalistinen kirjoittaminen** antaa oppia esimerkiksi henkilöstölehden tekstien tekoon.

Räätälöimme tilauskoulutuksia tarpeidenne mukaan, ota tarvittaessa yhteyttä.

TIEDUSTELUT:

Minna-Maija Salomaa, p. 050 3880 0684, minna-maija.salomaa@helsinki.fi

Tiina Rintala-Siira, p. 050 3175 560, tiina.rintala-siira@helsinki.fi

Lue lisää koulutuksistamme osoitteessa **www.helsinki.fi/palmenia/koulutus**

Palmenian viestintäkoulutus verkossa: **blogs.helsinki.fi/leimahduksia**



KUKA?

Janne Matikainen

- *Janne Matikainen työskentelee yliopistotutkijana Helsingin yliopiston viestinnän oppiaineessa. Hän on Tampereen yliopiston tiedotusopin dosentti. Janne on tutkimuksissaan keskittynyt verkon sosiaalisiin ilmiöihin, kuten vuorovaikutukseen, asenteisiin ja luottamukseen. Viime aikoina Janne on tutkinut sisällön tuottamisen motiiveja ja sitä, miten uutismedian sisältöjä jaetaan ja kulutetaan sosiaalisessa mediassa. Lisäksi Janne on paneutunut verkon tutkimusmenetelmiin.*

HAASTETTU VAIKUTTAMINEN

Ihmisiin, yleisöihin ja toimintaympäristöön vaikuttaminen on lähes kaikkien organisaatioiden ja instituutioiden tavoite. Vaikuttamisen asetelma on ollut selvä: organisaatiot ja yritykset ovat tienneet, miten mediaa ja yleisöjä kannattaa lähestyä. Muuttunut mediaympäristö ja sosiaalinen media rikkovat kuitenkin tätä asetelmaa, kun perinteisen mediajulkisuuden lisäksi vaikutetaan verkossa, jossa julkiset ja henkilökohtaiset viestinnän areenat sekoittuvat. Vaikuttamisen vaikiintunut asetelma särkyy myös siten, että verkko tarjoaa tavallisille ihmisille mahdollisuuden vaikuttaa organisaatioihin. Tämän vuoksi organisaatiot joutuvat olemaan uudella tavalla valp-

paita verkossa ja varsinkin sosiaalisessa mediassa tapahtuvan vaikuttamisen suhteen.

Johdanto

Yksi organisaatioviestinnän keskeinen lohko on yhteiskunnalliseen keskusteluun vaikuttaminen (Juholin, 2009). Tavallisesti tämän on ajateltu tapahtuvan mediaan ja päätöksentekijöihin vaikuttamalla. Median ja julkisuuden nopea muutos ja sosiaalisen median nousu haastavat käsityksemme vaikuttamisesta. Tämän artikkelin tavoite on hakea vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Mitä vaikuttaminen on? Miten verkko on muuttanut mediaa? Millaista vaikuttaminen on sosiaalisessa mediassa? Tarkastelen vaikuttamista organisaatioiden näkökulmasta eli sitä, miten ne voivat erityisesti viestinnällä vaikuttaa ja toisaalta sitä, miten organisaatioihin vaikutetaan sosiaalisessa mediassa.

Organisaatioviestinnän tehtävä on viime kädessä vaikuttaminen. Tosin vaikuttamisen rajaaminen omaksi organisaatioviestinnän alueekseen on suhteellista, sillä esimerkiksi markkinoinnin tehtävä on myös vaikuttaa. Vaikuttamisella on kuitenkin hieman kielteinen kaiku: monet vaikuttamiseen liittyvät termit, kuten suostuttelu ja propaganda, ovat kokolailla poistuneet sanavarastostamme. Myös moniin nykyisiin vaikuttamisviestinnän muotoihin, kuten lobbaukseen, liittyy kielteisiä mielleyhtymiä. Vaikuttamiseen liittyvät termit on korvattu hieman siistimillä termeillä, kuten sidosryhmäviestinnällä.

Tämä terminologinen muutos kuvaa eittämättä viestintäkäytäntöjen ja ajattelutapojen muutosta, mutta samalla peittää turhaankin alleen sen, että viestinnällä on tarkoitus vaikuttaa. En suinkaan tarkoita vaikuttamisella pelkästään propagandaa ja siihen liittyvää aivopesua, mikä lienee mahdollista vain autoritaarisissa yhteiskunnissa. Myös tavallinen organisaatioiden viestintä on vaikuttamista: viestinnällä halutaan vaikuttaa ihmisten mielikuviin tai käyttäytymiseen, kuten ostopäätöksiin. Paikallaan lienee myös korostaa, ettei tavoitteeni ole arvioida viestinnän todellista vaikuttavuutta, mikä on tutkimuksellisesti erittäin vaikeaa. Sen sijaan avaan sellaisia viestinnän muotoja, joiden tavoitteena on vaikuttaa sosiaalisessa mediassa.

Teoriaa ja ajattelumalleja

Vaikuttamisen ymmärtämiseksi on hyvä kysyä, mitä vaikuttaminen on ja mihin viestinnällä pyritään vaikuttamaan?

Vaikuttamisen kohteena on tavallisesti pidetty asenteita, tunteita tai käyttäytymistä. Nämä eivät tietenkään ole erillisiä: käyttäytymisen muutos edellyttää aina mentaalista muutosta. Viestinnässä on nykyisin nähtävissä paljon elementtejä, joilla pyritään vaikuttamaan ihmisten mielikuviin ja tunteisiin. Syynä tähän painotukseen on puhe mielikuvayhteiskunnasta, jossa organisaatioiden imago- ja mainetekijät nousevat entistä tärkeämmiksi (Aula & Heinonen, 2011).

Kun vaikutetaan ihmisten mielikuviin, muuttaako se myös käyttäytymistä? Tätä kysymystä on pohdittu sosiaalipsykologiassa koko sen historian ajan, lähinnä

asenteen ja käyttäytyminen väliseen suhteen muodossa. Erilaisia malleja asenteen ja käyttäytymisen välisestä suhteesta on esitetty lukuisia, mutta vedenpitävää yhteyttä ei ole löydetty – ja tuskin löydetäänkään, sillä toisinaan tämän yhteyden etsiminen on vaikuttanut umpikujalta, minkä seurauksena on lähinnä etsitty asenteen käsitteelle korvaajia (Matikainen 2002). Ihmisiin vaikuttaminen on sen verran monimutkainen vyyhti, että useimmiten toivomus vaikuttamisesta jää pelkäksi toiveeksi.

Vaikuttamista tapahtuu erilaisilla areenoilla, niin henkilökohtaisissa kohtaamisissa kuin mediajulkisuudessa. Median muutos ja varsinkin sosiaalisen median nousu on uudella tavalla sekoittanut keskinäisviestinnän ja joukkoviestinnän tasoa. Hannu Niemisen (2006) erottelu kolmeen julkisuuden tasoon, arkijulkisuuteen, mediavälitteiseen julkisuuteen sekä sisäpiirijulkisuuteen, on avartava. Sosiaalinen media on osa niin arkijulkisuutta kuin mediavälitteistä julkisuutta ja myös yhdistää niitä. **Sosiaalinen media on uudentyyppinen ilmiö pitkälti juuri siksi, että se yhdistää arkijulkisuutta ja mediavälitteistä julkisuutta.** Sisäpiirijulkisuuksien erilaisuudesta johtuen osa niistä on sosiaalisessa mediassa ja osa ei. Kiinnostavaa on, että yhteiskunnallisesti keskeinen sisäpiirijulkisuus saattaa tämän seurauksena sulkeutua. Olennaista kuitenkin on, että arkijulkisuus ja mediajulkisuus yhdistyvät ja saavat uusia muotoja, jolloin vaikuttamisen tavat ja kohteet voivat muuttua yllättävälläkin tavalla. Perinteisesti ajateltuna organisaatio on

pyrkinyt vaikuttamaan mediaan ja sitä kautta yleisöihin. Sosiaalisessa mediassa asetelma kääntyy myös toisinpäin ja organisaatioihin pyritään vaikuttamaan entistä enemmän.

Vaikuttamisen muutos liittyy läheisesti median muutokseen, jossa keskeistä on yleisön roolin muuttuminen aktiivisempaan suuntaan. Yleisön aktiivista roolia kuvaavat monet uudet käsitteet, kuten yhteistuotanto (co-creation), käyttäjälähtöinen sisältö (user-generated content UGC), käyttäjätuotanto (produsage) (Bruns, 2007) sekä kuratointi (Villi, 2011). Käytännössä yleisön aktivoituminen tarkoittaa sitä, että yleisö aktiivisesti kommentoi, jakaa sisältöjä ja myös tuottaa itse sisältöjä. Yleisön aktiivinen rooli ei kuitenkaan empiirisen tutkimuksen valossa ole täysin itsestään selvää (Matikainen & Villi, 2013). Silti yleisön aktivoitumisen osoittamiseksi on esitetty monia esimerkkitapauksia, joissa yleisön aktiivisuudella verkossa tai sosiaalisessa mediassa on ollut merkittäviä vaikutuksia. Tunnetuin esimerkki tästä lienee arabikevät, jossa sosiaalisen median rooli oli eittämättä merkittävä, mutta ei kuitenkaan ratkaiseva (Korpiola & Nikkanen, 2012).

Yleisön aktivoitumiseen liittyy koko median demokratisoituminen, joka on liitetty niin sisällöntuotantoon kuin yhteiskunnalliseen osallistumiseen. Demokratisoitumista kuvaa hyvin Manuel Castellsin (2009) esittelemä käsite henkilökohtainen joukkoviestintä (mass self-communication), joka painottaa sitä, kuinka joukkoviestinnän välineet ovat kaikkien verkon käyttäjien saavutettavissa. Toisinaan on myös

irvailtu verkon kyvyllä demokratisoida kaikki, jolloin demokratisoitumisesta tulee merkitykseltään tyhjä käsite. Verkko nyky-muodossaan kuitenkin tarjoaa potentiaalisuuden erilaisten yhteiskunnallisten prosessien, sisältöjen tuotannon ja osallistumisen demokratisoitumiseen. On selvää, ettei tämä potentiaali toteudu automaattisesti, mutta silti ajatus nostaa yleisön entistä aktiivisempaan rooliin. Taustalla on median monimuotoistuminen, jonka on katsottu lisäävän yleisön ja käyttäjien valtaa, koska perinteistä mediaa on pidetty tukahduttavana ja rajoittavana (Heikkilä et al. 2012, 93).

Mediavaikuttamisen kannalta kuvatut muutokset muuttavat paitsi vaikuttamisen keinoja ja areenoita, myös vaikuttamissuhteita. Yleisö ei ole enää yksisuuntaisen vaikuttamisen kohteena, vaan yhtälailla itse vaikuttaja. **Vaikuttaminen sosiaalisessa mediassa hajautuukin erilaisten toimijoiden kudelmaksi tai rihmastoksi, jossa vaikuttaminen on monensuuntaista, eikä selvää lähettäjästä tai vastaanottajaa aina löydy.**

Soveltaminen käytäntöön

Tarkastelen seuraavaksi vaikuttamista verkossa ja sosiaalisessa mediassa kahdelta kannalta. Ensin tarkastelen, kuinka organisaatiot vaikuttavat viestinnällä, mainonnalla ja markkinoinnilla ja toiseksi sitä, kuinka aktivistit vaikuttavat organisaatioihin.

Organisaatiot vaikuttajina

Organisaatioiden vaikuttaminen verkossa tarkoittaa käytännössä verkkosivujen, sähkö-

köpostin ja muun verkkosisällön kautta vaikuttamista. Viimeisimpänä vaikuttamismuotona on tullut läsnäolo sosiaalisen median palveluissa, joissa sisältöjen sijaan vaikuttaminen tarkoittaa vuorovaikutusta. Yksi keskeinen vaikuttamiskeino on mainonta, joka määritellään ostetuksi media-ajaksi tai tilaksi (Malmelin, 2003). Verkko on kuitenkin laajempi kuin pelkkä media, ja siten kyse ei ole vain ostetusta media-ajasta tai tilasta. Tällöin mainonta saa laajempia muotoja ja se monipuolistuu digitaalisessa ympäristössä koko ajan. Voimakkaasti kasvava mainontaympäristö on digitaaliset pelit: esimerkiksi autokilpailupelissä on mainoksia radan varressa, aivan kuten oikeissakin autokilpailuissa.

Verkkomainonta voidaan jakaa näkyvään mainontaan ja piilomainontaan. Näkyvä mainonta on nimensä mukaisesti selvästi näkyvillä, ja siitä pystyy selvästi päättämään, että kyseessä on mainonta. Tällaisia ovat mm. verkkosivuilla olevat mainokset eli ns. bannerit. Googlen hakutuloksissa on mukana paljon mainoksia, ja joissakin tapauksissa käyttäjän voi olla vaikea päätellä, onko kyseessä hakutulos vai mainos. Mainoksia on melko paljon myös Googlen omistamassa YouTube-videopalvelussa. Roskaposti on jo perinteinen verkkomainonnan muoto, tosin usein roskapostin tarkoitus on huijata käyttäjää. Monet näkyvän verkkomainonnan muodot ovat jo melko vakiintuneita, mutta myös uusia syntyy. Erityisesti sosiaalinen media on tuonut mukanaan erityyppiset kampanjat, joissa yritetään keksiä uusia keinoja herättää ihmisten huomio.

Piilomainonta verkossa puolestaan

tarkoittaa sitä, ettei verkon käyttäjä tiedä kyseessä olevan mainonta. Verkko tarjoaa tähän monia mahdollisuuksia. Tunnetuimpia ovat valeblogit ja valekeskustelijat, joista on olemassa monia varoittavia esimerkkejä. Heti blogi-ilmiön alkuaikoina vuonna 2006 muutamit suuryritykset narahtivat valeblogien pitämisestä. Ideana näissä on, että blogi naamioidaan tavallisen ihmisen pitämäksi, vaikka kyseessä on keksitty henkilö ja kyseistä blogia pitää yrityksen viestintäosasto tai viestintä- tai mainostoimisto. Vastaavaa voidaan vielä helpommin tehdä verkkokeskusteluissa, joissa usein toimitaan nimimerkein.

Tällaisesta piilo- tai valevaikuttamisesta käytetään astroturfing-nimitystä, jolle ei ole keksitty sopivaa suomennosta. Nimityksellä viitataan toimintaan, jossa keksityillä verkkohenkilöillä mainostetaan jotain yritystä, tuotetta tai vaikkapa puoluetta. Keksityt verkkohenkilöt voivat yrittää muuttaa mielipiteitä – esimerkkejä löytyy esimerkiksi ilmastonmuutokseen liittyen. Tällöin öljy-yhtiön keksimät verkkokeskustelijat kiistävät ilmastonmuutoksen olemassaolon ja moittivat tutkimusta epätieteellisyydestä. Voi vain arvailla, kuinka paljon erilaisissa verkkokeskusteluissa liikkuu keksittyjä verkkohenkilöitä tai nimimerkkejä, jotka edistävät jotain yritystä, tuotetta tai poliittista kantaa tai haukkuvat vastapuolta.

Viime vuosina yksi vaikuttamisen muoto on ollut tuotelahjojen tai palveluiden jakaminen bloggaajille. Erityisesti tämä näkyy suuren suosion saaneissa muotiblogeissa, joiden pitäjille esimerkiksi vaateyritykset jakavat lahjoja (Noppari & Hauta-

kangas 2012). Tämä ei ole samalla tavalla piilevää kuin edellä esitelty astroturfing. On nimittäin täysin bloggaajien käsissä, mitä he yrityksistä kertovat, ja yritysten kannalta on myös olemassa riski, että bloggaaja kertoo heistä jotain negatiivista.

Verkkomainonnan epäselvyys, varsinkin blogeissa, on herättänyt myös viranomaiset. Mainonnan perinteiset pelisäännöt eivät päde blogeihin, koska bloggareita ei sido mediayhtiöiden tapaan kuluttajasuoja tai journalistin ohjeet. Kilpailu- ja kuluttajavirasto on linjannut, että blogissa oleva mainonta tulisi käydä ilmi ja bloggaajan olisi kerrottava yhteistyösuhteistaan yritysten kanssa. Varsinainen lainasäädäntö ei kuitenkaan tässä mielessä sido bloggaajaa, mutta mainostava yritys on vastuussa lainsäädännön noudattamisesta.

Organisaatioihin vaikuttaminen

Vaikuttamisen toinen puoli on se, että organisaatioihin pyritään vaikuttamaan verkossa. **Kyse on tällöin aktivismista, jota verkossa nimitetään haktivismiksi – hakkeri ja aktivismi yhdistettynä.** Verkkoa poliittisen ja yhteiskunnallisen aktivismin areenana on pohdittu ja tutkittu jo heti verkon alkuajoista lähtien. Haktivismin hahmottamiseksi on tarpeen paneutua poliittisen aktivismin muotoihin verkossa.

Yksi tunnetuimmista tapauksista verkossa on kevään 2011 tapahtumat Arabimaissa eli niin sanottu arabikevät. Lilly Korpiola ja Hanna Nikkanen (2012) ovat selvittäneet paikan päällä arabimais- sa kansannousujen luonnetta ja verkon

roolia niissä. Yksi keskeinen lähtökohta oli Khaled Said -nimisen nuoren miehen kuolema, joka tapahtui hämärissä oloissa, kaiketi poliisien väkivallan tuloksena. Facebookiin perustettiin We are all Khaled Said -sivu, josta tuli yksi Egyptin kansannousun keskeisistä symboleista. Verkko tarjosi paikan nuoren ihmisen järkyttävän kuoleman symbolille. Myös monia muita verkon muotoja käytettiin, kuten kuvia, videoita ja blogeja. Yllättäen yksi keskeinen kimmoke kansan lähtöön kaduille oli se, että Egyptin hallitus sulki internetin. Hallitus oletti, että sulkeminen hillitsisi kansan aktivoitumista, mutta niin ei käynyt, vaan aktivoituminen kanavoitui verkon sijaan kaduille.

Sosiaalisen median roolista arabikevään tapahtumissa on kiistelty: innokaimmat näkevät, että kyse oli somevallankumouksesta, ja kriittiset kieltävät koko somen merkityksen. Realistinen näkemys lienee näiden välissä. Sosiaalisella medialla oli oma tärkeä merkityksensä, mutta tapahtumien syvemmät syyt löytyvät yhteiskunnallisista ongelmista, kuten epätasa-arvosta ja huonosta elintasosta. Kiinnostavan näkökulman sosiaalisen median merkitykseen toi Yhdysvalloissa asuva egyptiläinen toimittaja Emad McKay, jonka mukaan sosiaalinen media oli tärkeä tiedon välittämisessä arabimaista muihin maihin, mutta maiden sisällä sillä ei ollut niin suurta vaikutusta (Suominen et al. 2013, 236). Selvää kuitenkin on, että sosiaalisella medialla oli tärkeä rooli epäkohtien näkyväksi tekemisessä ja toisaalta viestien välittämisessä ja ihmisten mobilisoinnissa.

Sosiaalisen median ja verkon sekä perinteisen aktivismin suhde on vielä epäselvä. Tuorein esimerkki on alkuvuoden 2014 tapahtumat Ukrainassa. Kansa osoitti mieltään kaduilla, eli toiminta oli hyvin perinteistä. Myös valtiovalta puuttui mielenosoituksiin valitettavan perinteisellä tavalla eli ase-in. Sosiaalinen media oli kuitenkin keskeinen areena tiedon välittämisessä. Toimittaja Saska Saarikoski totesi, että ”Twitteristä on tullut maailman silmä, korva ja huutava suu”. Hän myös painotti, että Twitter kertoi uutiset tapahtumista kaikkein nopeimmin ja lisäksi viestien lukijasta saattoi hetkessä tulla myös aktiivinen osallistuja kommentoimalla ja jakamalla viestejä. Yksittäisten kansalaisten, silminnäkijöiden ja aktivistien ääni kuuluu Twitterin kaltaisessa palvelussa ennennäkemättömällä tavalla. Tätä taustaa vasten onkin yllättävää, että parhaiten äänensä Twitterissä sai kuuluviin perinteinen media, sillä median jakamia viestejä jaettiin selvästi eniten eteenpäin. Medialla ja toimittajilla on paljon seuraajia, ja heidän viestejään jaetaan hanakasti. **Tavallisen kansan ääni ei ehkä kuulukaan niin hyvin Twitterissä ja muissa sosiaalisen median palveluissa kuin voisi olettaa.**

Sosiaalista mediaa korostettaessa on hyvä muistaa muidenkin viestintäteknologioiden rooli. Kännykkäkamerat nousivat arabikevään alkuvaiheessa erityisen tärkeään rooliin. Epäkohdista ja esimerkiksi väkivaltaisista poliiseista ladattiin kuvia verkkoon, jolloin kuvatut asiat saivat julkisuutta. Myös Israelin ja Palestiinan välisessä konfliktissa kamerapuhelimia on käytetty todistusaineiston keräämiseen

(Kujala 2012). Tämä kuvaa hyvin teknologian ennakoimattomia käyttötarkoituksia: tuskin kamerapuhelinten kehittäjät ennakoivat niiden osuutta sotilaallisissa konflikteissa ja kansannousuissa.

Suomessa eniten verkkoaktivismia on eläinten- ja ympäristönsuojelun ja toisaalta ulkomaalaisvastaisuuden ympärillä. Eläintensuojelijoiden tekemiä paljastusvideoita on ollut jo pidempään. Ennen videot piti toimittaa medialle, mutta nyt videot voidaan julkaista itsenäisesti. Jotta paljastusvideot nousevat esille, tarvitaan yleensä perinteisen median uutisointia.

Monet yritykset ovat kohdanneet aktivismia sosiaalisessa mediassa. Tutkija Salla Laaksonen kuvaa, kuinka ydinvoiman vastustajat ryhtyivät Valion Facebook-sivulla aktiiviseen viestintään, joka jatkuu edelleen. Syynä on se, että Valio on osakkaana Fennovoima-yhtiössä, jonka suunnitelmissa on rakentaa uusi ydinvoimala. Valiolle oli varmasti yllätys, kun Facebook-sivu täyttyi ydinvoimakeskustelusta eikä maitotuotteisiin liittyvistä mukavista päivityksistä ja keskusteluista.

Atria puolestaan aloitti tammikuussa 2014 nimikisan, jossa ihmiset saivat ehdottaa Atrian Facebook-sivulla uusia nimiä mikroaterioille. Kisaan tuli yhtiön mielestä asiattomia ehdotuksia, kuten ”raatokuutio”, ja yhtiö poisti mielestään asiattomat ehdotukset. Poistetut ehdotukset olivat kuitenkin jo kopioitu, ja ne lähtivät kiertämään verkossa. Yhtiö ei voinut vaikuttaa enää mitenkään ehdotusten julkaisemiseen ja kierrättämiseen.

Valion ja Atrian tapaukset kuvaavat hyvin verkon toimintalogiikkaa. **Avates-**

saan avoimen tilan tai foorumin yritys mahdollistaa myös aktivistien osallistumisen. Kyse ei ole yrityksen ”omasta” tilasta, vaan periaatteessa kaikki voivat osallistua, eikä julkaisujen poisto ole mutkatonta. Tämä avaa aktivisteille kokonaan uusia mahdollisuuksia ja toisaalta myös lisää yritysten riskiä viestinnän sisällön ajautumisesta yrityksen kannalta hankaliin aiheisiin. Tämä taas lisää vaatimuksia organisaation kykyyn reagoida yllättäviin tilanteisiin ja kykyyn käydä dialogia.

Some-vaikuttajan muistilista

Mikäli organisaatio haluaa vaikuttaa sosiaalisessa mediassa, sen on huomioitava ainakin seuraavat neljä asiaa:

1. On osattava toimia sosiaalisessa mediassa ja tunnettava sen toimintalogiikka ja pelisäännöt. Moni hyvä kampanja voi kääntyä itseään vastaan, jos ei tunne sosiaalisen median maailmaa.
2. Organisaatioiden on luovuttava yksisuuntaisesta viestintäkäsityksestä. Vaikuttaminen ei ole tiedottamista, vaan sosiaalisessa mediassa se tarkoittaa kykyä käydä dialogia. Tätä dialogia ei kuitenkaan käydä vain yhdessä paikassa, vaan verkossa kiertää erilaisia sisältöjä ja meemejä, joihin on osattava vastata jollain tavalla. Dialogiin kuuluu olennaisena taito kuunnella. Verkossa kuuntelu tarkoittaa aktiivista seurantaa, ehkä joitain ohjelmia apuna käyttäen.

3. Organisaation on ymmärrettävä, että verkko ja sosiaalinen media ovat avoimia tiloja. Organisaatio ei voi yksin hallita omaa viestintäänsä. Facebook-sivun avaaminen tarkoittaa tilan avaamista kaikille Facebookin käyttäjille, ja eteen voi tulla niin mairittelevia kuin vihamielisiä viestejä. Onko organisaatio näihin valmis ja miten se reagoi?
4. On toimittava korkeiden eettisten vaatimusten mukaisesti. Jos organisaatio kokeilee arveluttavia keinoja, se jää todennäköisesti kiinni ja maine on mennyt. Jos ei tunne verkkomaailmaa, saattaa eettisesti arveluttavia keinoja käyttää vahingossa.

Kuinka tehokasta vaikuttaminen sosiaalisessa mediassa lopulta on? Yleispäteviä käsityksiä tai peräti lakeja vaikutuksesta on mahdotonta muotoilla. Summatessa mediavaikutuksen tutkimusta Denis McQuail (1987) esittää vaikutusten arviointiin kah-ta ulottuvuutta. Ensinnäkin vaikutukset voivat olla tarkoituksellisia ja toivottuja tai vaihtoehtoisesti ei-toivottuja. Toiseksi vaikutukset voivat olla lyhytkestoisia tai pitkäkestoisia. Ei-toivottujen vaikutusten riski kasvaa, kun erilaiset viestit ja sisällöt lähtevät elämään omaa elämäänsä verkossa. Verkon ja koko mediakulttuurin nopeatempoisuus saattaa myös korostaa lyhytkestoisia vaikutuksia, joten nopea toiminta on tärkeää.

Perinteisen median roolia ei myöskään pidä unohtaa. Moni asia nousee verkos-

ta yleisempään julkiseen keskusteluun vasta, kun perinteinen uutismedia reagoi. Verkko, sosiaalinen media ja uutismedia muodostavat kokonaisuuden, jossa vaikuttaminen on monitahoista ja monensuuntaista. Verkko ei suinkaan ole tyhjiössä oleva vaikuttamisen areena, vaan osa mediayhteiskuntaa.

Näistä voit aloittaa

Limnell, J., Majewski, K. & Salminen, M. (2014). *Kyberturvallisuus*. Jyväskylä: Docendo.

Matikainen, J. (2012). *Sosiaalinen media – uudenlainen julkisuus?* Teoksessa Karppinen, K. & Matikainen, J. (toim.) *Julkisuus ja demokratia*. Tampere: Vastapaino.

Noppari, E. & Hautakangas, M. (2012). *Kovaa työtä olla minä*. Muotibloggaajat mediamarkkinoilla. Tampere University Press. http://www.uta.fi/cmt/tutkimus/comet/julkaisut/kovaa_tyota_olla_mina_2012.pdf

Lähteet

Aula, P. & Heinonen, J. (2011). *M2 – Männen uusi aalto*. Helsinki: Talentum.

Bruns, A. (2007). *Producers: Towards a Broader Framework for User-Led Content Creation*. Esitelmä kansainvälisessä konferenssissa Creativity & Cognition. Washington DC, 13.–17. kesäkuuta 2007.

Castells, M. (2009). *Communication Power*. Oxford, New York: Oxford University Press.

Heikkilä, H., Ahva, L., Siljamäki, J. &

Valtonen, S. (2012). *Kelluva kiinnostavuus*. Tampere: Vastapaino.

Juholin, E. (2009). *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Helsinki: Infor.

Korpiola, L. & Nikkanen, H. (2012). *Arabi-kevät*. Helsinki: Avain.

Kujala, T. (2012). *Lähi-idän mediasota*. Journalismin ristipaineet Israelin ja palestiinalaisten välisessä konfliktissa. Tampere: Tampere University Press.

Malmelin, N. (2003). *Mainonnan lukutaito*. Helsinki: Gaudeamus.

Matikainen, J. (2002). *Tuoko se sitten bisnes-tää?* Internetiin ja virtuaaliseen oppimisympäristöön asennoituminen pk-yrityksissä. Helsinki: Palmenia.

Matikainen, J. & Villi, M. (2013). *Mobiilit mediasisällöt*. Sisältöjen tuottaminen, jakelu ja kulutus sosiaalisessa mediassa. Viestinnän tutkimuskeskus, Helsingin yliopisto. Viestinnän tutkimusraportteja 3.

McQuail, D. (1987). *Mass Communication Theory*, 2. painos. London: Sage.

Nieminen, H. (2006). *Kansa seisoi loitompaina*. Tampere: Vastapaino.

Noppiari, E. & Hautakangas, M. (2012). *Kovaa työtä olla minä*. Muotibloggaajat mediamarkkinoilla. Tampere: Tampere University Press.

Suominen, J., Östman, S., Saarikoski, P. & Turtiainen, R. (2013). *Sosiaalisen median lyhyt historia*. Helsinki: Gaudeamus.

Yagodin, D. (2014). *Venäjäjän journalismi ja poliittiset blogit*. Idäntutkimus 1.

Villi, M. (2011). *Sosiaalinen kuratointi verkossa: Mediasisältöjen sosiaalinen kulutus ja osallistava yleisyys*. Media & Viestintä 34 (4): 48–65.



Viestinnän ammattilaiset

REKRYN PAIKKA?

Vakituisia viestinnän työpaikkoja
ja lyhyitä sijaisuuksia

TYÖNANTAJA:

ilmoita avoin viestinnän työpaikka tai keikkatyö.

Ilmoitus julkaistaan ProRekry-sivulla, ProComin jäsenviestissä sekä some-kanavissa tai halutessasi vain Keikkaverkostolle.

TYÖNTEKIJÄ:

etsitkö lyhytaikaista viestinnän keikkatyötä?

Keikkaverkosto yhdistää työnantajan sekä -tekijän.

**TAVOITA
SUOMEN LAAJIN
VIESTINNÄN
AMMATTILAISTEN
VERKOSTO!**

ProRekryn hinnat
ja lisätiedot
www.procom.fi



KUKA?

Erkki Karvonen

- *YTT Erkki Karvonen on informaatiotutkimuksen ja viestinnän professori sekä Tiedeviestinnän maisteriohjelman vetäjä Oulun yliopistossa. Hän on myös tiedotusopin dosentti Tampereen yliopistossa. Erkki on tutkinut imagon ja maineen ilmiöitä mm. väitöskirjassaan Imagologia (1997) ja Elämää mielikuvayhteiskunnassa -teoksessaan (1999). Hän on perehtynyt politiikan viestintään ja viime vuosina tiedeviestinnän kysymyksiin. Näistä aiheista hän on julkaissut runsaasti sekä tieteellisiä että yleistajuisia esityksiä. Erkki on opetus- ja kulttuuriministeriön tiedon julkistamisen neuvottelukunnan jäsen.*

SÄRKYNYT AUKTORITEETTI?

Vaikuttaminen on muuttumassa, kun asiantuntijoilla ei ole enää entisenlaista auktoriteettia, vaan tieteellinenkin ekspertti joutuu kilpailemaan vaihtoehtoisten oppien ja vasta-asiantuntijoiden kanssa legitiimistä asemastaan. Eliitteihin kriittisesti suhtautuva, populistisesti asennoituva kansa ja myös vallan vahtikoiraksi julistautunut journalismi kyseenalaistavat usein asiantuntijatiedon riippumattomuuden. Nykyisessä ns. notkean modernin kulttuurissa lähtökohtana on omaa identiteettiään rakentava, usein vertaistukiryhmien voimaannuttama yksilö. Jos yksilöt voimaantuvat vastustamaan vaikkapa virallista, tutkimusnäyttöön perustu-

vaa terveystietoa, tämä on ongelma asiantuntijaorganisaatioille ja kansanterveydelle. Nämä haasteet voitakseen asiantuntijaorganisaatioiden tulisi luoda keskustelevaa, dialogista otetta sekä tarjota kyselijöille perusteluja ja läpinäkyvyyttä salaliittoteoreettisten epäluulojen hälventämiseksi. Yhä tärkeämpää on myös ottaa yleisön kiinnostuksen kohteet huomioon viestintää suunniteltaessa.

Johdanto

Niin sanotussa korkean modernin julki-suuskulttuurissa 1950–70-luvuilla länsimaissa vallitsi rationaalinen ja järjestynyt julkinen elämä, jossa kansalliset auktoriteettihahmot olivat selkeitä ja kyseenalaisitamattomia. Tämän korkean modernin järjestyksen perustana oli tietoon nojaava asiantuntija. ”Pappi saarnasi saarnastuolistista, lääkäri oli ehdoton auktoriteetti, insinööri kunta toimi omana ’säätynään’, suuryrityksissä hallitsivat firmojen miehet, ja opettajat kansakoulunopettajasta professoriin valistivat kansaa kateedereilta” (Kantola 2011, 24).

Vähitellen on tultu notkean modernin (”Liquid modernity”, Zygmunt Bauman, 2002) aikakauteen, jossa asiantuntijoita epäillään, kritisoidaan ja kyseenalaistetaan. Mieli-piteet risteilevät puolesta ja vastaan. Jatkuvassa myllerryksessä olevaan julkiseen elämään kuuluvat voimakkaat vastaliikkeet, jotka saattavat olla antimodernin luonteisia ja kaipaavat paluuta vanhaan ”alkuperäiseen” ja ”aitoon”

elämään. Samalla mediasta on tullut entistä aktiivisempi, riippumattomampi ja aggressiivisempi toimija. Journalismi on muuttunut terävämmäksi ja skandaalihakaiseksi ja suhtautuu vallanpitäjiin kriittisesti. Samaan aikaan ammattimainen markkinointi tullut osaksi yhä useampaa elämänaluetta, esimerkiksi politiikkaa, mikä sekin voi herättää kansalaisten ja toimittajien epäluuloja (Kantola 2011).

Yllä on kuvattu yleinen kehityskulku, joka on johtanut organisaatiot kaipaamaan särkymätöntä viestintää. Kun viranomaisten ja asiantuntijoiden auktoriteetti, legitimitetti tai valta-asema on monessa tapauksessa voimakkaasti kyseenalaistettu ja vaihtoehtoiset opit kukoistavat, vasta-asiantuntijat ja aktivistit ”rokottavat” seuraajansa immuuneiksi jopa todistetulle tutkimusnäytölle.

Tieteellistä tietoa kyseenalaistavista näkemyksistä esimerkkeinä mainittakoon vähähiilihydraattisen ruoan suosiminen eli ns. karpkaus, mikä on muodostunut suorastaan kansanliikkeeksi Suomessa, Ruotsissa ja muuallakin länsimaissa (Gunnarsson & Elam, 2012; Karvonen, 2013). Toinen esimerkki on rokotusvastarinta sikainfluenssan yhteydessä, mihin liittyi Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) jääminen internetissä kilpailuvien lähteiden jalkoihin (Luoma-aho, Tirkkonen & Vos, 2013). Toiselta alalta esimerkin tarjoaa ilmastonmuutokseen liittyvä skeptisyys tai denialismi erityisesti Yhdysvalloissa. Kaiken kaikkiaan asiantuntija-aukto-riteetin murentuminen on suuren luokan kysymys, jonka seuraukset ovat vaikeasti arvioitavissa.

Teoriaa ja ajattelumalleja

Tiedon ja tieteen auktoriteettien vastaisuutta voidaan selittää yleisimmällä tasollaan ns. notkean modernin (”Liquid modernity”, Zygmunt Bauman, 2002; Kantola, 2011; Aslama, 2004) viitekehityksessä. Vanhempaan ns. korkean modernin aika-kauteen kuului keskittynyt ja hierarkkinen julkisuus, jota instituutiot ja eliitit saattoivat hallita. Nykyisessä notkeassa modernissa sen sijaan instituutioiden asema ja legitimitteetti on kyseenalaistunut. Mikään instituutio ei ole enää pyhä, vaan julkisesti ja vapaasti kritisoitavissa. Osittain tilanne on jopa kääntynyt päinvastaiseksi: kaikkia virallisia instituutioita epäillään ja niiden läpinäkyvyyttä vaaditaan. Tämä on myös demokraattista kehitystä: kansalaiset ovat voimaantuneet aktiivisiksi omien vaihtoehtojen hakijoiksi.

Notkeassa modernissa vallitseva poliittinen filosofia on liberalistinen, yksilön vapauksia ja valintaa korostava. **Lähtökohdana ja kaiken keskipisteenä on omaa identiteettiään rakentava yksilö kehoineen.** Tästä syystä terveysasiat koetaan hyvin merkittäviksi ja terveysviranomaiset nähdään omaa itsemääräämisoikeutta sekä vapautta uhkaaviksi vallankäyttäjiksi ja byrokraateiksi. Lääketieteen ja terveysviranomaisten vallankäyttö voidaan kokea alistavaksi, hegemoniseksi ja holhoavaksi; vaihtoehtoiset terveysdiskurssit taas voidaan kokea vapauttaviksi ja voimaannuttaviksi. (vrt. Torkkola 2008, 74.)

Tieteen ja asiantuntijatiedon uskottavuusongelmiin vaikuttavat myös niiden itseään korjaava luonne, kun uudet tutkimukset romuttavat vanhat totuudet ja

hoitosuosittelujen jatkuva vaihtuminen murentaa uskoa niiden pätevyyteen. Esimerkiksi käsitykset terveellisyydestä muuttuvat jatkuvasti ja hämmentävät kansalaisia. Myös media on hanakka tuomaan esiin yllättäviä yksittäisten asiantuntijoiden lausuntoja, ja notkean modernin alituisesta muutoksesta syntyy turvattomuutta. Tämä voimistaa vastaliikkeitä, jotka etsivät turvaa paluusta vanhaan, romantisoivat mennyttä ja nojaavat nostalgiaan. Tätä edustavat esimerkiksi luonnonmukaiset hoidot, jotka voivat perustua vaikkapa 1600-luvun humoraalilääketieteeseen.

Tieteen asiantuntijuuden kanssa kilpailee julkisuudessa vasta-asiantuntijoita, joiden vaihtoehtoinen näkemys saattaa puhutella yleisöä vakuuttavan tuntuisesti, kriittisesti, tutkimusviitteisiin nojaten, ja esiintyjät voivat olla lääkäreitä. **Yksilöiden on vaikea päättää ketä uskoa: virallista asiantuntijoiden terveystietoa vai vaihtoehtoisia, kriittisiä näkemyksiä.**

Pohjaa ilmiön selittämiselle saadaan myös mediateknologian murroksesta. Mediateknologian muutoksilla on vaikutuksia valtasuhteisiin: esimerkiksi kirjapainoteknologian käyttöönotto lopetti katolisen kirkon tiedollisen monopolin 1400–1500-luvulla ja auttoi protestanttisen uskonpuhdistuksen voittoon. Aiheuttaako internet (tai tarkemmin sanottuna sosiaalinen media) samanlaisen kumouksen tieteen tieteelle? On tapahtunut siirtyminen ns. toiseen media-aikaan (Poster, 1995), mikä tarkoittaa perinteisen yksisuuntaisen joukkotiedotuksen muuttumista vuorovaikutukselliseksi uuden teknologian myötä; toisin sanoen **sanelusta on tultu keskusteluun.**

Vanhasta tieteen ja toimittajien kontrolloimasta julkisuudesta on siirrytty monisuuntaiseen viestintään, jossa itse kullakin henkilöllä on mahdollisuus saattaa viestinsä olemattomilla kustannuksilla lähes koko ihmiskunnan saataville. Mihin tarvitaan asiantuntijajournalismia, kun ”amatöörien” tuottamia sisältöjä on tarjolla yllin kyllin ilmaiseksi (Anderson, 2009)? Internet-kriitikko Andrew Keen (2007) on puhunut ”**amatöörin kultista**”, **joka nostaa harrastajien tekstit (mielipiteet) kilpailemaan tasaveroisesti ammattilaisten esitysten kanssa**. Näin vaihtoehtoiset, ei-tieteelliset ja epätieteelliset perustelut voivat saada yhtä vahvan jalansijan ihmisten mielissä kuin tiede ja viralliset instituutiot. (Karvonen, 2011a; 2011b; 2011c.)

Esimerkkejä tutkimusta haastavasta aktivismista

Esimerkkinä virallisten, tieteeseen perustuvien suositusten haastamisesta internetissä käy ns. karppausliike aktivisteineen. Internetin Karppaus.info-keskusteluryhmän palstojen tutkimuksessa selvisi, että aktivistit suomivat kriittisesti mediassa esitettyjä virallisia ravintosuosituksia tai virallisten asiantuntijoiden näkökantoja (Huhta, 2013). Aineistosta nousi neljä erilaista puhetapaa: 1) tieteellinen puhetapa, 2) kriittinen puhetapa, 3) valtaistumisen (empowerment) puhetapa sekä 4) ravintokriittinen puhetapa. Jokainen näistä puhetavoista saattoi omalta kantaltaan kyseenalaistaa virallisen tieteen näkemyksiä.

Tieteellisessä puhetavassa karppauksesta

puhuttiin tieteelliseen tapaan. Tieteellisen puhetavan ydintä keskusteluissa oli hyvin tarkka ja kriittinen tutkimustulosten läpikäyminen, jonka pyrkimyksenä oli löytää virallista näkemystä tukevasta tutkimuksesta aukkoja tai suoranaisia virheitä. Tieteellistä puhetapaa leimasi tieteestä tuttujen käsitteiden ja sanojen suvereeni käyttö. *Kriittisessä puhetavassa* oli lähtökohtana ajatus siitä, että karppausta vastustavia tahoja yhdistävät jonkinlaiset taloudelliset ja poliittiset kytkökset, ”salaliitto”: alan teollisuus on korruptoinut viranomaistahot puolelleen. *Valtaistumisen tai voimaantumisen puhetavassa* rakennettiin kuvaa karppauksesta itsenäisen yksilön valitsemana vaihtoehtoisena tapana parantaa hyvinvointiaan. Keskeisin uskottavuuden ja totuuden lähde ovat omat, tuttavien ja julkisuuden henkilöiden henkilökohtaiset kokemukset, todistukset. *Valtaistumisen* puhetapa kertoo omiin henkilökohtaisiin kokemuksiin perustuvaa tarinaa elämän muutoksesta ja hallinnasta. *Ravintokriittinen puhetapa* tuotti karppaajista kuvaa luonnonmukaisuutta ja ruoan puhtautta arvostavina yksilöinä, jotka eivät tyydy tekemään kuluttajavalintojaan pelkästään lähikaupan tarjonnan mukaan. Teollisesti tuotetut raaka-aineet luokiteltiin terveydelle haitallisiksi. Ravintokriittinen puhetapa rakensi karppauksesta puhtaan ja luonnonmukaisen ravitsemuksen edelläkävijää. (Huhta, 2013.)

Samanlaisia tuloksia on nähtävissä myös karppauksen tutkimuksessa Ruotsissa (Gunnarsson & Elam, 2012). Ruotsalainen karppausliike on onnistunut tehokkaasti puhuttelemaan yleisöä

ensinnäkin kyseenalaistamalla viralliset ravitsemussuositukset ja esittämällä, että ne eivät täytä ”hyvän tieteen” kriteereitä, sekä toisaalta esittämällä karppaajien henkilökohtaiset laihdutusonnistumiset ja parantumiset todistukseksi ruokavali- on toimivuudesta. Gunnarsson ja Elam toteavat, että myös tieteen kielellä on merkitystä. Tiedeyhteisö on erkaantunut vaikeatajuiseen englanninkieliseen keskusteluunsa, jolla ei pystytä puhutte- lemaan kansaa. Karppausliikkeen ruotsa- laiset kuulakuvat taas ovat hyvin sujuvia mediaesiintyjiiä ja iskeviä kansankielellä kirjoittajia. Näillä avuilla he saavat aikaan suuren vaikutuksen.

Asetelma lääketieteen tai ravitsemus- tieteen asiantuntijuutta haastavissa puhetavoissa on usein samankaltainen kuin populismin eliittikriittisissä diskurs- seissa: (tieteellinen) eliitti on läpeensä lääketieteellisuuden ja elintarviketeollisuu- den korruptoimaa ja ajaa näiden etuja, sen sijaan kansa (populus) on turmeltu- matonta. Vertaistukena annettu toisten potilaiden omakohtaiseen kokemukseen nojaava mielipide on vakuuttavampaa kuin lääkärien ”eliittitieto”. Internetille tyypillisesti kriitikot ovat anonyymeja ja ”ampuvat puskasta”, kun viralliset asian- tuntijat esiintyvät nimellään ja kasvoillaan julkisuudessa. Lääketieteen ”vallanpitäjät” esitetään teollisuuden lahjomana elitisti- senä klikkinä, joka ajattelee omaa etuaan kansan terveyden kustannuksella. Sitä vastoin karppausliikkeen vasta-asiantunti- jat esiintyvät itse puhtaana, turmeltumatto- man tieteen edustajina.

Tällainen puhetapa on yleinen ns.

denialismin puhetavoissa, diskursseissa. Seth Kalichman (2009) on määritellyt AIDS-denialismiin liittyen denialistisen diskurssin piirteiksi seuraavat: 1) Denia- listit katsovat olevansa ainoita Totuuden haltijoita; he väittävät, että HI-virus ei aiheuta AIDSia ja että HIV-lääkitys on haitallista. 2) He uskovat, että hallitukset, virallinen terveydenhoito ja lääketiede ovat suurten lääkeyhteiden korruptoimia: näin virallisiin hoitosuosituksiin vaikut- taa lääkeyhteiden halu maksimoida liikevoittonsa (salaliittoteoria). 3) Denia- listit hyökkäävät viestinnässään erityi- sen ankarasti näkyvimpien denialisteja kritisoineiden tieteilijöiden kimppuun. 4) **Denialistit hyödyntävät valikoiden ”ru- sinat pullasta”-periaatteella tieteellisiä tuloksia, jotka tukevat heidän vakuutte- lujaan** (ns. cherry picking). Nämä piirteet löytyvät helposti myös karppaukseen liittyvistä puhetavoista.

Median näkökulma

Korruptoituneen tieteen asetelma vetoaa tehokkaasti nykyisen notkean modernin journalistipolveen, joka mieltää itsensä ensisijaisesti vallan vahtikoiraksi ja val- lanpitäjien väärinkäytösten paljastajaksi (Kantola, 2011). Journalistit haluavat tark- kailla kriittisesti myös terveyden viran- omaisia. Populistien ja skeptikkojen esillä pitäminen epäilyä taloudellisista kytköksistä kuuluu myös nykyaikaisen journalismin tavanomaisiin epäluuloihin. Lääketie- teenkin kohdalla on kyllä aiheellista nostaa esiin kysymys korruptoitumisesta, sillä lääkefirmat rahoittavat avokätisesti lääketieteellistä tutkimusta. Puhutaan

myös medikalisaatiosta, jossa yhä uusia normaaleja ilmiöitä nimetään lääkehoitoa tarvitseviksi sairauksiksi ja siis tuottoisan liiketoiminnan lähteiksi.

Mediassa ollaan yleensäkin pienen ihmisen puolella suuria vallanpitäjiä, koneistoja ja byrokratiaa vastaan. Näin erilaiset vallitsevaa valtaa vastustavat populistiset liikkeet löytävät kumppanin eliittikriittisestä journalismista. (Karvonen, 2013.)

Liike-elämä on kietoutunut osaksi tiedettä ja tutkimusta, näin erityisesti lääketieteessä, jossa lääketieteellisyys rahoittaa merkittävästi alan tutkimusta. On siis mahdollista, että lääketieteellisuuden suur yritysten taloudelliset intressit vaikuttavat tutkimuksiin ja lopulta hoitosuosituksiin. Näin ”salaliittoteoreetikoiksi” mainittujen kriitikoiden väitteillä voi olla todellisuuspohjaa jälkiakateemisen lääketieteen suhteen. Edellä kuvatut muutokset voivat vaikuttaa niin, että tutkimuslaitoksissa omaksutaan pörssiyrityksissä noudatettuja viestinnän käytäntöjä, jolloin PR-funktio ja markkinointi korostuvat. Tämä saattaa tarkoittaa tutkijoiden perustuslaillisten oikeuksien, kuten sananvapauden ja tieteen vapauden rajoittamista, kuten VTT:n tapauksessa vuonna 2010 ilmeisesti tapahtui (Karvonen, 2011c).

Soveltaminen käytäntöön

Jotta edellä kuvattu epäluuloisuus asiantuntijuutta kohtaan voitaisiin välttää, tulee viestintä määritellä uudelleen. Tiedeviestinnän malleja pohdittaessa on jo alettu ottaa huomioon yhteiskunnan muuttuminen korkean modernin vaiheesta notkeaan moderniin, jolloin tarvitaan

entistä enemmän viestinnän särkymättömyydestä huolehtimista.

Tiedeviestinnän ihanteet ja paradigmat ovat muuttuneet entisestä valistavan hierarkkisesta asennoitumisesta tasa-arvoisempaan ja dialogisempaan tiedeviestintään. Tiedeviestinnän piirissä aiemmin vallalla ollut, yleisöä tieteellisen hierarkkisesti valistava näkemys on korvautunut tieteen ja muun yhteiskunnan vuoropuhelu, keskusteluun antautumista, korostavalla näkemyksellä (*Public engagement with science and technology*, PEST). Tämän näkemyksen kehittämiseksi ovat antaneet vauhtia tieteen ja teknologian kriisit, kuten ns. hullun lehmän tauti Britanniassa. Vastaavalla tavalla journalismi on muuttunut dialogiseen suuntaan, asiakaslähtöiseksi ja organisaatioviestinnänkin ihanteena on nykyään dialogisuus. (esim. Karvonen, Kortteinen & Saarti, 2014, 165–189)

Ensimmäisenä lääkkeenä tiedeviestinnän parantamiseen on siis **dialogisuus**. Tämä merkitsee eri tahojen kuuntelemista. Esitetty kritiikki on syytä ottaa vakavasti selvitettäväksi ja perustella asiallisesti, missä määrin sen tueksi on näyttöä. Myös tiedepolitiikan tasolla dialogisuus ja vuorovaikutteisuus muun yhteiskunnan kanssa on nykyisin keskeistä. Esimerkkinä Suomen nykyinen yliopistolaki, jossa vuorovaikutus muun yhteiskunnan kanssa määritellään yliopistojen ”kolmanneksi tehtäväksi” tutkimuksen ja opetuksen ohella. EU-tasollakin on siirrytty erillistävästä ”tiede ja yhteiskunta” -ajattelusta ”tiede yhteiskunnassa” -ajatteluun (science in society tiedepolitiikan ohjelmat Bucchi 2008).

Toisena parannuskeinona on edellisestä johdettavissa oleva **läpinäkyvyys**, transparensi. Jos tiedettä tai asiantuntijaa epäillään korruptoituneeksi, on syytä kertoa avoimesti mistä lähteistä tutkimusrahoitus on tullut ja miten se on vaikuttanut tutkimukseen. Jos rahoittajana on tupakkateollisuus ja tulokseksi saadaan tupakan vaarattomuuteen viittaavia tuloksia, auttaa tämä tieto arvioimaan tutkimuksen riippumattomuutta ja objektiivisuutta. Tämän mukaisesti lääketieteen jounaaleissa edellytetään selvitystä taloudellisista ja muista riippuvuuksista. Objektiivisuuden sijaan tutkimusta voidaan ajatella aspektiseksi, tietyksi perspektiiviksi tutkittavaan asiaan. Tällöin on syytä kysyä, mistä muista näkökulmista asiaa voitaisiin lähestyä ja millaisia tuloksia silloin saataisiin (tiedon aspektisuudesta ks. Karvonen, 1999).

Kolmas asiantuntijaviestinnän parantamisen keino on **yleistajisuus**. Ruotsin karppausliikkeen esimerkki osoitti, että englanninkielinen, toisille asiantuntijoille suunnattu viestintä ja väestötason mittakaavassa operoiva lääketiede eivät tavoittaneet kotimaista yleisöä siten kuin kotimaisilla kielillä yleistajuisesti ja henkilökohtaisia kokemuksia käyttävä viestintä puhutteli ihmisiä. Tiedeviestinnässä voidaan erottaa monia tasoja: 1) intraspecialistinen (oman alan specialistien välinen viestintä), 2) interspecialistinen (eri alojen asiantuntijoiden keskinäinen viestintä, viestintä päättäjille ja yrityksille), 3) pedagoginen (erilaiset koulutukset, opetus) ja 4) populaari taso (mediassa suurelle yleisölle) (Bucchi 2008, 1998). Mitä kauemmaksi ykköskategoriasta tullaan,

sitä enemmän on otettava huomioon vuorovaikutuskumppanin tietotaso ja vaikeus ymmärtää erikoiskielisiä oppisanoja.

Lopuksi vielä viestinnän parannuskehdotus medialle: **väärän tasapainottamisen välttäminen**. Erityisesti Yhdysvalloissa ihmisen aiheuttamasta ilmastonmuutoksesta kirjoitetaan mediassa balanssisäännön pohjalta, eli kuullaan kiistan molempia osapuolia, jolloin ilmastoskeptikot ja ilmaston lämpenemisestä viestivät tutkijat saavat mediassa saman painoarvon (50/50). Kuitenkin James Powellin (2012) selvityksen mukaan aiheesta julkaistiin vuosina 1991–2012 kaikkiaan 13 950 tieteellistä artikkelia, joista vain 24 kiisti ihmisen osuuden ilmaston lämpenemiseen. Mediassa asetelma näyttää täysin toiselta: siellä vallitsee väärä tasapaino (false balance). Rokotusvastarintaa käsittelevässä keskustelussakin voitaisiin muutamien narkolepsiatapausten ohella kertoa, kuinka monta miljoonaa ihmishenkeä rokotusten avulla on säästetty. Tämä seikka peittyi yleensä kohussa, eikä metsää nähdä puilta. Asiantuntijaorganisaatioiden ja asiantuntijakommentaattoreiden erityisenä tehtävänä on tuoda suhteellisuudentajua kulloisiinkin mediakohuihin, joissa tyypillisesti paisutellaan kärpäsestä härkänen.

Näistä voit aloittaa

1) Karvonen, Erkki. Rasva on elämän ja kuoleman asia. Journalismikritiikin vuosikirja 2013 / Media & viestintä 36:1, 27–37. <http://urn.fi/URN:IS-BN:978-951-44-9093-4>

2) Tiedeviestintä. Opas tutkijalle. Monologista dialogiin. <http://blogs.helsinki.fi/tiedeviestinta/tiedetapahtumat/monologista-dialogiin/>

3) Jauho, Mikko (2013). Tiedevastaisuutta vai tiedekriittisyyttä? Vähähiihydraattisen ruokavalion kannattajien käsityksiä asiantuntijuudesta ja tieteellisestä tiedosta. Yhteiskuntapolitiikka 2013. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201309035408>

Lähteet

Anderson, C. (2009). *Ilmainen. Radikaalin hinnan tulevaisuus*. Suomentanut Kimmo Pietiläinen. Helsinki: Terra Cognita.

Aslama, M. (2004). *Notkean modernin julkisuus: Zygmunt Bauman ja viestinnän tutkimuksen velvoitteet*. Teoksessa Mörä, Tuomo, Inka Salovaara-Moring ja Sanna Valtonen (toim.) *Mediatutkimuksen vaeltava teoria*. Helsinki: Gaudeamus.

Bauman, Z. (2002). *Notkea moderni*. Suomentanut Jyrki Vainonen. Tampere: Vastapaino.

Bucchi, M. (1998). *Science and the Media. Alternative routes in scientific communication*. London and New York: Routledge.

Bucchi, M. (2008). *Of deficits, deviations and dialogues: Theories of public communication of science*. Teoksessa *Handbook of Public Communication of Science and Technology*. Bucchi, M. & Trench, B. (toim.).

Etzkowitz, H. & Leydesdorf, L. (1997). *Universities and the Global Knowledge Economy. A Triple Helix of University-Industry-Government Relations*. London and Washington: Pinter.

Gibbons, M. et al. (1994). *The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*. London: Sage.

Gunnarsson, A. & Elam, M. (2012). *Food Fight! The Swedish Low-Carb/High Fat (LCHF) Movement and the Turning of Science Popularisation Against the Scientists*. *Science as Culture*, vol. 21, no. 3, 315–334, September 2012.

Huhta, Anna-Maija (2013). ”Älä kirjoita tänne virallisterveellistä propagandaa!” Karpkaus.info-keskusteluryhmä virallisten ravitsemussuosittelujen haastajana. Tiedeviestinnän pro gradu -tutkielma, Oulun yliopisto. <http://herkules.oulu.fi/thesis/nbnfioulu-201304251208.pdf> (luettu 29.12.2013)

Kalichman, S. (2009). *Denying AIDS. Conspiracy Theories, Pseudoscience, and Human Tragedy*. New York: Springer Science+Business Media.

Kantola, A. (toim.) (2011). *Hetken hallitsijat. Julkinen elämä notkeassa modernissa*. Helsinki: Gaudeamus.

Karvonen, E. (1999). *Perspektiivinen realismi – parempi perustus kansalaisjournalismille?* *Tiedotustutkimus* 22(1999): 2, 44–59.

Karvonen E. (2011a). *Viestintätaidot ja tiedeviestintä 2.0*. Tieteessä tapahtuu 29 (2), 1–2. <http://ojs.tsv.fi/index.php/tt/article/view/4002/3758>

Karvonen, E. (2011b). *Tiedeviestintä 2.0 ympäristössä*. Tieteen uusi dialogisuus. Tiedetoimittaja (3/ 2011), 3–4. http://www.tiedetoimittajat.fi/lehdet/Tiedetoimittaja3_11.pdf

Karvonen, E. (2011c). *Tieteen ja liiketoiminnan periaatteet törmäyskurssilla: Sensuroiko VTT tutkijoitaan?* Journalismikritiikin vuosikirja 2011. Media ja viestintä 34 (1), 163–175. <http://tampub.uta.fi/tulos.php?-tiedot=397>

Karvonen, E. (2013). *Rasva on elämän ja kuoleman asia*. Journalismikritiikin vuosikirja 2013. Media & viestintä 36 (1), 27–37 . <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9093-4> (luettu 29.12.2013)

Karvonen, E., Kortelainen, T. & Saarti J. (2014). *Julkaise tai tuhoutu! Johdatus tie-teelliseen viestintään*. Tampere: Vastapaino.

Keen, A. (2007). *The Cult of the Amateur: How Today's Internet is Killing Our Culture and Assaulting Our Economy*. London: Nicholas Brealey Publishing.

Luoma-aho, V., Tirkkonen, P. & Vos, M. (2013). *Monitoring the issue arenas of the swine-flu discussion*. Journal of Communication Management, Vol. 17 Iss: 3, 239–251.

Poster, M. (1995). *The Second Media Age*. Cambridge: Polity Press.

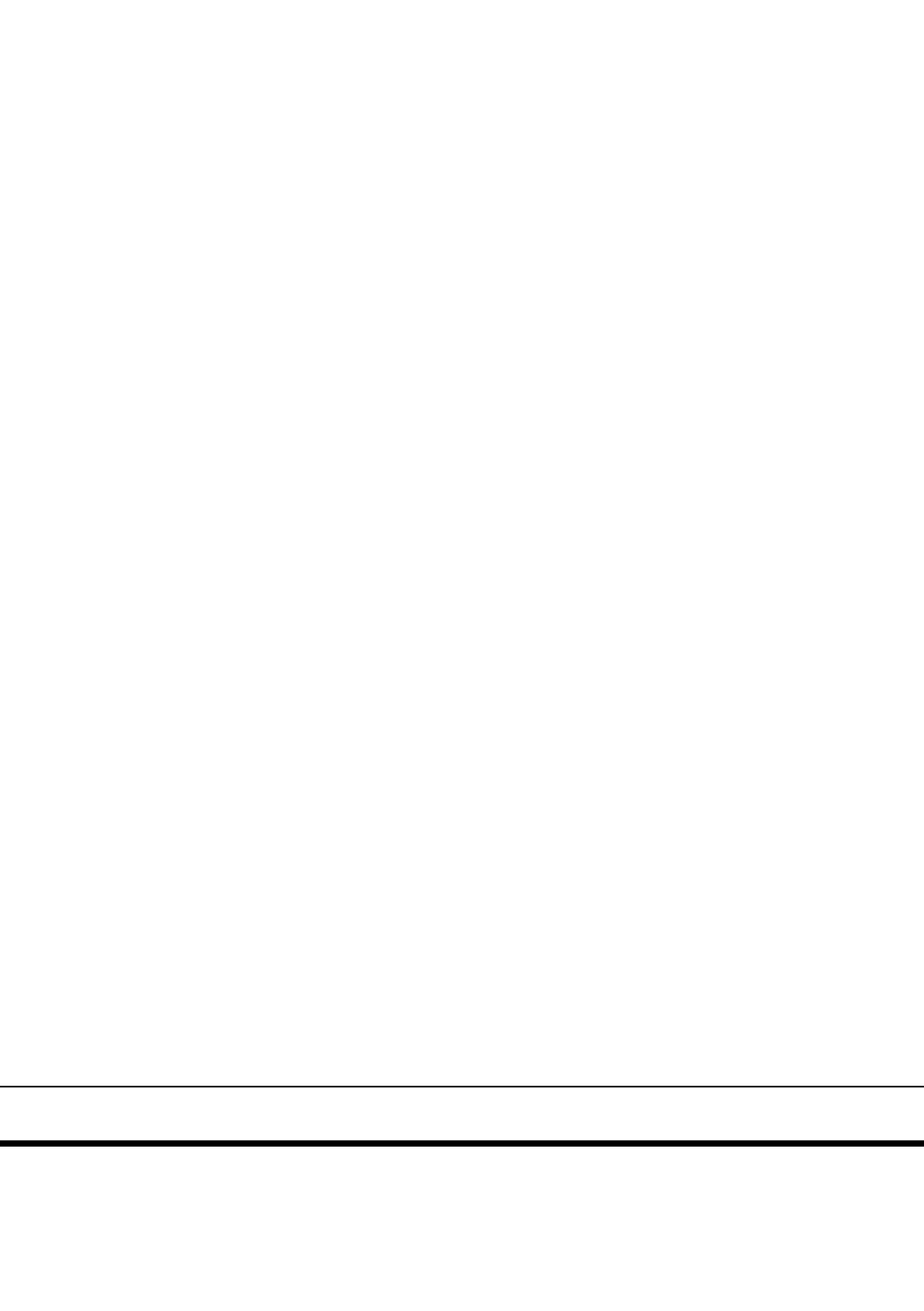
Powell, James Lawrence (2012). *Science and Global Warming*. <http://www.jamespowell.org/index.html>

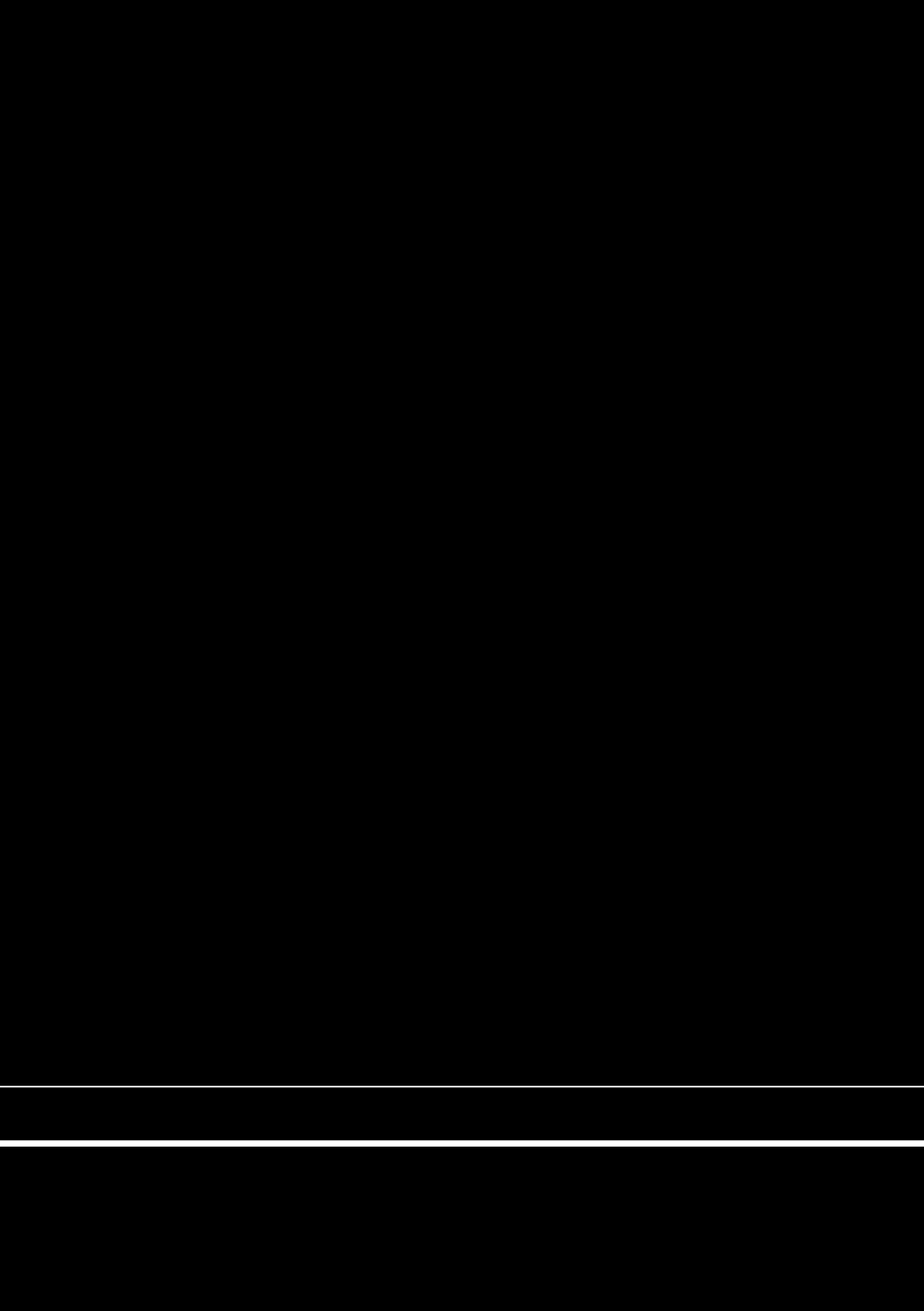
Torkkola, S. (2008). *Sairas juttu. Tutkimus terveysjournalismin teoriasta ja sanomalehden sairaalasta*. Väitöskirja, Tampereen yliopisto. Tampere University Press. Acta Electronica Universitatis Tamperensis; 78. <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7494-1>

Ziman, J. (2000). *Real Science: What It Is and What It Means*. Cambridge University Press.



www.viestijat.fi







ProComma Academic edistää viestintäalan keskustelukulttuuria yhteiskunnassamme. Julkaisu on viestinnän ammattilaisten yhdistyksen ProCom ry:n kustantama ja se pohjaa 1950-luvulla aloitettuun perinteeseen levittää ajankohtaista viestintäalan tietoa.

ProComma kerää yhteen tutkimuksia ja teoriaa nykyorganisaatioiden dynaamisesta toimintaympäristöstä. Kirjoittajiksi on kutsuttu asiantuntijoita eri yliopistoista, mutta myös akateemisen maailman ulkopuolelta.

Vuosittain ilmestyvällä ProCommalla on teema. Tässä kirjassa pureudutaan ajankohtaiseen *särkymättömän viestinnän* sisältöön eri kulmista.

Särkymätön on terminä lainattu Nassim Talebilta. Kirjassaan *Antifragile* Taleb selittää, millaisilla organisaatioilla on kyky selviytyä vahvan turbulenssin ympäristössä.