



PROCOMMA ACADEMIC 2019

Osallistava viestintä



Osallistava viestintä





Päätoimittajat:

Vilma Luoma-aho, viestinnän johtamisen professori, Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu

Kaisa Pekkala, tohtorikoulutettava, Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu

Toimituskunta:

Kirsi Eräranta, apulaisprofessori, Aalto-yliopisto

Aki-Mauri Huhtinen, sotilasprofessori, Maanpuolustuskorkeakoulu

Elisa Juholin, dosentti, Helsingin yliopisto ja Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu

Erkki Karvonen, professori, Oulun yliopisto

Elina Melgin, toimitusjohtaja, ProCom – Viestinnän ammatillaiset ry

Mikko Villi, professori, Jyväskylän yliopisto

Tuula-Riitta Välikoski, yliopistonlehtori, Tampereen yliopisto

Tuotanto:

Kaisa Pekkala ja Vilma Paavilainen

Ulkoasu ja taitto:

Virpi Vihervuori, *Basis Design*

Jakelu:

Julkaisu on maksuton ProComin jäsenille, ja jakelu tapahtuu tilauspohjaisesti.

Kirjaa toimitetaan laajasti myös oppilaitoksiin käytettäväksi viestintäopintojen oheismateriaalina. Osa artikkeleista julkaistaan myös www.viestijat.fi-sivustolla.

Kirjaa voi myös tilata ProComista hintaan 25 euroa sisältäen postituskulut.

Julkaisu on saatavilla myös sähköisenä Helsingin yliopiston Helda-julkaisualustalla.

Painos:

1100 kappaletta

Kustantaja:

ProCom – Viestinnän ammatillaiset ry

Kasarmikatu 23, 00130 Helsinki, Puh. (09) 135 7775, procom@procom.fi

Koko ja paperi:

A5, 14,85 cm x 21 cm, Munken Polar

ISSN 2343-4090

ISBN 978-952-68576-2-6

Paino:

Libris, Helsinki 2019

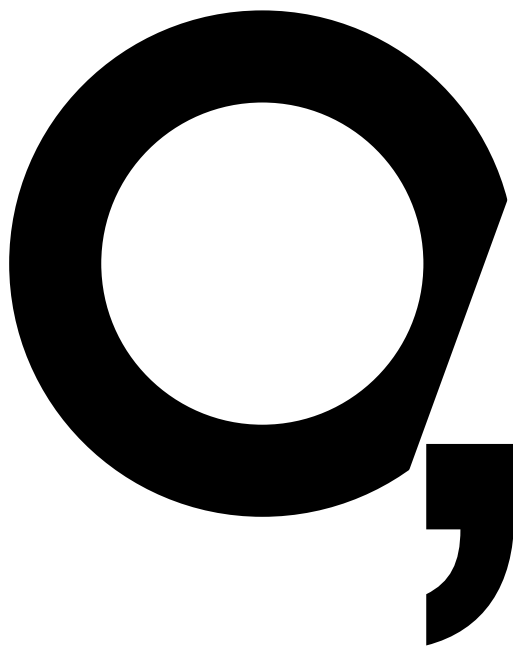
PROCOMMA ACADEMIC 2019

Osallistava viestintä



ESIPUHE	8	PARASOSIAALISET SUHTEET SOSIAALISESSA MEDIASSA	100
OSALLISTAVA VIESTINTÄ	12	Hanna Reinikainen	
Kaisa Pekkala & Vilma Luoma-aho		KUUNTELUN JA DIALOGIN KYPSYYS SOSIAALISESSA MEDIASSA	114
TYÖPAIKASTA OSALLISTUVAKSI TYÖYHTEISÖKSI	26	Taina Erkkilä & Salla Syvänen	
Anne Laajalahti & Eveliina Pennanen		ASIAKKAAN OSALLISTUMINEN - KÄSITE JA MITTAAMISEN HAASTEET	130
OSALLISTAVA JOHTAMINEN DIGITAALISISSA TYÖ- YMPÄRISTÖISSÄ	40	Matti Leppäniemi & Janne Hepola	
Pekka Pälli			
STRATEGISESTA OSALLISTAMISESTA STRATEGIAAN OSALLISTUMISEEN	56		
Minna Logemann			
OSALLISUUDEN MAHDOLLISUUS JA HAASTE ASIAKASRAATI- TOIMINNASSA	72		
Laura Asunta & Leena Mikkola			
OSALLISTAMINEN ALUSTA- TALOUDESSA	88		
Kirsimarja Blomqvist			

PROCOMMA ACADEMIC 2019



Tervetuloa

PROCOMMA ACADEMICIN

6. numeroon, joka kysyy:

ONKO VIESTINTÄMME OSALLISTAVAA?

Tarve olla osa jotakin on meille ihmisille hyvin luontaista. Osallisuuden kokemus syntyy viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta. Myös organisaatioilla, ei vain yksittäisillä ihmisillä, on tärkeä rooli osallisuuden kokemuksen luomisessa. Digitaalisen viestintäteknologian nähdään lisänneen osallistumisen mahdollisuuksia, mutta samanaikaisesti yksilöiden odotukset organisaatioita kohtaan ovat kasvaneet.

Tässä ProComma Academic -julkaisussa pyrimme pureutumaan osallistamisen mahdollisuuksiin ja haasteisiin organisaatioissa ja tarjoamaan tutkimukseen perustuvaa tietoa osallistumisen ja osallisuuden edellytyksistä ja esteistä erityisesti viestinnän ammattilaisten näkökulmasta.

Kirjan johdantoartikkelissa kuvataan osallistamisen merkitystä organisaatioiden strategisessa viestinnässä ja avataan sen käsitteistöä sekä eri muotoja. Kaikki osallistaminen tai edes osallistuminen ei välttämättä johda osallisuuden kokemukseen. Artikkelissa pohditaan aivan, millaista on aito symmetrinen osallistaminen ja mitä valmiuksia se organisaatioilta edellyttää.

Vaikka osallistamiseen liittyvä käsitteentä on laaja, osallistumisella tarkoitetaan usein hyvin arkipäiväisiä asioita. Anne Laajalahti ja Eveliina Pennanen esittelevät artikkelissaan osallisuuden edellytyksiä ja esteitä työyhteisöissä ja kuvaavat käytännön keinoja, joiden avulla viestinnän ammattilaiset voivat tukea työntekijöiden osallistumista. Pekka Pälli puolestaan tarkastelee viestinnän merkitystä osallistavassa johtamisessa erityisesti digitaalisessa työympäristössä. Kun johtajuutta jaetaan organisaatioissa, tarvitaan uusia tapoja suunnata toimintaa. Minna Logemann analysoi artikke-

lissaan strategiaan osallistamista ja osallistumista sekä strategia-
tutkimuksen että viestinnän näkökulmista ja nostaa esiin strate-
giadiskurssin merkityksen toimintaa suuntaavana mekanismina.
Osallistaminen voidaan siis nähdä tavoitteena mutta myös prosessi-
na, joka syntyy vuorovaikutuksessa. Laura Asunta ja Leena Mikkola
pureutuvat osallisuutta tukevan vuorovaikutuksen piirteisiin ja
tarkastelevat sitä julkisen sektorin asiakasraadeissa. Osallisuus voi
heidän mukaansa olla joko toiminnan kulma-tai kompastuskivi, ja
onnistumisen edellytyksenä on osallistujien kokemus siitä, että he
kuuluvat yhteisöön ja yhteisön asiat kuuluvat heille. Viestinnän
ammattilaisten tulisikin pyrkiä kehystämään osallistaminen niin,
että kaikki osapuolet ymmärtävät toiminnan periaatteet ja kokevat
sen merkitykselliseksi.

Teknologian murros ja uudet työn alustat ovat lisänneet osal-
listumisen mahdollisuuksia, mutta samanaikaisesti muuttaneet
luottamuksen rakentumisen dynamiikkaa. Kirsimarja Blomqvist
analysoi artikkelissaan teknologiamurroksen ja globalisaation vai-
kutuksia asiantuntijatyölle. Lisäksi pohditaan, voidaanko tietotyön
uudenlaisella organisoimisella tukea asiantuntijoiden osallistu-
mista ja sitoutumista. Verkkoalustojen toimintalogiikka vaikuttaa
alustalla käytävään vuorovaikutukseen. Hanna Reinikainen käsit-
telee artikkelissaan parasosiaalisuutta ja avaa, miten sen avulla
voidaan ymmärtää ihmisten välistä kanssakäymistä ja suhteiden
rakentumista sosiaalisessa mediassa. Näyttää siltä, että osallisuus-
den kokemus voi olla virtuaalisessa ympäristössä vahva, vaikka se
perustuisikin illuusioon kasvokkaisesta vuorovaikutustilanteesta.

Symmetrisessä osallistamisessa osapuolten välillä vallitsee luot-
tamus ja olettaus siitä, että kaikki mukana olijat ovat halukkaita
etsimään yhteistä ymmärrystä ja ratkaisuja. Tähän tarvitaan kuun-
telemista. Taina Erkkilä ja Salla Syvänen avaavat kuuntelemisen
merkitystä osallistamisen lähtökohtana ja tarkastelevat kuuntele-
misen rakenteita ja käytänteitä lentoyhtiöesimerkin kautta. Kirjan
viimeisessä luvussa Matti Leppäniemi ja Janne Hepola tarkastele-
vat asiakkaan osallistumisen määritelmiä sekä vallitsevia mittaus-

käytänteitä ja tarjoavat lukijalle vinkkejä siitä, mitä mittaamisessa on tärkeä ottaa huomioon.

Toivomme, että tämä kirja avaa osallistamisen mahdollisuuksia sekä haasteita ja auttaa viestinnän ammattilaisia ottamaan osallistamisen osaksi viestinnän suunnitelmia ja käytänteitä. Organisaatiot voivat osallistamisen kautta osoittaa arvostusta, kiinnostusta olla vuorovaikutuksessa ja halua kehittää toimintaa vastaamaan sidosryhmien tarpeita. Viestinnällä on valtava voima osallisuuden kokemuksen luomisessa, käyttäkäämme sitä siis hyvin!

Vilma Luoma-aho & Kaisa Pekkala

Päätoimittajat

ProComma Academic 2019

Q,

kuva: Hanna Koikkalainen



kuva: Teemu Ullgren



KETKÄ?

Kaisa Pekkala ja Vilma Luoma-aho

- *KTM Kaisa Pekkala valmistelee väitöskirjaa Jyväskylän yliopistossa organisaatioiden viestintäkyvykkydestä ja työntekijöiden viestintäroolista digitaalisessa viestintäympäristössä. Tutkimuksessaan Kaisa on kiinnostunut erityisesti siitä, miten viestinnän ja osaamisen johtaminen muuttuu, kun henkilöstön merkitys organisaation viestijöinä ja maineen rakentajina kasvaa. Kaisalla on yli 15 vuoden kokemus viestinnän- ja markkinoinnin asiantuntija- ja johtotehtävistä.*

Vilma Luoma-aho on viestinnän johtamisen professori ja tutkimuksesta vastaava varadekaani Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa. Ennen tätä hän toimi ProCom Ry:n puheenjohtajana ja yhteisviestinnän professorina Jyväskylän yliopistossa. Luoma-aho on julkaissut laajasti ulkomaisissa viestinnän johtamisen ja digitaalisen viestinnän kansainvälisissä tieteellisissä lehdissä. Hän johtaa parhaillaan kahta tutkimusprojektia: Suomen akatemian rahoittamaa #Agentit: Nuorten toimijuus sosiaalisessa mediassa sekä Valtioneuvoston kanslian rahoittamaa Venäjän strateginen viestintä.

OSALLISTAVA VIESTINTÄ

Osallistaminen, osallistumisen mahdollistaminen viestinnän ja vuorovaikutuksen keinoin, on yhteistyön edellytys. Osallistuminen luo perustan yksilön sitoutumiselle, toimijuuden kokemukselle ja yhteenkuulumisen tunteelle. Viestinnän digitalisoitumisen nähdään lisänneen osallistumisen mahdollisuuksia, mutta samanaikaisesti odotukset osallisuudesta ja vaikutusmahdollisuuksista ovat kasvaneet. Tässä artikkelissa avataan osallistamisen merkitystä organisaatioiden strategisessa viestinnässä ja kuvataan osallistamisen eri muotoja erityisesti viestinnän ammattilaisten näkökulmasta.

Johdanto

Digitaalisen viestinnän kehittyminen on mahdollistanut uusia osallistumisen ja yhteistyön muotoja ja siten muuttanut vaikuttamisen dynamiikkaa. Etenkin yksilöiden vaikuttamismahdollisuuksien nähdään lisääntyneen ja luottamuksen yksittäisiin asiantuntijoihin, vertaisiin ja verkostoihin kasvaneen (Men & Muralidharan 2017; Edelman Trust Barometer 2018). Samanaikaisesti odotukset organisaatioita kohtaan ovat kasvaneet, eivätkä organisaatiot voi enää rakentaa olemassaolon oikeutustaan vain tehokkuuden ja tuottavuuden arvojen varaan, vaan oletuksena on, että organisaatio osallistaa sidosryhmiään ja osallistuu itsekin yhteiskunnalliseen keskusteluun (Desai 2018).

Tämä vaatii organisaatioilta ja etenkin työntekijöiltä uudenlaisia viestinnällisiä kyvykkyyksiä sekä tapoja kanavoida sidosryhmien toiveita ja oivalluksia organisaation päätöksentekoon.

Tiedeyhteisössä *engagement*-käsite nousi esiin ensimmäisiä kertoja noin kolmekymmentä vuotta sitten, jolloin se luotiin kuvaamaan työntekijöiden psykologista suhdetta työpaikkaansa ja työtehtäviinsä (Kahn 1990). Englanninkieliselle *engagement*-sanalle ei ole suoraa vastinetta suomen kielessä, vaan sen voidaan nähdä tarkoittavan joko aktiivista (osallistuminen, osallistaminen, sitoutuminen) tai passiivista (osallisuus) toimintaa. Osallistumisella tarkoitetaan vuorovaikutusta ja/tai kokemusta osallisuudesta subjektin (asiakas, työntekijä, sosiaalisen median käyttäjä) ja objektin (organisaatio, brändi, työtehtävät, vaikuttaja) välillä (Brodie ym. 2011). Osallistamisessa on yleistäen kyseessä osallistumisen mahdollistaminen viestinnän ja vuorovaikutuksen keinoin. Tässä artikkelissa osallistaminen määritellään Johnstonin (2018) mukaisesti moniulotteisena ilmiönä, jossa yksilö, organisaatio tai yhteiskunta saa ihmisen kokemaan osallisuutta tunteiden tai tietoisuuden tasolla tai tekemään toiminnallaan itsensä osalliseksi.

Mitä osallistamisella tavoitellaan?

Viestinnän avulla voidaan osallistaa ja toisaalta myös jättää ulkopuolelle yksilöitä, ryhmiä ja organisaatioita. Osallistaminen ja osallistuminen tarkoittavat, että osallisilla on mahdollisuus käyttää valtaa ja vaikuttaa. Etenkin organisaatiotutki-

muksen parissa on viime aikoina puhuttu valtuutuksesta ja voimaantumisesta (*empowerment*), jolla tarkoitetaan työntekijöiden kokemusta omasta vaikutusvallasta (Smith & Taylor 2017, 149). Esimerkiksi yhteisöviestinnässä työntekijät voidaan valtuuttaa edustamaan organisaatiotaan julkisuudessa, kuten työntekijälähettäilysohjelmassa tapahtuukin. Osallisuuden ja voimaantumisen kokemuksen välillä tiedetään olevan yhteys (Li 2016).

Osallistaminen nähdään osana demokratiaa ja yksilöiden mahdollisuutta vaikuttaa (Putnam 2002). Organisaatioissa osallistamista voidaan käyttää apuna tavoitteiden saavuttamisessa (taloudelliset tai sosiaaliset tavoitteet tai mainetavoitteet). Osallistamisen tavat vaihtelevat tavoitteiden ja tilanteiden mukaan, ja muun muassa Quick ja Feldman (2011) ehdottavat, että osallistamisen pääasiallisena tavoitteena on näkökulmien kerääminen päätöksenteon tueksi ja päätöksenteon edellytysten luominen rakentamalla yhteisöjä. Osallistamisen avulla voidaan siis suunnata toimintaa mutta myös etsiä keinoja, joilla tavoitteet saavutetaan. Kun osallistamisen tavoitteena on ongelmanratkaisu, puhutaan usein joukkoistamisesta (*crowdsourcing*), jossa organisaatio tai instituutio hyödyntää joukkojen osaamista, tietämystä ja kokemusta tehtävien ratkaisussa (Howe 2006).

Tavoitteille tarvitaan aina myös mittarit, ja osallistamisen onnistumista onkin ehdotettu mitattavaksi seuraavasti:

1) toiminnan tasolla: onko havaittavissa merkkejä osallistumisesta (esim. keskustelut foorumeilla)

2) yksilöiden välisten suhteiden tasolla (millainen on luottamuksen taso)

3) vaikuttavuuden tasolla (onko organisaatiolle muodostunut uusia kontakteja ja luottamusta eli sosiaalista pääomaa?) (Johnston & Taylor 2018).

Klassinen esimerkki onnistuneesta sidosryhmien osallistamisesta on Lego Ideas -konseptin ympärille syntynyt aktiivinen yhteisö, jossa Lego-harrastajat keskustelevat toistensa ideoista ja valitsevat äänestämällä suosikkinsa kaupallistettavaksi Lego-tuotteeksi. Osallistamisella on Lego:lla onnistuttu luomaan arvoa niin talouden, sidosryhmäsuhteiden kuin maineenkin näkökulmasta. Monet suomalaisetkin yritykset ja organisaatiot ovat ottaneet osallistamisen osaksi toimintaansa. Julkishallinnon puolella osallistamista hyödynnetään päätöksenteon tukena esimerkiksi otakantaa.fi-palvelun avulla, jossa kansalaisilla on mahdollisuus kertoa mielipiteensä ja osallistua päätöksentekoon. Myös journalistit osallistavat yleisöjään yhä aktiivisemmin sisällöntuotannon suunnittelussa ja tiedonhankinnassa.

Osallisuus – miten se määritellään?

Sidosryhmien osallisuus on määritelty uusimpien tutkimuksien mukaan joko olotilana tai prosessina, joka voi tapahtua sekä yksilön tasolla, että sosiaalisissa yhteyksissä (Johnston & Taylor 2018). Yksilö voi olla osallinen ajatuksien, tunteiden ja toiminnan tasoilla (Brodie ym. 2011). Osallisuuden monitasoisuus tekee siitä haastavan organisaatioille, sillä organisaation tulisi pystyä osallistamaan erilaisia

sidosryhmiä kullekin ryhmälle ja kuhunkin tilanteeseen sopivalla tavalla.

Osallistuminen voi olla sekä positiivista, negatiivista että neutraalia (De Vries ym. 2012). Positiiviseksi osallistuminen voidaan määritellä silloin, kun se tukee osallistajan tavoitteita, ja negatiiviseksi silloin, kun se haittaa niitä. Osallistuminen voidaan luokitella neutraaliksi, jos siitä ei osallistumisen hetkellä ole organisaatiolle suoraan hyötyä tai haittaa. Positiivinen osallistuminen jää usein organisaatioilta huomioimatta, kun taas negatiiviseen osallistumiseen organisaatioiden on reagoitava nopeammin (Lievonen ym. 2018). Osallistumisen valenssista sekä sen mittaamisesta voit lukea lisää tämän julkaisun s. 130 Leppäniemen ja Hepolan artikkelista.

Osallistaminen tarjoaa organisaatioille ja sidosryhmille tilaisuuden oppia toistensa tavoitteista, toimintatavoista ja toiminnan vaikutuksista, ja parhaimmillaan osallistuminen synnyttää molemminpuolista luottamusta (Heath 2018). Tästä huolimatta tutkimukset osoittavat, että osallisuuden tunne ja kokemus on vähäistä. Esimerkiksi State of Global Workplace –raportin mukaan maailmanlaajuisesti vain 15 % työntekijöistä on sitoutunut ja kokee osallisuutta omassa organisaatiossaan (Gallup, 2017).

Yksi syy vähäiseen osallisuuden kokemukseen on sitä tukevan kulttuurin puute (Madsen 2018). Osallistaminen nähdään monessa organisaatiossa edelleen erillisenä välineenä, joka otetaan käyttöön, kun organisaation strategia ja tavoitteet on valmiiksi päätetty ja ne halutaan jalkauttaa työntekijöille. Samoin asiakkaita pyritään

usein ”osallistamaan” palautteen antajina: mitä palautetta he haluaisivat antaa tuotteelle sitä kokeiltuaan? Tämä jälkikäteen tapahtuva mukaan ottaminen ei kuitenkaan takaa osallisuuden kokemusta ja vastavuoroisuutta, toisin kuin symmetrisessä osallistamisessa, jossa eri osapuolet voivat vaikuttaa sekä tavoitteisiin että prosessiin ja tuloksiin. Osallistaminen voidaankin määritellä vastuulliseksi vain sillä edellytyksellä, että sidosryhmillä on prosessissa vahva toimijuus eli kokemus omasta mahdollisuudestaan vaikuttaa (Greenwood 2007).

Deetz (1992) näkee, että organisaatioviestinnässä tasapainoillaan aina osallistamisen ja tehokkuuden tavoitteiden välillä. Näiden painotus vaihtelee eri aikakausilla. Organisaatioiden yksinäisyydestä, jonka taustalla on ollut tehokkuuden vallalla ollut ideaali, ollaan siirtymässä osallistavaan toimintamalliin, jossa sidosryhmien (etenkin työntekijöiden) merkitys viestinnässä kasvaa. Vaikka tätä vaihtelua on ollut ennenkin, uutta tällä kerralla on se, että digitaalisten alustojen nähdään tekevän osallistamisesta tehokkaampaa kuin aiemmin (Huang ym. 2013). Toisaalta myös uudet työn muodot ja organisaation rajojen hämärtyminen vaikuttavat osallisuuden kokemukseen: yksilö voi kokea osallisuutta useissa eri organisaatioissa samanaikaisesti. Myös teemojen merkitys on kasvanut, ja ihmiset kerääntyvät yhteen yhä enemmän heitä kiinnostavien aiheiden ympärille, eivät niinkään organisaatioiden (Luoma-aho & Vos 2010).

Osallistamisen haasteena on se, että lopputulosta ei voida tietää etukäteen:

osallistaminen ei aina johda siihen, mihin toinen osapuoli sen toivoisi johtavan. Osallistamisen pois jättämistä perustellaan organisaatioissa usein myös aikataulukysymyksillä. Yhteistyöllä ja sidosryhmien ja työntekijöiden kuuntelemisella voitaisiin kuitenkin tutkimusten mukaan parantaa tuotekehitystä, palvelumuotoilua, asiakastytyväisyyttä sekä välttää organisaatioille kalliiksi tulevia kriisejä ja virheinvestointeja (Macnamara 2016). Aina osallistaminen ei kuitenkaan ole järkevää tai edes mahdollista, esimerkkinä nopeaa päätöksentekoa vaativat tilanteet, salaiset turvallisuuteen liittyvät teemat tai arkaluontoiset sisällöt.

Osallistamista suunniteltaessa on hyvä huomioida, että se voi aiheuttaa jännitteitä organisaation ja sidosryhmien välille, erityisesti organisaation ja yksilöiden välille (Gibbs ym. 2013). Osallistumista sosiaalisessa mediassa tutkittaessa on löydetty jännitteitä esimerkiksi avoimuuden ja sulkeutuneisuuden välillä. Esimerkiksi osallistuminen sosiaalisessa mediassa lisää avoimuutta ja tiedon jakamista, mutta samanaikaisesti se mahdollistaa myös tiedon valikoivan jakamisen. Lisäksi on huomattu, että samaan aikaan, kun avoimuus lisääntyy, tarvitaan myös kontrollia, jotta organisaatiot voivat säilyttää kilpailukykyä (Emt.). Osallistamisessa tulee ottaa huomioon yksilökohtaiset erot, sillä kaikilla ei ole valmiuksia toimia osallistavassa kulttuurissa samalla tapaa (Rogiest ym. 2018). Liika osallistaminen tai siihen liittyvät vaatimukset voivat lisätä työn kuormittavuutta ja häiritä tasapainoa työn ja vapaa-ajan välillä (Bakker ym. 2011).

Osallistumiseen vaikuttavat yksilökohtaisten erojen lisäksi kulttuuri ja vallitsevat normit. Joissain tilanteissa myös se, että ei tarvitse osallistua, voi tutkimusten mukaan lisätä työhyvinvointia (Pennanen 2018). Tämän vuoksi viestinnän asiantuntijoiden on tärkeä suunnitella osallistaminen siten, että se rakentaa hyvinvointia mahdollisimman tasapuolisesti yksilön, organisaation ja yhteiskunnan tasoilla.

Taulukko 1 summaa epäsymmetrisen ja symmetrisen osallistamistavan eroja. Vaikka suurin osa organisaatioiden osallistamisen tavoista sijoittuu kuvattujen ääripäiden välille, voidaan kuitenkin ajatella, että mitä symmetrisempää osallistaminen on, sitä enemmän organisaatio hyötyy siitä muodostuneen sosiaalisen pääoman kautta.

TAULUKKO 1. Epäsymmetrisen ja symmetrisen osallistamisen erot

	Organisaatioiden epäsymmetrinen tapa osallistaa	Organisaatioiden symmetrinen tapa osallistaa
Aloite	Alkaa, kun organisaatio katsoo tarvitsevansa palautetta	Alkaa, kun sidosryhmät tai organisaatio tunnistaa kehittämiskohteita
Säännöt	Toimitaan organisaation ehdoilla ja säännöillä	Toiminnan säännöt sovitaan yhdessä sidosryhmien ja organisaation kanssa
Kanavat ja työtavat	Toimitaan organisaation valitsemissa kanavissa ja organisaation valitsemilla työtavoilla	Toimitaan sidosryhmille parhaiten sopivissa kanavissa ja sidosryhmien valitsemilla työtavoilla
Aikataulu	Organisaatio päättää, määräaikaan sidottu	Prosessi on jatkuva, ja sidosryhmiltä voi tulla aloitteita koko ajan
Vaiheet	Selvä aloitus, selvä lopetus, projekti kerrallaan	Yhteydenpito jatkuvaa, teemat vaihtelevat, suhde pysyy
Logiikka	Suoraviivainen prosessi, jossa saadaan vastauksia selvitetäviin kysymyksiin	Jatkuva prosessi, jossa sekä saadaan vastauksia, että nousee uusia kysymyksiä
Kokemus	Sidosryhmät kokevat tulevansa kuulluksi	Sidosryhmät kokevat olevansa yhteistyökumppaneita
Toimijuus	Sidosryhmät kokevat heikkoa toimijuutta, eli kokevat voivansa vaikuttaa vain vähän.	Sidosryhmät kokevat vahvaa toimijuutta, eli kokevat voivansa vaikuttaa organisaation toimintaan.
Viestintä	Viestintä on projektiluontoista	Viestintä on jakamista ja suhteen jatkuvaa rakentamista
Hyöty	Osallistamisen avulla saadaan vastauksia etukäteen valittuihin kysymyksiin ja organisaatiossa voi syntyä kokemus, että sidosryhmiä kuunnellaan	Osallistamisen avulla luodaan vastauksia mutta myös uusia kysymyksiä. Osallistaminen myös rakentaa sosiaalista pääomaa

Osallistamisen ja osallisuuden edellytykset

Usein ajatellaan, että sidosryhmien osallistaminen organisaatioissa helpottuu, kun uudet digitaaliseen ympäristöön syntyneet sukupolvet (ns. diginatiivit) siirtyvät kuluttajiksi ja työelämään. Osallistamiseen vaikuttaa teknologiaosaamisen lisäksi kuitenkin moni muukin asia, kuten kyseessä oleva teema ja sen tärkeys yksilölle (Luoma-aho & Vos 2010), yksilöiden identiteettitavoitteet (Bazarova & Choi 2014) ja suhtautuminen digitaalisiin työkaluihin sekä konteksti (Treem ym. 2015). Lisäksi esimerkiksi työyhteisössä osallistamiseen vaikuttavat tutkimusten mukaan viestintäilmasto, johdon tuki ja esimerkki (Bakker ym. 2011; Men 2014) sekä sisäinen viestintä (Kim & Rhee 2011).

Symmetrinen osallistaminen on dialogista. Dialogisessa viestinnässä korostuu kunnioitus, välittäminen ja osapuolten välinen kiinnostus ja oletamus siitä, että vaikka osapuolet olisivatkin asioista eri mieltä, he ovat halukkaita etsimään yhteistä ymmärrystä ja ratkaisua (Taylor & Kent 2014). Dialogi on osallistamisessa keskeistä, mutta sen mahdollisuuksia ei ole vielä täysipainoisesti hyödynnetty organisaatioissa (Men ym. 2018), ja on myös tilanteita, joissa sidosryhmät eivät edes halua osallistua dialogiin.

Toisin kuin muut digitaalisen viestinnän kanavat, kuten sähköposti, pikaviestit ja videopuhelut, jotka otettiin ensin käyttöön organisaatioissa, sosiaalinen media syntyi alun perin vapaa-ajan sovellukseksi. Siten ihmisten käyttötottumukset muodostuivat sen mukaisesti. Treem ym.

(2015) huomasivat tutkimuksessaan, että toisin kuin usein luullaan, nuoret diginatiivit olivatkin skeptisempiä sosiaalisen median käytöstä työympäristössä kuin kokeneemmat ja vanhemmat työntekijät. Tämä kertoo siitä, että teknologian käyttö on kontekstisidonnaista ja käyttötapojen siirtyminen kontekstista toiseen ei ole yksiselitteistä.

Sosiaalinen media tekee osallistumisesta usein julkista, ja tällöin voimistuu viestijän merkitys (Baym & boyd 2012). Viestintäkäyttämiseen julkisilla areenoilla vaikuttaa vahvasti se, millaisen identiteetin yksilö haluaa itselleen rakentaa. Tämän ns. identiteettityön (Alvesson & Willmott 2002) merkityksen nähdään kasvaneen sosiaalisen median käytön myötä. Etenkin nuoremmilla kuluttajilla identiteettitavoitteet vaikuttavat osallistumisen sentimenttiin, ja esimerkiksi tiettyjen brändien tai organisaatioiden boikotointi voi olla keskeistä identiteetin rakentamisessa (Rissanen & Luoma-aho 2016).

Uudet osallistamisen mahdollisuudet ja vaatimukset haastavat myös vallalla olevat johtamiskäytännöt. Osallistamisen mukanaan tuoma moniäänisyys edellyttää uudenlaista avoimuutta, kontrollista luopumista ja epävarmuuden sietokykyä. Muutos vanhaan on suuri, sillä viestinnän johtaminen on vuosikymmenten ajan nauttanut ideaaliin yksiaänisestä organisaatiosta, jossa viestinnän johdonmukaisuus on ollut yksi päätavoitteista (Christensen & Cornelissen 2011). Tulevaisuudessa viestinnän johtamisessa onkin yhä tärkeämpää löytää tasapaino moniäänisyyden ja yhdenmukaisuuden välillä.

Osallistumisen tasot vaihtelevat

Osallistuminen voi tapahtua monella eri tasolla. Esimerkkinä Li ja Bernoff (2011) ovat luokittelussaan jakaneet sosiaalisen median käyttäjät seitsemään ryhmään osallistumisen perusteella: uuden luojat (*creators*), keskustelijat (*conversationalists*), kriitikot (*critics*), keräilijät (*collectors*), mukaan liittyjät (*joiners*), katsojat (*spectators*) ja poissaolijat (*inactives*). Uuden luojat ovat aktiivisia sisällöntuottajia ja keskustelun avaajia sosiaalisilla alustoilla. Keskustelijat osallistuvat dialogiin, kriitikot taas reagoivat sisältöihin ja arvioivat niitä, keräilijät järjestävät sisältöä, liittyjät pitävät yllä omia henkilökohtaisia profiilejaan ja seuraavat kiinnostavia sivustoja, katsojat taas ovat sosiaalisen median kuluttajia. Poissaolijat eivät ole olleenkaan läsnä sosiaalisen median alustoilla. Nämä osallistumisen muodot eivät kuitenkaan ole staattisia, vaan etenkin nuoret kuluttajat voivat vaihtaa eri ryhmien sisällä hyvinkin nopeasti kantaansa (Rissanen & Luoma-aho 2016).

Yksilöiden näkökulmasta osallistumisen monitasoisuus voidaan nähdä mahdollisuutena, sillä yksilö voi valita tilanteeseen ja tavoitteisiin sopivan tavan osallistua. Kun osallistuminen on näkyvää, sillä saavutetaan uudenlaista vaikutusvaltaa. Viime aikoina yhteiskunnassa ja organisaatioissa on havahduttu siihen, että osallistuminen julkisuuden areenoilla edellyttää yksilöiltä samanaikaisesti myös vastuuta sanoista ja teoista sekä kriittistä medialukutaitoa.

Osallistaminen työyhteisössä

Työntekijät nähdään tänä päivänä organisaation tärkeimmäksi sidosryhmäksi, sillä työntekijät luovat arvoa toiminnallaan ja rakentavat organisaation mainetta edustamalla organisaatiota sen ulkopuolisille sidosryhmille (Kim & Rhee 2011). Työntekijöiden osallistamista organisaation toimintaan ja sen kehittämiseen digitaalisilla alustoilla onkin tutkittu viime aikoina laajasti, ja osallistamisen on todettu lisäävän työntekijöiden tuottavuutta ja oma-aloitteisuutta, parantavan asiakaspalvelua ja lisäävän yhteisöllisyyttä (Madsen 2018). Osallistaminen ei kuitenkaan ole helppoa, ja tutkimustulokset osoittavat, että digitaalisten työkalujen käyttöönotosta huolimatta organisaatiot eivät aina onnistu luomaan osallistavaa kulttuuria (Emt.). Yksi syy epäonnistumiseen on organisaatioiden valmistautumattomuus kuuntelemaan ja reagoimaan työntekijöiden mielipiteisiin ja ideoihin, jolloin vuorovaikutusta ei pääse syntymään (Emt.).

Organisaatioiden maineen kannalta korostuu tässä ajassa erityisesti se, miten työntekijät kertovat omasta organisaatiostaan sen ulkopuolelle, ja työntekijälähtetilyydestä onkin tullut tärkeä osa yhteisöviestintää. Työntekijöiden viestintätärooli on muuttunut erityisesti sosiaalisen median myötä, ja työntekijöillä nähdään olevan enemmän viestintävaltaa kuin koskaan ennen (Men 2014). Vaikutusvaltaa ei siis jaeta organisaatioissa enää hierarkian perusteella vaan valta on sillä, joka osaa ja uskaltaa viestiä asiansa.

Men (2014) on määritellyt työntekijälähtetilyyden työntekijöiden viestintä-

käyttäytymisenä, jossa työntekijä suosittelee tai puolustaa työnantajaansa, sen tuotteita tai brändejä organisaation ulkopuolella (Emt., 262). Työntekijä voi toimia lähettiläänä monella tapaa: hän voi nostaa esiin organisaatiolle tärkeitä teemoja ja kutsua asiasta kiinnostuneita keskustelemaan kanssaan, vaikuttaa keskustelun suuntaan tai sävyyn organisaatiota koskevassa keskustelussa, tarjota neuvoja organisaations puolesta, puolustaa organisaation toimintaa tilanteen vaatiessa ja toimia neuvottelijana ristiriitaisissa tilanteissa (Vos 2017). Kun työntekijöiden viestintä onnistuu, sen nähdään kasvattavan organisaation sosiaalista pääomaa ja mainepääomaa, mutta organisaation moniäänisyyden nähdään pitävän sisälään myös riskejä, jotka voivat pahimmassa tapauksessa huojuttaa organisaation uskottavuutta tai jopa legitimitettä.

Työntekijöiden ennustetaan saavan tulevaisuudessa entistä enemmän vapautta ja vastuuta johtaa omaa työtään (esim. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteko 2018). Organisaatioviestinnän osalta muutos näkyy erityisesti siinä, että vastuu viestinnästä, niin sisäisestä kuin ulkoisestakin, ei olekaan enää keskitetyllä viestintäyksilöllä, vaan jakautuu yhä enemmän organisaation jäsenille.

Osallistava organisaatiokulttuuri

Osallistaminen ja ihmisten mukaan ottaminen on jo vahva viesti itsessään, mutta miten siinä onnistutaan. Tutkimusten mukaan viestintäkäyttäytyminen tarttuu. Esimerkiksi työyhteisössä johdon esimerkiksi vaikuttaa työntekijöiden viestintäkäyt-

täytymiseen: kun johto viestii itse aktiivisesti ja vuorovaikutteisesti, kannustaa se työntekijöitä omaksumaamaan samanlaisen viestintätavan. Tutkimustulosten mukaan johdon tapa viestiä määrittelee siis yrityksen viestinnän sävyn ja viestintäilmapiirin (Men 2014). Jotta työntekijät kokevat, että uuden opettelu kannattaa, tulee osallistuminen nostaa organisaatiossa yhteiseksi tavoitteeksi (Men 2014).

Osallistavan organisaatiokulttuurin luominen voi viedä aikaa, ja työntekijät voivat kokea muutokset varsinkin alkuvaiheessa uhkaavina. Vastustuksen taustalla voi olla tietämättömyyttä tai taitojen puutetta, mutta myös aikojen saatossa syntyneitä rajoitteita ja toimintamalleja, jotka estävät aidon osallistamisen (Mazzei 2010). Työntekijät voivat myös kokea, että aktiivinen osallistuminen työyhteisön viestintään esimerkiksi sosiaalisen median kautta häiritsee tasapainoa työn ja vapaa-ajan välillä (Bakker ym. 2011). Ihanteellisessa tilanteessa työntekijät kokevat, että heillä on valtuutus viestiä avoimesti ja että johto suhtautuu erilaisiin mielipiteisiin kannustavasti. Työntekijöillä tulee olla myös vapaus valita, miten ja milloin he osallistuvat organisaation viestintään.

Osallistumisen motiiveja yksilön näkökulmasta ovat muun muassa tiedon jakaminen ja oman asiantuntijuuden kehittäminen, verkostoituminen sekä oman identiteetin ja henkilöbrändin rakentaminen (van Zoonen ym. 2014; Kaplan & Haenlain 2010). Työyhteisössä työntekijöiden viestintäkäyttäytyminen lähtee siis sisäisesti motivaatiosta, ja sen nähdään kuvaavan työntekijän ja organisaation

välisiä suhdetta.

Osallistumista on myös se, että esittää eriäviä mielipiteitä (Lievenon ym. 2018). Tutkimustulokset osoittavat, että jos dialogia osataan rakentaa erilaisten ja jopa ristiriitaisten mielipiteiden varaan, on organisaatiolla mahdollisuus muuttaa toimintatapojaan ja parantaa kilpailukykyään. Viime aikoina on esimerkiksi tutkittu sitä, miten vahvasti organisaation uusia työntekijöitä tulisi perehdyttää vallalla olevaan kulttuuriin ja hyväksytyihin toimintamalleihin, vai tulisiko uusia työntekijöitä ennemminkin kannustaa tuomaan esiin vallitsevista toimintamalleista eriäviä ajatuksia. Kyseenalaistamisen on todettu luovan pohjaa organisaation uudistumiselle ja innovaatioille (Cable ym. 2013). Viestinnän johtamisen rooli avoimen viestintäilmapiirin ja rakentavan vuorovaikutuksen luomisessa muodostuu yhä tärkeämmäksi.

Osallistamisen hyödyt

Osallistuminen edesauttaa sidosryhmien sitoutumista organisaatioon. Esimerkiksi työyhteisöjä tutkittaessa on huomattu, että mitä enemmän työntekijä viestii työhön liittyvistä asioista, sitä enemmän hän tuntee työn imua ja osallisuutta organisaatioonsa. Perinteisesti on ajateltu, että sitoutuminen on edellytys työntekijälähettilyydelle, mutta tutkimustulokset osoittavat tämän toimivan myös toisin päin: viestintä työhön liittyvistä teemoista sosiaalisessa mediassa lisää sitoutumista (van Zoonen ym. 2018). Kun työntekijät ovat sitoutuneita ja tyytyväisiä työhönsä, on heillä myös paremmat mahdollisuudet

suorittua tehtävistään.

Toinen hyöty, joka osallistamisesta seuraa, on organisaation kilpailukykyyn kannalta tärkeä tietopääoman lisääntyminen (Mazzei 2014). Osallistamalla voidaan saada arvokasta tietoa, jonka esiin kaivaminen muilla keinoin olisi vaikeaa tai jopa mahdotonta. Osallistamisen avulla tieto myös jalostuu eri näkökulmien myötä. Kun sidosryhmillä on mahdollisuus osallistua, he myös kokevat omistajuutta organisaation ongelmista (Kim & Rhee 2011) ja ovat täten valmiimpia yhteistyön avulla ratkaisemaan mahdollisesti eteen tulevia ongelmia. Tutkimuksessa on huomattu myös se, että osallistuminen lisää työyhteisössä proaktiivisuutta, tiedon jakamista, luovuutta ja sopeutumiskykyä (Eldor & Harpaz 2016). Voidaankin sanoa, että tietopääoman avulla organisaatio pystyy vähentämään epävarmuutta ja reagoimaan paremmin toimintaympäristön muutoksiin.

Kolmas osallistamisesta ikään kuin sivutuotteena syntyvä hyöty on organisaation sosiaalinen pääoma. Sosiaalisen pääoman katsotaan muodostuvan ihmissuhdeverkostoista, ja niissä vallitsevasta luottamuksesta (Lin 2001). Kuten muutkin pääomat, sitä voidaan vaihtaa muihin aineettomiin ja aineellisiin pääomiin, mutta muista pääomatyypeistä poiketen sosiaalinen pääoma vain vahvistuu käytettäessä. Luottamus luo lisää luottamusta. Kaikki sosiaalinen pääoma ei kuitenkaan ole organisaatiolle hyödyllistä: osallistuminen saattaa myös vahingoittaa joko yksilöitä tai organisaatioita. Sosiaalinen pääoma jaetaankin yhdistävään (*bonding*) ja

silloittavaan (*bridging*) pääomaan. Näistä yleisesti hyödyllisempänä pidetään silloittavaa, sillä sen kautta voidaan rakentaa yhteyksiä sidosryhmiin ja organisaation sisällä eri tiimien ja osastojen välillä, kun taas yhdistävä pääoma luo kyllä vahvaa yhteenkuuluvuuden tunnetta mutta samalla saattaa jättää joitain yksilöitä ulkopuolelle.

Lopuksi: Osallistamisen kultaiset säännöt

Osallistamista ja sen avulla arvon luomista ei ole vielä hyödynnetty täysimääräisesti organisaatioissa. Viestinnän ammattilaisten kannattaa ottaa osallistaminen osaksi viestinnän strategista suunnittelua yhdessä johdon kanssa. Viestinnän osallistamisen yleisneuvot voidaan summata viiteen kohtaan:

- 1) Osallistaminen on strateginen päätös, jonka tueksi tarvitaan osallisuutta tukeva organisaatio kulttuuri.
- 2) Osallisuus rakentuu viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta ja viestinnän ammattilaisilla on tärkeä rooli osallistumisen ja osallisuuden edellytysten luomisessa organisaatioissa.
- 3) Työntekijöiden osallistaminen edesauttaa asiakkaiden ja sidosryhmien osallistamista.
- 4) Osallistaminen edellyttää selkeitä pelisääntöjä ja vastuunjako organisaatioissa ja sidosryhmien suuntaan.
- 5) Myös sidosryhmien negatiivinen osallistuminen voi olla organisaa-

tiolle arvokasta toiminnan kehittämisen näkökulmasta.

Näistä voit aloittaa:

Johnston, K. A. & Taylor, M. (2018). *The handbook of communication engagement*. Chichester, West Sussex, UK: John Wiley and Sons, Inc.

Luoma-aho, Vilma (2019). Osallistumistietoisuus ja mielensäpahoittajat. Valu Digital Blogi: <https://statement.fi/osallistumistietoisuus-ja-mielensa-pahoittajat>

LÄHTEET

Alvesson, M. & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39 619– 644.

Bakker, A. B., Albrecht, S. & Leiter, M. (2011). Key questions regarding work engagement, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4–28.

Bazarova, N. N. & Choi, Y. H. (2014). Self-Disclosure in Social Media: Extending the Functional Approach to Disclosure Motivations and Characteristics on Social Network Sites. *Journal of Communication*, 64(4), 635–657.

Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Juric, B. & Ilic, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252–271.

- Baym, N. K. & Boyd, D. (2012). Socially mediated publicness: An introduction. *Journal of Broadcasting & Electronic Media* 56(3): 320–329.
- Cable, D. M., Gino, F. & Staats, B. R. (2013). Breaking Them in or Eliciting Their Best? Reframing Socialization around Newcomers' Authentic Self-expression. *Administrative Science Quarterly*, 58(1), 1–36.
- Christensen, L. T. & Cornelissen, J. (2011). Bridging Corporate and Organizational Communication Review, Development and a Look to the Future. *Management Communication Quarterly* 25(3), 383–414.
- Deetz, S. (1992). *Democracy in an age of corporate colonization: Developments in communication and the politics of everyday life*. Albany: State University of New York.
- Desai, V. M. (2018). Collaborative Stakeholder Engagement: An Integration between Theories of Organizational Legitimacy and Learning. *Academy of Management Journal*, 61(1), 220–244.
- De Vries, L., S. Gensler & P. S. H. Leeflang (2012). Popularity of Brand Posts on Brand Fan Pages: An Investigation of the Effects of Social Media Marketing. *Journal of Interactive Marketing* 26(2), 83–91.
- Edelman (2018). *Edelman Trust Barometer 2018*. Saatavilla: <https://www.edelman.com/trust-barometer> (luettu 23.11.2018).
- Eldor, L. & Harpaz, I. (2016). A process model of employee engagement: The learning climate and its relationship with extra-role performance behaviors. *J. Organiz. Behav.*, 37, 213–235.
- Gallup (2017). State of the Global Workplace report. Saatavilla: https://www.gallup.com/workplace/home.aspx?g_source=logo(luettu 20.11.2018).
- Gibbs, J. L., Rozaidi, N. A. & Eisenberg, J. (2013). Overcoming the “ideology of Openness”: Probing the affordances of social media for organizational knowledge sharing. *Journal of Computer-mediated Communication*, 19, 102–120.
- Greenwood, M. (2007) *Journal of Business Ethics*, 74, 315.
- Heath, R. (2018). How Fully Functioning Is Communication Engagement If Society Does Not Benefit? Teoksessa: K. Johnston & M. Taylor (toim.). *The handbook of communication engagement*. New York: Wiley Blackwell, 33–47.
- Howe, J. (2006, June 2). Crowdsourcing: A definition. Saatavilla: https://crowdsourcing.typepad.com/cs/2006/06/crowdsourcing_a.html (luettu 18.11.2018).
- Huang, J., Baptista, J. & Galliers, R. (2013). Reconceptualizing rhetorical practices in organizations: The impact of social media on internal communications. *Information & Management*, 50, 112–124.
- Johnston, K. (2018). Toward a theory of social engagement. Teoksessa: K. Johnston & M. Taylor (toim.). *The handbook of communication engagement*. New York: Wiley Blackwell, 19–32.

- Johnston, K. & Taylor, M. (2018). Engagement as communication - pathways, possibilities, and future directions. Teoksessa: K. Johnston & M. Taylor (toim.), *The handbook of communication engagement*. New York: Wiley Blackwell, 1–15.
- Kahn, W. A. (1990). "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work". *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692–724.
- Kaplan, A. M. & Haenlein, M. (2010). "Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media". *Business Horizons*, 53, 59–68.
- Kim, J. & Rhee, Y. (2011). Strategic Thinking about Employee Communication Behavior (ECB) in Public Relations: Testing the Models of Megaphoning and Scouting Effects in Korea. *Journal of Public Relations Research*, 23(3), 243–268.
- Li, C. & Bernoff, J. (2008). *Groundswell: Winning in a world transformed by social technologies*. Boston (Mass.): Harvard Business Press.
- Li, Z. (2016). Psychological empowerment on social media: Who are the empowered users? *Public Relations Review*, 42(1), 49–59.
- Lievonen, M., Luoma-aho, V. & Bowden, J. (2018). Negative engagement. Teoksessa: K. Johnston & M. Taylor (toim.). *Handbook of communication engagement*. New York: Wiley.
- Lin, N. (2001). *Social capital: A theory of social structure and action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- 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.
- Macnamara, J. (2016). *Organizational listening: The missing essential in public communication*. New York: Peter Lang.
- Madsen, V. (2018). Participatory communication on internal social media - a dream or reality? Findings from two exploratory studies of co-workers as communicators, *Corporate Communications: An International Journal*, 23(4) 614-628
- Mazzei, A. (2010). Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal* 15(3), 221–234.
- Mazzei, A. (2014). Internal communication for employee enablement: strategies in American and Italian companies. *Corporate Communications: An International Journal*, 19 (1), 82–95.
- Men, L. R. (2014). Why Leadership Matters to Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication, and Employee Outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26, 256–279.
- Men, L. R. & Muralidharan, S. (2017). Understanding Social Media Peer Communication and Organization–Public Relationships: Evidence From China and the United States. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 94 (1), 81–101.
- Men, L. R., Tsai, W. S., Chen, Z. F. & Ji, Y. G. (2018). Social presence and digital dialogic communication: Engagement lessons from

top social CEOs. *Journal of Public Relations Research*, 30(3), 83–99.

Pennanen, E. (2018). Hallinnollinen vuorovaikutus sairaalatyöyhteisössä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto: University of Jyväskylä.

Putnam, R. D. (2002). *Democracies in flux: The evolution of social capital in contemporary society*. Oxford, NY: Oxford University Press.

Quick, K. S. & Feldman, M. S. (2011). Distinguishing Participation and Inclusion. *Journal of Planning Education and Research*, 31(3), 272–290.

Rissanen, H. & Luoma-aho, V. (2016). (Un)willing to engage? first look at the engagement types of millennials”. *Corporate Communications: An International Journal*, 21(4), 500–515.

Rogiest, S., Segers, J. & van Witteloostuijn, A. (2018). Matchmaking in organizational change: Does every employee value participatory leadership? An empirical study. *Scandinavian Journal of Management*, 34(1), 1–8.

Smith, B. G. & Taylor, M. (2017). Empowering engagement: Understanding social media user sense of influence. *International Journal of Strategic Communication*, 11(2), 148–164.

Taylor, M. & Kent, M. L. (2014). Dialogic engagement: Clarifying foundational concepts. *Journal of Public Relations Research*, 26(5), 384–398.

Treem, J. W., Dailey, S. L., Pierce, C. S. & Leonardi, P. M. (2015). Bringing technological frames to work: How previous experience with social

media shapes the technology’s meaning in an organization. *Journal of Communication*, 65(2), 396–422.

Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 2. osa, Ratkaisuja työn murroksessa. (2018) Luettavissa: https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/10616/valtioneuvoston-tulevaisuusselonteon-2-osa-ratkaisuja-tyon-murroksessa

van Zoonen, W. & Banghart, S. (2018). Talking engagement into being: A three-wave panel study linking BoundaryManagement preferences, work communication on social media, and employee engagement. *Journal of Computer-Mediated Communication*, Volume 23(5), 278–293.

van Zoonen, W., Verhoeven, J. W. M. & Elving, W. (2014). Understanding work-related social media use: An extension of theory of planned behavior. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences*, 3(4), 164–183.

Vos, M. (2017). *Communication in turbulent times: Exploring issue arenas and crisis communication to enhance organisational resilience*. Jyväskylä: University of Jyväskylä, School of Business and Economics.

kuva: Sam Janssen



kuva: Sam Janssen



KUKA?

Anne Laajalahti & Eveliina Pennanen

- FT Anne Laajalahti on kokenut ammatillisen vuorovaikutuksen, organisaatioviestinnän ja oppimisen asiantuntija, tutkija ja kouluttaja. Hän työskentelee viestintäkoulutukseen erikoistuneen Inforin koulutus- ja kehittämisjohtajana, puheviestinnän tieteellisen yhdistyksen Prologos ry:n puheenjohtajana sekä Media- ja viestintätieteellisen seuran Mevi ry:n varapuheenjohtajana. Anne on väitellyt Jyväskylän yliopistossa vuorovaikutusosaamisesta ja työssä oppimisestä sekä tutkinut muun muassa kriisivuorovaikutusta ja kriisiviestintäosaamista EU:n FP7-hankkeissa.*

FT Eveliina Pennanen on työyhteisöjen ja organisaatioiden toiminnan kehittämiseen erikoistunut vuorovaikutuksen asiantuntija ja konsultti. Eveliina työskentelee muutoksen tekijänä strategisessa viestintätoimisto Ellun Kanoissa. Hän on väitellyt Jyväskylän yliopistossa, jossa hän on myös opettanut viestinnän oppiaineessa. Väitöskirjassaan Eveliina pureutui sairaalan työyhteisöviestintään ja tutki vuorovaikutusta erilaisissa sairaalan hallinnollisissa ryhmissä, kuten johtoryhmissä ja osastopalavereissa.

TYÖPAIKASTA OSALLISTUVAKSI TYÖYHTEISÖKSI

Työyhteisöt ja organisaatit rakennetaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutus ja osallistuminen työyhteisöjen toimintaan on edellytys organisaatioiden olemassaololle, uudistumiskyvyille, hyvinvoinnille ja menestymiselle. Esittelemme artikkelissamme työyhteisöviestinnän, vuorovaikutuksen ja johtamisen tutkimuksissa esille tuotuja työntekijöiden osallistumisen esteitä. Lisäksi tuomme esille niitä konkreettisia ratkaisuja ja toimivimpia käytänteitä, joiden avulla viestinnän ammattilaiset voivat parhaiten tukea työntekijöiden osallistumista työyhteisössä.

Johdanto

Tieteellisessä ja yhteiskunnallisessa keskustelussa on tapahtunut viime vuosikymmeninä monilla aloilla eräänlainen ”sosiaalinen käänne”. Esimerkiksi oppimisen, työelämän ja organisaatioviestinnän tutkimuksissa on alettu kiinnittää aiempaa enemmän huomiota ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, sosiaalinen media on lisännyt kansalaisten osallistumismahdollisuuksia ja joukkoistamisen (*crowdsourcing*) parissa on alettu hyödyntää ihmisten osaamista ja osallistumista muun muassa ongelmanratkaisussa, tiedon tuottamisessa sekä innovoinnissa. Sosiaalinen käänne näkyy myös työyhteisöjen arjessa, ja työntekijöiden osallistumista ja osallistamista

on alettu korostaa muun muassa kilpailukyvyyn, menestymisen ja hyvinvoinnin kannalta (Bailey ym. 2017; Truss ym. 2014a).

Osallistumisen, osallistamisen ja osallisuuden (*engagement*) tematiikkaa on lähestytty tutkimuskirjallisuudessa monesta näkökulmasta (ks. esim. Truss ym. 2014a; Welch 2011), ja myös käsitteet sitoutuminen (*commitment*), osallistuminen (*participation*), vuorovaikutukseen sitoutuminen tai osallistuminen (*interaction involvement*), sosiaalinen mukaan ottaminen (*social inclusion*) sekä yhteisöihin kiinnittyminen (*community integration*) auttavat ymmärtämään työyhteisöihin osallistumista ja kuulumisen tunnetta. Keskitymme tässä artikkelissa työntekijöiden osallistumisen ja osallistamisen ilmiöihin etenkin englanninkielisen *engagement*-käsitteen näkökulmasta, mutta hyödyntäen myös muiden lähi- ja rinnakkaiskäsitteiden ympärillä käytyä keskustelua.

Englanninkielisessä kirjallisuudessa käytetään aiheesta kirjoitettaessa käsitteitä ”work engagement”, ”job engagement”, ”personal engagement”, ”staff engagement”, ”employee engagement” ja ”organizational engagement” (Truss ym. 2014b, 2–3). Schaufelin (2014, 15) mukaan *work engagement* viittaa työntekijän ja työn väliseen suhteeseen, kun taas *employee engagement* viittaa laajemmin työntekijän ja organisaation väliseen suhteeseen. Artikkelissamme keskitymme näistä jälkimmäiseen eli työntekijöiden ja organisaation suhteeseen, emme vain työntekijöiden ja työn väliseen suhteeseen, jota on tarkasteltu viime aikoina etenkin työn imun tutkimuksissa.

Vaikka osallistumisen ja osallistamisen ilmiöitä kartoittava käsitteenkenttä on kirjava, *osallistumisella* tarkoitetaan lopulta hyvin arkipäiväisiä asioita, kuten työntekijöiden mahdollisuutta ja halukkuutta tuoda työyhteisössään esille uusia ideoita ja vaihtoehtoisia toimintamalleja, vaikuttaa yhteisiin asioihin ja ottaa osaa päätöksentekoon. *Osallistamisella* viitataan sen sijaan työntekijöiden aktivointiin ja kaikkien mukaan ottamiseen: jatkuvaan prosessiin, jossa työntekijöitä tuetaan ja kannustetaan vuorovaikutukseen, otetaan mukaan ideointiin, kehittämiseen ja päätöksentekoon ja jossa heille annetaan myös vastuuta sekä valtaa vaikuttaa. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, ettei organisaation strategiaa tai arvoja sanella ylhäältä alas, vaan näistä neuvotellaan yhdessä. Etuna on, ettei yhdessä luotua strategiaa tarvitse jalkauttaa ja että yhdessä tuotettuihin arvoihin on helpompi sitoutua.

Osallistumisesta voidaan erottaa kognitiivinen ”uppoutumisen” (*absorption*), emotionaalinen ”omistautumisen” (*dedication*) sekä toiminnallinen ”tarmokkuuden” (*vigor*) ulottuvuus (Schaufeli 2014; Welch 2011). Käytännössä näitä voi toki olla vaikea erottaa toisistaan, mutta ne auttavat kukin omasta suunnastaan ymmärtämään ilmiön monimuotoisuutta: osallistuminen ilmenee niin työntekijöiden ajatuksissa, tunteissa kuin käyttäytymisessä.

Osallistumista voidaan lähestyä joko työntekijöiden kokemuksissa tai vuorovaikutuksessa ja toiminnassa esille tulevana ilmiönä (Brodie ym. 2011, 254). Schaufelin (2014) mukaan on kuitenkin vaarallista

keskittyä vain toiseen. Jos osallistumista tarkastellaan yksistään työntekijän kokemuksena, osallistumisen yhteys organisaation tavoitteisiin jää irralliseksi, eikä välttämättä huomioida, mistä osallistuminen tai sen puute johtuu ja mitä tästä seuraa. Jos taas osallistumista tarkastellaan vain näkyvänä toimintana, käsitteellä on vaarana sekoittua lähikäsitteisiinsä. (Emt.) Tässä artikkelissa tarkoitamme osallistumisella niin työntekijöiden kokemusta osallisuudesta kuin tuon kokemuksen ilmaisemista käyttäytymisessä. Lisäksi ajattelemme, että ihannelilanteessa työntekijöiden tietoisuudessaan ja tunteissaan kokema osallisuus muuttuu organisaation tavoitteita tukevaksi toiminnaksi.

Työntekijöiden osallistumista lähestytään usein lähtökohtaisesti tavoiteltavana ilmiönä. Osallistuminen ei kuitenkaan aina ole linjassa organisaation tavoitteiden kanssa, ja osallistumisella voi olla myös yksilöiden tai organisaation kannalta epätoivottuja seurauksia. (Johnston & Taylor 2018, 3.) Työntekijät voivat esimerkiksi osallistua vastustamalla muutosta, rikkomalla sääntöjä tai toimimalla odotusten ja tavoitteiden vastaisesti. Osallistumisesta tai osallistamisesta ei olekaan mielekästä tehdä itseisarvoisesti organisaatioiden ”kehittämismantraa”, vaan arvioitaessa osallistumisen ja osallistamisen mielekkyyttä on aina huomioitava niiden sisältö, suunta, kohde ja konteksti. Osallistumisen määrää olennaisempaa on osallistumisen laatu ja työntekijöiden kokemus, että heitä arvostetaan, he voivat vaikuttaa ja heitä kuunnellaan.

Osallistumisen edut

Vaikka työntekijöiden osallistaminen ei ole yksioikoinen ratkaisu hyvinvoinnin ja tulokellisuuden lisäämiseksi, ovat osallistumisen edut tutkimusten mukaan kiistattomat. On sekä organisaatioiden että työntekijöiden kannalta elintärkeää, että työntekijät haluavat ja voivat osallistua työyhteisönsä vuorovaikutukseen ja toimintaan (Bailey ym. 2017; Eldor & Harpaz 2016; Johnston & Taylor 2018; Schaufeli 2014; Truss ym. 2014a).

Työyhteisöt ja organisaatiot rakennetaan osallistuen vuorovaikutuksessa. Viestintä ei ole vain viestinnän ammattilaisten tai viestintäyksikön työtä. Kaikki työyhteisön jäsenet viestivät, ja vastuu viestinnästä ja vuorovaikutuksesta kuuluu jokaiselle. Ihmisten välinen vuorovaikutus on itse asiassa koko **organisaation olemassaolon lähtökohta**: vuorovaikutus on arena, jolla työyhteisöä ja organisaatiota rakennetaan, ylläpidetään, uudelleenrakennetaan ja muutetaan (Sias 2014). Voidaankin kärjistää, ettei organisaatioita ole edes olemassa ilman työntekijöitä, jotka ovat keskenään vuorovaikutuksessa ja osallistuvat työyhteisöissä.

Osallistuminen **tukee** työntekijöiden ja työyhteisöjen **hyvinvointia**. Mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa omaan työhön voimaannuttaa työntekijöitä ja edistää motivaatiota, sitoutumista, työtyytyväisyyttä, yhteisöön kiinnittymistä sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta (Bailey ym. 2017; Cateeuw ym. 2007; Eldor & Harpaz 2016; Saks 2006). Työntekijöiden onnellisuus, motivoituneisuus ja sitoutuneisuus heijastuvat puolestaan koko työyhteisön

hyvinvointiin sekä organisaation ulkopuolisiin sidosryhmiin.

Ei voida kuitenkaan yksioikoisesti yleistää, että osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet automaattisesti lisäävät työhyvinvointia. Esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ei välttämättä tuota kaikille hyvää vointia. Hyvinvointia voi lisätä myös vapaus olla kantamatta liikaa vastuuta. (Pennanen 2018.) Käytännössä tämä voi tarkoittaa muun muassa sitä, että työn koordinoimista ja tiedonhallinnasta kantaa vastuun joku muu.

Osallistuminen **edistää** organisaatioiden **turvallisuutta, toimivuutta ja tuotavuutta**. Byrokraattisia organisaatioita on kritisoitu siitä, että niissä tieto ja päätösvalta ovat keskittyneet ylimmille johtajille (Heckscher 2015; Seeck 2007). Tämä on ongelmallista esimerkiksi kriisitilanteissa, jolloin johtajien ja ohjeiden odotteluun ei ole aina aikaa (Seeck 2007). Työntekijöiden osallistumista tarvitaankin yhteisen turvallisuuskulttuurin luomisessa. Esimerkiksi varhaisessa vaiheessa havaittu ja esille tuotu epäkohta voi estää kokonaisen kriisin syntymisen (Juholin 2017, 132).

Työntekijät luovat organisaatiolle arvoa ja sosiaalista pääomaa. Kun työntekijät voivat osallistua, päätöksenteosta ja ongelmanratkaisusta voi tulla laadukkaampaa ja työnteosta oma-aloitteisempaa ja tehokkaampaa. Samoin muutosprosessien läpivienti voi helpottua. Työntekijät ovat myös keskeinen innovaatioiden lähde, ja osallistuessaan organisaation toimintaan he luovat organisaatiolle edellytyksiä menestyä kovenevassa kilpailussa. (Bailey ym. 2017; Cateeuw ym. 2007; Schaufeli 2014.)

Oppiminen edellyttää osallistumista. On sanottu, ettei työelämän ja yhteiskunnan muutos ole enää koskaan näin hädästä. Siksi jatkuva **uuden oppiminen** ei ole enää vain hyve vaan välttämättömyys (Sitran megatrendit 2017). Oppiminen ei ole vain uusien tietojen hankintaa tai taitojen omaksumista yksilötasolla. Oppiminen tapahtuu yhteisöjen toimintaan osallistumalla (Lave & Wenger 1991; Sford 1998) ja yhteisöllisesti uutta ymmärrystä ja käytänteitä luomalla (Hakkarainen ym. 2004). Tarvitaan vuorovaikutusta oppimisen lähtökohdaksi, tilana ja keinona (Laajalahti 2014, 72).

Työyhteisöviestintä on tärkeää työntekijöiden osallistumisen ja osallisuuden kannalta (Karanges ym. 2015; Welch 2011). Vaikka vastuu viestinnästä kuuluu kaikille, viestinnän ammattilaisilla on tärkeä tehtävä työyhteisöviestinnän ja vuorovaikutuksen tukemisessa (Mazzei 2014). Heidän tehtävänä on varmistaa jaettava ymmärrystä, että kaikki tietävät, missä ja minne mennään, ja että mahdollisimman moni voisi kokea työnsä merkitykselliseksi. Työntekijöiden osallistaminen ei tarkoita vain esimerkiksi sitä, että heitä aktivoidaan sisällöntuottamiseen ja positiivisen työnantajamielikuvan luomiseen sosiaalisessa mediassa vaan laajemminkin sitä, että heitä aktivoidaan osallistumaan työyhteisöjen jokapäiväiseen toimintaan ja vuorovaikutukseen.

Ei kuitenkaan riitä, että viestinnän ammattilaiset aktivoivat ja osallistavat vain työntekijöitä. Heidän on vakuutettava myös johtajat työntekijöiden osallistamisen hyödyistä sekä sitoutettava

johtajat näyttämään omalla toiminnallaan esimerkkiä. Lisäksi on huomioitava tasa-arpuus ja kaikkien mukaan ottaminen, ettei osallistaminen olisi näennäistä ja tukisi lopulta vain muutenkin aktiivisten ja oma-aloitteisten osallistumismahdollisuuksia (ks. lisäksi Sitran megatrendit 2017).

Esittelemme seuraavaksi tutkimuksissa esille tuotuja työntekijöiden osallistumisen esteitä. Lisäksi kuvaamme konkreettisia ratkaisuja ja toimivimpia käytänteitä, joiden avulla viestinnän ammattilaiset voivat parhaiten tukea työntekijöiden osallistumista työyhteisöissä. Osallistumiselle voi olla osin erilaista tarvetta erityyppisissä organisaatioissa, kuten asiantuntija- tai tehdastyössä. Myös kulttuurien välillä voi olla eroja. Keskitymme tässä artikkelissa osallistumiseen ja osallistamiseen nimienomaan asiantuntijaorganisaatioissa. Artikkelin oppeja ja ohjeita voi kuitenkin soveltuvin osin hyödyntää missä tahansa organisaatiossa.

Osallistumisen esteet

Osallistumista edistäviä ja ehkäiseviä tekijöitä on tutkittu runsaasti (ks. koon-tia esim. Bailey ym. 2017). Esittelemme seuraavaksi työyhteisöviestinnän, vuorovaikutuksen ja johtamisen tutkimuksissa esille tuotuja näkökulmia, jotka auttavat ymmärtämään työntekijöiden osallistumisen esteitä työyhteisöissä.

Osallistumisen esteitä ovat muun muassa

- 1) osaamisen ja muiden resurssien puute
- 2) merkityksellisyyden ja motivaation puute

- 3) osallistumista tukevan organisaatio-
kulttuurin puute
- 4) johtamiseen liittyvät haasteet ja
esimerkin puute.

Niin yksilöön kuin työhön ja työympäristöön liittyvien **resurssien** puute voi hankaloittaa työntekijöiden osallistumista. Yksilöön liittyviä resursseja, joiden puute voi hankaloittaa osallistumista, ovat muun muassa resilienssi, optimismi ja minäpystyvyys eli työntekijöiden positiivinen käsitys itsestään ja usko omaan kykyihinsä ja mahdollisuuksiinsa vaikuttaa. Työhön ja työympäristöön liittyviä resursseja, jotka ruokkivat tai puuttuessaan jarruttavat osallistumista, ovat sen sijaan muun muassa kollegojen ja johtajien palaute, sosiaalinen tuki sekä aika. (Bailey ym. 2017; Kahn 1990; Schaufeli 2014.)

Osallistumista voi ehkäistä niin ammatiosaamisen kuin siihen erottamattomasti linkittyvän vuorovaikutusosaamisen puute. Vuorovaikutusosaaminen lisää työntekijöiden mahdollisuutta osallistua työyhteisönsä toimintaan, kun taas vuorovaikutusosaamisen puute voi eristää työntekijöitä ja heikentää työyhteisöön kuulumisen tunnetta. Työntekijät tarvitsevat monenlaisia vuorovaikutukseen liittyviä tietoja, taitoja ja tahtoa, jotta he voivat edistää yhteisiä asioita sekä osallistua vuorovaikutukseen ja päätöksentekoon. Käytännössä tämä edellyttää muun muassa vuorovaikutussuhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen, kuuntelemiseen ja argumentointiin liittyvää vuorovaikutusosaamista, usein myös kielitaitoa. Lisäksi osallistuminen edellyttää viestintätekniik-

kaosamista, jos esimerkiksi ideoita tai palautetta kerätään tekniikan välityksellä. (Laajalahti 2014.)

Vuorovaikutusosaamista tarvitaan sekä omaan osallistumiseen että toisten osallistamiseen. Vuorovaikutusosaamista eivät tarvitsekaan vain osallistuvat työntekijät vaan myös työntekijöiden osallistumista ja organisaatioon sitoutumista toivovat johtajat (Bambacas & Patrickson 2008) sekä viestinnän ammattilaiset. Toisten motivoinnissa ja mukaan ottamisessa keskeistä on muun muassa keskustelun herättäminen, sosiaalinen tuki, innostaminen, myös hiljaisten rohkaiseminen sekä palautteenantaminen (Laajalahti 2014).

Osallistumisen kannalta on olennaista, että työn vaatimukset sekä työntekijöiden käytössä olevat resurssit ja työskentelyolosuhteet kohtaavat (Crawford ym. 2010; Hakanen & Roodt 2010). Työn vaatimuksia ja resursseja tarkastelevan mallin (*job demands-resources model*) mukaan resurssit voimaannuttavat työntekijöitä, rohkaisevat sinnikkyyteen ja auttavat keskittymään pyrkimyksiinsä (Schaufeli 2014). Olennaista on, miten työn vaatimukset koetaan: positiivisiksi haasteiksi koetut vaatimukset lisäävät osallistumista, kun taas hankaliksi esteiksi nähdyt ehkäisevät osallistumista (Crawford ym. 2010, 846).

Osallistumista ei vielä takaa, että työntekijöillä on riittävästi osaamista ja muita resursseja. Osallistuminen edellyttää, että työntekijöissä synnytetään halu ja **motivaatio** osallistua. Näkemys työstä on murroksessa, eikä vakituinen työ tai hyvä palkka enää riitä kaikille motivaatioksi – yhä useampi kaipaa myös kokemusta työn

merkityksellisydestä (Martela & Pessi 2018; Tienari & Piekkari 2011). Tällä tarkoitetaan kokemusta työn arvokkuudesta (*significance*), laajemmasta hyvästä tuottavasta päämäärästä (*broader purpose*) sekä mahdollisuudesta itsensä toteuttamiseen (*self-realization*) (Martela & Pessi 2018).

Työntekijöiden on ymmärrettävä organisaation tavoitteet ja arvot sekä sitouduttava niihin henkilökohtaisella tasolla. Myös oman roolin ja työnkuvan on oltava selkeitä. Lisäksi tarvitaan kokemus työn merkityksellisydestä tukemaan työntekijöiden osallistumishalukkuutta (Kahn 1990; May ym. 2004; Schaufeli 2014). Merkityksellisyyden kokemus koostuu monista yksilöllisistä ja yhteisöllisistä tekijöistä. Sitä voidaan tukea esimerkiksi korostamalla organisaation mission lähtökohtana yhteisiä päämääriä ja arvoja pelkän taloudellisen hyödyn sijaan (Pratt & Ashforth 2003).

Työntekijöiden motivaation herättäminen on osallistumisen lähtökohta, sillä ketään ei voida pakottaa osallistumaan. Kukaan ei voi myöskään antaa toisen työlle merkitystä valmiina tai pakottaa häntä kokemaan työtään merkitykselliseksi. Motivaation on lopulta löydettävä ihmisen sisältä, joskin ihmisiä voidaan motivoida sekä sisäisin että ulkoisin kannuksin. Kyse on eräänlaisesta sosiaalisesta vaihdosta (*social exchange theory*): motivoitunut työntekijä haluaa kantaa kortensa kekoon, jakaa ideoitaan ja osaamistaan organisaatiolle ja antaa näin ikään kuin vaihtokauppana organisaatiolle oman panoksensa takaisin, koska kokee saaneensa jotain myös itselleen (Saks 2006; Schaufeli 2014).

Organisaatiokulttuuri voi joko mahdollistaa tai hankaloittaa työntekijöiden osallistumista (Meng & Berger 2019; Shao 2019). Organisaatiokulttuuri koostuu jaetuista arvoista, merkityksistä, uskomuksista, oletuksista ja odotuksista (Sriramesh ym. 1992, 591). Se ei kuitenkaan sijaitse pelkästään työntekijöiden miellissä vaan koostuu myös merkitysten luomisesta ja ilmaisemisesta vuorovaikutuksessa. Organisaatiokulttuuria rakentuu esimerkiksi tiimien vuorovaikutuksessa ja työpaikan kokouksissa sekä erilaisissa symboleissa, kuten työyhteisön säännöissä, tavoitteissa tai vaikkapa suoriutumisen mittaamisessa. (Alvesson 2010.) Organisaatiokulttuuri ei siis ole organisaation pysyvä ominaisuus, vaan sitä rakennetaan, ylläpidetään ja muutetaan jatkuvasti vuorovaikutuksessa (Keyton 2011).

Organisaatiokulttuuri kytkeytyy koko organisaation suoriutumiseen (Wei ym. 2014). Se on olemassa, panostettiinpa sen laatuun tai ei, mutta vuorovaikutuksessa sitä on mahdollista kehittää toivottuun suuntaan. Osallistumisen ja organisaatiokulttuurin suhde voidaan nähdä kahtalaisena: toisaalta osallistuminen ja osallistaminen rakentavat organisaatiokulttuuria ja toisaalta organisaatiokulttuuri rakentaa sitä, kuinka työyhteisössä osallistutaan ja osallistetaan (Keyton 2011; Schein 2017).

Osallistumista tukevaa tai heikentävää organisaatiokulttuuria rakennetaan työyhteisön kaikissa vuorovaikutustilanteissa. Esimerkiksi yhteisissä palavereissa suhtautuminen tietoon tai tiedon kertojaan luomaan hyväksyttävälle osallistumiselle. Vuorovaikutuksessa ilmaistaan, millainen

käyttäytyminen tai millaiset tunteet ovat sopivia ja kenen tai millaisia puheenvuoroja arvostetaan. Osallistumishalukkuutta ei vahvista, jos esimerkiksi uusiin ideoihin reagoidaan aina vaihtamalla puheenaihetta tai jos epäkohdista keskustelemiselle ei anneta tilaa. (Pennanen 2018.)

Työntekijöiden suhdetta organisaatioon tukee organisaatiokulttuuri, jossa arvostetaan yhteistyötä, tiimityötä, jakamista ja yksilöllisyyden huomioimista (Men & Jiang 2016). Osallistumista tukee myös laadukas palautevuorovaikutus. Jos palaute ei toteudu tarkoituksenmukaisella tavalla, into sen antamiseen tai pyytämiseen voi laantua. Kehittävä palaute sen sijaan edistää organisaatioon sitoutumista (Joo & Park 2010). Arvostamisen on näyttävä myös toimintana. Jos esimerkiksi vastuuta halutaan jakaa työyhteisössä tasaisesti, pelkkä päätös toimia näin ei riitä. Jos organisaatiossa on totuttu siihen, että johtaja tekee päätöksiä itsenäisesti, vastuun laajempi jakaminen onnistuu vain muuttamalla toimintatapoja. Tämä edellyttää nykytilanteen arviointia, käytänteiden kehittämistä ja yhteisöllisemmän vuorovaikutuksen vahvistamista. (Pennanen 2018.)

Johtajien vuorovaikutuskäyttäytymisen voi edistää tai heikentää avoimuutta, osallistumista ja voimaantumisen kokemusta (Men & Jiang 2016; Welch 2011) sekä luoda psykologisesti turvallista ja luottamuksellista ilmapiiriä osallistumiselle (Kahn 1990; May ym. 2004; Schaufeli 2014). Osallistaminen ei ole yksittäisiä tekoja tai tempauksia, vaan osa jokapäiväistä, arkista työtä ja tekemistä. Osallistu-

mista tukeva johtaja auttaa työntekijöitä ymmärtämään työntekijöiden roolia ja suoriutumista organisaatiossa. Esimerkiksi johtajan yhteys työntekijöihin, riittävä tiedonjakaminen sekä tarkoituksenmukainen palaute luonnehtivat osallistumista tukevaa johtamista. (Catteteeuw ym. 2007.)

Osallistuminen on usein monenlaisten jännitteiden välillä tasapainoilua. Asian tuntijatyössä voidaan esimerkiksi arvostaa työn autonomisuutta, mutta silti kaivata ohjausta johtajilta. Johtajat ja työntekijät voivat tehdä erilaisia tulkintoja kontrollista. Johtaja voi kokea osoittavansa luottamusta vähäisellä kontrollilla, mutta työntekijät voivat tulkita sen kiinnostuksen puutteeksi ja kokea jäävänsä huolineen yksin. (Mäki 2017.) Itseohjautuvuuden ei pitäisikään tarkoittaa yksinohjautuvuutta.

Osallistamisessa on huomioitava myös työyhteisön moninaisuus, sillä samanlainen osallistava johtaminen ei sovi kaikille (Rogiest ym. 2018). Kaikille ei ole myöskään yhtä tärkeää päästä osallistumaan tai vaikuttamaan, vaan olennaista on työntekijöiden erojen, tarpeiden ja toiveiden huomioiminen ja kunnioittaminen (Kempainen & Laajalahti 2016; Pennanen 2015).

Johtamisen ja osallistamisen haasteet voivat kummuta myös työelämän ja yhteiskunnan muutoksista. Työyhteisöt koostuvat usein eri kansallisista kulttuureista tulevista työntekijöistä. Lisäksi osallistamisessa on huomioitava eri-ikäiset työntekijät ja panostettava ikäjohtamiseen (Halme & Aaltio 2011; Tienari & Piekkari 2011). Samoin oman haasteensa osallistamiselle luo etätyö ja etäjohta-

minen. Fyysinen ja ajallinen etäisyys voi synnyttää ulkopuolisuuden kokemuksia, heikentää työntekijöiden ymmärrystä yhteisestä päämäärästä sekä rapistaa tiimiin identifioitumista, työhön sitoutumista ja motivaatiota. Kokemusta työyhteisöön kuulumisesta voidaan kuitenkin ylläpitää myös tekniikan välityksellä (Pyöriä ym. 2016). Tekniikan välityksellä työskentelevissä tiimeissä johtaja voi edistää työntekijöiden identifioitumista tiimiin esimerkiksi positiivisen palautteen, yhteisten tavoitteiden esiintuomisen, tiimin tehtävistä keskustelemisen sekä yksilön tarpeiden huomioimisen avulla (Sivunen 2006).

Miten edistää työntekijöiden osallistumista?

Vaikka nykyään korostetaan paljon työntekijöiden itseohjautuvuutta, osallistuminen työyhteisöissä edellyttää myös tukea. Viestinnän ammattilaiset voivat hyödyntää ymmärrystä työntekijöiden osallistumisen esteistä monella tapaa työssään. Konkreettiset ohjeet voidaan tiivistää neljään kohtaan:

1) Varmista yhdessä johtajien kanssa, että työntekijöillä on riittävä osaaminen ja tarvittavat resurssit osallistumiseen. Jos esimerkiksi järjestät etäpalaverin, on kaikilla oltava sekä tarvittavat tekniset työkalut että riittävästi vuorovaikutusosaamista, jota maantieteellisten ja toisinaan myös ajallisten etäisyyksien yli osallistuminen edellyttää. Kaikkien on osattava osallistua.

2) Kirkasta työn tarkoitus ja pidä yllä motivaatiota. Kun organisaatiossa on yhteinen ymmärrys sen olemassaolon tarkoituksesta ja työntekijöiden rooleista, on työn merkityksellisyyden löytäminen helpompaa. Myös motivaation ylläpitäminen on avainasemassa. Mikään ei tapa motivaatiota tehokkaammin kuin näennäisosallistaminen. Jos työntekijät esimerkiksi osallistetaan strategiapäivässä luomaan yhdessä organisaation arvoja, on organisaation johtajien sitouduttava huomioimaan työntekijöiden näkemykset arvojen lopullisessa sanoituksessa. Osallistumisella on oltava vaikutusta.

3) Edistä osallistumista tukevaa organisaatiokulttuuria. Kulttuuri ei ole korulauseita. Jos esimerkiksi sanotaan, että kaikki työntekijät saavat vastuuta, mutta käytännössä jokaiseen päätökseen täytyy pyytää johtajan lupa, kulttuuri ei tue osallistumista. Organisaatiokulttuurin on oltava psykologisesti turvallinen ja kannustava, jotta kaikki rohkenisivat ja motivoituisivat tuomaan omia näkemyksiään ja ideoitaan esille. Osallistumismahdollisuudet on integroitava arjen toimintaan: osallistumiselle on luotava luontevia areenoja ja keinoja ja huomioitava samalla yksilöiden erilaiset tarpeet ja toiveet. Tarvitaan myös selkeitä pelisääntöjä ja raameja tukemaan osallistumista. Organisaatiokulttuuri ei kuitenkaan vain tue osallistumista. Organisaatiokulttuuri rakennetaan yhdessä osallistuen.

4) Auta johtajia ymmärtämään työntekijöiden ja myös heidän itsensä osallistumisen tärkeys. Johtajien on luotettava työntekijöihin ja uskallettava jakaa valtaa sekä vastuuta, mutta kuitenkin tehtävä työnsä eli johdettava. Osallistaminen ei tarkoitaakaan, että työntekijät jätettäisiin tuuliajolle. Viestinnän ammattilaisten on autettava johtajia ymmärtämään vuorovaikutuksen merkitys ja osallistuminen strategisena tekemisenä. Osallistaminen ei tapahdu vain tietoa ja valtaa jakamalla vaan se edellyttää aktiivista kuuntelua ja vuoropuhelua. Vuorovaikutuksessa tärkeää ei olekaan vain vaikuttaminen, vaan yhtä tärkeää on vaikuttuminen. Johtaminen ei ole viestintää – johtaminen on vuorovaikutusta.

Osallistuminen voi olla niin lähtökohta, prosessi kuin lopputulos. Se voi olla jotain, mitä tehdään toiselle, tai jotain, mitä tehdään itselle. Osallistumisen esteet voivat löytyä joko yksilöstä, työyhteisöstä tai itse työstä. Ne voivat liittyä niin resursseihin, työn merkityksellisyyteen ja motivaatioon, organisaatiokulttuuriin kuin johtamiseen. Eri ongelmiin on eri ratkaisut, joten osallistumisen tukemisen on lähdettävä aina liikkeelle siitä, että tarkastellaan analyttisesti, missä osallistumisen esteet sijaitsevat. Ketä tai mitä täytyy oikeastaan kehittää, jos halutaan kehittää osallistumista?

Olennaista on muistaa, ettei osallistaminen ole vain viestinnän, johdon tai vaikkapa HR:n oma projekti. Osallistumisen

halu ja mahdollisuudet luodaan yhdessä. Osallistaminen ei ole myöskään erillinen projekti, joka alkaa tai loppuu, tai päämäärä, joka voidaan saavuttaa. Osallistuminen on alati käynnissä oleva prosessi, jossa ei koskaan tulla valmiiksi. Osallistamiseen ei kannatakaan etsiä oikeaa ajoitusta: osallistamisen on oltava jatkuvaa. Kyse on kokonaisvaltaisesta ajattelutavan muutoksesta.

Näistä voit aloittaa

Martela, F. & Pessi, A. B. (2018). Significant work is about self-realization and broader purpose: defining the key dimensions of meaningful work. *Frontiers in Psychology*, 9, Art. 363.

Kempainen, B. & Laajalahti, A. (2016). Viestintätoimijuuden edellytykset ja tukeminen asiantuntijatyössä. Teoksessa: M. Siitonen, M. Lahti, J. Koponen & R. Vanhatalo (toim.). *Prologi: Puheviestinnän vuosikirja 2016*. Jyväskylä: Prologos ry, 6–23.

LÄHTEET

Alvesson, M. (2010). Organizational culture: meaning, discourse, and identity. Teoksessa: N. M. Ashkanasy, C. P. Wilderom & M. F. Peterson (toim.). *The handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks: Sage, 11–28.

Bailey, C., Madden, A., Alfes, K. & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: a narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31–53.

- Bambacas, M. & Patrickson, M. (2008). Interpersonal communication skills that enhance organisational commitment. *Journal of Communication Management*, 12(1), 51–72.
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B. & Ilić, A. (2011). Customer engagement: conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252–271.
- Catteeuw, F., Flynn, E. & Vonderhorst, J. (2007). Employee engagement: boosting productivity in turbulent times. *Organization Development Journal*, 25(2), 151–157.
- Crawford, E. R., LePine, J. A. & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848.
- Eldor, L. & Harpaz, I. (2016). A process model of employee engagement: the learning climate and its relationship with extra-role performance behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 37(2), 213–235.
- Hakanen, J. J. & Roodt, G. (2010). Using the job demands-resources model to predict engagement: analysing a conceptual model. Teoksessa: A. B. Bakker & M. P. Leiter (toim.). *Work engagement: a handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press, 85–101.
- Hakkarainen, K., Palonen, T., Paavola, S. & Lehtinen, E. (2004). *Communities of networked expertise: professional and educational perspectives*. Amsterdam: Elsevier.
- Halme, P. & Aaltio, I. (2011). Ikäntymisen merkitys työelämässä – näkökulmia ikäjohtamisen tutkimukseen. *Hallinnon tutkimus*, 30(3), 221–237.
- Heckscher, C. (2015). From bureaucracy to networks. Teoksessa: S. Edgell, H. Gottfried & E. Granter (toim.). *The SAGE handbook of the sociology of work and employment*. London: Sage, 245–261.
- Johnston, K. A. & Taylor, M. (2018). Engagement as communication, pathways, possibilities, and future directions. Teoksessa: K. A. Johnston & M. Taylor (toim.). *The handbook of communication engagement*. New York: Wiley Blackwell, 1–15.
- Joo, B.-K. & Park, S. (2010). Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: the effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(6), 482–500.
- Juholin, E. (2017). *Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja*. Helsinki: Infor.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A. & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: a pilot study. *Public Relations Review*, 41(1), 129–131.

- Kemppainen, B. & Laajalahti, A. (2016). Vies-
tintätoimijuuden edellytykset ja tukeminen
asiantuntijatyössä. Teoksessa: M. Siitonen,
M. Lahti, J. Koponen & R. Vanhatalo (toim.). *Pro-
logi: Puheviestinnän vuosikirja 2016*. Jyväskylä:
Prologos ry, 6–23.
- Keyton, J. (2011 [2005]). *Communication and
organizational culture: a key to understanding
work experiences*. Thousand Oaks: Sage.
- Laajalahti, A. (2014). *Vuorovaikutusosaaminen ja
sen kehittyminen tutkijoiden työssä*. Jyväskylän
yliopisto. Jyväskylä Studies in Humanities 225.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated learning:
legitimate peripheral participation*. Cambridge:
Cambridge University Press.
- Martela, F. & Pessi, A. B. (2018). Significant work
is about self-realization and broader purpose:
defining the key dimensions of meaningful
work. *Frontiers in Psychology*, 9, Art. 363.
- May, D. R., Gilson, R. L. & Harter, L. M. (2004).
The psychological conditions of meaningful-
ness, safety and availability and the engage-
ment of the human spirit at work. *Journal of
Occupational and Organizational Psychology*,
77(1), 11–37.
- Mazzei, A. (2014). Internal communication for
employee enablement: strategies in American
and Italian companies. *Corporate Communica-
tions: An International Journal*, 19(1), 82–95.
- Men, L. R. & Jiang, H. (2016). Cultivating quality
employee-organization relationships: the
interplay among organizational leadership, cul-
ture, and communication. *International Journal
of Strategic Communication*, 10(5), 462–479.
- Meng, J. & Berger, B. (2019). The impact of orga-
nizational culture and leadership performance
on PR professionals' job satisfaction: testing
the joint mediating effects of engagement and
trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64–75.
- Mäki, A. (2017). *Johtajuuskulttuuri – toiveiden,
tekojen ja tulkintojen tihentymä. Tutkimus joh-
tajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä
asiantuntijaorganisaatioissa*. Vaasan yliopisto.
Acta Wasaensia 371.
- Pennanen, E. (2015). Hoitohenkilöstön käsityk-
set työyhteisön vuorovaikutuksen merkityksestä
työhyvinvoinnille. Teoksessa: M. Siitonen, M.
Lahti, J. Koponen & R. Vanhatalo (toim.). *Pro-
logi: Puheviestinnän vuosikirja 2015*. Jyväskylä:
Prologos ry, 52–74.
- Pennanen, E. (2018). *Hallinnollinen vuorovaiku-
tus sairaalatyöyhteisössä*. Jyväskylän yliopisto.
Jyväskylä Studies in Humanities 340.
- Pratt, M. G. & Ashforth, B. E. (2003). Fostering
meaningfulness in working and at work. Teok-
sessa: K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn
(toim.). *Positive organizational scholarship:
foundations of a new discipline*. San Francisco:
Brett-Koehler Publishers, 309–327.
- Pyöriä, P., Saari, T. & Ojala, S. (2016). Koko-
aikainen kotietätyö – yleisyys, työn organisointi
tuloksellisuus sekä työyhteisön vastavuoroisuus.
Työelämän tutkimus, 14(2), 185–203.

Rogiest, S., Segers, J. & van Witteloostuijn, A. (2018). Matchmaking in organizational change: does every employee value participatory leadership? An empirical study. *Scandinavian Journal of Management*, 34(1), 1–8.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.

Schaufeli, W. B. (2014). What is engagement? Teoksessa: C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz & E. Soane (toim.). *Employee engagement in theory and practice*. London: Routledge, 15–35.

Schein, E. H. (2017 [1985]). *Organizational culture and leadership*. Hoboken: John Wiley & Sons.

Seeck, H. (2007). Valtionhallinnon viestintä Suomessa – byrokraattista tiedonsiirtoa vai jälkibyrokraattista viestintää? *Tiedotustutkimus*, 30(3), 19–32.

Sfard, A. (1998). On two metaphors for learning and the dangers of choosing just one. *Educational Researcher*, 27(2), 4–13.

Shao, Z. (2019). Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on IS-Business strategic alignment and Enterprise Systems assimilation. *International Journal of Information Management*, 44, 96–108.

Sias, P. M. (2014 [1987]). Workplace relationships. Teoksessa: L. L. Putnam & D. K. Mumby (toim.). *The SAGE handbook of organizational communication: advances in theory, research and methods*. Thousand Oaks: Sage, 375–400.

Sitran megatrendit (2017). Helsinki: Sitra. <<https://www.sitra.fi/aiheet/megatrendit>> (luettu 3.1.2019).

Sivunen, A. (2006). Strengthening identification with the team in virtual teams: the leaders' perspective. *Group Decision and Negotiation*, (15)4, 345–366.

Sriramesh, K., Grunig, J. E. & Buffington, J. (1992). Corporate culture and public relations. Teoksessa: J. E. Grunig (toim.). *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 577–596.

Tienari, J. H. & Piekkari, R. (2011). *Z ja epäjohtaminen*. Helsinki: Talentum.

Truss, C., Delbridge, R., Alfes, K., Shantz, A. & Soane, E. (2014a). (toim.). *Employee engagement in theory and practice*. London: Routledge.

Truss, C., Delbridge, R., Alfes, K., Shantz, A. & Soane, E. (2014b). Introduction. Teoksessa: C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz & E. Soane (toim.). *Employee engagement in theory and practice*. London: Routledge, 1–11.

Wei, Y., Samiee, S. & Lee, R. (2014). The influence of organic organizational cultures, market responsiveness, and product strategy on firm performance in an emerging market. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 49–70.

Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328–346.



ProComin ProRekry



Uusi palvelu on tarkoitettu sekä työnhakijalle että työnantajalle.



Jäsen saa rekrytointi-ilmoitukset huipputehokkaasti ja tuoreina silmiensä eteen.



Jäsen voi liittyä suoraan hakupankkiin ja päästä mahdollisesti mukaan headhuntaukseen jättämällä cv:nsä ja täyttämällä urakiertoa helpottavan lomakkeen.



Työnantaja löytää parhaat tekijät avoimen tai suljetun haun avulla lyhyeen tai pitkäaikaiseen tehtävään.



Kaiken tämän lisäksi ProCom tarjoaa uravalmennusta jäsenilleen.

LUE LISÄÄ:

Työnhakija: <https://procom.fi/palvelut/prorekry/urakierto/>

Työnantaja: <https://procom.fi/palvelut/prorekry/tyonantajalle/>

Valitsemalla ProComin ProRekryn tuet viestinnän ammattilaisten omaa järjestöä.



KUKA?

Pekka Pälli

- *FT, dosentti Pekka Pälli on vanhempi yliopistonlehtori Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulussa, jossa hän opettaa ja tutkii organisaatioviestintää ja siihen liittyviä organisaatioiden ja johtamisen ilmiöitä ja käytäntöjä. Hänen viimeaikaiset julkaisunsa ovat käsitelleet muun muassa ei-inhimillistä toimijuutta, kokousvuorovaikutusta, strategiatyötä sekä vuorovaikutusta kehityskeskusteluissa. Häntä kiinnostavat tutkimuksellisesti erityisesti työyhteisölliseen vuorovaikutukseen liittyvät ilmiöt.*

OSALLISTAVA JOHTAMINEN DIGITAALISISSA TYÖ- YMPÄRISTÖISSÄ

Osallistaminen on nykypäivän johtamisen avainsanoja ja organisaatioiden johtamisessa keskeinen ja välttämätön toiminto ja johtajan taito. Toimintana osallistava johtaminen on ennen kaikkea viestintää, eli osallisuuden kokemus syntyy viestinnästä. Kysymykset osallistamisen vaikutuksista ja osallistavan johtamisen viestinnän keinoista ja käytännöistä ovat kuitenkin monimutkaiset ja haasteellistuneet erityisesti työn (ja yhteiskunnan) kiihtyvän digitalisaation myötä. Tässä artikkelissa digitaalisuuden uudelleen kontekstioi-
maa viestinnän ja johtamisen yhteyttä

kuvataan ennen kaikkea johtamisen näkökulmasta, yhdistäen tarkastelu kuitenkin nimenomaan digitaalisessa työympäristössä tapahtuvaan viestintään. Artikkeliki perustuu johtamisen ja yritys- ja organisaatioviestinnän alueiden tutkimuskirjallisuuteen. Tavoitteena on kartoittaa ja tuoda esiin paitsi osallistavan johtamisen haasteita, myös ja erityisesti viestinnällisiä käytäntöjä, joita osallistava johtaminen ja sen viestinnän toteuttajat voivat soveltaa. Digitaalisten työympäristöjen tematiikkaa taustoittaakseen artikkeli esittelee ensin tiiviisti osallistamisen pidemmän johtamistieteellisen kehityskulun.

Johdanto

Osallistaminen ja osallisuuden kokemus ovat yhteydessä muun muassa työssä viihtymiseen, työtyytyväisyyteen ja -tehokkuuteen (esim. Harter ym. 2002; Saks 2006), ja viestinnän alueen tutkimus on vakuuttavasti osoittanut, että osallistamisessa ja osallisuuden kokemuksen synnyssä viestinnällä on ratkaisevan tärkeä rooli (Mishra ym. 2014; Karanges ym. 2015; Johnston & Taylor 2018). Yritys- ja organisaatioviestinnän alueen tutkimusten tulosten perusteella (esim. Mishra ym. 2014; Karanges ym. 2015) voidaan sanoa, että osallistavan johtamisen viestinnälliset keinot ja taidot liittyvät yleisesti johtajan vuorovaikutustaitoihin sekä kaksisuuntaiseen symmetriseen viestintään johdon ja työntekijän välillä. Lisäksi on korostettu työntekijöiden (välistä) viestintää osal-

lisuutta rakentavana tai murentavana voimana (Heide & Simonsson 2018).

Liikkeenjohdon tutkimuksesta puolestaan löytyy hyvin käytännöllisiäkin näkemyksiä siitä, miten johtaja voi hyödyntää esimerkiksi sosiaalisen median työkaluja osallistaakseen työntekijöitä (Li & Bernoff 2011; Leonardi & Neeley 2017). Yhtenä jo varsin perinteisenäkin kestopiteamana on säilynyt myös se, miten johtaja puheen tai tekstien retoriikan kautta voi saada aikaan osallisuuden kokemuksen työyhteisöissä (Mayfield & Mayfield 2017). Tutkimusten perusteella vaikuttaa joka tapauksessa siltä, että nykyaikaisen osallistavan johtamisen viestinnällisistä käytännöistä nimenomaan digitaalisessa kontekstissa on vielä heikosti tietoa saatavilla. Tämä on ymmärrettävää, sillä työelämän ja koko yhteiskunnan digitalisaatio ja muut siihen liittyvät muutokset ovat olleet kuluneiden parinkymmenen vuoden aikana huomattavan nopeita. Asiaan liittyy myös se, että osallistavan johtamisen tutkimus, kuten koko johtamisen tutkimus, on ollut voittopuolisesti psykologista ja manageriaalista eli valtaa pitävän johtajan ominaisuuksiin keskittyvää. Tämä on tarkoittanut sitä, että yleisesti itse viestintä ja erityisesti viestintä dialogina organisaatioissa on jäänyt johtamiskirjallisuudessa suhteellisen vähälle huomiolle tai, ehkä paremmin sanoen, toissijaisiksi suhteessa psykologisiin tai prosessuaalisiin johtamisoppeihin (Fairhurst 2007). Vielä olennaisempaa on, että johtaminen digitaalisessa, varsinkin maantieteellisesti ja kulttuurisesti moninaisessa ympäristössä, asettaa perinteiset teoriat ja käytännön opit johtamisesta

esimerkiksi vaikuttamisena, kontrollointina tai motivoituna uuteen valoon. Lisäksi tieto siitä, miten ja mitkä johtamisen funktiot toteutuvat ja toimivat monikulttuurisissa ja -lokationaalisissa työympäristöissä, on vielä toistaiseksi vähäistä. (Nordbäck 2018.)

Osallistamisen merkityksellisyys

Erityiskäsitteinä osallistaminen ja osallisuus (*engagement*, suomeksi voitaisiin puhua myös esimerkiksi sitoutumisesta) viittaavat tapaan, jolla yksilöt ovat ja osoittavat olevansa kognitiivisesti, emotionaalaisesti ja fyysisesti sidoksissa työhönsä (Kahn 1990). Toisaalta tutkimusta osallistamisen ja osallisuuden kokemuksen yhteydestä esimerkiksi työsuorituksen tai työmotivaation ja -tyytyväisyyteen on tehty jo hyvinkin pitkään ja monenlaisista yhteiskuntatieteellisistä näkökulmista. Monilta osin *engagement*-käsite ja siihen liittyvä tutkimus risteävätkin sellaisten tutkimusalueiden kanssa, joissa on puhuttu esimerkiksi työmotivaatiosta, organisaatiokansalaiskäyttäytymisestä tai osallistumisesta tai osallistamisesta päätöksentekoon (esim. *involved participation*, *democratic participation*, *participative leadership*).

Osallistamisen (*engagement*) tutkimuksen lyhyen, 1990-luvulta alkaneen historian tiivistävänä yhteenvetona voidaan todeta, että työntekijän osallistamisen kokemuksella on positiivisia vaikutuksia työhön ja organisaatioon (Saks 2006). Olennaista on kuitenkin pohtia, miten osallisuuden kokemus syntyy. Tutkimuksen perusteella syntyy on kaikkea muuta

kuin yksiselitteinen prosessi, mutta kaksi asiaa näyttää selvältä:

- 1) itse työntekijöiden aktiivisuus osallistavissa aktiviteeteissa on keskeinen ja
- 2) aktiviteetit ovat luonteeltaan viestinnällisiä (Reissner & Pagan 2013).

Tämä tiivistys on kiintoisa johtamisen ja viestinnän ymmärryksen kannalta, sillä johtopäätöksenä on, että muodollisten johtajien tekemien sitouttamistoimenpiteiden sijasta sitoutuminen ja osallisuuden kokemus syntyvät ihmisten välisessä viestinnässä organisaatiossa (ks. myös Heide & Simonsson 2018).

Vaikka viestintää ja viestintäkäytäntöjen tärkeyttä ei ole välttämättä aina huomattu korostaa, viittaavat jo varhemat, ennen käsitteen *engagement* yleisty mistä tehdyt osallistumistutkimukset ”viestinnällisen osallistumisen” tärkeyteen. Klassikkoesimerkkinä mainittakoon sosiaalipsykologi Kurt Lewinin organisoimat, 1930-luvun lopulla aloitetut kokeet Harwoodin tekstiilitehtaalla Yhdysvalloissa. Kokeissa ratkottiin eritoten työntekijöiden tuottavuuteen liittyviä ongelmia. Osallistumiseen ja osallisuuden kokemukseen liittyvä tutkimusnäyttö saatiin kokeista, joissa huomattiin, että mikäli työntekijät saivat ryhmänä sekä keskustella että erityisesti päättää itse (demokraattisesti äänestämällä) tuottavuuden lisäämisen keinoista, heidän tuottavuutensa lisääntyi huomattavasti – verrattuna esimerkiksi ryhmiin, joita vain informoitiin, tai ryhmiin, jotka kyllä keskustelivat, mutta eivät muodollisesti päättäneet keinoista ja tavoitteista. (Burnes 2007.)

Päätöksenteon prosessien lisäksi

Harwoodin kokeissa käsiteltiin lukuisia muitakin asioita, joilla havaittiin olevan yhteyttä osallistumiseen, ja ennen kaikkea kokeiden tulokset alleviivaavat aktiivisen osallistumisen (*involved participation*) tärkeyttä. Esimerkiksi Cochín ja Frenchin (1948) varhainen analyysi organisaatio-muutoksesta ja muutosvistarinnasta kertoo vakuuttavasti, miten jopa periaatteessa ongelmalliset muutokset hyväksytään paremmin, jos muutoksen kohteina oleville työntekijäryhmille annetaan aktiivinen osallistuva rooli muutosprosessissa. Yksinkertaistettuna Cochín ja Frenchin tutkimuksen tulos oli se, että mitä enemmän osallistumista, sitä vähemmän vastarintaa ja aggressiota ja sitä enemmän positiivista hyväksyntää.

Sittemmin tutkimukset ovat osoittaneet osallisuuden kokemuksen olevan yhteydessä muun muassa parempaan työtyytyväisyyteen, työssä jaksamiseen, työsuorituksen tehokkuuteen sekä organisaation taloudelliseen menestymiseen (Harter ym. 2002; Kovjanic ym. 2013). Erityisen mielenkiintoinen ja jatkuvasti ajankohtainen on jo Lewinin ja hänen kumppaniensa varhaisia tuloksia peilaava löydös, että näennäinen osallistuminen, jossa osallistumisella ja dialogilla tarkoitetaan pelkästään mahdollisuutta osallistua tai ”paikkaa pöydässä”, ei paranna, vaan usein jopa vaikeuttaa organisaatiomuutoksen hyväksymistä (Deetz 1992). Joka tapauksessa on olennaisen tärkeää, että ihmiset kokevat olevansa aidosti mukana esimerkiksi muutosten suunnittelussa. Kuten muutoksen johtamista tutkinut Luomala (2008, 10) huomauttaa, esimerkiksi

tyypillinen heikon tiedonkulun kritiikki tarkoittaa monesti sitä, ettei työntekijä ole päässyt (tai koe päässeensä) vaikuttamaan tai osallistumaan muutoksen suunniteluun tai siihen, miten muutos käytännössä toteutetaan.

Summaten voi todeta, että erilaiset osallistamisen tai sitoutumisen tutkimukset antavat aihetta sille johtopäätökselle, että sitoutuminen tapahtuu organisaation viestintäkäytännöissä, eli olennainen implikaatio on se, että johtaminen merkityksessä ’toiminta, jolla on vaikutuksia’, on ensisijaisesti kaikkien tai kenen tahansa organisaation jäsenen viestintää ja organisaation viestintäkäytäntöjä ja vasta toissijaisesti muodollisen johtajan sitouttamista edistäviä toimia.

Osallistaminen johtamisopeissa

Toisenlainen tärkeä osallistamisen ja osallisuuden kehityskulku liittyy suoremmin johtamisoppeihin. Niissäkään osallistaminen ei ole uusi ilmiö, sillä esimerkiksi Yhdysvalloissa raportoitiiin jo 1960-luvulla johtajille järjestettyjen osallistamiskoulutusten positiivisista vaikutuksista ja koulutusten aikaansaamista johtamistyylien muutoksista (Likert 1967). Johtamistyylyissä on kyse siitä tavasta, jolla johtaja on yhteydessä alaisiin ja muihin kollegoihin, ja osallistava johtaminen, kuten Greiner (1973) painottaa, liittyy vahvasti dialogin taitoihin. Perusoppi ”hyvästä” ja osallistavasta, alaistensa kanssa dialogiin pystyvistä ja dialogia arvostavasta johtajasta esiintyy hyvin samankaltaisena myös viimeaikaisissa tutkimuksissa, jotka ovat käsitelleet johtamista ja sen hyveitä

erityisesti digitaalisen työympäristön ja sosiaalisen median näkökulmista (esim. Ferrazzi 2014; Men ym. 2018).

Johtamisteorioiden sisällä osallistava johtaminen on saanut kuitenkin ehkä selkeimmän ja vaikutusvaltaisimman muotoilun transformationaalisessa johtamisessa¹ (Bass 1998), jota voidaan pitää hallitsevana johtamiskäsityksenä tämän päivän organisaatioissa (johtamisopeista ja niiden tulosta Suomeen ks. Seeck 2015). Asioihin ja tehtäviin keskittyvän transaktionaalisen tyylin sijasta transformationaalinen johtaminen sopii paremmin nykyaikaisen, tietointensiivisen työn ja post-byrokrattisten organisaatioiden johtamiseen, sillä litteän ja verkostomaisen organisaation toimivuus edellyttää sitä, että työntekijät ovat osallisia ja että heihin luotetaan (Huhtala & Hakala 2007). Viestinnän tyylejä ja tapoja pohdittaessa on kuitenkin selvää, että sekä asioita että tehtäviä – ja niihin liittyviä ohjeita, sääntöjä, palkintoja tai sanktioita – selvästi ja täsmällisesti viestivää transaktionaalisuutta tarvitaan transformationaalisuuden ohella (Mayfield & Mayfield 2017). Johtamisviestinnän keskeinen taitokysymys onkin näiden kahden tilannekohtainen tunnistaminen ja taitava yhdistäminen.

¹ Toisinaan transformationaalista johtamista on suomeksi kutsuttu muutosjohtamiseksi tai muutoksen johtamiseksi (Luomala 2008). Nämä käsitteet saattavat helposti sekaantua kokonaan toisenlaiseen asiaan eli organisaatiomuutoksen (johtamisen) kontekstiin (change management). Suomenkielisiä ja transformationaalisuuden perusjatuksia myötäileviä käsitteitä on toki muitakin; ehkä tunnetuimpana armeijakontekstiin kehitetty syväjohtaminen (Nissinen 2004). Selkeää yleisesti hyväksyttyä ja käytettyä suomenmosta generiselle käsitteelle transformationaalinen johtajuus ei kuitenkaan ole helppo löytää. Tästä syystä tässä artikkelissa pidäydään käsitteessä transformationaalisuus.

Transformationaalisessa johtamisessa olennaista on työntekijöiden positiivinen inspirointi ja motivointi, merkityksenanto työlle ja tehtäville. Vastuuta ja valtaa on jaettu työntekijöille, ja transformationaalista johtamistyyliä luonnehtivat sensitiivisyys, kuuntelu, rohkaisu ja dialoginen avoin viestintä. Ensisijaisen tärkeätä on osallistaminen; ja transformationaalinen johtaminen onkin perusluonteeltaan osallistavaa johtajuutta. Johtamiselta vaadittavien viestinnän tapojen ja taitojen osalta keskeinen ero transaktionaaliseen, tehtävien ja asioiden johtamiseen keskittyvään tyyliin, on ihmisiin keskittyminen. Hieman yksinkertaistaen sanottuna viestinnän erot voisi kuvata niin, että transaktionaalinen johtaja kertoo mahdollisimman ymmärrettävästi ja selkeästi, miten asiat ovat ja kuinka työntekijöiden tulee toimia, kun transformationaalinen johtaja puolestaan viestii työntekijöitä innostaen, pyrkien kutittelemaan esiin työntekijöiden omaa ymmärrystä ja sisäistä halukkuutta ja motivaatiota työskennellä sekä työntekijää itseään että organisaatiota hyödyttävästi.

Transformationaalisesta johtamisesta puhuttaessa huomio on kuitenkin helposti ennen kaikkea yksilössä – johtajassa, joka johtaa. Silloinkin kun lähtökohtana olisi johtajan laaja määritelmä, jossa johtajia eivät ole vain muodollisesti johtajuusasemassa olevat vaan kuka tahansa työyhteisössä (emergentti johtaja), edustaa transformationaalinen käsitys, kuten muutkin johtajuustyylin, -persoonallisuuden tai -käyttäytymisen opit, johtajakeskeistä näkemystä. Tässä suhteessa transformationaalisen johtamisen opit eroavat onto-

logisesti sosiaaliseen konstruktionismiin nojautuvista relationaalisen johtamisen (Uhl-Bien 2006) tai sen lähisukulaisen diskursiivisen johtamisen (Fairhurst 2007) näkökulmista, joissa johtaminen nähdään dialogisena, vuorovaikutuksessa rakentuvana tilanteisena toimintana.

Oleellista on, että erilaiset johtamisen relationaaliset eli suhteisiin liittyvät korostukset siirtävät tarkastelun johtajista ja työntekijöistä vuorovaikutustilanteisiin, joissa johtaminen tapahtuu. Tässä mielessä relationaalisuus kytkeytyy jaetun johtajuuden näkemykseen (Pearce & Conger 2003). Keskiössä ovat vuorovaikutuksen prosessit, jotka ovat organisaation (johtamis)toiminnassa seurauksellisia. Näiden prosessien ymmärtäminen vaatii, kuten Fairhurst (2007) on omassa diskursiivisen johtamisen näkökulman kehittämissään painokkaasti todennut, ymmärrystä vuorovaikutuksen viestinnällisestä dynamiikasta – siitä, miten esimerkiksi keskusteluvuorovaikutuksen sosiaalisen järjestyneisyyden piirteet toteuttavat johtamista. Johtopäätös on selvä: relationaalisen tai diskursiivisen johtamisen tutkimus on viestintätilanteiden ja niissä tapahtuvan viestinnän (vuorovaikutuksen) tutkimusta.

Monet edellä mainituista osallistavan johtamisen johtamistieteellisistä painotuksista voidaan ehkäpä suorastaan ilmiselvästi nähdä myös vasten digitaalisen työympäristön kontekstia. Keskeisiltä osin osallistavan johtamisen opit ovat epäilemättä edelleen ajankohtaisia, vaikka niiden periaatteet ja mallit on luotu kauan ennen sosiaalista mediaa ja nykyaikaista virtuaaliryötyä. Toisaalta työelämän, kuten

muunkin elämän, lisääntyvässä määrin digitaalinen ympäristö muodostaa omanlaisiaan haasteita ja tuo osallistavan johtamisen siinä määrin olennaisesti uuteen kontekstiin, että sen oppeja ja painotuksia on hyvä tarkastella digitaalisen työympäristön ja sen viestinnällisten erityispiirteiden kannalta.

Osallistavan johtamisen digitaalinen konteksti

Osallisuus ja osallistaminen ovat sekä uudenlaisia haasteita että mahdollisuuksia, kun otetaan huomioon tämän päivän työn ja sen johtamisen jatkuvasti digitalisoituvaa kontekstiä, johon liittyviä avainsanoja ovat kommunikaatioteknologioiden itsensä lisäksi erityisesti työn paikallisuuden merkityksen vähentyminen, työntekijäsuhteen (työntekijän [työ]suhde organisaatioon) monimuotoistuminen sekä työn (ja muun elämän) ajallisten rajojen hämärtyminen. Yhdistämällä digitalisoitunutta ja virtuaalista työtä käsitelleitä sekä jo varhaisempia osallistavan johtamisen oppeja voidaan joka tapauksessa esittää seuraavat neljä osin toistensa kanssa risteävää temaattista kokonaisuutta, joiden varaan onnistunut osallistava johtaminen digitaalisessa ympäristössä rakentuu:

- 1) luottamus
- 2) jaettu johtajuus
- 3) työntekijöiden diversiteetin ymmärrys ja hyödyntäminen
- 4) tiedon hallinta.

Työntekijöiden välinen *luottamus* sekä työntekijöiden luottamus organisaatioon ja sen johtoon ovat kriittisen tärkeitä seik-

koja osallisuuden kokemuksen kannalta (Mishra ym. 2014). Johtamistutkimuksessa luottamus nähdään ylipäätään keskeisenä osana organisaation toimintaa ja luottamuksen saavuttaminen yhtenä johtamisen keskeisenä päämääränä (Kramer & Tyler 1996). Opit luottamuksen rakentamisesta korostavat esimerkiksi kasvokkaisuviestinnän ja fyysisen läsnäolon lisäksi erityisesti sosiaalisen läsnäolon (Men ym. 2018) sekä myös mentaalisen läsnäolon (Ferrazzi 2014) tärkeyttä. Tutkimuksen ydinajatus on kuitenkin ollut, kuten Handy (1995) toteaa: ”trust needs a physical touch”. Työn digitalisaation myötä asia on monimutkaistunut, sillä varsinkin globaalien tiimien on vaikea tavata fyysisesti, ja eri aikavyöhykkeiden vuoksi yhteisen ajan löytäminen virtuaalisesti samanaikaiseen läsnäoloon esimerkiksi kokouksessa voi sekin paljastua haastavaksi.

Sinänsä kasvokkaisuuden ja fyysisen läsnäolon ja yhteyden olennaisuus ei ole poistunut mihinkään. Itse asiassa virtuaalinen läsnäolo muuttuu koko ajan enemmän fyysisen kaltaiseksi erilaisten etäläsnäoloa mahdollistavien teknologioiden kehittyessä (esim. 3D-videoteknologia). Tästä huolimatta yleisellä työn ajan ja paikan monimuotoistumisella ja myös yksilöllistymisellä on suuri vaikutus siihen, miten luottamusta voidaan rakentaa. Vaikutus on erottamattomasti yhteydessä kommunikaatioteknologiaan, ja kuten esimerkiksi Malhotra, Majchrzak ja Benson (2007) painottavat, vaatii menestyksellä johtaminen virtuaalisessa ympäristössä luottamuksen rakentamista ja ylläpitoa nimenomaan kommunikaatioteknologian

käyttötavat huomioiden. Malhotra ym. (Emt.) korostavat yhteisistä normeista sopimisen tärkeyttä: luottamusta rakentaa ja pitää yllä se, että sovitaan, kuinka ja mihin teknologiaa käytetään. Sovitaan esimerkiksi yhteisestä etiketistä sähköpostien kielessä tai siitä, mitä asioita viesteihin sisällytetään, tai siitä, millä tavoin osallistutaan virtuaalikokouksiin. Tällaiset viestintänormien sopimukset ovat tärkeitä työyhteisöissä ylipäätään, mutta ne ovat vielä tärkeämpiä siinä yhä tavanomaisemmassa tilanteessa, että ”työyhteisö” on kulttuurisesti monimuotoinen.

Toinen tärkeä luottamuksen syntyyn ja myös hyödyntämiseen liittyvä asia ovat työyhteisöjen käyttämät (sisäiset) sosiaaliset alustat. Ne voivat toimia välineinä sidoksisuuden, osallisuuden ja luottamuksen rakentamisessa erityisesti silloin, kun ne *eivät liity* suoranaisesti käsillä olevaan työtehtävään. Neeley ja Leonardi (2018) nimittävät tällaista sosiaalisten alustojen käyttöön kytköksissä olevaa luottamusta termillä *passable trust*. Tällä he viittaavat työntekijöiden omaehtoiseen halukkuuteen tuottaa ja levittää tietoa ja ottaa selkoa asioista työhön liittymättömässä vuorovaikutuksessa ja viestinnässä (*nonwork-related interactions*) sisäisessä sosiaalisessa mediassa. Neeleyn ja Leonardin (Emt.) tutkimuksen päätelmä on, että osallistaakseen työntekijöitä ja kasvattaakseen luottamusta organisaatioiden tulisi jopa pyrkiä rohkaisemaan työntekijöitä epäviralliseen työhön liittymättömään vuorovaikutukseen. Tällaisella vuorovaikutuksella on huomattava merkitys organisaation sosiaalisen pääoman lisäksi myös

tiedonjaon parantajana.

Paljossa luottamus palautuu kuitenkin perustavanlaatuisiin oppeihin relationaalisen eli sisällön sijasta suhteisiin keskittyvän viestinnän tärkeydestä (Gerlander & Isotalus 2009). Relationaalissa viestinnässä on kyse dialogista, joka rakentaa yhteisyyttä, ja yhteisyys on juuri se luottamuksen keskeinen tukipilari, joka mahdollistaa esimerkiksi uusien ideoiden synnyn organisaatiossa (Tsoukas 2009).

Osallistava johtaminen vaatii myös johtajaroolin uudenlaista arviointia siten, että johtaminen nähdään aidosti **jaettu-
na johtajuutena**. Jaetussa johtajuudessa (Pearce & Conger 2003) korostetaan sitä, että organisaatiossa vastuuta ja päätösvaltaa jaetaan esimerkiksi tiimeille, eli johtamista hajautetaan vertikaaliselta johdolta siten, että organisaatiossa johdetaan myös horisontaalisesti esimerkiksi tiimien sisällä.

Digitaalisessa työympäristössä ja nykypäivän asiantuntijatyössä jaettu johtaminen on välttämätöntä. Asiantuntijat ja asiantuntijatiimit ovat usein pakostakin sillä tavoin autonomisia, että niiden ulkopuolisen johtajan on kovin vaikea arvioida esimerkiksi tavoitteiden asettamista tai saavuttamista. Vielä vaikeammaksi ulkopuolisen ja ylhäällä ja muualla olevan johtajan johtaminen tulee, kun johdettavat ovat maantieteellisesti hajautuneet.

Projektijohtamisen ja virtuaalisten tiimien näkökulmasta aihetta tutkineet Hoegl ja Muethel (2016) painottavatkin, että koska digitaalisen työympäristön ja virtuaalisen työn kontekstissa ei voida tukeutua vanhoihin osallistamisen

ja motivoinnin malleihin, on johtajan rooli määriteltävä uudelleen. Näennäisen autonomian antaminen ei riitä, vaan tiimien täytyy saada kantaa vastuu myös tekemällä päätöksiä. Tällainen näkemys saa tukea jo Lewinin ja kumppanien Harwoodin kokeista, joissa saavutettiin merkittävä osallisuus ja sitoutuminen sillä, että ryhmät saivat tehdä itse päätöksiä. Hoegl ja Muethel korostavat perinteisen ryhmäpsykologian mukaisesti myös sitä, että johtajan tulisi olla aidosti osa johdettavia, jolloin vältettäisiin se helposti keskinäistä luottamusta syövä seikka, että johtaja mielletään johdon edustajaksi ja tässä mielessä ryhmästä erilliseksi.

Työntekijöiden kasvava **diversiteetti** eli moninaisuus on väistämätön tosiasia lähes organisaatiossa kuin organisaatiossa. Erittäin monessa organisaatiossa, ja monenlaisessa työssä, on sekin tuiki tavallista, että tehtäviin kuuluu tiimityötä tai ainakin yhteydenpitoa etäällä työskentelevien ja muita kulttuuri- ja kielitaustoja edustavien kanssa. Näiden taustojen ymmärtäminen onkin organisaatioiden johtamisessa välttämätöntä, ja erittäin merkityksellistä on sekin, että diversiteetti on todistetusti myös sekä kokonaisia organisaatioita että tiimejä hyödyttävä asia (Shemla & Wegge 2018).

Yksinkertainen yleinen oppi johtamistyölle on sensitiivisyys, joustavuus ja suvaitsevaisuus erilaisille viestinnällisille tyyeille. Lisäksi olisi tärkeää juurruttaa organisaatioon näkemys siitä, että yksilöiden viestinnällisesti eri lailla toimiminen (esimerkiksi toisten vahva osallistuminen ja toisten vetäytyvyys vuorovaikutukses-

ta kokouksissa) voi liittyä kulttuuriin ja sosiaalisiin osallistumisen ja puhumisen tapoihin. Tämä asia ei välttämättä ole selviö, ja jo reilun parinkymmenen vuoden takaa Tannenin (1995) lukuisista case-esimerkeistä löytyy varoituksen sanoja myös tämän päivän organisaatioille. Tannenin esimerkeissä jopa suhteellisen homogeenisen kulttuurin sisällä ihmisiä erottavat kommunikatiiviset tyyli (esim. detroitilaisen ja newyorkilaisen puhetyylin erot) ovat yhteydessä siihen, kuka saa kunnian asian suorittamisesta organisaatioissa tai kuka ylennetään tai ketä pidetään kompetenttina johtajuusasemaan.

Sosiaalinen media ja virtuaaliset alustat voivat auttaa mahdollisissa tyyleihin liittyvissä virhetulkinnoissa; toisaalta kuitenkin on tunnistettava sekin yksinkertainen viestinnän relationaalisuuden tosiasia, että viestinnän muodosta tai foorumista huolimatta (esim. kirjoitettu, puhuttu, sähköinen, kasvokkainen) viestin tulkitaan liitetään jokseenkin automaattisesti oletuksia sekä viestijän suhtautumisesta viestimäänsä asiaan ja toisiin ihmisiin että siitä, millainen ihminen viestijä on. Vaikka tästä viestinnän lainalaisuudesta ei voi helpolla päästä irti (ihminen ei ole kone), ovat yhteisesti sovitut normit viestintätekniologian käyttötavoista (esim. tavasta, jolla viestejä kirjoitetaan) varsinkin virtuaalisissa tiimeissä kullankalliita.

Kieli on diversiteettikysymyksissä keskeinen asia, ja vaikka yrityselämän (ja joidenkin muidenkin elämänalueiden) vakiintunut yhteinen kieli – lingua franca – on englantia, ovat sen kielitaidon ja -kielenkäyttötapojen erot suuria ja joissakin

tapauksissa erityisen hankalia suhteessa äidinkielenään englantia puhuvien käyttämään kieleen (Neeley & Kaplan 2014). On huomattu, että kun esimerkiksi työtiimin yhteinen kieli on osalle muu kuin äidinkieli (käytännössä englantia, periaatteessa tietysti jokin muukin), on esimerkiksi tiedon jaossa, tiimin jäsenen statusten rakentumisessa tai jäsenen identiteetin kokemuksissa eroavaisuuksia verrattuna samaa kieltä äidinkielenään puhuviin tiimeihin (Hinds ym. 2014). Englannintaidot vaihtelevat, ja tätäkin hyvä johtaminen voi pyrkiä hallitsemaan esimerkiksi varmistamalla, että kaikki, eivät vain nopeimmat ja sujuvimmat, saavat äänensä kuuluville (Neeley & Kaplan 2014).

Kaikki edellä mainitut temaattiset kokonaisuudet ovat selvässä yhteydessä **tiedon hallintaan**, joka voidaan nähdä onnistuneen osallistavan johtamisen seurauksena tai toisaalta myös sitä rakentavana. Luottamus liittyy tiedon hallintaan ja rakentaa sitä jo siitä yksinkertaisesta syystä, että luottamusta tarvitaan siihen, että se, mitä tiedetään, voidaan tuoda esiin. Näin esimerkiksi sisäiset sosiaaliset alustat ja niillä tapahtuva relationaalinen ja epävirallinen, työhön liittymätön viestintä voidaan nähdä tiedonjaon voiteluaineena (Neeley & Leonardi 2018). Myös jaetussa johtajuudessa on kyse siitä, että se itsessään ruokkii organisaation sitoutumista ja osallisuutta ja lisäksi auttaa tiedon jakamisessa ja käytössä. Diversiteetin ymmärrys puolestaan on niin ikään keskeistä, jotta organisaation jäsenten tieto saadaan käyttöön mahdollisimman hyvin. Tiedon hallinta nivoutuu diversiteettiin (ja luot-

tamukseenkin) myös sillä tavoin käytännöllisesti, että ymmärretään, että kaikki eivät esimerkiksi kielitaitonsa tai kulttuuritaustansa vuoksi pysty tai ole halukkaita kommunikoidaan varsinkaan kriittisiä näkemyksiä synkronisesti. Asynkronisen eli ei-reaaliaikaisen viestinnän mahdollistaminen voikin olla tärkeää, jotta saatettiin esille muutoin piiloon jäävää tietoa ja näkemyksiä. (Malhotra ym. 2007.)

Sähköisillä alustoilla olevat, helposti saatavilla olevat ja käytännölliset luettelot tiedosta ja osaamisesta ovat varsinkin isommissa organisaatioissa huipputärkeitä, koska osaamista ja tietoja ei voida saavuttaa ja hallita esimerkiksi päivittäiskohtaamisten kautta. Muutoinkin tiedon ja sen sijaintipaikkojen sekä erilaisten osaamisten visualisoiminen – näkyväksi tekeminen – on tiedon hallinnassa keskeistä, ja se myös auttaa rakentamaan yhteistä ymmärrystä organisaatiossa (Eppler & Burkhard 2007). Visualisointi ja näkyväksi tekeminen ovat olennaisesti erilaisia kuin pelkät sanalliset kuvaukset ja luettelot – ne ovat esimerkiksi kuvaajia, kuvia ja hahmotelmia –, ja tiedon hallinnassa osana osallistavaa johtamista onkin siksi kyse siitä, että organisaation fyysiset ja virtuaaliset tilat mahdollistavat tiedon visualisoinnin (Berinato 2016).

Tietoperusteisessa digitaalisessa työympäristössä tieto ja sen synnyttäminen ja hallinta ovat työn perusasioita. Digitaalista asiantuntijatyön kontekstia luonnehtii myös se, että työssä tarvittava tieto, kuten myös työssä luotava tieto, on luonteeltaan vuorovaikutuksellista. Tiedon hallinta tai johtaminen tarkoittaa näin ollen yksilöi-

den välisen vuorovaikutuksen mahdollistamista. Toisin sanoen osallistavan johtamisen tehtävä on mahdollistaa ja edesauttaa ihmisten helppoa kohtaamista ja dialogia sekä virtuaalisissa että fyysisissä tiloissa.

Seuraava taulukko summaa edellä esitettyjä teemoja ja niihin liittyviä johtamisen viestinnällisiä käytäntöjä ja keinoja.

TAULUKKO 1. Osallistavan johtamisen tavoitteita ja käytäntöjä digitaalisessa työympäristössä.

Osallistavan johtamisen tavoitteet	Tavoitteen toteutumista edesauttavat seikat
<p>LUOTTAMUKSEN RAKENTAMINEN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kasvokkainen viestintä ja/tai (muu) läsnäolo • Viestintäteknologian käyttötavoista ja etiketistä sopiminen • Relationaalinen viestintä • Dialogisuus ja symmetrisyys • Viestinnän ennustettavuus • Työhön liittymättömän vuorovaikutuksen yhdistäminen työhön liittyvään vuorovaikutukseen
<p>JAETTU JOHTAJUUS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Päätösvallan ja vastuun antaminen tiimeille • Johtajan roolin irrottaminen hallinnollisesta johtajuudesta • Diversiteetin ja erityisesti kulttuurisen ja kielellisen erilaisuuden ymmärrys, hyväksyntä ja hyödyntäminen
<p>DIVERSITEETIN HALLINTA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Myös ei-reaaliaikaisen viestinnän hyödyntäminen, jotta varsinkin erilaisia ja kriittisiä näkemyksiä saadaan esiin • Kielitaidon (lingua franca / englanti) vaihtelun ymmärrys • Rohkaiseminen avoimiin ja myös epävirallisiin keskusteluihin tiedoista, taidoista ja osaamisalueista
<p>TIEDON HALLINTA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kohtaamisten/tiedon vaihdon mahdollistaminen ja synnyttäminen sopivilla viestinnällisillä foorumeilla • Organisaation jäsenten tiedon näkyväksi tekeminen • Työtehtäviin liittyvän tiedon tai niissä saavutetun tiedon, tavoitteiden ja etenemisen visualisointi

Lopuksi

Kuten edellä esiin nostetut teemat tuovat esiin, onnistunut osallistava johtaminen digitaalisessa työympäristössä on olennaisilta osin muuta kuin vain digitaalisten alustojen hyödyntämistä. Olennaista on, että digitaalinen työympäristö ja sen onnistunut osallistava johtaminen vaatii organisaation

- joka on ei-hierarkkinen
- jota leimaa verkostomainen rakenne
- jossa tiimit työskentelevät itseohjautuvasti
- jossa tieto on saatavilla tasapuolisesti
- jossa luotetaan ihmisiin
- jossa diversiteetti ymmärretään voimavarana.

Merkille pantavaa on, että tällaiset asia löytyvät varsin selkeästi sellaisista yrityksistä, joita on viime vuosina valittu Suomen parhaimmiksi työpaikoiksi ja jotka samaan aikaan tekevät erinomaisia taloudellisia tuloksia.

Artikkelissa esitellyt ja taulukossa summatut teemat nousevat kuitenkin olennaisiksi myös pohdittaessa viestinnän ammattilaisten, viestijöiden, roolia ja osaamisvaatimuksia. Organisaatiossa viestinnästä vastaavien työskaraan kuuluu siis mahdollistaa, organisoida ja fasilitoida niitä viestinnällisiä prosesseja, jotka edesauttavat luottamuksen rakentamista, johtamisen jaettuutta, diversiteetin hallintaa ja hyödyntämistä sekä tiedon hallintaa. On tähdellistä korostaa myös sitä, että johtaminen on organisaatioissa jokaisen asia – ja kaikkien harjoittama asia. Relationaalisen tai diskursiivisen johtamisen oppeja seuraten johtaminen ei ole

niinkään muodollisen johdon asia vaan ennemminkin erilaisissa viestinnällis-vuorovaikutuksellisissa käytännöissä toteutuvaa vaikuttamista. Niinpä tässä artikkelissa alustettujen teemojen ymmärrys, hallinta ja soveltaminen kuuluvat jokaisen organisaatiossa viestivän ammattitaitoon.

Näistä voit aloittaa:

Johns, T. & Gratton, L. (2013). The Third Wave Of Virtual Work. *Harvard Business Review*, January–February 2013. <https://hbr.org/2013/01/the-third-wave-of-virtual-work>

Leonardi, P. & Neeley, T. (2017). What Managers Need to Know About Social Tools. *Harvard Business Review*, November–December 2017. <https://hbr.org/2017/11/what-managers-need-to-know-about-social-tools>

LÄHTEET

Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military and educational impact*. Mahway, NJ: Lawrence Erlbaum.

Berinato, S. (2016). Visualizations That Really Work. *Harvard Business Review*, June 2016.

Burnes, B. (2007). Kurt Lewin and the Harwood Studies: The Foundations of OD. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 213–231.

Coch, L. & French, J. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 29, 512–532.

Deetz, S. (1992). *Democracy in an age of corporate colonization: Developments in communication*

and the politics of everyday life. Albany: State University of New York.

Eppler, M. Burkhard, R. (2007). Visual Representations in Knowledge Management: Framework and Cases. *Journal of Knowledge Management*, 11, 112–122.

Fairhurst, G. T. (2007). *Discursive leadership: In conversation with leadership psychology*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Ferrazzi, K. (2014). Getting Virtual Teams Right. *Harvard Business Review*, December 2015.

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

Greiner, L. (1973). What Managers Think of Participative Leadership. *Harvard Business Review*, March 1973.

Handy, C. (1995). Trust and the virtual organization. *Harvard Business Review*, May 1995.

Harter, K. J., Schmidt, L. F., & Hayes L. T. (2002). Business Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2):268–279.

Heide, M. & Simonsson, C. (2018). Coworker-ship and Engaged Communicators: A Critical Reflection on Employee Engagement. Teoksessa: K. Johnston & K. Taylor (toim.). *The Handbook of Communication Engagement*. New York: Wiley-Blackwell, 205–220.

Hinds, P., Neeley, T. & Cramton, C. (2014). Language as a lightning rod: Power contests, emotion regulation, and subgroup dynamics in global teams. *Journal of International Business Studies*, 45, 536–561

Hoegl, M. & Muethel, M. (2016). Enabling Shared Leadership in Virtual Project Teams: A Practitioners' Guide. *Project Management Journal*, 47, 1, 7–12

Huhtala, H. & Hakala, S. (2007). *Kriisi ja viestintä: yhteiskunnallisten kriisien johtaminen julkisuudessa*. Helsinki: Gaudeamus.

Johnston, K. & Taylor, K. (toim.) (2018). *The Handbook of Communication Engagement*. New York: Wiley-Blackwell.

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

Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A. & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, 41, 129–131.

Kovjanic, S., Schuh, S. C. & Jonas, K. (2013). Transformational leadership and performance: An experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 543–555.

Kramer, R. & Tyler, T. (1996). *Trust in Organizations*. *Frontiers of Theory and Research*. Sage: London.

- Leonardi, P. & Neeley, T. (2017). What Managers Need to Know About Social Tools. *Harvard Business Review*, Nov-Dec 2017.
- Li, C. & Bernoff, J. (2011). *Winning in a World Transformed by Social Technologies*. Expanded and Revised Edition. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Luomala, A. (2008). Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksesa. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopiston kaupakorkeakoulu. www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf
- Malhotra, A. Majchrzak, A. & Benson R. (2007). Leading Virtual Teams. *Academy of Management Perspectives*, 60–70.
- Mayfield, J. & Mayfield, M. (2017). *Motivating Language Theory: Effective Leader Talk in the Workplace*. London: Palgrave.
- Men, R. & Tsai, S. & Chen, Z. & Ji, G. (2018). Social presence and digital dialogic communication: engagement lessons from top social CEOs. *Journal of Public Relations Research*, 30, 83–99.
- Mishra, K. Boynton, L. & Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication*, 51, 183–202.
- Neeley, T. & Kaplan, R. S. (2014). What's Your Language Strategy? *Harvard Business Review*, September 2014.
- Neeley, T. & Leonardi, P. (2018). Enacting knowledge strategy through social media: Passable trust and the paradox of nonwork interactions. *Strategic Management Journal*, 39, 922–946.
- Nissinen, V. (2004). *Syväjohtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Nordbäck, E. (2018). *Shared Leadership in Global Virtual Teams: Building Conditions for its Emergence and Team Effectiveness*. Department of Industrial Engineering and Management. Aalto University Publication Series, Doctoral Dissertations, 174/2018.
- Pearce, C. & Conger, J. (2003) Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Reissner, S. & Pagan, V. (2013). Generating employee engagement in a public–private partnership: management communication activities and employee experiences. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 2741–2759.
- Saks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600–619.
- Seeck, H. (2015 [2008]). *Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin*. 3. painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Shemla, M. & Wegge, J. (2019). Managing diverse teams by enhancing team identification. *Human Relations*, 72, 755–777.

Tannen, D. (1995). The Power of Talk. Harvard Business Review. September-October 1995.

Tsoukas, H. (2009). A dialogical approach to the creation of new knowledge in Organizations. *Organization Science*, 20, 941–957.

Uhl-Bien, M. (2006). *Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing*. Leadership Institute Faculty Publications. University of Nebraska. Paper 19.

PRO
COM

KIRJAT
LÖYTYVÄT MYÖS
VERKOSTA OSOITTEESTA:
[https://helda.helsinki.fi/
handle/10138/13](https://helda.helsinki.fi/handle/10138/13)

PROCOMMA ACADEMIC 2016 Q

Eettinen viestintä

Läpinäkyvä viestintä

PROCOMMA ACADEMIC 2015 Q

Särkymätön viestintä

PROCOMMA ACADEMIC 2014 Q

PROCOMMA ACADEMIC 2018 **Diplomaattinen viestintä**
PROCOMMA ACADEMIC 2017 **Mitattava viestintä**
PROCOMMA ACADEMIC 2016 **Eettinen viestintä**
PROCOMMA ACADEMIC 2015 **Läpinäkyvä viestintä**
PROCOMMA ACADEMIC 2014 **Särkymätön viestintä**



KUKA?

Minna Logemann

- *KTT Minna Logemann työskentelee Baruch Collegessa New Yorkissa globaalin yritysviestinnän apulaisprofessorina. Hänen tutkimuskohteisiinsa kuuluvat erityisesti strategiset muutokset, strategian viestintäkäytännöt sekä työn uudet organisointitavat ja virtuaalitiimit. Baruchissa hän opettaa muun muassa maineenhallintaa, mediatyötä, viestintästrategiaa, muutosviestintää sekä virtuaalitiimityötä. Logemannilla on yli 20 vuoden monipuolinen työkokemus erilaisista viestinnän tehtävistä.*

STRATEGISESTA OSALLISTAMISESTA STRATEGIAAN OSALLISTUMISEEN

Tämä artikkeli tarkastelee strategiaa erityisenä viestintähaasteena. Digitalisoituminen on luonut sekä odotuksia että mahdollisuuksia organisaation jäsenille osallistua strategiaan mutta tuonut tullessaan myös uudenlaisia haasteita: strategiakeskustelua on vaikea hallita, kun strategiaa tuotetaan ja kulutetaan yhtäaikaaisesti ja monessa tilassa. Tässä artikkelissa ei pyritä silti esittämään taktisia ratkaisuja, miten viestintää kannattaa tehdä digitaalisessa ympäristössä, vaan artikkeli käsittelee näkökulmia uusimmasta strategian

tutkimuksesta ja tarkastelee mahdollisuuksia hyödyntää niitä strategiaviestinnän suunnittelemisessa.

Johdanto

Käsitykset siitä, mitä strategia on, ovat muuttuneet vuosien varrella niin organisaatioissa kuin tutkimuksessa. Strategiassa on perimmiltään kyse muutoksesta – strategian mukaan toimiminen tarkoittaa useimmiten sitä, että organisaation jäsenten pitää toimia toisin kuin aiemmin. Strategian viestintä ja muutosviestintä ovat tästä näkökulmasta toisiaan lähellä olevia tutkimusalueita. Strategista muutosta ovat tutkineet kuitenkin lähes yksinomaan strategiatutkijat. Strategisen muutoksen tutkijat ovat tarkastelleet merkitysten antamista ja luomista (*sense giving ja sense making*) muutoksen keskiössä (Gioia & Chittipeddi 1991; Müller & Kunisch 2018). Tämä ajattelu pohjaa konstruktiiviseen näkemykseen viestinnästä, kun taas muutosviestinnän tutkimus on käsitellyt muutosta lineaarisena prosessina ja muutosviestintää merkitysten siirtämisen kanavana (esim. Elving 2005).

Strategian tutkimus on kuitenkin erityisesti viimeisen 10 vuoden aikana tullut lähemmäksi viestinnän tutkimusta ja tutkimusmetodeja, kun tutkimus on siirtynyt tarkastelemaan erityisesti sitä, mitä organisaatioiden mikrotasolla tapahtuu strategiaa toteuttaessa. Tämä on johtanut huomion erityisesti strategiadiskurssiin – organisaation tapaan keskustella ja kirjoittaa strategiasta. Viestinnän tutkimuksessa on samanaikaisesti käännetty huomiota

kaksisuuntaiseen osallistavaan viestintään ja monisuuntaiseen osallistuvaan viestintään moniäänisessä digitalisoituneessa viestintäympäristössä. Nykyinen viestinnän tutkimus tarjoaakin strategian viestintään ja strategiseen muutokseen hyvin soveltuvia malleja, kuten ajatuksen siitä, että useat organisatoriset ilmiöt (esim. strategia) syntyvät viestinnässä –, ja tämä ajatus tunnetaan viestinnän tutkimuksessa termillä *Communication as Constitutive of Organizing*, CCO (Cooren ym. 2011; Taylor & van Every 2000). Toisaalta strategiaturkimus ja erityisesti strategiadiskurssin tutkimus tarjoavat hyödyllisiä käsitteitä ja näkökulmia käytännön strategiaviestinnän suunnitteluun.

Tämä artikkeli käsittelee strategiaan osallistamista ja osallistumista sekä strategiatutkimuksen että viestinnän näkökulmista. Aluksi tarkastellaan lyhyesti, millaisia mahdollisuuksia ja haasteita nykyinen digitalisoitunut toimintaympäristö luo organisaatioiden strategiatyölle. Sitten käsitellään strategiatutkimuksen kehitystä ja viimeaikaisia strategian tutkimuksen käsitteitä, ja tarkastellaan käsitteiden yhteyksiä viestinnän teorioihin sekä strategisen muutoksen viestintään. Lopuksi vedetään yhteen muutamia näkökulmia siitä, miten kirjallisuudesta opittuja asioita voisi hyödyntää käytännön strategiaviestinnän suunnittelussa.

Digitaalisen maailman haastama strategia ja sen viestintä

Yritysten toimintaympäristö ja itse organisaatiot ovat muuttuneet monella tavalla internetistä lähteneen teknologiakehi-

tyksen ja digitalisoitumisen myötä. Tällä kehityksellä on ollut organisaatioiden strategiatyöhön ainakin kolmenlaisia vaikutuksia. Ensimmäinen ja liiketoimintojen strategioihin suoraan vaikuttanut seikka on digitalisoitumisesta ja globaalista verkottumisesta seurannut **muutoksen kiihtyvä rytmi**. Liiketoimintaympäristö saattaa muuttua niin nopeasti, että strategian luomista ja toteutusta on enää vaikea erottaa ajallisesti toisiaan seuraaviksi prosesseiksi. Strategiaa luodaan ja uudistetaan samanaikaisesti, kun sitä kulutetaan ja toteutetaan. Strategian jokapäiväisestä haastamisesta on tullut organisaation voimavara, jonka avulla voidaan hienosäätää strategia vastaamaan toimintaympäristön muutoksista johtuvia uusia olosuhteita (Doz & Kosonen 2008). Strategian jokapäiväinen haastaminen edellyttää jatkuvaa keskustelua strategiasta eli strategiadiskursssia, organisaation yhteistä tapaa puhua ja kirjoittaa strategiasta.

Organisaation jäseniltä muutoksen nopeus ja sen edellyttämä strategian jatkuva haastaminen taas edellyttävät sekä epävarmuuden sietämistä että itsensä johtamiskykyä omassa työssään. Itsensä johtaminen on mahdollista, kun organisaatiolla on selkeä ja yhteinen strateginen suunta ja strategiadiskurssi, jossa tätä suuntaa käsitellään (Emt.). Yhteisen suunnan sisällä organisaation jäsenten on mahdollista neuvotella strategialle myös uusia merkityksiä, jotka ohjaavat heidän jokapäiväistä tekemistään muuttuvissa tilanteissa. Tätä tarkoitetaan itsensä strategian mukaisesti johtamisella tässä artikkelissa. Nopea reagoiminen muutoksiin ja uudet työn

organisointimallit korostavat yhteisen suunnan lisäksi arvojen merkitystä itsensä johtamisessa. Kun yhteinen suunta on kaikille kirkas ja kaikkia ohjaa sama eettinen kompassi, organisaation jäsenet pystyvät tekemään omaa työtään koskevia päätöksiä strategian mukaan ja ottamaan askelia intuitiivisesti samaan suuntaan.

Strategiadiskurssi on tärkeä väline sekä yhteisen suunnan että arvojen jakamisessa mutta myös niistä keskustelulle. Strategia- viestinnän suunnittelijoiden keskeisenä tehtävänä onkin varmistaa, että organisaatiolle syntyy ja organisaatioissa elää strategiadiskurssi, jossa organisaation jäsenet pystyvät luomaan strategialle merkityksiä niin, että kaikki pystyvät ottamaan askelia omassa työssään yhteiseen suuntaan muuttuvissakin tilanteissa. Organisaation jäsenet tarvitsevat strategiadiskurssiinsa työkaluja, välineitä ja tiloja kuten myös edellytyksiä ja osaamista sen käymiseen (Balogun ym. 2014). Yksi tällainen keskeinen mutta vähemmän huomiota saanut edellytys on, että organisaatiolla on strategialle yhteinen ja yhteisesti ymmärretty terminologia. Tämän koodiston, strategian kielen, hallitseminen on keskeinen taito strategiadiskurssin käymisen näkökulmasta – tarvitsemme sanoja pystyäksemme muodostamaan merkityksiä. ”Kuinka voin tietää, mitä ajattelen, ennen kuin näen, mitä sanon?” kysyi Karl Weick (1995, 25) osuvasti kirjoittaessaan merkityksellistämistä organisaatioissa.

Toinen liiketoiminnan strategioihin vaikuttanut seikka on viestintäteknologioiden ja digitalisoitumisen luoma **mahdollisuus järjestää työn tekemistä**

organisaatioissa uusilla tavoilla (Gilson ym. 2015), ja se vaikuttaa suuresti myös strategiadiakurssin edellytyksiin organisaatioissa. Stabiilien linjaorganisaatioiden sisälle ja rinnalle on syntynyt dynaamisia tarpeen mukaan synnyttettäviä ja lakkautettavia projektiorganisaatioita. Projektiorganisaatioiden jäsenyydet ja raportointilinjat eivät ole pysyviä, ja niiden jäsenet saattavat raportoida ja saada ohjausta eri esimiehiltä, eri funktioista ja jopa eri organisaatioista (Mortensen & Haas 2018). Linjaorganisaatioille tyypilliset ohjaus- ja raportointimallit eivät toimi viestinnän kanavina tällaisissa projektitiimeissä tai virtuaaliyhteisöissä. Tutkitusti kaikkein suosituin ja uskottavin kanava työntekijän saamalle informaatiolle on oma suora esimies (esim. Whitworth 2011). Uudet työn organisointimallit haastavat kuitenkin ajattelemaan uudella tavalla myös strategian viestintää, sillä esimerkiksi virtuaaliyhteisöissä perinteiset esimieheltä alaiselle kulkevat kanavat puuttuvat tyystin tai tiimin jäsenillä on eri esimiehet ja siis eri kanavat. Organisaation strategiadiakurssi tulee tuoda samaan tilattomaan ja organisaatorakenteettomaan tilaan, jossa työtä tehdään.

Kolmas ja vaikutuksiltaan ehkä kaikkein keskeisin muutos on **uuden osallistumisen kulttuurin syntyminen**. Teknologikehitys ja viestinnän digitalisoituminen ovat luoneet ennennäkemättömän osallistumisen kulttuurin, jossa aktiivinen viestinnän vastaanottaja käyttää valtaansa kahdellakin tavalla: valitsemalla ja osallistumalla. Vastaanottaja valitsee viestin ja sisällön omien preferenssiensä mukaisesti

ja osallistuu keskusteluun kommentoimalla, jakamalla tai muuttamalla viestin sisältöä tai tykkäämällä tai muulla tavalla osoittamalla reaktionsa viestiin. (Neuman 2016) Tämä myös digimodernismiksi (Kirby 2009) kutsuttu osallistumisen kulttuuri vaikuttaa suuresti sekä strategiaan osallistumisen odotuksiin että mahdollisuuksiin organisaatioissa. Osallistumisen kulttuurin ensimmäinen sukupolvi, ns. milleniaalit, ovat parhaillaan nousemassa suurimmaksi ikäryhmäksi organisaatioissa, ja esimerkiksi USA:ssa he ovat olleet organisaatioiden suurin ikäryhmä vuodesta 2016 (Fry 2018).

Digimodernismi on aikamme globaali ilmiö, joka on syntynyt digitaalisessa ja pitkälti englanninkielisessä, maantieteelliset ja kulttuuriset rajat ylittävässä virtuaalisessa vuorovaikutuksessa – kuten peleissä ja sosiaalisessa mediassa. Se vaikuttaa osallistumisen kulttuurissa varttuneen sukupolven odotuksiin omasta roolistaan organisaatioissa maailmanlaajuisesti. Digikulttuuri on synnyttänyt viestinnän uuden paradigman, joka uudistaa ajatuksen viestinnän lähettäjistä ja vastaanottajasta, koska viestin vastaanottaja onkin *subjekti*, aktiivinen osallistuja – viestintä tässä paradigmassa on monisuuntaista ja moniäänistä (Neuman 2016). Tästä syystä tässä artikkelissa käsitellään strategiaan osallistamista ja osallistumista erillisinä käsitteinä, sillä osallistavassa viestinnässä viestin vastaanottaja on *objekti*, joka osallistetaan.

Seuraavassa tarkastellaan näitä kahta, strategiaan osallistamista ja osallistumista, strategiatutkimuksen kehityksen valossa.

Samalla esitetään yhdyssiteitä strategiatutkimuksen ja viestintäteoreettisen näkökulmien välille.

Johtajakeskeisyydestä osallistamiseen ja osallistumiseen

Strategiatutkimuksen lähtökohta oli aiemmin hyvin johtajakeskeinen: ylin johto oli strategian määrittäjä ja omistaja. Strategiaa tarkasteltiin johtamisprosessina valmistelusta jalkautukseen. Ylin johto valmisteli strategian, ja organisaatio toteutti sille kerrottua strategiaa (Pettigrew 1992; Burgelman 1983). Strategian viestintä noudatti yhtä lailla lineaarista ylhäältä alas -mallia. Tämä ns. yksisuuntainen, lähettäjäkeskeinen malli vastaa organisaatioviestinnän *conduit metaphor* -mallia (Reddy 1987). Sen mukaan viestin lähettäjä, tässä tapauksessa siis strategian valmistellut ylin johto, koodaa viestiin mukaan oletuksen passiivisen vastaanottajan, organisaation jäsenten, viestin mukaisesta toiminnasta (esim. Cornelissen ym. 2015).

Käytännön haasteet strategian toteutumisessa ovat johtaneet strategiatutkijat kyseenalaistamaan passiivisen vastaanottajan mallin ja tarkastelemaan organisaation jäsenten merkitystä strategian vastaanottajina ja käyttäjinä. Osa tutkijoista on pohtinut erityisesti keskijohtoa strategian välittäjänä muille organisaation jäsenille, sillä on huomattu, että strategian paikalliseksi toiminnaksi muuttamisessa on pitkälti kyse keskijohdon retorisisista kyvyistä, kun he antavat strategialle työn kannalta olennaisia merkityksiä (Balogun & Johnson 2004; Mantere 2008; Rouleau & Balogun 2011). Tämäkin lähestymismal-

li on jossakin määrin johtajakeskeinen siinä, että se lähtee keskijohdon avainroolista strategian merkitysten kääntäjänä: ylin johto antaa merkitykset strategialle, keskijohto kääntää ne organisaatiolle. Tämä ajattelumalli kuitenkin pitää sisällään ajatuksen strategiadialogista. Se siis perustuu kaksisuuntaiseen osallistavaan ajatuksen viestinnästä, jota PR-ammattilaiset pitävät yhtenä tehokkaimmista sisäisen viestinnän malleista (Men 2014). Kaksisuuntaisesta viestintämallista on käytetty myös termiä dialoginen tai symmetrinen viestintä (Grunig ym. 2002), ja sillä ymmärretään sekä ylhäältä alas että alhaalta ylös kulkevaa viestintää organisaatiossa. Tutkimuksissa onkin löydetty yhteyksiä symmetrisen sisäisen viestinnän ja työtyytyväisyyden, samastumisen ja työnantajalajaliteetin välillä (Men 2014).

Nykyinen strategiatutkimus on puolestaan viimeisen kymmenen vuoden aikana kiinnittänyt huomiotaan yhä enemmän strategiatyön mikrotasolle, organisaation käytäntöihin (Orlikowski 2000), joissa strategiaa valmistellaan, suunnitellaan, työstetään ja toteutetaan. Lisäksi tarkastelun kohteena ovat myös itse strategian toteuttajat eri organisaatiosoilta (Whittington 2006; Jarzabkowski 2004, 2005). Strategiakäytännöistä kiinnostuneet tutkijat kutsuvat itseään strategiakäytäntökoulukunnaksi (*strategy-as-practice scholars*). Tämän näkemyksen mukaisesti strategiatutkimuksen keskiössä on strategian merkityksellistäminen organisaation yhteisissä käytännöissä. Merkityksellistäminen käsittää sekä merkitysten antamisen että merkitysten luomisen (Weick 1995).

Organisaation jäsenet neuvottelevat yhdessä strategialle merkityksiä, jolloin strategia alkaa toteutua jokapäiväisessä työssä. Tässä on viestinnällinen ero osallistavaan johtamiseen ja kaksisuuntaiseen viestintämalliin, jossa ennalta määritellyt strategian merkitykset siirtyvät ylhäältä alas ja alhaalta ylös. Koska strategiikäytäntökoulukunta ehdottaa, että organisaation jäsenet neuvottelevat merkityksiä strategialle yhteisissä käytännöissään, viestintä on siis myös horisontaalista symmetrisen viestinnän lisäksi.

Lisäksi strategiikäytäntötutkijat ovat huomanneet, että samalla kun organisaation jäsenet neuvottelevat merkityksiä strategialle, he pohtivat omaa rooliaan ja identiteettiään strategiatyössä ja strategian mukaisesti muuttuneessa tilanteessa (esim. Laine & Vaara 2007; Dameron & Torset 2014). Strategian merkitykset ja strategiatyön tekijöiden identiteetit ovatkin kaksi keskeistä käsitettä, joiden avulla on tutkittu strategiaa organisaation mikrotasolla tehtynä työnä. Niin strategian merkitysten kuin strategiatyöhön osallistuvien organisaation jäsenten identiteettien voidaan katsoa syntyvän organisaation strategiaviestintäkäytännöissä. Koska strategian merkityksellistäminen voidaan nähdä sosiaalisena, viestinnällisenä käytäntönä, jossa organisaation jäsenet antavat ja luovat merkityksiä strategialle, strategiikäytäntöjen tutkimus kiinnittää erityistä huomiota strategiadiskurssiin, organisaation tapaan puhua strategias- ta, eli niihin organisaation teksteihin ja puheisiin, joissa käsitellään ja tehdään strategiaa (Balogun ym. 2014). Organisaat-

tion oma strategiadiskurssi syntyy usein yhdistelmänä yleisemmästä strategisen johtamisen diskurssista ja sen käsitteistä sekä diskurssista, joka on lähempänä yrityksen liiketoimintaa, alaa ja tuotteita (ks. esim. Suominen & Mantere 2010, 216) ja jossa osana sanastoa voidaan käyttää jopa organisaation omaa yritys slangia.

Strategiakäytäntötutkimuksessa on siis tarkasteltu, miten merkitykset ja identiteetit rakentuvat strategiapuheessa ja -teksteissä, mutta viime aikoina on tutkittu paljon myös sitä, miten erilaiset materiaalliset käytännöt – välineet, tekniikat ja tilat – tukevat strategiadiskurssia. Tutkimuksista löytyy konkreettista tietoa siitä, mikä on esimerkiksi PowerPoint-esitysten merkitys organisaation strategiatyössä (esim. Jarzabkowski ym. 2013; Pälli 2018). Strategiätutkijat ovat tarkastelleet myös organisaation virallisia käytäntöjä, joissa strategiadiskurssia valmistellaan ja käydään, kuten strategiatyöpajoja (esim. MacIntosh ym. 2010) ja strategiakokouksia (esim. Spee & Jarzabkowski 2011).

Tässä artikkelissa ehdotetaan, että nimenomaan strategiikäytäntönäkökulma edustaa näkemystä, jota voi kutsua aidoksi *strategiaan osallistumiseksi*. Sen mukaan strategia ei ole jotakin, mitä yrityksellä on, vaan se on sitä, mitä yrityksessä *tehdään* (Jarzabkowski 2003, 2004, 2005; Whittington 2003, 2006). Strategian nähdään syntyvän viestinnällisissä käytännöissä, joissa rakennetaan merkityksiä strategialle ja samalla identiteettejä strategiatyön tekijöille: miten he samastuvat strategiaan ja miten he näkevät itsensä ja roolinsa organisaation strategiassa. Strategiadiskurssi ei

myöskään vain heijasta todellisuutta vaan luo sitä (Suominen & Mantere 2010) – strategia siis syntyy viestinnässä. Tämä ajatus ehdottaa siis viestinnällistä ontologiaa strategialle ja on filosofisesti hyvin lähellä viestintäteoreettista näkemystä *Communication as Constitutive of Organizing*, CCO, jonka mukaan useat organisatoriset ilmiöt syntyvät nimenomaan viestinnässä.

Strategiakäytäntönäkökulmalle ja viestintätutkimukselle on ehdotettu yhteisiä tutkimusalueita (ks. esim. Fenton & Langley 2011), ja toisaalta strategiatutkijat ovat omaksuneet käyttöönsä useita viestintätutkimuksen metodeja, kuten diskurssianalyysin (esim. Whittle ym. 2014; Wodak ym. 2011), narratiivisen analyysin (esim. Sonenshein 2010) ja keskusteluanalyysin (Samra-Fredricks 2003). Tutkimusalueiden ja metodien lisäksi yhteistä on myös materiaalien käytäntöjen merkityksen huomioiminen. Sekä strategiakäytäntötutkijat että organisaatioviestinnän tutkijat pitävät materiaalisia seikkoja erottamattomana osana viestintää, jossa merkityksiä rakennetaan – todellisuus on sosiomateriaalista (Kuhn ym. 2019, 102), eli viestinnän merkitysten rakentamista on mahdoton erottaa siitä, missä, miten ja millä välineillä niitä rakennetaan.

Strategian kieli merkityksellistämisesä ja strategiaan osallistumisessa

Kun strategiaa tarkastellaan viestinnässä syntyvänä asiana ja strategiadiskurssi asetetaan keskeiseen asemaan merkitysten neuvottelemisen mahdollistajana, kielen merkitys strategiassa tulee kiinnostavaksi (Vaara 2010; Mantere 2013). Strategian

luominen, toteuttaminen ja tekeminen ovat kaikki puheessa ja tekstissä, siis kielessä tapahtuvaa toimintaa. Strategiaa onkin viimeisen kymmenen vuoden aikana tutkittu organisaatiossa syntyvänä ja elävänä narratiivina (Barry & Elmes 1997; Fenton & Langley 2011; Küpers ym. 2013; Rouleau & Balogun 2011) – kerronnallisena prosessina, jossa strategialle syntyy merkityksiä sekä yksilön että yhteisön näkökulmasta. Narratiivinen näkemys strategiasta tunnistaa myös strategiadiskurssin moniäänisen luonteen, kun uudet näkökulmat ja äänet kyseenalaistavat alkuperäiset merkitykset ja kun konfliktien kautta päädytään merkityksiin. Merkityksiä tarvitaan samalla polulla etenevän varmistamiseksi, kun olosuhteet muuttuvat. Mikä on kielen merkitys tässä strategian merkitysten syntyemisessä?

Jotta strategiaa voidaan merkityksellistää ja toteuttaa jokapäiväisessä tekemisessä, organisaation jäsenillä pitää olla yhteinen koodisto, jolla neuvotellaan ja luodaan näitä merkityksiä. Strategian kieleen ja siihen, miten strategian kielessä rakennetaan yhteisiä merkityksiä, on siis alettu kiinnittää huomiota strategiatutkimuksessa, mutta yhteisen kielen puuttumisen haastetta merkityksellistämisen prosesseissa ei juurikaan ole tutkittu.

Yhteisen kielen merkitys on itsestään selvyyttä, kun puhutaan kansallisten kielten ylittävästä strategiaan osallistumisesta. Silti strategiatutkimus, strategiaa käytäntöinä ja diskurssina tutkiva kirjallisuus, varsin yleisesti sivuuttaa tämän hyvin konkreettisen ongelman ja olettaa kaiken merkityksellistämisen tapahtuvan yksikie-

lisessä ympäristössä. Kiinnostavaa kyllä näin tekee myös monikansallista ja -kulttuurista johtamista tutkiva kirjallisuus, kuten Schedlitzki ym. (2017) ehdottavat katsauksessaan kulttuurisen johtamisen kirjallisuuteen. Näin ei käytännössä tietenkään ole, ainakaan monikansallisissa työyhteisöissä. Kansallisten kielten lisäksi organisaatioilla on usein myös omaan toimialaansa ja kulttuuriinsa vahvasti liittyvä ”yritysslangi”, jonka pohjalle yrityksen oma strategiadiskurssi rakentuu. Tällaisella yritysslangilla on vahva merkitys organisaation identiteetille, sillä sen avulla erotellaan ”me” ja ”muut” (Tajfel & Turner 1979).

Brannen ja Doz (2012) tutkivat strategisen ketteryyden ja yrityskielen suhdetta vertailevassa tapaustutkimuksessa. He osoittivat, että organisaatio voi olla myös sisäisen kielensä vanki esimerkiksi uusia toimiala-avauksia haettaessa, jos organisaation kieli merkityksellistämässä on vahvasti sidoksissa alkuperäiseen toimialaan. Doz & Wilson (2018) sivuavat tätä analyysissään Nokian noususta ja tuhosta, sillä heidän mukaansa Nokian radioteknologiaan vahvasti sitoutuneet kieli ja viestintätapa eivät auttaneet tilanteessa, jossa älypuhelin teknologiaa rakennettiin toisenlaista kieltä ja slangia käyttävän internetalan sisältä.

Sisäinen kieli osoittautui ongelmalliseksi muutoksen alkuvaiheessa tapaustutkimuksessa, joka koski toisen teknologiajohtajayrityksen strategista muutosta (Logemann ym. 2018). Yrityksessä oli esimies-alaiskeskusteluissa, kuten muusakin sisäisessä viestinnässä, perinteisesti

puhuttu tuotteista ja teknologioista – ei yrityksen strategiasta. Kun organisaation keskihoitoa kannustettiin osallistavan, kaksisuuntaisen viestintämallin mukaisesti strategiadialogiin muutoksen aloittamisen yhteydessä, heiltä puuttui ”kielitaito”, koodisto, kun yrityksen ylimmästä johdosta lähtenyt strategiadiskurssi käsitti runsaasti vierasta strategisen johtamisen kieltä. Vasta kun yrityksessä oli syntynyt oma mikrotason strategiadiskurssi, jonka käsitteistö oli lähempänä organisaation slangia, tuotteita ja toimialaa, organisaation esimiehet ottivat sen omaksi muutoksen johtamisen resurssikseen, ja strategiasta alettiin keskustella niin symmetrisessä kuin lateraalissa organisaation jäsenten välisessä viestinnässä. Samassa tapaustutkimuksessa löytyi myös merkityksellistämiskirjallisuudessa aiemmin kartoittamaton uusi kiinnostava piirre: kielen rakenteilla oli hyvin käytännöllinen voima organisaation strategian merkityksellistämisprosesseissa. Tietyillä kielenkäytön tavoilla oli erityisen suuri merkitys, kun strategialle rakennettiin merkityksiä yli kieli- ja kulttuurirajojen. Tiedyt kielen rakenteet, kuten vastakkainasettelutarinat ja verbeillä vahvasti ladatut tekemiseen ja toimintaan keskittyvät tarinat, loivat parhaita alustoja paikalliseen työhön sopivan mikrotason strategiadiskurssin rakentamiselle.

Lopuksi: Strategiaan osallistuminen digikulttuurin aikana

Mitä siis tapahtuu strategialle, kun siihen osallistutaan digikulttuurin aikana monilla alustoilla, monista lähtökulmista ja moniäänisesti? Voiko yhtenäistä strategiaa

enä olla? Kyllä voi, ja pitää olla, mutta yhtenäisen sanamuodon sijaan strategia on yhteinen suunta yhteisten arvojen sisällä, ja on tärkeää, että jokainen organisaation jäsen ymmärtää ne oman työnsä näkökulmasta ja oman roolinsa niiden toteuttamisessa. Tätä ymmärrystä – merkityksiä ja identiteettejä – rakennetaan sekä symmetrisessä että lateraalisisessa organisaation viestinnässä. Lisäksi, kuten sekä uusin strategiatutkimus että viestinnän tutkimus muistuttavat, todellisuus on sosiomateriaalista; tämän päivän digitaalisen osallistumisen kulttuuri ja sen alustat muokkaavatkin suuresti sitä, miten me teemme strategiaa organisaatioissa. Uudet sosiaaliset yhteistyön alustat ovat luoneet huikkeitä uusia ulottuvuuksia, kun organisaatioissa keskustellaan strategiasta.

Pari asiaa kannattaa ehkä kuitenkin muistaa strategiatutkimuksesta. Ensinnäkin merkitykset ja identiteetit, jotka ovat ja säilyvät strategian vaatimien muutosten ytimessä, kun mietitään, mitä tämä tarkoittaa juuri minun työni kannalta ja miten se vaikuttaa minun rooliini organisaatiossani. Toisaalta, jotta näistä asioista voidaan keskustella, strategialla pitää olla kieli ja koodisto, jonka keskustelijat taitavat ja joka toimii organisaation kulttuurissa ja kontekstissa. Nämä strategisen muutoksen rakennuspalikat eivät muutu, mutta sosiomateriaaliset seikat, joilla pystytään tukemaan keskustelujen käymistä, ovat muuttuneet. Tutkimustulokset vahvistavat, että organisaatioiden sosiaaliset alustat nostavat sitoutumista (*engagement*) organisaatioon ja sen strategiaan, sillä ne parantavat yhteistyön, tehokkaan jakami-

sen ja oppimisen mahdollisuuksia (Cattermole 2018; Matthews 2018; Naim & Lenka 2017). Matkassa saattaa kuitenkin piillä myös yllätys: siinä kun vanhemmat sukupolvet omaksuvat työpaikkojen sosiaaliset alustat käyttöönsä tehokkaina viestintävälineinä ja osaamisten jakajina, milleniaalit, jotka ovat kasvaneet sosiaalisen median aikana, eivät ole yhtä ennakkoluulottomia työpaikkojen sosiaalisia alustoja kohtaan. Syy on nimenomaan siinä, minkä vuoksi helposti oletamme heidän olevan digitaali-aiheita: he ovat kasvaneet digikulttuurissa mutta heidän maailmassaan sosiaaliseen mediaan osallistuminen ja siellä jakaminen kuuluvat yksityisyyteen eikä työympäristöön (ks. Neeley & Leonardi 2018).

Edellä on käsitelty strategiatutkimuksen käsitteitä, jotka liittyvät strategiaan osallistamiseen ja osallistumiseen. Samalla on rakennettu yhteyksiä strategiatutkimuksen ja viestintätutkimuksen välille. Näitä löytyy erityisesti strategiakäytäntökoulukunnasta. Strategian merkitykset ja strategiatyön tekijöiden identiteetit ovat tämän koulukunnan kaksi keskeistä käsitettä, joiden avulla on tutkittu strategiaa organisaation mikrotasolla tehtynä työnä. Niin strategian merkitysten kuin strategiatyöhön osallistuvien organisaation jäsenten identiteettien voidaan katsoa syntyvän organisaation strategiaviestintäkäytännössä – strategiadiskurssissa. Tämä koulukunta on kansainvälinen, mutta erityisen vahvasti siinä ovat edustettuina englantilaiset ja pohjoismaiset strategiatutkijat, ja siksi tässäkin artikkelissa käsitellään sekä suomalaisten että muunmaalaisten strategiatutkijoiden ajatuksia. Strategiakäytän-

tökoulukunnan kiinnostus merkityksiin, identiteetteihin ja strategiadiskurssiin voi toimia inspiraationa strategiaviestinnän ja muutosviestien suunnittelussa:

- Kun organisaatio halutaan saada osallistumaan strategiaan eli käymään keskustelua strategian tai sen antaman yhteisen suunnan merkityksistä arkipäivän työlle, prosessia voidaan auttaa tietoisesti rakentamalla organisaatiolle strategiadiskurssi, joka sopii organisaation omaan tapaan puhua ja joka noudattaa organisaation kulttuuria, on se sitten konkreettinen tai konseptuaalinen, suora tai hienovaraisempi. Tämä strategiadiskurssi toimii merkitysten ja identiteettien rakentamisen alustana, ja sen avulla organisaation jäsenet kiinnittävät työnsä ja itsensä strategiaan. Kun diskurssi tuntuu omalta, sen avulla on helpompi miettiä omaa työtä ja roolia strategisen suunnan toteutuksessa.
- Me viestinnän ammattilaiset olemme avainasemassa tukemassa organisaation johtoa tällaisen diskurssin rakentamisessa, organisaatiolle ominaisen kielenkäytön asiantuntijoina ja taitajina, tarinankertojina. Organisaatiolle ominainen ja yhteinen strategiadiskurssi on myös ainoa keino hallita strategiakeskustelua ja estää sitä hajoamasta moniin tulkintoihin ja aladiskursseihin, kun sitä tuotetaan ja kulutetaan yhtä aikaa monessa tilassa digitaalisessa viestintäympä-

ristössämme.

- Vaikka strategiadiskurssia varten rakennettaisiin monenlaisia vaihtoehtoisia välineitä ja tiloja, fyysisiä ja digitaalisia, strategiasta ei välttämättä synny keskustelua, ellei organisaation jäsenillä ole osaamista käydä tätä diskurssia. Diskurssiin osallistuminen edellyttää strategian kielitaitoa, yhteistä termistöä ja sanastoa osallistua strategiaan, eli siitä käytävään keskusteluun ja arjen työhön liittyvien merkityksien rakentamiseen. Jälleen viestinnän ammattilaisina voimme auttaa organisaation jäseniä toistamalla tätä yhteistä termistöä ahkerasti erilaisissa sisäisen viestinnän kanavissa ja areenoilla. Lisäksi strategian vieminen sosiaalisille alustoille edellyttää, että autamme organisaatiota omaksumaan alustat jokapäiväiseen käyttöönsä. Strategian tulee elää diskurssina organisaation jäsenten jokapäiväisissä työkeskusteluissa, niin digitaalisissa kuin perinteisissä muodoissa, kuten myös toimitusjohtajan videotervehdyksissä ja esimies-alaiskehityskeskusteluissa.
- Koska kaikki eivät välttämättä halua osallistua keskusteluun julkisesti digitaalisilla alustoilla, vaan keskustelevat mieluummin kasvokkain, viestintä voi olla suureksi tueksi myös valmentamalla erityisesti organisaation esimiehiä sujuviksi yhteisen termistön käyttäjinä ja strategiakeskustelujen

käymisessä ja liittämisessä joka-päiväiseen työhön. Keski johdon tärkeä tehtävä strategian merkityksellistämisessä arjen työn kannalta ei ole hävinnyt digiajassakaan. Ehkä esimiesten tavat tehdä tätä ovat digitalisoituneet, ja tiimipalavereja käydään virtuaalisesti sen sijaan, että kokoontutaan kilometrien matkan päähän yhteiseen neuvotteluhuoneeseen, mutta strategiadiakurssia tulee käydä niin kaksisuuntaisessa kuin lateraalissa organisaatioviestinnässä. Organisaation esimiehet saattavat tarvita valmennusta sekä henkilökohtaisesti käytävään strategiakeskusteluun että virtuaaliläsnäoloon johtamisessaan.

- Lopuksi: merkityksiä rakennettaessa myös identiteetit ovat työstämisen kohteena. Taitava viestijä osaa kuunnella organisaatiota ja kertoa johdolle, milloin organisaation jäsenten identiteettityöhön eli oman tehtävän ja merkityksen hakemiseen strategiassa tarvitaan yrityksen johdon tukea. Tässä organisaation kuuntelussa digitaaliset alustat voivat toimia suurena apuna: seuraamalla organisaation jäsenten kommentteja ja kysymyksiä me viestijät pysymme jyvällä organisaation strategiapulssista. Lisäksi on hyvä muistaa, että organisaation jäsenet rakentavat identiteettejään organisaation arvojen ja kulttuurin avulla muuttuvissa tilanteissa. Viestinnän

tekijöiden tulee huolehtia myös siitä, että strategisen suunnan ja arvojen välillä on selkeä yhteys, johon organisaation jäsenet voivat nojata rakentaessaan merkityksiä strategialle muuttuvissa tilanteissa.

Tästä voit aloittaa:

Balogun, J., Jacobs, C., Jarzabkowski, P., Mantere, S. & Vaara, E. (2014). Placing Strategy Discourse in Context: Sociomateriality, Sensemaking, and Power, *Journal of Management Studies, Special Issue: Strategy as Discourse: Its Significance, Challenges and Future Directions*, 175–201.

LÄHTEET

Balogun, J., Jacobs, C., Jarzabkowski, P., Mantere, S. & Vaara, E. (2014). Placing Strategy Discourse in Context: Sociomateriality, Sensemaking, and Power, *Journal of Management Studies, Special Issue: Strategy as Discourse: Its Significance, Challenges and Future Directions*, 175–201.

Balogun, J. & Johnson, G. (2004). Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 17 (4), 523–549.

Barry, D., & Elmes, M. (1997). Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse. *The Academy of Management Review*, 22(2), 429–452.

Brannen, M. Y. & Doz, Y. L. (2012). Corporate Languages & Strategic Agility: Trapped in Your Jargon or Lost in Translation? *California Management Review*, 54(3), 77–97.

- Burgelman, R. A. (1983). A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. *Administrative Science Quarterly*, 28, 223–244.
- Cattermole, G. (2018). Creating an employee engagement strategy for millennials. *Strategic HR Review*, 17(6): 290–294.
- Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J. P. & Clark, T. (2011). Communication, organizing and organization: An overview and introduction to the special issue. *Organization Studies*, 32, 1149–1170.
- Cornelissen, J. P., Durand, R., Fiss, P. C., Lammers, J. C. & Vaara, E. (2015). Putting communication front and center in institutional theory and analysis. *Academy of Management Review*, 40, 10–27.
- Dameron, S. & Torset, C. (2014). The discursive construction of strategists' subjectivities: towards a paradox lens on strategy. *Journal of Management Studies*, 51(2): 291–319.
- Doz Y. & Kosonen M. (2008). *Fast Strategy: how strategic agility will help you stay ahead of the game*. Harlow, UK: Pearson Education Limited.
- Doz, Y. & Wilson, K. (2018). *Ringtone: Exploring the Rise and Fall of Nokia in Mobile Phones*, Oxford: Oxford University Press.
- Elving W. J. L. (2005). The role of communication in organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 10, No 2 pp. 129–138. Emerald Group Publishing Limited.
- Fenton, C. & Langley, A. (2011). Strategy as Practice and the Narrative Turn. *Organization Studies*, 32 (9), 1171–1196.
- Fry, Richard (2018). Millennials are the largest generation in the U.S. labor force, Pew Research Center Saatavilla: <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/04/11/millennials-largest-generation-us-labor-force/> (luettu 15.3.2019).
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Young, N. C. J. Vartiainen, M. & Hakonen, M. (2015). Virtual teams research 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*, Vol. 41(5), 1313–1337.
- Gioia, D. A & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking & sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal* 12(6): 433–438.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E. & Dozier, D. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Jarzabkowski, P. (2003). Strategic practices: An activity theory perspective on continuity and change. *Journal of Management Studies*, 40, 23–55.
- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as Practice. Recursiveness, adaptation and practices in use. *Organization Studies*, 2, 529–60.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as Practice. An activity-based approach*. London, California, New Delhi: Sage Publications.

Jarzabkowski, P., Spee, P. & Spets, M. (2013). Material artifacts: Practices for doing strategy with 'stuff', *European Management Journal* 31: 41–54.

Kirby, A. (2009). *Digimodernism: How New Technologies Dismantle the Postmodern and Reconfigure Our Culture*. New York, London: Sage Publications.

Kuhn, T., Ashcraft, K. L., & Cooren, F. (2019). Introductory Essay: What Work Can Organizational Communication Do? *Management Communication Quarterly*, 33(1), 101–111.

Küpers, W., Mantere, S. & Matt Statler, M. (2013). Strategy as Storytelling: A Phenomenological Collaboration. *Journal of Management Inquiry*, 22 (1), 83–100.

Laine, P.-M. & Vaara, E. (2007). Struggling over subjectivity: A discourse analysis of strategic development in an engineering group. *Human Relations*, 60 (1), 29–58.

Logemann, M. (2014). Strategic change under construction: Role of strategy narratives. *Aalto University publication series: Doctoral Dissertations*. Helsinki: Aalto University.

Logemann, M., Piekkari, R. & Cornelissen, J. (2018). The sense of it all: Framing & narratives in sensegiving about a strategic change, *Long Range Planning* (in print).

Mantere, S. (2013). What Is Organizational Strategy? A Language-Based View. *Journal of Management Studies*, 50(8): 1408–1426.

Mantere, S. (2008). Role Expectations and Middle Manager Strategic Agency. *Journal of Management Studies*, 45, 294–316.

Matthews, G. (2018). Employee engagement: what's your strategy? *Strategic HR Review*, Vol. 17 Issue: 3, 150–154.

MacIntosh, R., MacLean, D. & Seidl, D. (2010). Unpacking the effectivity paradox of strategy workshops: do strategy workshops produce strategic change? Teoksessa: D. Golsorkhi, Rouleau, L., Seidl, D. & Vaara, E. (toim.). *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge University Press: Cambridge, 291–309.

Men, L. R. (2014). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction, *Management Communication Quarterly* 28(2): 264–284.

Mortensen, M. & Haas, M. R. (2018). Perspective—Rethinking Teams: From Bounded Membership to Dynamic Participation. *Organization Science* 29(2), 341–355.

Müller, J. & Kunisch, S. (2018). Central Perspectives and Debates in Strategic Change Research, *International Journal of Management Reviews*, 20(2): 457–482

Naim, M. F. & Lenka, U. (2017). The impact of social media and collaboration on gen Y employees' engagement. *International Journal of Development Issues*, 16(3), 289–299.

Neeley, T. B. & Leonardi, P. M. (2018). Enacting knowledge strategy through social media:

Passable trust and the paradox of nonwork interactions. *Strategic Management Journal*, 39: 922–946.

Neuman, R. (2016). *The Digital Difference: Media Technology and the Theory of Communication Effects*. Cambridge: Harvard University Press.

Orlikowski, W. (2000). Using technology and constituting structure: A practice lens for studying technology in organizations, *Organization Science*, 12, 404–428.

Pälli, P. (2018). Ascribing materiality and agency to strategy in interaction: A language-based approach to the material agency of strategy. *Long Range Planning*, 51(3), 436–450.

Pettigrew, A. M. (1992). The character and significance of strategy process research. *Academy of Management Review* 13, 5–16.

Reddy, M. (1987). The conduit metaphor: A case of frame conflict in our language about language. Teoksessa: A. Ortony (toim.). *Metaphor and thought*. Cambridge, England: Cambridge University Press, 284–324.

Rouleau, L. and Balogun, J. (2011), Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence. *Journal of Management Studies*, 48: 953-983

Samra-Fredericks, D. (2003). Strategizing as lived experience and strategists' everyday efforts to shape strategic direction. *Journal of Management Studies*, 48(5): 953–83.

Schledlitzki, D., Ahonen, P., Wankhade, P., Edwards, G. & Giggiotti, H. (2017). Working with Language: A Refocused Research Agenda for Cultural Leadership Studies, *International Journal of Management Reviews*, 19: 237–257.

Sonenshein, S. (2010). We're Changing or Are We?: Untangling the Role of Progressive, Regressive and Stability Narratives during Strategic Change Implementation. *Academy of Management Journal*, 53(3): 477–512.

Spee, P. & Jarzabkowski, P. (2011). Strategic Planning as communicative process, *Organizational Studies* 32(9): 1217–47.

Suominen, K. & Mantere, S. (2010). Consuming Strategy: The Art and Practice of Managers' Everyday Strategy Usage, *The globalization of Strategy Research, Advances in Strategic Management*, 27, 211–245.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–47). Monterey, CA: Brooks/Cole.

Taylor, J. R. & van Every, E. J. (2000). *The emergent organization: Communication as its site and surface*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Vaara, E. (2010). Taking the linguistic turn seriously: Strategy as A multifaceted and interdiscursive phenomenon. Teoksessa: J. A. C. Baum & L. Joseph (toim.) *The Globalization of Strategy Research* (Advances in Strategic Management, Volume 27), Emerald Group Publishing Limited, 29–50.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. London: Sage.

Whittington, R. (2003). The work of strategizing and organizing: For a practice perspective. *Strategic Organization* 1: 119–27.

Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27, 613–634.

Whittle, A., Housley, W., Gilchrist, A., Mueller, F. & Lenney, P. (2014). Power, politics and organizational communication: an ethnomethodological perspective. Teoksessa: F. Cooren, E. Vaara, A. Langley & H. Tsoukas (toim.). *Language and communication at Work: Discourse, Narrativity, and Organizing*. Oxford: Oxford University Press, 71–94.

Whitworth, B. (2011). Internal communication. Teoksessa: T. Gillis (toim.). *The IABC handbook of organizational communication*. Jossey-Bass: San Francisco: 195–206.

Wodak, R., Kwon, W. & Clarke, I. (2011). Getting people on board: discursive leadership for consensus building in team meetings, *Discourse and Society*, 22(5): 592–644.

SUOSITUT JA KÄYTÄNNÖNLÄHEISET PROCOMPRO-KOULUTUSOHJELMAT

DigiPRO

Ota käyttöösi digiviestinnän viimeisimmät keinot, luo tiimissä organisaatiollesi sisältöstrategia, kyberturvallisuusohjelma ja hakukoneoptimoitu verkko. Osoita digin hyödyt yhteisössäsi.

KasvuPRO

Vahvista osaamistasi liiketoiminnasta. Opi, millainen on viestinnän rooli suhteessa yrityksen strategiaan, hyvään hallintotapaan ja vastuullisuuteen. Ymmärrä taloudellisen raportoinnin ja yrityksen talousviestinnän saumaton yhteensovittaminen.

MarComPRO

Raja-aitojen vetäminen markkinoinnin ja viestinnän välille on yhä vaikeampaa, ja moni työnantaja toivoo viestinnän tekijöiltä myös aiempaa parempaa markkinoinnin osaamista.

Syvennä tietojasi ja taitojasi. ProComPRO-koulutusten teemat ovat valikoituneet viestintäalan tutkimustulosten perusteella (*Viestinnän ammattilainen –tutkimus sekä EACD:n monitorit*).

MuutosPRO

Johda muutosta vaativassa ympäristössä, loista esimiesviestinnässä ja toimi organisaatiossasi myös taitavana valmentajana ja fasilitaattorina.

LUE LISÄÄ:

<https://procom.fi/tapahtumat/procompro/procompro/>



PROCOM • PRO
KOULUTUSOHJELMAT

kuva: Sari Muhoonen



kuva: Pentti Snelman



KETKÄ?

Laura Asunta ja Leena Mikkola

- *FT Laura Asunta on viestinnän johtamisen yliopistonopettaja Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa. Väitöstutkimuksessaan hän tarkasteli viestinnän asiantuntijuutta ja professionalismia. Tällä hetkellä hänen tutkimusintressinsä suuntautuvat osallisuuden ja toiseuden kokemuksia tuottavaan viestintään ja vuorovaikutukseen. Lisäksi häntä kiinnostavat kriisiviestinnän, informaatiovaikuttamisen ja yhteiskunnallisen resilienssin teemat. Laura on myös viestinnän kouluttaja ja työnohjaaja.*

FT Leena Mikkola on viestinnän yliopistonlehtori Jyväskylän yliopiston kieli- ja viestintätieteiden laitoksella. Hän on tutkinut työyhteisöjen vuorovaikutusta, kuten johtoryhmäviestintää ja asiakas-asiantuntijaviestintää erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollossa. Tällä hetkellä hänen tutkimusintressinsä kohdistuvat interprofessionaaliseen vuorovaikutukseen ja johtajuuteen asiantuntijatyöyhteisöissä. Leena on myös konsultoinut työyhteisöjä vuorovaikutuksen kehittämisessä.

OSALLISUUDEN MAHDOLLISUUS JA HAASTE ASIAKASRAATITOIMINNASSA

Julkisen sektorin organisaatioiden viestinnässä osallisuus on yksi toiminnan perusarvoista. Osallisuus ei ole organisaation tehokeino, vaan kansalaisen oikeus ja osa elämän sosiaalista laatua. Tässä artikkelissa pureudutaan osallisuutta tukevan vuorovaikutuksen piirteisiin julkisen sektorin asiakasraadeissa. Asiakasraatia tarkastellaan deliberatiivisena käytänteenä ja asiakasraatien vuorovaikutusta peilataan dialogin käsitteeseen. Miten deliberatiiviset periaatteet ohjaavat asiakasraadin toimintaa ja mitä viestinnän ammattilaisen tulisi ymmärtää dialogista? Asiakasraadeissa palveluiden käyttäjät pääsevät parhaimmillaan kehittämään toimintaa ja vaikuttamaan heille tärkeisiin asioihin. Jos raadissa ei synny keskusteluyhteyttä tai asiakkaiden ja viranomaisten välille muodostuu voimakas vastakkainasettelu, voi raatitoiminta pahimmillaan korostaa kokemusta eriarvoisuudesta ja osattomuudesta. Asiakasraatitoiminnan avoimeen vuorovaikutukseen kannustavia periaatteita voi soveltaa myös laajemmin palveluiden yhteiskehittämiseen ja erilaisten asiakasryhmien voimaannuttamiseen.

Johdanto

Osallisuuden kysymykset ovat keskeisiä julkisen sektorin organisaatioissa. Kyse on paitsi organisaation toimivuudesta tai maineesta myös kansalaisyhteiskunnasta, demokratiasta ja osallisuuden hyvinvointivaikutuksista, jotka koskevat yksilöitä, ryhmiä, organisaatioita ja yhteiskuntaa. Osallisuus on osa elämän sosiaalista laatua, jonka turvaaminen on yksi julkishallinnon tavoitteista. Sosiaalinen laatu rakentuu ihmisen mahdollisuuksista osallistua ja vaikuttaa yhteisön toimintaan ja kehittämiseen (van der Maesen & Walker 2005). Eriarvoisuuden ja osattomuuden kokemukset esimerkiksi julkisten palveluiden saatavuudessa ja viranomaisten kanssa asioinnissa saattavat johtaa sosiaaliseen pahoinvointiin ja yhteiskunnasta vieraantumiseen. Osallisuus onkin julkisten organisaatioiden kulma- ja kompastuskivi: se on sekä tavoite että toimintaa läpileikkaava periaate, vaikka se organisaatiosta käsin näyttäytyy joskus myös byrokratian pakollisena ja toimintaa hidastavana osana.

Osallisuus voidaan nähdä risteyksenä, jossa yksilö ja rakenne kohtaavat. Käytännössä kansalainen kohtaa julkisen sektorin organisaation erilaisissa palveluissa, joissa viranomaiset soveltavat hallinnon päätöksiä ja viestivät niistä kansalaisille. Palveluiden laadukkuutta ja niihin liittyviä poliittisia päätöksiä kritisoidaan paljon – ansaitustikin, kuten viimeaikainen keskustelu vanhusten hoidon tilasta Suomessa osoittaa. Palveluiden laatuun liittyvien epäkohtien lisäksi tyytymättömyyttä herättää usein myös asiointi viranomais-

ten kanssa. Tiedetään esimerkiksi, että kansalaisten tyytyväisyyteen palvelujärjestelmää kohtaan vaikuttavat käsittelyprosessin täsmällisyyden, tehokkuuden ja reiluuden lisäksi asiakaspalvelussa kohdattun viranomaisen koettu asiantuntemus, kohteliaisuus ja avoimuus kritiikille (Serra 1995). Se, miten asiakas kohdataan julkisissa organisaatioissa, on kriittinen tekijä osallisuuden rakentumisessa, ja pettymykset viranomaisia kohtaan tulevat näkyviksi monilla areenoilla. Esimerkiksi vammaispalveluiden asiakkaiden some-keskusteluissa vuorovaikutus viranomaisten kanssa näyttäytyy parhaimmillaan yhteistyönä, mutta huonoimmillaan toiseutta tuottavana, kansalaisoikeuksia rajoittavana ja jopa asiakasta henkilökohtaisesti sortavana viestintänä (Nykänen ym. 2018).

Viranomaisten ja kansalaisten välistä vuorovaikutusta ristiriitaisissa sosiaalisissa kysymyksissä on tutkittu tarkastelemalla luottamuksen ja vallan suhdetta myötmielisyyden syntyyn (Gangl ym. 2015). Gangl, Hoffmann ja Kirchler hahmottelevat kansalaisen ja julkishallinnon välille kolme vaihtoehtoista suhdetta: vastakainasettelu, kyseenalaistamaton (*implicit*) luottamus ja palveluorientaatio. Vastakainasettelu syntyy siitä, että pakottava valta tuottaa vastustavaa ilmapiiriä ja valvontaan perustuvaa kuuliaisuutta, jolloin sekä viranomaiset että asiakkaat suhtautuvat toisiinsa epäluuloisesti. Kyseenalaistamaton luottamus luo sitoutumista yhteistyöhön ja molemminpuolista uskoa hyviin tarkoituseriin. Legitiimi valta ja järjellä perusteltu luottamus tuottavat palveluilmapiiriä, jossa viranomainen osoit-

taa halua huomioida asiakkaan tarpeet ja asiakas kokee saavansa asianmukaista kohtelua, mikä johtaa vapaaehtoiseen yhteistyöhön. (Emt., 19). Legitiimin vallan ja luottamuksen syntyminen edellyttävät kuitenkin tarkoituksenmukaista viestintää ja vuorovaikutusta, jossa osallisuutta ja osallisuuden kokemusta on mahdollista rakentaa.

Julkisen sektorin viestinnän näkökulmasta voi tiivistäen hahmottaa kolme keskeistä lähtökohtaa (esim. Kivistö 2014) sille, miten osallisuus liittyy viestintään:

- 1) Osallisuus voidaan nähdä ryhmään/yhteisöön kuulumisena, jolloin korostuvat mukaan ottaminen tai poissulkeminen, (inklusio/eksklusio), kansalaisuus, ryhmän jäsenyys ja oikeudet.
- 2) Osallisuus voi olla myös toimijuutta, jolloin korostuvat osallistuminen ja asiakkuus.
- 3) Osallisuus on voimaantumista ja valtaistumista, jolloin se nähdään marginalisoitumisen vastakohtana, ja se liittyy yksilön voimavaroihin.

Eräänä osallisuuden vahvistamisen ja palvelujen yhteistuotannon (Tuurnas 2016) muotona on monilla julkisen sektorin palvelualueilla viime vuosina enenevässä määrin alettu käyttää asiakas-, kansalais- tai organisaatioraateja. Asiakasraati, kansalaisraati ja organisaatioraati ovat rinnakkaisia ja osin päällekkäisiä käsitteitä, joilla ei ole selkeitä ja vakiintuneita määritelmiä. Kansalaisraati oli alkujaan 1970-luvulla Yhdysvalloissa tavaramerkillä suojattu, hyvin tarkasti määritelty toimin-

tamuoto (Street ym. 2014), mutta nykyään kansalaisraateja järjestetään ympäri maailmaa monenlaisissa muodoissa.

Eroja näiden käsitteiden välille voidaan hahmotella raatien tarkoituksesta käsin. Siinä missä kansalaisraadit käsittelevät aiheitaan yleisesti, asiakasraadin tehtävä on rajatumpi ja kokemusasiantuntijoina toimivat asiakkaat peilaavat tarkasteltavaa asiaa henkilökohtaisiin kokemuksiinsa (Valkama & Raisio 2013). Sen sijaan organisaatioraatia on kehitetty ratkaisumenetelmäksi organisaatioiden pirullisiin ongelmiin (*wicked problems*) eli mutkikkaiden, monia tahoja koskettavien ja monitulkintaisten ongelmavyyhtien ratkaisemiseen (Lindell 2017; Willis ym. 2018). Erottelu ei kuitenkaan ole kattava, sillä kansainvälisessä tutkimuksessa on käytetty sanaa kansalaisraati tarkasteltaessa esimerkiksi terveydenhuollon raateja, joihin on koottu eri asiantuntijaryhmien edustajia ja potilaita. Kyseessä on siis samantyyppinen raati kuin mihin tässä artikkelissa viittaamme sanalla asiakasraati.

Tässä artikkelissa tarkastelemme asiakasraateja osallisuuden rakentamisen areenoina ja osallisuutta vahvistavana toimintana deliberaation ja dialogisuuden käsitteiden kautta. Tarkastelemme asiakasraateja ja osallisuutta erityisesti sosiaali- ja terveystalveluiden kontekstissa. Tietoa voi soveltaa myös muille palvelualueille, mutta on hyvä huomata viranomaisen ja asiakkaan välisen suhteen erityispiirteet tällä palvelualueella. Asiakas ei välttämättä ole sosiaali- ja terveystalveluiden asiakkaana omasta halustaan eikä hänellä ole mahdollisuutta valita kenen kanssa hän

asioi (Smith ym. 2011). Lisäksi sosiaali- ja terveystalveluissa korostuu viranomaisen ja asiakkaan välinen epäsymmetrinen valtasuhde, kun viranomaisella on valta tehdä asiakasta koskevia päätöksiä. Pyrimme artikkelissa haastamaan osallista- ja-osallistettava-asetelmaa keskittymällä ensisijaisesti osallisuutta rakentavaan vuorovaikutukseen.

Asiakasraadit ja osallisuus

Osallisuuden käsite on moninainen, ja osallisuutta voidaan tarkastella muun muassa kansalaisuuden, osallistumisen, vaikuttamisen, inklusion, voimaantumisen, valtaistumisen, asiakaslähtöisyyden ja valinnanvapauden näkökulmista (esim. Kivistö 2014). Tässä artikkelissa ymmärrämme osallisuuden sosiaalisen laadun ulottuvuutena. Sosiaalisen laadun teoria painottaa sitä, että sosiaalisina olentoina ihmiset ovat riippuvaisia toisistaan ja muodostavat identiteettinsä vuorovaikutuksessa toisten kanssa (Beck ym. 2012). Sosiaalista laatua kuvaa se, missä määrin ihminen voi osallistua sosiaaliseen ja taloudelliseen elämään ja yhteisön kehittämiseen olosuhteissa, jotka mahdollistavat hyvinvoinnin ja yksilöllisen toimintakyvyn (van der Maesen & Walker 2005). Sosiaalinen laatu ei siis muodostu vain konkreettisesti sosiaalityrvaan liittyvistä resursseista vaan myös kollektiivisista ja yksilöllisistä kokemuksista joukkoon kuulumisesta ja vaikuttamismahdollisuuksista. Sosiaalisen laadun osa-alueet ovat

- 1) sosiaalinen voimaantuminen ja valtaistuminen eli kyky sosiaaliseen kanssakäymiseen

- 2) sosiaalinen inklusio eli osallisuus institutionaalsiin ja rakenteellisiin konteksteihin
- 3) sosiaaliturva eli välttämättömät materiaaliset ja muut resurssit
- 4) sosiaalinen koheesio eli yhteisön rakentamisessa tarvittavat yhteisesti hyväksytyt arvot ja normit (Emt., 11–12; Spicker 2014).

Sosiaali- ja terveyspalveluiden asiakasraatien toiminta ei tuota vain osallisuutta, vaan kytkeytyy myös muihin sosiaalisen laadun osa-alueisiin. Osallistamalla yhteisön kehittämiseen raatien jäsenet vahvistavat samalla omaa kykyään sosiaaliseen kanssakäymiseen ja itsensä toteuttamiseen (voimaantuminen). Asiakasraati edistää kuulumista yhteisöön ja kansalaisoikeuksien toteutumista (inklusio). Sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämiseen tähtäävä asiakasraati edistää välttämättömien resurssien turvaamista kansalaisille (sosiaaliturva) ja nostaa esiin tärkeitä yhteiskunnallisia arvokysymyksiä (koheesio). Raati itsessään tarjoaa jäsenilleen mahdollisuuden osallistumiseen, mutta tähtää toimijuuden ja sosiaalisen laadun tukemiseen myös laajemmin. Sosiaali- ja terveyspalveluiden asiakasraatien perimmäisenä päämääränä voidaan pitää terveyden ja hyvinvoinnin edistämistä, mikä kytkeytyy osallisuuteen voimaantumisen ja valtaistumisen näkökulmasta.

Asiakasraatien järjestämiselle ei ole tarkkoja ohjeita, ja käytännöt raatien koollekutsumisen tavoissa ja käsiteltävien asioiden valikoitumisessa vaihtelevat. Raateihin kootaan deliberatiivisen demokrati-

an idean mukaisesti moniääninen joukko kokemusasiantuntijoita ja eri alojen asiantuntijoita. Asiakasraadit eivät siis yleensä koostu pelkistä asiakkaista eivätkä organisaatioraadit pelkästään organisaation jäsenistä, vaan tyypillistä raatimuotoisille osallistamiskäytännöille on se, että niissä eri näkemysten tai asiantuntija-alojen edustajat keskustelevat käsillä olevasta aiheesta (Street ym. 2014) ja etsivät yhteistä ratkaisua. Raadin jäsenien valintatavat vaihtelevat: jäsenet voidaan kutsua tai voidaan käyttää ilmoittautumismenettelyä, ja kutsumenettelyssä jäsenet voidaan valita harkitusti tai satunnaisotannalla (Smith & Wales 2000; Street ym. 2014). Asiakasraateja voidaan toteuttaa monella tavalla, mutta toiminnan keskeinen lähtökohta on deliberatiivisuus, joka perustuu dialogiin. Tässä artikkelissa rajaamme tarkastelun julkisten palveluorganisaatioiden asiakasraateihin, joissa palveluiden laatua kehitetään deliberatiivisen keskustelun kautta.

Asiakasraadit deliberatiivisena käytänteenä

Deliberatiivisen demokratian ytimessä ovat osallistuminen ja kuulluksi tuleminen (Smith & Wales 2000). Deliberaatio liittyy avoimeen keskusteluun, eri näkökulmien puntaroimiseen ja osallistavaan päätöksentekoon, jolle on tyypillistä uusien tulkintojen luominen (Vartiainen & Raisio 2011). Kantavana ajatuksena on molemminpuolinen huomioiminen ja kunnioitus (Smith & Wales 2000).

Deliberatiivinen demokratia juontaa juurensa Habermasin (1984) demokratiateoriaan, jossa hän painotti teleologi-

sen, ei-kommunikoivan ja välineellisen rationaalisuuden sijaan kommunikatiivista, yhteisymmärrykseen tähtävää demokrati-aa. Toiminta on deliberatiivista silloin, kun se etsii keskustelun kautta yhteiseen etuun perustuvaa ratkaisua. Sen sijaan taitavalla strategisella viestinnällä voidaan Habermasin mukaan johtaa vastapuolta harhaan ja edistää omia päämääriä. Deliberatiivisuus ei siten lähtökohtaisesti sovi yhteen strategisuuden ja välineellisen rationaalisuuden kanssa. (Smith & Wales 2000; Dryzek 2005; Habermas 1984.) Näin ollen voi ajatella, että deliberaatiota tavoitteleva asiakasraatitoiminta sopii hyvin julkisen sektorin palveluorganisaatioiden toiminnan kehittämiseen. Sen sijaan esimerkiksi taloudellisiin säästöihin tähtävään strategisen suunnittelun tueksi deliberatiivinen asiakasraatitoiminta ei sovi.

Deliberatiivisen demokratian keskeinen tavoite on päätöksentekoon vaikuttaminen (Rask ym. 2017). Koska asiakasraatien toiminta tähtää yleensä jonkin palvelun kehittämiseen ja on siten päämäärähaakuista, sopii se deliberatiivisen toiminnan ideaan. Yleensä asiakasraadit eivät kuitenkaan kuulu viralliseen päätöksentekojärjestelmään. Sen sijaan niiden kautta saadaan tietoa, jota välitetään varsinaiseen päätöksentekoon. Tässä suhteessa asiakasraadit eivät siten täysin edusta perinteistä deliberatiivista demokratiaa, ja niissä käytävä keskustelu voi hyvinkin jäädä vaille ratkaisuja. Asiakasraatien ja monien muiden deliberatiivisten osallistamiskäytänteiden kohdalla voidaankin puhua konsultatiivisesta deliberaatiosta (Emt.). Jos asiakasraatien toiminta jää

täysin irralliseksi varsinaisesta päätöksenteosta, ei deliberatiivisen demokratian ajatus toteudu. Näin osallisuus voi jäädä asiakasraadin ainoaksi anniksi, jolloin toiminta muuttuu välineellistäväksi näennäisdemokratiaksi (Emt.) ja kääntyy itseään vastaan.

Deliberatiivisessa keskustelussa perusoletuksena on, että keskustelijat ovat valmiita neuvottelemaan ja joustamaan näkemyksissään, mutta osallisuus voi toteutua myös tilan antamisena järkähtämättömille mielipiteille (Tracy & Hughes 2014). Eriävien mielipiteiden omakohtainen perustelu tekee keskustelusta tilannekohtaista, relationaalista ja sosiaalista (Sprain & Black 2018) ja mahdollistaa siten osallisuuden kokemuksen. Vuorovai- kutuksen näkökulmasta deliberaatio ei ole lineaarisen prosessin tulos, vaan kyse on pikemminkin keskustelussa hetkittäin ja osittain tavoitettavista tuokioista, joille on tyypillistä eriävien näkemysten perusteleminen, kuunteleminen ja keskinäinen kunnioitus sekä osallistava keskustelu (Emt.). Asiakasraadeissa käyty keskustelu antaa siis tilaa yksilön ainutlaatuiselle kokemukselle, ja kuulluksi tuleminen tuottaa ja uusintaa osallisuutta. Dialogisuutta voidaankin pitää deliberaatioon tähtävään keskustelun edellytyksenä (Emt.), mutta deliberaatiolle keskeistä on pyrkimys ratkaisuun, kun taas dialogi ei ohjau- du ratkaisukeskeisesti.

Dialogi asiakasraadin ihanteena

Dialogi on käsitteenä moninainen, ja se herättää edelleen paljon keskustelua viestinnän johtamisen ja suhdetoimin-

nan (*public relations*) kentällä. Dialogin on esitetty olevan organisaation ja sen sidosryhmien intressejä tasapainottavaa kaksisuuntaista ja symmetristä viestintää, jota on pidetty myös viestinnän eettisenä muotona (Grunig ym. 2002). Tätä näkemystä on kuitenkin kritisoitu oletetun harmoniahakuisuuden epärealistisuudesta (Holtzhausen 2000) ja dialogin käsitteen väärin ymmärtämisestä (Theunissen & Wan Noordin 2012). Ensinnäkin viestinnän johtamisen ja suhdetoiminnan tutkimuksessa on painottunut systeemiteoriaan nojaava oletus pyrkimyksestä kontrolliin ja ennalta määriteltyn päämäärään, mikä sopii huonosti yhteen dialogin luonteen kanssa (Emt.). Toiseksi dialogin käsitettä on käytetty usein tarkoittamaan lähes mitä tahansa sanomien vaihdantaa, joka saa idealisoidun merkityksen juohevasta ja saumattomasta yhteisymmärryksestä tasavertaisten kumppaneiden välillä (Deetz & Simpson 2004).

Dialogin on sanottu edellyttävän organisaatioilta vastavuoroisuutta, läheisyyttä, empatiaa, riskinottoa ja antautumista muutoksen mahdollisuuteen (Kent & Taylor 2002). Organisaatioviestinnän ja palveluviestinnän kentällä – siis vuorovaikutuksessa viranomaisen ja asiakkaan välillä – minkä tahansa yhteistoiminnan kutsuminen dialogiksi jättää kuitenkin huomiotta sekä dialogin vaatimukset että sen erityispiirteet. Jos esimerkiksi asiakasraateja käytetään lähinnä palautekanavina, jo se rajoittaa mahdollisuutta dialogiin (Asunta ym. 2019). Jos taas asiakasraadeissa pyritään kohti deliberatiivista keskustelua, on välttämätöntä jäsentää dialogin

käsitettä tarkemmin.

Anderson, Baxter ja Cissna (2004) nostavat dialogin käsitettä tarkastellessaan keskeisiksi teoreetikoiksi Martin Buberin, Hans-Georg Gadamerin, Jürgen Habermasin ja Mihail Bahtinin, joista kukin lähestyy dialogia hyvin eri tavoin. Buberin (1947/2002) ajattelussa korostuu yksilön kokemus ja dialoginen kohtaaminen, joka syntyy siitä, kun käännytään toista kohti ja tiedostetaan ja hyväksytään molemminpuolinen ainutkertaisuus. Tämä merkitsee dialogin syntymistä ja dialogissa olemista. Buberin mukaan ihmisyyden ydin on puheessa ja dialogissa, mikä on vastakkaista esimerkiksi byrokratian tuottamalle monologisuudelle. Buberin ajattelu sijoittuu viestinnän tutkimuksen fenomenologiseen perinteeseen, jossa korostuu yksilön subjektiivinen tulkinta omasta kokemuksestaan (Graig 1999). Tästä näkökulmasta asiakasraadin dialogi olisi pyrkimystä tasavertaisuuteen yksilön ainutkertaisuuden tiedostamisen kautta. Viestinnän näkökulmasta haasteeksi muodostuu se, että on vaikea hahmottaa, kuinka kokemus dialogisesta kohtaamisesta vuorovaikutuksessa syntyy.

Myös Gadamerin (1960/1989) voi nähdä liittyvän fenomenologiseen perinteeseen (Graig 1999). Gadamer korostaa yhteisen tulkitsemisen merkitystä: yhteinen kieli ja yhteinen ymmärrys syntyvät suhteessa toiseen eikä kumpikaan vuorovaikutuskumppaneista omista oikeaa tulkintaa. Dialogi ei ole tällöin totuuden löytämistä vaan sitä, että asioita ymmärretään konteksteissaan uusia tulkintoja luomalla, jolloin myös asiakasraadin dialogissa olisi

kyse tulkinnoista toiminnan lähtökohtana. Viestinnän näkökulmasta katsottuna dialogin tarkasteleminen merkitysten rakentumisena tekee dialogista havaittavaa ja ymmärrettävää. Se toisaalta myös lähestyy vuorovaikutuksen käsitettä sinänsä: kun vuorovaikutus ja viestintä on merkitysten luomista (esim. Frey ym. 2000), on dialogi vuorovaikutusta, jossa kaikilla osallistujilla on mahdollisuus ja pyrkimys uusiin tulkintoihin.

Bahtinin (1981) ajattelussa dialogi tarkoittaa moniäänisyyttä, joka syntyy merkitysten moninaisuudesta – ei siis yksilöllisten äänien moninaisuudesta. Bahtin korostaa merkitysten syntymistä suhteessa vastakohtiin: esimerkiksi vaikuttaminen saa merkityksen suhteessa vaikutusmahdollisuuksien puuttumiseen, ja osallisuus suhteessa poissulkemiseen. Dialogin perusta on siis vastakohtissa ja vastakohtaisuuksien synnyttämissä merkityksissä (Bahtin 1981, ks. myös Baxter 2011). Tämä ohjaa viestinnän näkökulmasta tarkastelemaan merkitysten antoa ja merkityskamppailuja, mikä on keskeistä viestinnän sosiokulttuurisessa perinteessä (Graig 1999). Gadamerin tavoin Bahtinin dialogikäsitteessä korostuvat moniäänisyys, toiseus ja sensitiivisyys erilaisille tulkinnoille (Anderson ym. 2004). Näitä voidaan pitää lähtökohtana asiakasraatian vuorovaikutukselle: raatiin kootaan kokemusasiantuntijoita ja käsiteltävien aiheiden asiantuntijoita juuri siksi, että he toisivat mukanaan keskusteluun omat tulkintansa ja merkityksensä. Asiakasraatian näkökulmasta dialogi olisi siis erilaisten merkitysten syntymistä, ilmaisemista ja

tulkintaa, jolloin dialogissa merkitykselliseksi muodostuvat kieli ja puhetavat.

Viestinnän tutkimuksen kriittistä perinnettä (ks. Graig 1999) edustava Habermas (1984) liittää dialogin julkiseen keskusteluun ja päätöksentekoprosessiin, jossa edetään kohti konsensusta. Hänen näkökulmansa dialogisuuteen on hyvin päämäärätietoinen. Habermasin mukaan konsensusta voidaan tavoitella niin sanotun ideaalisen puhetilanteen reunaehtoja noudattamalla. Ensimmäinen ehto on tasavertainen mahdollisuus fasilitoida viestintää eli mahdollisuus aloittaa ja jatkaa vuorovaikutusta julkisessa keskustelussa. Toinen ehto on, että kaikilla on tasavertaiset mahdollisuudet esittää argumentteja, selityksiä ja tulkintoja, ja kaikilla on tasavertaiset mahdollisuudet myös oikeuttaa niitä. Kolmanneksi reunaehdoksi Habermas määrittelee tasavertaisen mahdollisuuden ilmaista tarkoituseriään, tunteitaan ja asenteitaan. Neljäs reunaehdoista on tasavertainen mahdollisuus esittää ohjaavia toteamuksia, kuten pyyntöjä, kieltoja ja käskyjä, eli vaikuttaa vuorovaikutuksen etenemiseen. Habermasin näkökulmasta dialogi mahdollistuu ennen muuta tasavertaisuuteen perustuvien viestintäkäytänteiden pohjalta, mikä tekee siitä havaittavaa ja mahdollista arvioida.

Habermas (1984) painotti, että päätöksentekoprosessin ulkopuolelle ei saa jättää ketään asianosaisia, ja piti samalla deliberatiivisen keskustelun ehtona konsensukseen tähtäävää ideaalista puhetilannetta. Habermasia on kritisoitu siitä, että ideaalisen puhetilanteen edellyttäminen sulkee deliberatiivisen demokratian

ulkopuolelle ne, joilla ei ole tasavertaisia kykyjä tai mahdollisuuksia vuorovaikutukseen (Clifford 2012). Esimerkiksi vammaiset jäisivät näin osallisuuteen perustuvasta deliberaatiosta osattomiksi (ks. Charlton 1998). Jos kuitenkin tarkastellaan asiakasraatia toimintatapana, mahdollistaa se kaikkien asiakasryhmien osallistumisen, jolloin osallisuus deliberatiivisessa prosessissa ja sen kautta vahvistuu. Viestinnän näkökulmasta onkin keskeistä se, kuinka osallistuminen mahdollistuu ja kuinka juuri vuorovaikutustilanteessa toteutuvat ideaalin puhetilanteen ehdot.

Asiakasraadeissa yksi usein julkilausuntuista lähtökohdista on mahdollisuus ja pyrkimys dialogiin, ja osallisuuden näkökulmasta dialogin merkitys voi olla perustavanlaatuinen. Jos asiakasraati nähdään mahdollisuudeksi dialogiin, on kuitenkin ehdottoman tärkeää määritellä, mitä dialogilla tarkoitetaan. Samoin on olennaista, että raadin jäsenet tulevat tietoisiksi dialogin periaatteista ja motivoituvat niitä noudattamaan. Asiakasraati voi toimia alustana dialogille, mutta asiakasraatien keskustelu voi myös jäädä kauas tavoittelusta dialogista. Dialogi edellyttää ja mahdollistaa osallisuutta, mutta dialogia ei synny ilman osallistumista keskusteluun ja toisen osallisuuden tunnistamista ja tunnustamista. Vaikka uutta luovaa dialogia ei tavoitettaisikaan, voi jo pyrkimys dialogiin luoda kokemusta kuulluksi tulemisesta ja osallisuudesta.

Toimiva asiakasraatikeskustelu

Asiakasraatien idea nousee samasta perinteestä kuin kansalaisraatien eli perin-

teestä, jossa deliberatiiviset motiivit ovat vahvempia kuin instrumentaaliset (Street ym. 2014). Instrumentaaliset motiivit tähtäävät organisaation päätöksentekoa tukevan tiedon tuottamiseen. Deliberatiiviset motiivit korostavat yhteisen ratkaisun etsimistä kaikkia osapuolia kuunnellen ja erilaisia näkemyksiä puntaroiden. Osallisuus on sekä tavoite että toiminnan lähtökohta. Burkhalteria ym. (2002), Tracya ja Hughesia (2014) ja Sprainia ja Blackia (2018) mukailleen asiakasraadin vuorovaikutus tukee osallisuutta, kun

- 1) kaikkien osallistujien näkemyksiä pidetään lähtökohtaisesti yhtä arvokaina ja keskustelussa annetaan tilaa erilaisille ja myös eriäville näkemyksille
- 2) osallistujat kuuntelevat toisiaan ja punnitsevat erilaisia näkemyksiä ja ratkaisumalleja huolellisesti
- 3) osallistujat pyrkivät dialogin keinoin ymmärtämään toistensa erilaisia lähtökohtia ja puhe- ja ajattelutapoja
- 4) vuorovaikutus tähtää, mutta ei pakota ratkaisuun.

Onnistuessaan asiakasraadit lisäävät tietoa asiakkaiden odotuksista, auttavat vaikeiden ongelmien ratkaisemisessa, tukevat palveluiden yhteiskehittämistä ja asiakaslähtöisyyttä sekä lisäävät osallistumista ja osallisuuden kokemusta. Osallisuuden kokemus ei koske vain raadin asiakasjäseniä, vaan myös viranomaiset ja asiantuntijajäsenet antautuvat uutta luovaan keskusteluun asettuessaan ratkaisemaan yhteistä ongelmaa tasavertaisina asiakkaiden kanssa. Osallisuus syventää tätä

kautta viranomaisten palveluorientaatiota ja kehittää palveluviestinnän osaamista. Asiakasjäsenen kokemus osallisuudesta kertautuu voimaantumisenä ja yhteistyöhalukkuutena myös muissa tilanteissa, ja näkyy parhaimmillaan laajemmin luottamuksen lisääntymisenä ja vastakkainasettelun vähenemisenä kansalaisten ja viranomaisten välillä.

Asiakasraati voi kuitenkin huonoimmillaan kääntyä itseään vastaan esimerkiksi silloin, jos raadin vuorovaikutus lisää vastakkaisuutta ja tukahduttaa erilaisuutta. Deliberatiivisten asiakasraatien haasteena on myös se, että kun samaan aikaan pyritään ratkaisuun ja kaikkien erilaisten näkemysten huomioimiseen ja kunnioittamiseen, ei välttämättä saada aikaan muuta kuin keskustelua. Toiminta itsessään lisää kyllä siihen osallistuvien henkilöiden osallisuutta, mutta riittääkö se raadin järjestäjälle tai asiaansa ajavalle raatilaiselle. Tuottaako pelkkä osallistumismahdollisuus osallisuutta? Sosiaali- ja terveystalveluiden asiakasraadeissa kokemusasiantuntijoina toimivat asiakkaat jakavat mahdollisesti hyvinkin henkilökohtaisia kokemuksiaan heille tärkeissä kysymyksissä. Jos asiakasraatiin osallistuminen ei tuotakaan kokemusta kuulluksi tulemisesta, vaan kysymykset jäävät ilmaan, näkemykset torjutaan tai rationaaliset ratkaisut jyräävät yksilön kokemuksen, saattaa asiakasraati osallisuuden tukemisen sijaan lähinnä syventää marginalisoitumista.

Asiakasraatitoiminnan voidaan ajatella sisältävän lähtökohtaisen paradoksin: eri näkökulmien edustajat kutsutaan kool-

le edustamaan omaa näkökulmaansa, mutta sen asemesta, että he ajaisivat vain omaa asiaansa, heidän tehtävänsä onkin puntaroida vaihtoehtoja ja etsiä yhteistä ratkaisua. Deliberatiivisessa asiakasraadissa osallistujat luopuvat näin edustuksellisesta roolistaan ja tulevat dialogin kautta osallisiksi käsillä olevan asian yhteisyydestä ja toistensa näkökulmista. Yhteisiä merkityksiä ei synny vain sillä, että tuodaan eri näkökulmien edustajat yhteen. Osanottajien on päästettävä irti tiukasta taisteluasenteesta (Tracy & Hughes 2014) ja asettauduttava tasavertaisiksi keskustelijoiksi. Tämä suhtautumistavan muutos ei synny itsestään eikä hetkessä, vaan se edellyttää deliberatiivisen asiakasraatitoiminnan periaatteista keskustelemista ja dialogin harjoittamista.

On tärkeää tunnistaa asiakasraatien vuorovaikutukseen liittyvät deliberatiivisen keskustelun elementit, jotka tukevat osallisuuden kokemusta. Taulukko 1 summaa deliberatiivisen, yhteiskehittämiseen perustuvan ja osallisuutta edistävän asiakasraadin piirteitä peilaten niitä instrumentaaliseen lähestymistapaan, jossa painottuvat organisaation strategiaan päämääriin pohjautuvat tiedontarpeet ja pyrkimys tilanteiden hallintaan. Molempien lähestymistapojen kautta voidaan saavuttaa hyviä tuloksia, ja oleellista onkin hahmottaa, milloin halutaan pyrkiä osallisuuteen ja deliberatiiviseen keskusteluun ja milloin kevyempi sidosryhmien näkemysten kartoittaminen riittää.

TAULUKKO 1. Instrumentaalinen ja deliberatiivinen lähestymistapa asiakasraatitoimintaan

	Instrumentaalinen	Deliberatiivinen
Tavoite	Tiedon lisääminen asiakaskokemuksesta	Uusien ratkaisujen kehittäminen
Asiakkaan rooli	Strateginen tiedonlähde	Kumppani
Positiot	Järjestelmän ohjaamat	Syntyvät vuorovaikutuksessa
Vuorovaikutus	Asiakkaan kuuleminen ja palaute	Puntaroiva (deliberatiivinen) keskustelu
Edellyttää organisaatiolta	Ymmärrettävyys, selkeys, täsmällisyys, responsiivisuus	Tietoinen asettautuminen tasavertaiseksi

Lopuksi: Kuulemisesta kuulumiseen

Asiakasraati toimii osallisuuden mahdollistajana ja vahvistajana silloin, kun kaikki raadin jäsenet kokevat, että he kuuluvat raatiin ja raadin asiat kuuluvat heille. Raatien laajuudet ja jäsenistöt voivat vaihdella, mutta tyypillistä on, että asiakasraatiin kuuluu asiakkaiden ja viranomaisten edustajia sekä tarpeen mukaan eri alojen asiantuntijoita. Asiakasjäsenien asemoiminen kokemusasiantuntijoina yhtäläiseen asemaan muiden asiantuntijoiden kanssa vahvistaa merkityksellisyyden kokemusta ja purkaa sosiaali- ja terveyspalveluiden

asiakassuhteille luontaista maallikko-asiantuntija-vastakkainasettelua. Yhteiskehittämisen periaatteiden ja raadin tavoitteiden avaaminen kaikille raatilaisille mahdollistaa toimivan vuorovaikutuksen ja deliberaation tavoittelun.

Asiakasraateja ei ole juurikaan tutkittu viestinnän näkökulmasta. Tutkimustieto asiakasraatien vuorovaikutuksesta on tarpeen, sillä se auttaa julkisen sektorin viestinnän ammattilaisia kehittämään asiakasraatitoimintaa ja tukemaan sitä kautta kansalaisten osallisuutta palveluiden kehittämiseen ja päätöksentekoon.

Tutkimus tarjoaa myös osallisuutta luovan yhteistyömuodon tutkijoille ja viestinnän ammattilaisille ja mahdollistaa tutkimusperustaisen organisaation kehittämisen.

Asiakasraateja perustettaessa ja kehitettäessä on kaikille raatitoiminnan osapuolille konkretisoitava se, millaiseen ideologiaan raati perustuu: puhutaanko esimerkiksi vaikuttamiskanavasta, kansalaisten kuulemisesta vai deliberatiivisesta demokratiasta. Jos puhutaan dialogista, tulisi avata myös se, mitä dialogilla tarkoitetaan (moniäänisyys, tasavertaiset osallistumismahdollisuudet, jännitteiden hyväksyminen). Viestinnän ammattilaisen haaste on kehystää raadin toimintaa niin, että eri toimijat ymmärtävät raadin toimintaidean. Tämä edellyttää myös raatien fasilitaattoreiden kouluttamista niin, että he pystyvät fasilitoimaan dialogia sen sijaan, että jakavat vain puheenvuoroja. Fasilitaattoreita on opetettava havaitsemaan raadin vuorovaikutuksessa esiintyviä positioita ja vallankäyttöä, kuten torjumista, vähättelyä, väistämistä ja vaientamista. Tämä ei tarkoita ristiriitojen siloittamista, vaan pikemminkin puheeksiottamiseen kannustamista ja tilan antamista kyseenalaistamiselle ja merkitysneuvotteluille.

Dialogille ja deliberatiiviselle toiminnalle keskeisiä elementtejä ovat moniäänisyyden ymmärtäminen ja herkkyyden näkökulmille. Nämä ovat tärkeitä kaikessa sosiaali- ja terveysalan palveluviestinnässä tai ylipäätään organisaation ja yksilön kohtaamisessa. Kun viranomaisella on valta päättää yksittäisen ihmisen asiasta, joka on tälle tärkeä, koetaan tasapäästävä kohtelu helposti epäempaattisena ja yksi-

lön tarpeita vähättelevänä.

Osallisuus rakentuu vuorovaikutuksessa ja pienetkin sanat ja teot luovat merkityksiä. Organisaation ja yksilön kohtaamisen on sanottu tapahtuvan asiakasrajapinnalla. Vielä paremmin asiaa voi kuvata termillä yhdyspinta (ks. esim. Petrelius & Eriksson 2018). Rajapinta vahvistaa ajatusta erillisyydestä, rajasta kahden erilaisen toimijan välillä. Osallisuus edellyttää molemminpuolista toista kohti katsomista ja erilaisuuden ja jännitteetkin hyväksyvää vuorovaikutusta. Rajojen sijasta yhdyspinta välittää ajatusta yksilön ja organisaation yhteydestä, joka mahdollistaa osallisuuden.

Näistä voit aloittaa:

Rask, M., Raisio, H. & Jäske, M. (2017). Deliberatiiviset kansalaisfoorumit – kohti uusia avauksia tulevaisuudessa. https://www.researchgate.net/publication/315890800_Deliberatiiviset_kansalaisfoorumit_-_kohti_uusia_avauksia_tulevaisuudessa#pf3

Nykänen, H., Mikkola, L. & Asunta, L. (2018). Sosiaalipalveluiden työntekijöiden ja vammaisten asiakkaiden vuorovaikutuksen diskurssit sosiaalisessa mediassa. *Janus*, 26(3), 208–227. <https://journal.fi/janus/article/view/67872>

LÄHTEET

Anderson, R., Baxter, L. A. & Cissna, K. N. (2004). *Texts and Contexts of Dialogue*. Teoksessa: R. Anderson, L. A. Baxter & K. N. Cissna (toim.). *Dialogue: Theorizing Difference in Communication Studies*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Asunta, L., Laapotti, T. & Nykänen, H. (2019). Pursuing deliberation: Constituting agency in client jury meetings. *Esitelmä ICA:n kansainvälisessä konferenssissa*, Washington DC, 25.5.2019.

Baxter, L. A. (2011). *Voicing relationships: A dialogic perspective*. Los Angeles: Sage.

Bakhtin, M. (1981). *The dialogical imagination: Four essays by M. M. Bakhtin*. Austin, TX: University of Texas Press.

Beck W., van der Maesen L. J. G. & Walker A. (2012). Theoretical Foundations. Teoksessa: L. J. G. van der Maesen & A. Walker (toim.). *Social Quality: From theory to indicators*. London: Palgrave Macmillan.

Buber, M. (2002 [1947]). *Between man and man*. London; New York: Routledge.

Burkhalter, S., Gastil, J. & Kelshaw, T. (2002). A conceptual definition and theoretical model of public deliberation in small face-to-face groups. *Communication Theory*, 12(4), 398–422. doi:10.1111/j.1468-2885.2002.tb00276.x

Charlton, J. I. (1998). *Nothing About Us Without Us: Disability Oppression and Empowerment*. Berkeley, CA: University of California Press.

Clifford, S. (2012). Making disability public in deliberative democracy. *Contemporary Political Theory*, 11, 211–228. <https://doi.org/10.1057/cpt.2011.11>

Craig, R. T. (1999). Communication Theory as a Field. *Communication Theory*, 9(2), 119–161.

Deetz, S. & Simpson, J. (2004). Critical Organizational Dialogue: Open Formation and the Demand of Otherness. Teoksessa: R. Anderson, L. A. Baxter & K. N. Cissna (toim.). *Dialogue: Theorizing Difference in Communication Studies*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Dryzek, J. S. (2005). Deliberative Democracy in Divided Societies: Alternatives to Agonism and Analgesia. *Political Theory*, 33, 218–242.

Gangl, K., Hofmann, E. & Kirchner, E. (2015). Tax authorities' interaction with taxpayers: A conception of compliance in social dilemmas by power and trust. *New Ideas in Psychology*, 37, 13–23. <https://doi.org/10.1016/j.newideapsych.2014.12.001>

Gadamer, H.-G. (1989 [1960]). *Truth and method*. New York: Crossroads.

Grunig, J. E., Grunig, L. A. & Dozier, A. M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Habermas, J. (1984). *The Theory of Communicative Action*. Boston, MA: Beacon Press.

Holtzhausen, D. (2000). Postmodern values in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 12 (1), 93–114. doi:10.1016/S0363-8111(02)00131-5

Kent, M. L. & Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review*, 28, 21–37.

- Kivistö, M. (2014). *Kolme ja yksi kuvaa osallisuuteen: Monimenetelmällinen tutkimus vaikeavammaisten ihmisten osallisuudesta toimintana, kokemuksena ja kielenkäyttönä*. Väitöskirja. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Lindell, J. (2017). *Muutosjohtajuuden Pirullinen Puoli*. Väitöskirja. Vaasan yliopisto.
- van der Maesen, L. J. G. & Walker, A. C. (2005). Indicators of Social Quality: Outcomes of the European Scientific Network. *European Journal of Social Quality*, 5(1/2), 8–24.
- Nykänen, H., Mikkola, L. & Asunta, L. (2018). Sosiaalipalveluiden työntekijöiden ja vammaisten asiakkaiden vuorovaikutuksen diskurssit sosiaalisessa mediassa. *Janus*, 26(3), 208–227.
- Petreluis, P. & Eriksson, P. (2018). Uudistuva lastensuojelu – kohti asiakkaiden ja ammattilaisten yhteistoimintaa. Työpaperi, THL. Saatavana http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137112/URN_ISBN_978-952-343-208-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y [luettu 3.2.2019]
- Rask, M. & Raisio, H. & Jäske, M. (2017). Deliberatiiviset kansalaisfoorumit – kohti uusia avauksia tulevaisuudessa. Saatavana https://www.researchgate.net/publication/315890800_Deliberatiiviset_kansalaisfoorumit_-_kohti_uusia_avauksia_tulevaisuudessa#pf3 [luettu 30.1.2019]
- Serra, G. (1995). Citizen-Initiated Contact and Satisfaction With Bureaucracy: A Multivariate Analysis. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 5(2), 175–188.
- Smith, M., Gallagher, M., Wosu, H., Stewart, J., Cree, V., Hunter, S., Evans, S., Montgomery, C., Taylor, S. & Wilkinson, H. (2011). Engaging with Involuntary Service Users in Social Work: Findings from a Knowledge Exchange Project. *British Journal of Social Work*, 1, 1460–1477.
- Smith, G. & Wales, C. (2000). Citizen juries and deliberative democracy. *Political Studies* 48, 51–65.
- Spicker, P. (2014). Cohesion, Exclusion and Social Quality. *International Journal of Social Quality* 4(1), 95–107.
- Sprain, L. & Black, L. (2018). Deliberative Moments: Understanding Deliberation as an Interactional Accomplishment. *Western Journal of Communication*, 82(3), 336–355. doi:10.1080/10570314.2017.1347275
- Street, J., Duszynski, K., Krawczyk, S. & Braunack-Mayer, A. (2014). The use of citizens' juries in health policy decision-making: A systematic review. *Social Science & Medicine* 109, 1–9.
- Theunissen, P. & Wan Noordin, W. N. (2012). Revisiting the concept “dialogue” in public relations. *Public Relations Review*, 38, 5–13.
- Tracy, K. & Hughes, J. M. F. (2014). Democracy-appealing Partisanship: A Situated Ideal of Citizenship. *Journal of Applied Communication Research*, 42(3), 307–324. doi:10.1080/00909882.2014.911940
- Tuurnas, S. (2016). *The Professional Side of Co-Production*. Väitöskirja. Tampere: Tampere University Press.

Valkama, K. & Raisio, H. (2013). Kansalaisraati –Deliberatiivinen Demokratia Rakenteellisen Sosiaalityön muotona? Teoksessa: M. Laitinen & A. Niskala (toim.). *Asiakkaat Toimijoina Sosiaalityössä*. Tampere: Vastapaino, 87–112.

Vartiainen, P. & Raisio, H. (2011). Osallistumisen Illuusiosta Aitoon Vaikuttamiseen. Deliberatiivisesta demokratiasta ja kansalaisraatien toteuttamisesta Suomessa. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Saatavana [www-muodossa: http://shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=2636](http://shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=2636) [luettu 12.11.2018]

Willis, P., Tench, R. & Devins, D. (2018). Deliberative Engagement and Wicked Problems. From Good Intentions to Practical Action. Teoksessa: K. Johnston & M. Taylor (toim.). *The handbook of communication engagement*. New York: Wiley Blackwell, 383–396.

ORGANISAATIOSI ARVOKKAIN PÄÄOMA

LUOTTAMUS & MAINE

DATA-ANALYYSIMME LÖYTÄÄ TÄRKEIMMÄT
KULTAJYVÄT, JOITA KEHITTÄMÄLLÄ SAATTE
MAINEESTANNE PARHAAT HYÖDYT.

LUOTTAMUS & MAINE

LUOTTAMUS&MAINE-TUTKIMUS ANTAA
ORGANISAATIOILLENNE KOKONAISVALTAISEN
NÄKYMAN MAINEESEENNE JA SIDOSRYHMÄ-
SUHTEIDENNE TILAAN. MENETELMÄLLÄ ON
VAHVA AKATEEMINEN POHJA, JA SE ON
KEHITETTY MAAILMAN PARHAITA KÄYTÄNTÖJÄ
HYÖDYNTÄEN.

HARRI LEINIKKA
+358 40 505 5001

HARRI.LEINIKKA@T-MEDIA.FI

RESPONSIBILITY FORCEFIELD

VASTUULLISUUDEN VOIMAKENTTÄ MÄÄRIT-
TELEE YRITYSVASTUUN STRATEGISET PAINO-
PISTEET JA SUUNNAN YRITYSVASTUUN
TOIMENPITEILLE. MENETELMÄMME YHDISTÄÄ
VASTUULLISUUSAJATELUN LIIKETOIMINTA-
HYÖTYJEN TUNNISTAMISEEN.

SARI KUVAJA
+358 40 528 2820

SARI.KUVAJA@T-MEDIA.FI

T | MEDIA

EVIDENCE BASED REPUTATION ADVISORY. T-MEDIA.FI



KUKA?

Kirsimarja Blomqvist

- *Kirsimarja Blomqvist työskentelee LUT-yliopistossa tietojohdamisen professorina. Hän tutkii ja opettaa luottamukseen, tieto- ja yhteistyöprosesseihin, digitalisaatioon ja uusiin organisoitumismuotoihin liittyviä teemoja. Hän vetää LUTissa näihin teemoihin keskittyvää tutkimusryhmää, työskentelee yritysten ja yhteisöiden asiantuntijajäsenenä sekä alustaa tutkimusteemoistaan.*

OSALLISTAMINEN ALUSTATALOUDESSA

Toimintaympäristön monet muutokset haastavat työntekijän ja työnantajan sitoutumisen toisiinsa. Osallistumisen ja sitoutumisen ilmiö on monisyinen, eikä siihen ole löydettävissä yksinkertaisia ratkaisuita. Tietojohdamisessa erityisen tärkeänä nähdään mahdollisuuksien luominen, osaamisen kehittäminen ja työntekijöiden motivaation tukeminen. Tässä artikkelissa pohditaan teknologiamurroksen ja globalisaation vaikutuksia asiantuntijatyölle, ja sitä, voidaanko tietotyön uudenaikaisella organisoimisella tukea asiantuntijoiden osallistamista ja sitoutumista.

Johdanto

Teknologinen murros vaikuttaa voimakkaasti asiantuntijan kykyyn luoda työllään arvoa. Ennustukset siitä, miten teknologia syrjäyttää tai täydentää ihmisiä työelämässä, vaihtelevat, mutta varmasti tiedämme sen, että automaatio ja tekoäly muuttavat asiantuntijoiden työtehtäviä sekä tietotyön tarjoamisen ja ostamisen toimintamalleja (Yoo ym. 2012; Kittur ym. 2013; Davis 2016; Colbert ym. 2016).

Muutos koskee myös viestinnän ammattilaisia niin työntekijöinä, esimiehinä kuin viestintäosaamisen ostajina. Digitaalisten työalustojen myötä asiantuntijatyötä voidaan myydä ja ostaa mistä päin maailmaa tahansa (Blomqvist 2016; Kässi & Lehdonvirta 2018). Ne työtehtävät, mitkä pystytään helposti määrittämään, pilkkomaan osatehtäviin ja välittämään digitaalisessa muodossa, voidaan automatisoida tai hankkia globaaleilta työmarkkinoilta työalustojen kautta.

Digitaaliset työalustat kytkevät työn tarjoajat ja tarvitsijat toisiinsa ja tarjoavat työn hinnoittelua ja laatua tukevia johtamismekanismeja (Sundarajan 2016; Boudreau & Hagiu 2009; Hagiu 2015). Vaihdanta- ja koordinoitukustannusten laskemisen myötä digitaaliset työalustat haastavat perinteiset organisaatiot ja palkkatyön, sillä ne mahdollistavat ajasta ja paikasta riippumattoman tiedon ja osaamisen joustavan ja kustannustehokkaan hyödyntämisen.

Teknologiamurros antaa uusia mahdollisuuksia myös kehittyvien maiden työntekijöille, jotka voivat myydä työtä digitaalisten työalustojen välityksellä

mistä päin maailmaa tahansa (Sundarajan 2016; 2018; Lehdonvirta, 2018). On myös mahdollista, että globaalit työalustat haastavat perinteiset, asiakkaan luottamusta rakentavat tekijät, kuten yrityksen maineen ja maaimagon, sillä digitaalisten työalustojen luottamusmekanismit vähentävät työntekijän osaamisen ja työn laadun informaatioasymmetriaa (Agrawal ym. 2016; Lehdonvirta ym. 2018). Näin globaalit työalustat tukevat kehittyvien maiden tietotyöntekijöiden osallisuutta globalisoituvilla työmarkkinoilla ja lisäävät samalla kilpailua työn tarjonnasta. Digitaaliset alustat, kuten LinkedIn ja ilmaisten massakurssien online-tarjoajat, mahdollistavat myös ilmaisen tai edullisen kouluttautumisen.

Teknologiamurros haastaa tietotyöläisen osaamisen

Työn murros haastaa perinteiset organisaatiot (Barley ym. 2017). Epätyypillisten työsuhteiden osuus on kasvussa (Spreitzer ym. 2017), ja tietotyötä välittävän yhdysvaltalaisen digitaalisen Upwork-töyöalustan mukaan jo 30 % Fortune 500 -yrityksistä on käyttänyt sen palveluita (Pofeldt 2018). Digitaaliset työalustat voidaan nähdä yksilöiden kilpailun äärimmillään vievinä markkinoina. Tästä, jopa dystopian kaltaisesta tulevaisuudenkuvasta, esimerkiksi pidetään usein Uberia (Wentrup ym. 2018), mutta myös tietotyötä ostetaan ja myydään yhä enemmän digitaalisten työalustojen välityksellä (Alasoini 2015).

Teknologiamurroksessa omasta osaamisesta on pidettävä kiinni ja pyrittävä jatkuvasti oppimaan uutta eri keinoin.

Muutos synnyttää epävarmuutta työn jatkuvuudesta, ja asiantuntijan kyky työllistyä muuttuvissa olosuhteissa on keskeistä. Substanssiosaamisen lisäksi tarvitaan yhä enemmän yrittäjämäistä otetta, verkosto-osaamista, luovuutta sekä kykyä ja halua työskennellä tehokkaasti erilaisissa väliaikaisissa ryhmissä (Hornung ym. 2010; Süß & Becker 2013; Heaphy, Byron, Ballinger, Gittel, Leana, & Sluss, 2018). Lisäksi korostuu kyky tuotteistaa omaa osaamista ja oppia nopeasti uuden asiakkaan ja tiimin toimintatavat (Van den Born & Van Witteloostuijn 2013). Asiantuntijoiden onkin jatkuvasti päivitettävä niin asenteita, osaamista, toimintatapoja kuin työkaluja, ja tässä johtamisen, osaamisen kehittämisen ja viestinnän ammatillaiset voivat tukea heitä.

Asiantuntijoiden ja yritysten kilpailukyky perustuukin yhä enemmän siihen, miten pystymme erottautumaan automaation, tekoälyn ja globaalin työvoiman tuomasta kustannustehokkuudesta. Luodakseen työllään arvoa tietotyöläisten ja viestinnän ammattilaisten on kehitettävä sellaista osaamista, mitä ei pysty automatisoimaan ja mitä on vaikea jäljitellä. Tässä kehityksessä korostuvat kognitiiviset ja emotionaaliset taidot sekä luova ongelmanratkaisukyky, mihin koneoppiminen tai kehittyvä tekoäly ei pysty (Bakshi ym. 2015). Inhimillistä osaamista ja taitoa vaativia tehtäviä ovat myös asiantuntijan kyky viestiä tehokkaasti ja työskennellä erilaisista ammatillisista ja kulttuurisista taustoista tulevien asiantuntijoiden ja asiakkaiden kanssa.

Perinteisten kiinteiden tiimien sijaan

asiantuntijatyötä tehdään yhä enemmän projekteissa ja erilaisissa, nopeastikin kootuissa asiantuntijaryhmissä. Asiantuntijat työskentelevät samanaikaisesti eri tiimeissä, ja myös tiimien jäsenyys voi muuttua dynaamisesti (Mortensen & Haas 2018). Perinteisen organisoitumisen ja tiimityön lisäksi tutkijat ovat kiinnostuneita uudenlaisista tavoista organisoida asiantuntijatyötä (Wageman ym. 2012), kuten nopeasta ja lyhytkestoisesta organisoitumisesta (Bakker ym. 2016), jossa eri alan asiantuntijat kootaan yhteen ratkomaan monitahoisia ja monenlaista osaamista vaativia ongelmia (Bakker ym. 2013).

Eri alojen asiantuntijoista yli yksikkörajojen yhdistetyt tiimit ovat kuitenkin haastava toimintatapa. Erityisesti kokemuseräisen asiantuntijatiedon yhdistäminen ongelmien ratkaisemiseksi ja ongelmiin tarttumiseksi vaatii monelta asiantuntijalta uudenlaista asennetta, taitoja ja kommunikaatiota. Kyse on paljolti myös siitä, miten eri alan asiantuntijat pystyvät kohtaamaan avoimessa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä toisensa ja luomaan uutta tietoa erilaisuutta hyödyntämällä (Edmondson & Harvey 2018).

Inhimillistä ja kokemuseräistä asiantuntijatietoa on luontevinta jakaa kasvotusten, mikä mahdollistaa ilmeiden ja eleiden välittymisen myötä rikkaan informaation sekä kontekstin välittymisen. Kokemuseräinen ja vaikeasti välittyvä asiantuntijatieto vaatii lisäksi tiedon jakajan ja käyttäjän välistä molemminpuolista luottamusta (Holste & Fields 2010). Uuden tiedon luomisen prosessit ovat edelleen vaikeasti automatisoitavissa ja edellyttävät

sekä yksilöltä että organisaatiolta kykyä yhdistää luovasti erilaista inhimillistä tietoa ja osaamista (Ben-Menahem ym. 2016; Riedl & Woolley 2017). Teknologisen kehittymisen ja sosiaalisen median myötä tutkijat ovat kiinnostuneet myös asiantuntijatiedon teknologiavälitteisestä jakamisesta (Baralou & Tsoukas 2015; Blomqvist & Vartiainen 2018). Digitaaliset alustat mahdollistavat asiantuntijoiden löytämisen ja yhteistyön, mutta ilman osallistujien riittävää motivaatiota ja yhteistä kontekstia uuden tiedon luominen voi jäädä vähäiseksi (Barley ym. 2018).

Aiempi tutkimus tietointensiivisten tehtävien parissa työskentelevien tiimien toiminnasta palautuukin psykologiseen turvallisuuteen, eli siihen, että tiimeissä voi vapaasti kysyä, ideoida ja olla eri mieltä (Sanner & Bunderson 2015). Psykologisen turvallisuuden lisäksi tiimin kehittämiseen ja jäsenten oppimiseen vaikuttaa myös se, miten motivoituneita tiimiläiset ovat oppimaan uutta (Dweck 1986). Harvey ym. (2019) mukaan tiimin kehittymiselle ja oppimiselle onkin keskeistä sekä tiimiläisten motivaatio oppia että tiimin turvallinen ilmapiiri.

Erilaisten, jopa toisilleen vieraiden ihmisten, nopeaa organisoitumista luovuutta vaativan tehtävän ympärillä voi myös harjoitella kokemuksellisenä oppimisena turvallisuudessa ympäristössä. Vetämissämme nopeissa yhteiskehittämisen Co-Ideate-työpajoissa olemme keränneet tutkimusaineistoa yli 400 osallistujan kokemuksista (Nisula & Blomqvist 2019). Mittaamme yhteiskehittämiseen liittyviä yksilö- ja ryhmäkohtaisia tekijöitä, kuten toisen luotet-

tavuuden ja innostuksen (myös intohimo, *passion*) vaikutusta koettuun yhteiskehittämisen tuloksellisuuteen. Kokemukset ovat olleet pääsääntöisesti positiivisia myös sellaisten asiantuntijoiden osalta, jotka eivät pidä itseään lähtökohtaisesti luovina. Vetämissämme työpajoissa, joissa on hyödynnetty yksityisten ja julkisten organisaatioiden asiantuntijoiden luovuutta ja leikkisyyttä, toisilleen vieraat eri alan asiantuntijat kehittivät yhdessä luovuutta vaativia konsepteja jopa 20 minuutissa (Nisula & Blomqvist 2019). Alustavien tulosten perusteella näyttääkin siltä, että luovia työskentelytapoja voi oppia kokemuksellisesti turvallisessa ympäristössä ja että luovaan työskentelyyn liittyvä innostus myös tarttuu.

Alustataloudella osallisuutta ja sitoutumista

Teknologinen murros ja globalisaatio pakottavat yritykset ja yksilöt etsimään kilpailuetua inhimillisestä pääomasta ja uusista työskentelytavoista (Colbert ym. 2016). Kansainvälisten konsulttitoimistojen selvitysten mukaan yritysten kyky sopeuttaa omaa organisoitumista hidastaa niiden kykyä hyödyntää digitalisaation tuomia mahdollisuuksia (Kiron, Kane, Palmer, Phillips & Buckley, 2016). Perinteinen hierarkkinen organisoituminen ei myöskään tue parhaalla mahdollisella tavalla työntekijöiden mahdollisuuksia osallistua ja oppia. Voisiko alustatalous tarjota uusia mahdollisuuksia työntekijöiden osaamisen kehittämiseksi, motivoinnille ja sitä kautta myös osallistamiselle ja sitouttamiselle?

Suurin osa digitaalisia työalustoja koskevasta tutkimuksesta on keskittynyt itsenäisiä ja yksittäisiä työtehtäviä välittäviin alustoihin, kuten mikrotehtäviä välittävät MTurk ja TaskRabbit tai yksittäisiä asiantuntijatehtäviä välittävä UpWork. Suomessa Pajarinen ym. (2018) tutkivat UpWork-työväilyalustalla töitä tehneitä suomalaisia ja havaitsivat sillä työskennelleiden olevan varsin tyytyväisiä kokemukseensa. Asiantuntijat pitivät erityisesti itsenäisyydestä, joustavuudesta ja mahdollisuudesta saada lisäansioita. Myös maineen ja kokemuksen kartuttamista sekä uusien asioiden oppimista pidettiin myönteisenä. Tietotyöläisille itsenäisyys ja joustavuus ovat työtyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä. Lisäksi mahdollisuus kerryttää jatkuvasti osaamista on tärkeää asiantuntijuuden ajantasaisuuden ja työllistymisen näkökulmasta.

Samoin Blomqvist ym. (2018) raportoivat, että kielenkäännöspalveluita tarjoavan Tranfluentin ja cleantech-alan asiakastarpeeseen asiantuntijatiimejä koostavan Solvedin jäsenet kokevat korkeampaa työnimua kuin perinteisissä organisaatioissa työskentelevät tietotyöläiset. Molemmassa suomalaisissa tutkimuksissa kävi ilmi, että alustoilla työskennelleet henkilöt saivat alustoilta vain pienen osan tuloistaan, mutta kokivat muutoin hyötyvänsä alustatyöskentelystä. Solvedin alustalla työskentelevät asiantuntijat kokivat työskentelevänsä demokraattisissa ryhmissä, oppivansa uutta ja pääsevänsä mukaan tekemään projekteja, joihin he eivät muutoin olisi päässeet. Transfluentin kielenkäännöspalveluita välittävän alustan

projekteissa työskentelevät kielenkääntäjät puolestaan kokivat yhteisöllisyyden arvokkaana lisänä muutoin yksinäiseen työhönsä. Alustatyöskentely mahdollisti näin itsenäisesti ja hajallaan työskentelevien kielenkääntäjien osallisuuden kokemuksen.

Palkkatyön ohessa alustalla työskentelevä ns. hybridityötä tekevä asiantuntija voi näin uudistaa omaa osaamistaan työskentelemällä erilaisissa projekteissa. Parhaimmillaan työalustojen kautta tehtävät projektit motivoivat työntekijöitä, koska ne tarjoavat mahdollisuuden jatkuvaan oppimiseen, sosiaalisen yhteisön sekä kokemuksen osallisuudesta. Oman toimen rinnalla erilaisissa alustatalouden projekteissa työskentely voi myös lisätä työntekijän tyytyväisyyttä ja sitoutumista omaan organisaatioonsa.

Teknologinen kehitys ja digitaaliset työkalut mahdollistavat parhaimmillaan hajallaan olevan asiantuntijuuden hyödyntämisen ajasta ja paikasta riippumatta. Asiakkaan monitahoisia ongelmia voidaan määrittää ja ratkaista kokoamalla juuri kyseiseen ongelmaan tarvittava osaaminen ja asiantuntijaryhmä. Nopeasti kytkeytyvät ja väliaikaiset asiantuntijatiimit voivat tarttua myös uusiin mahdollisuuksiin ja tukea organisaation dynaamista kyvykkyyttä tutkia, tarttua ja tarvittaessa uudelleenorganisoitua asiakastarpeen, kilpailutilanteen ja ympäristötekijöiden muuttuessa. Joustavasti koottavat tiimit toteuttavat teoreettista ideaa kilpailukyisestä ja dynaamisesti kyvykkästä organisaatiosta (Teece ym. 1997) ja mahdollistavat tietopohjaisen yritysteorian ideaalin,

jossa asiantuntijoilla on mahdollisuus yhdistää tietoa ja osaamista tehokkaasti tilanteen vaatimalla tavalla (Grant, 1996; Tsoukas, 1996; Siemsen Siemsen, Roth & Balasubramanian, 2008).

Luovien ratkaisuiden synnyttäminen erilaisten ja kenties entuudestaan vieraiden ihmisten kanssa vaatii turvalliset olosuhteet, asiantuntijan perinteisestä roolista irrottautumista ja valmiutta kommunikoida epävarmassa tilanteessa. Asiantuntijoiden inhimillistä osaamista ja yhteistyötä tarvitaan erityisesti silloin, kun ratkaistavat ongelmat tai mahdollisuudet ovat avoimia ja monisyisiä ja kun kontekstin ymmärtäminen on tärkeää. Usein jo tehtävän määrittely vaatii erilaisten asiantuntijoiden yhteistyötä, eikä ole toimeksi-antajallekaan selkeä.

Usein organisaatiossa ei myöskään ole kaikkea tarvittavaa asiantuntemusta, tai asiantuntijoilla ei ole mahdollisuutta irrottautua nykyisistä tehtävistään. Yhteisen ajan ja asiantuntemuksen löytäminen vuorovaikutukselle, joka hyödyntää erilaista osaamista ja vaatii luottamusta ja luovuutta, voi olla kiireisessä arjessa haastavaa. Digitaaliset yhteistyöalustat ovatkin kiinnostava mahdollisuus yhdistää hajallaan olevaa asiantuntemusta siten, että asiantuntijat voivat työskennellä osin samanaikaisesti ja osin kullekin soveltuvana ajankohtana yhteisen tehtävän parissa. Eri alan asiantuntijoiden yhdistäminen nopeiksi asiantuntijatiimeiksi luokin suomalaisille organisaatioille ja asiantuntijoille mahdollisuuden erottautua, kun kilpailaan globaalien asiantuntijatyövoiman ja automaation tuomaa kustannushyötyä

vastaan.

Suurin osa tutkimuksesta, joka käsittelee työn muutosta alustataloudessa, on keskittynyt autonomisiin ja itsenäisesti tehtäviin työtehtäviin tiimityön sijaan (Riedl & Woolley 2017). Tiedämme vielä hyvin vähän siitä, miten eri alan asiantuntijat integroivat osaamistaan ja luovat uutta tietoa digitaalisilla alustoilla (Baralou & Tsoukas 2015; Panahi, Watson & Partridge, 2013 & 2016; Faraj, von Krogh, Monteiro & Lakhani, 2016). Digitaaliset alustat vähentävät etsimisestä, neuvottelusta ja valvonnasta syntyviä transaktiokustannuksia, mutta hajallaan olevan asiantuntemuksen yhdistäminen ongelmia luovalla tavalla ratkovaksi tiimiksi vaatii enemmän. Erityisesti pyrkimys uuden tiedon luomiseen erilaisten ja toisilleen vieraiden asiantuntijoiden kesken vaatii vahvan luottamuksen nopeaa rakentamista (Blomqvist & Cook 2019).

Solved yhdistää hajallaan olevaa asiantuntemusta asiakkaan cleantech-ongelmia nopeasti ratkoviksi asiantuntijatiimeiksi, ja tämä toimintatapa on maailman mittakaavassakin uusi digitaalinen liiketoimintamalli. Siinä yhdistetään laajasta asiantuntijayhteisöstä tarvittava erilaisten asiantuntijoiden osaaminen lyhytaikaiseksi tiimiksi, jonka tehtävänä on ratkaista nopeasti asiakkaan kompleksinen ja usein vielä määrittelyä vaativa tehtävä. Toimintatapa haastaa perinteisen tiimitutkimuksen sekä teoriat, joissa käsitellään kokemuseräisen tiedon jakamista ja luottamuksen rakentamista, sillä siinä pyritään yhdistämään kokemuseräinen asiantuntijatiieto teknologiavälitteisesti

ja rakentamaan keskenään erilaisten ja toisilleen vieraiden asiantuntijoiden välille nopeasti luottamus. Uuden tiedon luominen digitaalisella alustalla on mahdollista, mutta vaatii osallistujilta erityisiä viestintätaitoja ja yhteistyötä tukevaa prosessia. Parhaimmillaan digitaalisessa toimintamallissa jaetaan kokemusperäistä asiantuntijatieta ja luodaan innovatiivisia ratkaisuita, joihin asiakkaan omat tai lähipiiristä saatava osaaminen ei riitä (Blomqvist & Vartiainen 2018).

Maailman mittakaavassa suomalaiset tietotyöläiset ovat erittäin hyvin koulutettuja ja työkokemuksen myötä heistä tulee usein jonkin tietyn alueen syväasiantuntijoita. Verrattuna moniin muihin maihin suomalainen työkalttuuri on epähierarkkista ja asiantuntemusta arvostavaa. Suomalaiseen kulttuuriin kuuluu vahvasti myös luottamus ja vastuunottaminen. Olemme myös teknologiayhteisöisiä ja arvostamme innovaatioita ja kekseliäisyyttä. Näistä lähtökohdista meillä pitäisi olla kaikki mahdollisuudet pärjätä globaalissa teknologiamurroksessa.

Kyky kommunikoida tehokkaasti, luottamuksen rakentaminen ja uuden tiedon luominen erilaisten asiantuntijoiden avoimia ongelmia ratkovissa ryhmissä ovat yhä tärkeämpi osa asiantuntijan työtä. Teknologia on siinä keskeinen mahdollistaja, mutta kilpailuedun luomisessa tarvitaan viestintään ja yhteistyöprosesseihin liittyvää uutta osaamista, jossa viestinnän ja johtamisen asiantuntijat voivat tukea yksilöiden ja organisaatioiden kehittymistä.

Näistä voit aloittaa:

Anders, A. (2016). Team communication platforms and emergent social collaboration practices. *International Journal of Business Communication*, 53: 224–261.

Colbert, A., Yee, N. & George, G. (2016). The digital workforce and the workplace of the future. *Academy of Management Journal*, 59: 731–739.

Nisula, A-M. & Blomqvist, K. (2019, tulossa). Understanding and fostering collective ideation – an improvisation based method. Teoksessa: Knowledge Management, Arts, and Humanities, Meliha Handzic ja Daniela Carlucci (toim.) Springer Nature Switzerland AG 2019, 29-53.

Pofeldt, E. (2018). *The Million-Dollar, One-Person Business*. New York: Lorena Jones Books.

LÄHTEET

Agrawal, A. Lacetera, N. & Lyons, E. (2016). Does standardized information in online markets disproportionately benefit job applicants from less developed countries? *Journal of International Economics*, 103 (C), 1–12.

Alasoini, T. (2015). Digitalisaatio muuttaa työtämillaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan. *Työpoliittinen aikakauskirja*, 2(2015), 26–37.

Anders, A. (2016). Team communication platforms and emergent social collaboration practices. *International Journal of Business*

Communication, 53: 224–261.

Bakker, R. M., Boroş, S., Kenis, P. & Oerlemans, L. A. (2013). It's only temporary: time frame and the dynamics of creative project teams. *British Journal of Management*, 24: 383–397.

Bakker, R. M., DeFillippi, R. J., Schwab, A. & Sydow, J. (2016). Temporary organizing: Promises, processes, problems. *Organization Studies*, 37(12), 1703–1719.

Bakhshi, H., Frey, C. B., & Osborne, M. (2015). Creativity vs. robots. *The Creative Economy and The Future of Employment*. Nesta, London.

Baralou, E. & Tsoukas, H. (2015). How is new organizational knowledge created in a virtual context? An ethnographic study. *Organization Studies*, 36: 593–620.

Barley, S. R., Bechky, B. A. & Milliken, F. J. (2017). The changing nature of work: Careers, identities, and work lives in the 21st century, *Academy of Management Discoveries*, 3(2), 111–115.

Barley, W. C., Treem, J. W. & Kuhn, T. (2018). Valuing multiple trajectories of knowledge: a critical review and agenda for knowledge management research, *Academy of Management Annals*, 12 (1), 278–317.

Ben-Menahem, S. M., Von Krogh, G., Erden, Z. & Schneider, A. (2016). Coordinating knowledge creation in multidisciplinary teams: Evidence from early-stage drug discovery. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1308–1338.

Blomqvist, K. (2016). Muuttaako tietotyö verk-

koon? Tietotyön digitaaliset markkinapaikat. Työn tuuli 1(2016), 14–18, http://www.henry.fi/files/2030/TyonTuuli_012016_net.pdf

Blomqvist, K. & Vartiainen, M. (2018). Knowledge co-creation in a digital expert platform, A paper (virtually) presented at EGOS, Tallinn.

Blomqvist, K., Olkkonen, L., Toth, I. & Sintonen, S. (2018). Työn imu tietotyön murroksessa. LUT Scientific and Expertise Publications, No. 88. 36 sivua.

Blomqvist, K. & Cook, K. S. (2018). Swift Trust - State-of-the-Art and Future Research Directions. Teoksessa: *The Routledge Companion to trust*. R. H. Searle, A-M. I. Nienaber & S. B. Sitkin (toim.). New York: Routledge.29-49.

Blomqvist, K. & Cook, K. (2019). The emergence of trust in digital collaboration platforms, A paper presented in FINT2019, St. Gallen.

Boudreau, K. J., & Hagiu, A. (2009). Platform rules: Multi-sided platforms as regulators. *Platforms, markets and innovation*, 1, 163-191.

Colbert, A., Yee, N. & George, G. (2016). The digital workforce and the workplace of the future. *Academy of Management Journal*, 59: 731–739.

Davis, G. F. (2016). *The vanishing American Corporation: Navigating the hazards of a new economy*. Ann Arbor, Michigan: Berrett-Koehler.

Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American psychologist*, 41(10), 1040.

Edmondson, A. C. & Harvey, J. F. (2018). Cross-

boundary teaming for innovation: Integrating research on teams and knowledge in organizations. *Human Resource Management Review*, 28(4), 347–360.

Faraj, S., von Krogh, G., Monteiro, E. & Lakhani, K. R. (2016). Special Section Introduction—Online Community as Space for Knowledge Flows. *Information Systems Research*, 27(4), 668–684.

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, Winter Special Issue, 109–122.

Hagiu, A. (2015). *Strategic decisions for multi-sided platforms*. MIT Sloan Management Review, 3–12.

Harvey, J. F., Johnson, K. J., Roloff, K. S. & Edmondson, A. C. (2019). From orientation to behavior: The interplay between learning orientation, open-mindedness, and psychological safety in team learning. *Human Relations*. Saatavilla: 0018726718817812 (luettu 15.1.2019).

Heaphy, E. D., Byron, K., Ballinger, G. A., Gittel, J. H., Leana, C. & Sluss, D. M. (2018). Introduction to Special Topic Forum: The Changing Nature of Work Relationships. *Academy of Management Review*, 43(4), 558–569.

Hornung, S., Rousseau, D. M., Glaser, J., Angerer, P., & Weigl, M. (2010). Beyond top-down and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 187–215.

Holste, J. S., & Fields, D. (2010). Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of Knowled-*

ge Management, 14(1), 128–140.

Kiron, D., Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., & Buckley, N. (2016). Aligning the organization for its digital future. *MIT Sloan Management Review*, 58(1), 30.

Kittur, A., Nickerson, J. V., Bernstein, M., Gerber, E., Shaw, A., Zimmerman, J. & Horton, J. (2013). The future of crowd work. Teoksessa: *Proceedings of the 2013 conference on Computer supported cooperative work*. ACM, 1301–1318.

Kässi, O. & Lehdonvirta, V. (2018). Online labour index: measuring the online gig economy for policy and research. *Technological forecasting and social change*, 137, 241–248.

Lehdonvirta, V. (2018). Flexibility in the gig economy: managing time on three online piecework platforms. *New Technology, Work and Employment*, 33(1), 13–29.

Lehdonvirta, V., Kässi, O., Hjorth, I., Barnard, H. & Graham, M. (2018). The global platform economy: A new offshoring institution enabling emerging-economy microproviders. *Journal of Management*. Saatavilla: DOI: 10.1177/0149206318786781 (luettu 15.1.2019).

Mortensen, M. & Haas, M. R. (2018). Perspective—Rethinking Teams: From Bounded Membership to Dynamic Participation. *Organization Science*, 29(2), 341–355.

Nisula, A-M. & Blomqvist, K. (2019, tulossa). Understanding and fostering collective ideation – an improvisation based method.. Teoksessa: *Knowledge Management, Arts, and Humanities*,

- Meliha Handzic ja Daniela Carlucci (toim.) Springer Nature Switzerland AG 2019 , 29-53.
- Pofeldt, E. (2018). *The Million-Dollar, One-Person Business*. New York: Lorena Jones Books.
- Pajarinen, M., Rouvinen, J., Claussen, J., Hakanen, J., Kovalainen, A., Kretschmer, T., Poutanen, S., Seifried, M. & Seppänen, L. (2018). *Upworkers in Finland: Survey Results*. The Research Institute of the Finnish Economy. Survey No. 85.
- Panahi, S., Watson, J., & Partridge, H. (2013). Towards tacit knowledge sharing over social web tools. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 379-397.
- Panahi, S., Watson, J., & Partridge, H. (2016). Conceptualising social media support for tacit knowledge sharing: physicians' perspectives and experiences. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 344-363.
- Riedl, C. & Woolley, A. W. (2017). Teams vs. Crowds: A Field Test of the Relative Contribution of Incentives, Member Ability, and Emergent Collaboration to Crowd-Based Problem Solving Performance. *Academy of Management Discoveries*, 3(4), 382-403.
- Sanner, B. & Bunderson, J. S. (2015). When feeling safe isn't enough: Contextualizing models of safety and learning in teams. *Organizational psychology review*, 5(3), 224-243.
- Siemsen, E., Roth, A. V. & Balasubramanian, S. (2008). How motivation, opportunity, and ability drive knowledge sharing: The constraining-factor model. *Journal of Operations Management*, 26(3), 426-445.
- Spreitzer, G. M., Cameron, L. & Garrett, L. (2017). Alternative work arrangements: Two images of the new world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 473-499.
- Sundararajan, A. (2016). *The sharing economy: The end of employment and the rise of crowd-based capitalism*. Boston: MIT Press.
- Sundararajan, A. (2018). Crowd-Based Capitalism, Digital Automation, and the Future of Work. *University of Chicago Legal Forum* (2017). Article 19.
- Süss, S., & Becker, J. (2013). Competences as the foundation of employability: a qualitative study of German freelancers. *Personnel Review*, 42(2), 223-240.
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- Tsoukas, H. (1996). The firm as a distributed knowledge system. A constructionist approach. *Strategic Management Journal*, 17, 11-25.
- Van den Born, A. & Van Witteloostuijn, A. (2013). Drivers of freelance career success. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 24-46.
- Wageman, R., Gardner, H. & Mortensen, M. (2012). The changing ecology of teams: New directions for teams research. *Journal of Organizational Behavior*, 33(3), 301-315.
- Wentrup, R., Nakamura, H. R. & Ström, P. (2018). Uberization in Paris—the issue of trust

between a digital platform and digital workers. *Critical Perspectives on International Business*. Saatavilla: DOI.ORG/10.1108/cpoib-03-2018-0033 (luettu 15.1.2019).

Yoo, Y., Boland Jr, R. J., Lyytinen, K. & Majchrzak, A. (2012). Organizing for innovation in the digitized world. *Organization Science*, 23(5), 1398–1408.

VIESTINNÄN EETTISET OHJEET

Vuorovaikutus ja viestintä ovat jokaisen organisaation keskeisiä tehtäviä demokraattisessa yhteiskunnassa, jossa asiat tapahtuvat ja niitä käsitellään julkisuudessa. Viestinnän ammattilaiset sitoutuvat voimassa olevien lakien ja asetusten lisäksi noudattamaan seuraavia eettisiä ohjeita hyvien toimintatapojen edistämiseksi, ammatillisen identiteetin vahvistamiseksi sekä sidosryhmien ja yhteiskunnan palvelmiseksi.

Avoimuus ja vuorovaikutteisuus

Vaikuttava viestintä perustuu jatkuvaan vuorovaikutukseen sidosryhmien ja yleisöjen kanssa sekä omien sidonnaisuuksien läpinäkyvyyteen.

Viestinnän ammattilainen:

- edistää monitahoista vuorovaikutusta
- tuo aktiivisesti ja ennakoivasti saataville sidosryhmille tarpeellisen tiedon
- tuo selkeästi esiin työnantajansa tai toimeksiantajansa osuuden sitä koskevan viestin tai julkaisun sisältöön
- tuo avoimesti esiin olennaiset omat sidonnaisuutensa ja intressinsä

Rehellisyys

Ammattimainen ja vaikuttava viestintä on aina totuudenmukaista.

Viestinnän ammattilainen:

- erottaa näkemykset ja mielipiteet tosiasioista koskevista väitteistä
- ei esitä virheelliseksi tietämiään väitteitä
- ei esitä tosiakaan väitteitä tavalla, joka antaa harhaanjohtavan kuvan

- korjaa virheelliseksi osoittautuneen väitteen

Luotettavuus

Luottamus on toimivien sidosryhmäsuhteiden perusta.

Viestinnän ammattilainen:

- toimii aina työnantajansa tai toimeksiantajansa edun mukaisesti
- tuo oma-aloitteisesti esiin mahdolliset eturistiriidat
- tunnistaa ja tuo esiin viestinnälliset haasteet ja riskit
- edistää kaikissa tilanteissa työnantajansa tai toimeksiantajansa luotettavuutta
- käyttää työnantajaansa tai toimeksiantajaansa koskevaa luottamuksellista tietoa ainoastaan näiden kanssa sovitulla tavalla

Arvostus

Ammattimaisuuteen kuuluu oman osaamisen kehittäminen ja kyky osoittaa arvostusta sekä oman että muiden alojen ammattilaisia kohtaan.

Viestinnän ammattilainen:

- edistää omaa osaamistaan
- kehittää organisaationsa viestintäosaamista ja -kulttuuria
- suhtautuu arvostavasti kollegoihinsa ja muiden ammattialojen edustajiin
- huomioi sidosryhmien ja yleisöjen monimuotoisuuden
- osallistuu julkiseen keskusteluun vastuullisesti ja kaikkia osapuolia kunnioittavalla tavalla



KUKA?

Hanna Reinikainen

- *FM Hanna Reinikainen on tohtori-koulutettava Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa. Hän työskentelee Suomen Akatemian rahoittamassa hankkeessa #Agentit: Nuorten toimijuus sosiaalisessa mediassa. Reinikainen tarkastelee viestinnän johtamisen alaan kuuluvassa väitöskirjassaan sosiaalisen median vaikuttajia ja näiden sosiaalisen pääoman rakentumista.*

PARASOSIAALISET SUHTEET SOSIAALISESSA MEDIASSA

Sosiaalinen media tarjoaa brändeille ja organisaatioille parhaimmillaan runsaasti mahdollisuuksia vuorovaikutukseen ja jopa pitkäaikaisten suhteiden rakentamiseen kuluttajien ja sidosryhmien kanssa. Reaaliaikainen ja avoin keskustelu esimerkiksi brändin edustajan kanssa voi viedä kuluttajan käsitystä brändistä myönteisempään suuntaan, myös mahdollisessa kriisitilanteessa.

Haasteena on kuitenkin usein sidosryhmien ja kuluttajien aito osallistaminen ja sitouttaminen. Brändi- tai organisaatiotilin takaa voi olla vaikeaa kohdata kuluttajia ja sidosryhmiä luontevasti, etenkin kun luottamus

sosiaalisessa mediassa kohdistuu usein yksittäisiin asiantuntijoihin sekä ver-taisiksi koettuihin henkilöihin.

Parasosiaalisen suhteen eli kuvitel-lun kasvokkaissuhteen esimerkiksi julk-iksen, some-vaikuttajan tai brändin edustajan kanssa on todettu lisäävän sitoutumista ja vetävän yleisöjä takai-sin sisältöjen pariin. Tässä artikkelissa tarkastellaan parasosiaalisia suhteita sosiaalisessa mediassa. Brändit ja or-ganisaatiot voivat hyötyä niistä, mutta samalla ne voivat tuottaa kärjistyneitä mielikuvia suhteiden kohteina olevista ihmisistä ja edistää pahimmillaan verk-kokiusaamista.

Johdanto

Internetin käytön yleistyminen 1990-luvun puolivälissä herätti isoja odotuksia. Uusien teknologioiden uskottiin tukevan yhtei-söjen rakentumista (Armstrong & Hagel 1996), lisäävän kuluttajien välistä vuoro-vaikutusta (Kiani 1998) ja tuovan yrityksiä ja ihmisiä lähemmäksi toisiaan (Stephens ym. 1996). Lisäksi verkon arveltiin olevan kustannustehokas alusta tavoittaa ku-luttajat ympäri maailman (Ainscough & Luckett 1996).

Uusien teknologioiden myötä myös vanhoja, osallistumisen ja vaikuttamisen käsitteitä alettiin tarkastella uudestaan. Esimerkiksi Auter ja Moore (1993) sekä Stephens ym. (1996) havaitsivat, että kat-sojat ostavat todennäköisemmin tuotteita ostostelevisiosta, mikäli kokevat parasosi-aalista suhdetta ostostelevisiion esittelijän kanssa: Esittelijä koetaan ystäväksi, joka

rupattelee katsojiensa kanssa ja suosittelee samalla hyväksi havaitsemiaan tuotteita.

Tulokset saivat tutkijat pohtimaan, millai-sia mahdollisuuksia uudet, vuorovaikuttei-set teknologiat voisivatkaan tarjota (Auter & Moore 1993; Stephens ym. 1996). Mitä tapahtuisi, kun yleisöillä olisi paremmat mahdollisuudet osallistua?

Vaikka uusien teknologioiden mahdol-lisuudet tuntuivat huumaavilta, uhkaku-viakin nähtiin. Brooksia (1997) mietitytti, mitä oikeastaan merkitsisi, kun vuorovai-kutus verkossa tapahtuisi kaukaisten tai jopa virtuaalisten osapuolten kanssa. Näin käyttäjät voisivat ”rakentaa identiteettejä, joilla ei välttämättä olisi mitään tekemistä todellisuuden kanssa” (Emt., 9). Brooks in mukaan olisikin tärkeää mieltää verkossa tapahtuva vuorovaikutus nimenomaan parasosiaalisuuden käsitteen kautta eli ymmärtää sen olevan illuusio oikeasta kas-vokkain tapahtuvasta vuorovaikutuksesta ja sellaiselle perustuvasta suhteesta.

Mikä on parasosiaalinen suhde?

Parasosiaalinen suhde viittasi alun perin psykologiseen kokemukseen, jossa katsoja kokee olevansa aidossa, kasvokkaissuh-detta jäljittelevässä suhteessa televisio- tai radioesiintyjän kanssa (Horton & Wohl 1956). *Parasosiaalinen vuorovaikutus* puolestaan selittää esimerkiksi sitä, miksi katsojana saattaa joskus tehdä mieli ter-vehtiä uutistenlukijaa, joka lähetysten alussa katsoo suoraan kameraan ja sanoo painokkaasti ”Hyvää iltaa”. Katsekon-takti kameran kautta ja suora puhuttelu voivat saada katsojan käyttäytymään kuin mediaesiintyjä olisi läsnä samassa tilassa

eli esimerkiksi myötäilemään esiintyjää (Dibble ym. 2016).

Jos katsojalle kehittyy kokemus pitkäaikaisesta suhteesta esiintyjän kanssa, mediankulutuksesta voi tulla tärkeä osa katsojan elämää (Ballantine & Martin 2005). Esimerkiksi televisiosarjojen hahmoihin saatetaan alkaa suhtautua kuin ystäviin, joiden koetelemuksia myötäilettään ja joita pyritään jopa neuvomaan (Sood & Rogers 2000).

Voimakas suhde median välityksellä kohdattuun henkilöön saattaa tuntua surulliselta. Tutkimukset kuitenkin osoittavat, että esimerkiksi kroonisesti yksinäisillä ihmisillä ei vaikuttaisi olevan muita enemmän tai muita intensiivisempiä parasosiaalisia suhteita mediaesiintyjien kanssa (Hartmann 2016), eikä korrelaatiota yksinäisyyden ja parasosiaalisen suhteen välillä näyttäisi olevan (Hwang & Zhang 2018; Rubin ym. 1985). Toisaalta tutkimukset antavat viitteitä siitä, että matala itsetunto olisi yhteydessä parasosiaaliin suhteisiin (Hwang & Zhang 2018) ja että henkilöt, joilla on ulkopuolisuuden kokemuksia, käyttäisivät muita enemmän esimerkiksi sosiaalista mediaa (Iannone ym. 2017). Sosiaalisesta mediasta saate- taankin hakea kokemuksia yhteenkuuluvuuden tunteesta, ja sosiaalinen media näyttäisi myös tuottavan niitä perinteistä mediaa enemmän. Joillekin henkinen koti voikin löytyä tiivistä verkkoyhteisöstä.

Vaikka parasosiaalinen suhde on yksipuolinen kokemus, se on silti usein hyvin vaikuttava. Se voi esimerkiksi saada yleisön palaamaan mediasisällön ääreen ja viettämään pidempiä aikoja sisällön paris-

sa (Quintero Johnson & Patnoe-Woodley 2016). Se voi myös tuottaa voimakkaita tunnekokemuksia, jopa parasosiaalista surua. Esimerkiksi Michael Jacksonin kuolemaa surtiin voimakkaasti myös sosiaalisessa mediassa. Viestien analysointi osoitti, että suosikkinsa kuolemaa surevat saattavat läpikäydä samoja surun vaiheita kuin läheisiään surevat (Sanderson & Cheong 2010). Kykymme tuntea läheisyyttä etäällä olevia ja mediavälitteisesti kohdattuja ihmisiä kohtaan vaikuttaakin hyvin voimakkaalta.

Parasosiaalisia suhteita on tarkasteltu perinteisesti joukkoviestinnän kontekstissa, ja tutkimuksen kohteena ovat olleet pääasiassa televisioesiintyjät ja julkisuuden henkilöt (Rubin & McHugh 1987; Rubin ym. 1985) sekä esimerkiksi radiopersonat (Isotalus & Valo 1995). Aihetta on tutkittu myös mainonnan (Colliander & Dahlén 2011), markkinoinnin (Lueck 2015), politiikan (Lee 2013) sekä PR:n tutkimuksen (Men & Tsai 2015) parissa.

Digitaalinen vallankumous on merkinnyt sitä, että parasosiaalisia suhteita on ryhdytty tarkastelemaan myös sosiaalisessa mediassa. Käsitettä on sovellettu muun muassa Facebookia (Ledbetter & Redd 2016), Instagramia (Blight ym. 2017), YouTubea (Chen 2016), keskustelufoorumeja (Ballantine & Martin 2005), brändien verkkosivuja (Labrecque 2014), verkkopelejä (Lin & Chiang 2013) ja jopa verkkokauppoja (Xiang ym. 2016) tutkittaessa. Parasosiaalinen suhde voikin syntyä hyvin erilaisilla alustoilla.

Myös perinteinen ymmärrys siitä, ketkä ovat parasosiaalisten kokemusten

kohteita, on laajentunut. On havaittu, että parasosiaalista suhdetta voi kokea esimerkiksi sosiaalisen median vaikuttajia, kuten bloggaajia (Ballantine & Yeung 2015; Colliander & Erlandsson 2015) ja videobloggaajia kohtaan (Lee & Watkins 2016) sekä muita verkkokäyttäjiiä kohtaan (Ballantine & Martin 2005; Chiu & Huang 2015) ja brändien ja organisaatioiden edustajia kohtaan (Kim ym. 2016; Tsai & Men 2017). Aina kohteen ei tarvitse olla edes ihminen. Parasosiaalinen kokemus voi syntyä myös verkkosivuja (Kim & Kim 2017), robotteja (Yoo ym. 2016) ja avatareja kohtaan (Banks & Bowman 2014).

Näin käsitys siitä, ketkä parasosiaalisia kokemuksia läpikäyvät, on sekin laajentunut. Mediayleisöjen sijaan parasosiaalisia kokemuksia voi olla myös verkkopelejä pelaavilla (Lin & Chiang 2013), verkko-yhteisöjen jäsenillä (Ballantine & Martin 2005), verkkokauppojen asiakkailla (Lim 2002) sekä Facebook-tykkääjillä (Ledbetter & Redd 2016).

Käsitteenä parasosiaalinen suhde ei enää selitäkään vain esimerkiksi televisionkatsojan ja uutistenlukijan välistä suhdetta, vaan myös kuluttajien ja brändi-

en edustajien välisiä suhteita, kuluttajien keskinäisiä suhteita ja jopa kuluttajien ja tekoälyn välistä suhdetta sosiaalisessa mediassa.

Massamediasta sosiaaliseen mediaan

Horton ja Wohlin (1956) mukaan parasosiaaliselle kokemukselle määritelmällistä on ”vastavuoroisuuden puute” (s. 215), sillä perinteisestä mediasta puuttui mahdollisuus reaaliaikaiseen vuorovaikutukseen mediaesiintyjien kanssa. Kuinka määritelmä sitten sopii sosiaaliseen mediaan? Esimerkiksi Greenwood (2013) kyseenalaistaa parasosiaalisen suhteen sosiaalisen median kontekstissa, sillä sosiaalinen media on luonteeltaan vastavuoroista. Voiko sosiaalinen media tuottaa parasosiaalisia kokemuksia?

Gilesin (2002) mukaan ihmisten välinen vuorovaikutus sijoittuu akselille, jonka toisessa ääripäässä ovat selkeät sosiaaliset tilanteet eli esimerkiksi kahden väliset kasvokkai keskustelut, ja toisessa päässä täysin parasosiaaliset tilanteet, kuten esimerkiksi kokemus vuorovaikutuksesta sarjakuvahahmon kanssa.

KUVIO 1. Sosiaalisesta parasosiaaliseen (mukaillen Giles, 2002).

Sosiaalinen

Parasosiaalinen

Haastattelu
Keskustelu

Luentotilanne

Mediaesiintyjän
tapaaminen

Television
katsominen

Sarjakuvan
lukeminen

Gilesin (2002) luokittelun mukaan verkossa käytävä kahdenkeskinen keskustelu on helposti luokiteltavissa sosiaalisiksi vuorovaikutukseksi. Mutta mitä enemmän ihmisiä verkkokeskustelu alkaa sisältää, sitä parasosiaalisemmaksi vuorovaikutus alkaa muuttua. Esimerkiksi verkkoyhteisöissä läheskään kaikki eivät osallistu keskusteluihin, vaan tyytyvät tarkkailemaan muita keskustelijoita (Ballantine & Martin 2005). Heillä voi silti olla tunne, että he ovat mukana vuorovaikutuksessa, vaikka eivät siihen varsinaisesti osallistuisikaan. Tällä perustella kokemus voidaan luokitella parasosiaaliseksi.

Myös vastavuoroisuus voi olla parasosiaalista riippuen siitä, miten yleisö vuorovaikutuksen kokee (Cohen & Tyler 2016). Satunnaista vastausta Twitterissä on vaikeaa pitää oikeana keskusteluna (Kehrborg 2015), ja harva todennäköisesti pitää kaikkia Twitterissä seuraamia henkilöitä oikeina ystävinään. Suhteen luonne seurattaviin on tällöin enemmänkin parasosiaalinen kuin sosiaalinen.

Voidaankin sanoa, että verkossa esiintyy sekä sosiaalista että parasosiaalista vuorovaikutusta ja siellä rakentuu sekä sosiaalisia että parasosiaalisia suhteita. Itse asiassa sosiaalinen media voi olla jopa tehokkaampi kanava parasosiaalisten suhteiden rakentamiseen kuin perinteinen media. On nimittäin todettu, että julkisuuden henkilöiden vastavuoroinen vuorovaikutus seuraajiansa kanssa sosiaalisessa mediassa eli esimerkiksi seuraajan kommenttiin vastaaminen, voi kasvattaa myös muiden seuraajien parasosiaalista kokemusta (Frederick ym. 2012). Myös

Thorson ja Rodgers (2006) ovat todenneet, että parasosiaalisia suhteita tukee havaittu mahdollisuus vuorovaikutukseen kohteen kanssa.

Ilmeisesti jo pelkkä tietoisuus siitä, että sosiaalisessa mediassa on mahdollisuus (vaikka pienikin) oikeaan vuorovaikutukseen, on omiaan houkuttelemaan esiin kokemuksen parasosiaalisesta suhteesta.

Parasosiaalinen vuorovaikutus ja parasosiaaliset suhteet muistuttavat sosiaalista vuorovaikutusta ja sosiaalisia suhteita, mutta niihin eivät kuitenkaan päde samat säännöt. Parasosiaaliseen suhteeseen sisältyy enemmän ”valinnan vapautta” (Hartmann 2008, 183), mikä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi television katsoja voi koska tahansa poistua sisällön ääreltä (Horton & Wohl 1956) tai vastata kohteelle haluamallaan tavalla (Hartmann 2008). Parasosiaalisen suhteeseen ei siis sisälly samanlaista vastuuta toisesta osapuolesta kuin sosiaaliseen suhteeseen.

Parasosiaalinen suhde saattaa myös tuottaa kärjistyneitä mielikuvia toisista ihmisistä, sillä mediavälitteisesti saatavilla olevien palasten perusteella syntynyt mielikuva toisesta ihmisestä on lähes väistämättä yksipuolinen ja puutteellinen. Tämä saattaa merkitä sitä, että negatiivinen kommentointi ja jopa kiusaaminen on parasosiaalisessa suhteessa helpompaa kuin kasvokkaissuhteessa.

Brown (2015) huomauttaa, että parasosiaalinen suhde voi myös kehittyä voimakkaammaksi ja kielteisemmäksi ilmiöksi, kuten kohteen palvonnaksi. Palvontaan voi sisältyä pakkomieltainen suhtautuminen kohteeseen, minkä on kuitenkin

ajateltu olevan perinteisesti ymmärretystä parasosiaalisesta suhteesta erillinen ilmiö (McCutcheon ym. 2003).

Parasosiaalisesta suhteesta pääomaksi

Yleisöjen parasosiaaliset kokemukset vaikuttavat kokemusten kohteisiin monin eri tavoin. Esimerkiksi sosiaalisen median vaikuttajaa kohtaan koettu parasosiaalinen suhde on yhteydessä vaikuttajan uskottavuuteen (Munnukka ym. 2019) ja luotettavuuteen (Chung & Cho 2017). Bloggaajasta voi tulla seuraajalleen luotettu ystävä.

Brändin tai organisaation edustajaa kohtaan koetun parasosiaalisen suhteen on puolestaan todettu lisäävän uskollisuutta brändiä kohtaan (Labrecque 2014) sekä kuluttajien osallistumista eli niin kutsuttua *engagementia* (Men & Tsai 2013). On muun muassa havaittu, että parasosiaalinen suhde hyväntekeväisyysjärjestön edustajaa kohtaan lisää lahjoittamishalukkuutta (Pressrove & Pardun 2016).

Toista käyttäjää kohtaan verkkoyhteisössä koettu parasosiaalinen suhde voi puolestaan lisätä käyttäjän positiivisia tunteita yhteisöä kohtaan (Xiang ym. 2016). Keskustelufoorumeilla syntyvät parasosiaaliset suhteet voivat myös johtaa sosiaaliin suhteisiin (Tsiotsou 2015).

Voidaankin ajatella, että parasosiaaliset kokemukset luovat kohteilleen *parasosiaalista pääomaa*. Käsite on johdettu sosiaalisen pääoman käsitteestä, joka selittää, kuinka sosiaaliset suhteet ja verkostot voivat hyödyttää yksilöitä ja organisaatioita (Luoma-aho 2018; Putnam ym. 1993). Samalla siihen sisältyy myös riskejä.

Esimerkiksi sosiaalisen median vaikuttajalla, kuten bloggaajalla, voidaan sanoa olevan parasosiaalista pääomaa, joka paitsi edistää hänen asemaansa seuraajiansa silmissä, myös kiinnostaa brändejä ja organisaatioita, jotka voivat olla halukkaita lainaamaan vaikuttajan pääomaa omiin viestinnällisiin ja markkinoinnillisiin tarkoituksiinsa. Vaikuttaja voi siis käyttää omaa parasosiaalista pääomaansa taloudellisesti hyödykseen. Tätä kannattaa kuitenkin tehdä säästeliäästi. Mikäli seuraajat kokevat, että vaikuttajan sisällöt muuttuvat liian kaupalliseksi, kaverisuhde saattaa kärsiä ja parasosiaalinen pääoma kuluu, pahimmillaan jopa tuhoutua.

Parasosiaalinen pääoma voi kuitenkin paitsi kuluu, myös karttua. Esimerkiksi vaikuttajien kohdalla rento jutustelu (Bond 2016; Dai & Walther 2018) sekä avoimesti itsestä kertominen (Chung & Cho 2017) edistävät seuraajien kokemaa parasosiaalista suhdetta, sillä ne tuovat vaikuttajan lähemmäksi yleisöjään ja lisäävät samaisutumisen kokemusta. Vaikuttajalle tämä voi merkitä tasapainoilua: Kuinka paljon olen valmis jakamaan itsestäni? Henkilökohtaisuus voi tuoda lisää seuraajia, mutta samalla omista yksityisasioista saattaa tulla vapaata riistaa esimerkiksi keskustelupalstoilla ruodittavaksi.

Parasosiaalinen pääoma ei ole pelkästään vaikuttajien yksinoikeus, vaan sitä voi olla myös brändeillä ja organisaatioilla. On osoitettu, että kun brändiedustajat omaksuvat sosiaalisessa mediassa persoonallisen ja ystävällisen tyylin, se kehittää seuraajien parasosiaalista kokemusta ja tukee kuluttajien osallistumista (Men

& Tsai 2013; Pressrove & Pardun 2016). Vuorovaikutteisuus ja avoimuus edistävät kokemusta entisestään (Labrecque 2014), tukien parasosiaalisen pääoman kasvua.

Brändien ja organisaatioiden herättämät parasosiaaliset kokemukset ovat kuitenkin usein melko heikkoja (Tsai & Men 2013) ja niiden rakentamisessa helposti epäonnistutaan (Pressrove & Pardun 2016), sillä henkilökohtaisuus on brändeille ja organisaatioille sosiaalisessa mediassa usein vaikeaa (Tsai & Men 2013). Helpoimmin se onnistuu omalla persoonallaan esiin tulevilta keulakuvilta, kuten toimitusjohtajilta, joiden itsevarman ja aktiivisen viestinnän sosiaalisen mediassa on todettu kehittävän yleisöjen suhdetta organisaatioita kohtaan (Tsai & Men 2017). Tämä pääoma kuitenkin saatetaan menettää, mikäli henkilö siirtyy pois organisaation palveluksesta.

Parasosiaalista pääomaa voi olla myös tavallisilla verkkokäyttäjillä. Toista verkko-yhteisön jäsentä kohtaan koettu parasosiaalinen suhde voi edistää esimerkiksi ostopäätöstä jäsenen suosittellemaa tuotetta kohtaan (Xiang ym. 2016). Samalla suhde voi kuitenkin kääntyä myös maineriskiksi brändeille ja organisaatioille. Suositusten lisäksi verkkoyhteisöissä leviävät usein voimakkaasti myös negatiiviset kokemukset tuotteista ja palveluista.

Parasosiaaliset suhteet toisia kuluttajia kohtaan voivat kuitenkin parantaa luottamusta ja lojaliteettia sellaiseen verkkoyhteisöön, jossa näitä suhteita koetaan (Tsiotsou 2016) sekä lisätä yhteisöön kuulumisen tuottamaa nautinnon tunnetta (Chiu & Huang 2015). Näin käyttäjien

toisiaan kohtaan kokema parasosiaalinen suhde voi periaatteessa saada käyttäjät palaamaan myös brändien ja organisaatioiden ylläpitämiin verkkoyhteisöihin ja saada heidät viihtymään niiden parissa pidempään.

TAULUKKO 1. Parasosiaaliset suhteet sosiaalisessa mediassa.

Parasosiaalisen suhteen kohde			
	Vaikuttajat	Vertaiset	Brändit ja organisaatiot
Suhdetta kokevat	Vaikuttajan yleisöt	Vertaiskäyttäjät	Yleisöt, kuluttajat, asiakkaat
Suhteen aste	Usein korkea, muistuttavat sosiaalisia suhteita	Usein korkea, edeltävät sosiaalisia suhteita	Usein matala ja vaikea ylläpitää
Tapa, jolla brändit ja organisaatiot voivat hyötyä suhteesta	Tekemällä yhteistyötä vaikuttajan kanssa	Tarjoamalla käyttäjille mahdollisuuksia rakentaa suhteita toistensa kanssa, tunnistamalla yhteisöjen sisäisiä vaikuttajia	Pyrkimällä rakentamaan suhdetta käyttäjiin suoraan omissa sosiaalisen median kanavissa
Suhteen vaikutukset sekä mahdolliset hyödyt brändeille ja organisaatioille	Halukkuus jakaa vaikuttajan tuottamaa sisältöä sekä vaikuttajan suosittelun tehokkuus, joka ilmenee mm. ostoaikomuksena	Luottamus ja lojaliteetti yhteisöä kohtaan, toisten käyttäjien tekemien suositte- lujen tehokkuus	Positiivinen asenne brändiä/organisaatio- ta kohtaan, lojaliteetti, engagement, halukkuus toimia brändin/ organisaation hyväksi
Keinot suhteen rakentamiseen ja vaalimiseen	Vuorovaikutteisuus, itsestä kertominen, läheisyys, autenttisuus, läsnäolo, läpinäkyvyys	Luomalla mahdollisuus vuorovaikutukseen ja toisten kuluttajien kohtaamiseen	Vuorovaikutteisuus, avoimuus, ystävällinen ja henkilökohtainen sävy organisaation omissa kanavissa
Mahdolliset riskit	Yksityisyyden menetys, verkkoki- uasaaminen	Verkkoki- uasaaminen, maineriskit yrityksille	Epäonnistuminen suhteen rakentamisessa, (brändiä/organisaatio- ta edustavan) henki- lön siirtyminen pois organisaatiosta

Lopuksi: Kuinka hyödyntää parasosiaalista pääomaa?

Parasosiaalinen suhde voi auttaa ymmärtämään ihmisten välistä kanssakäymistä ja suhteiden rakentumista sosiaalisessa mediassa. Se voi tuottaa kohteilleen parasosiaalista pääomaa, josta brändit ja organisaatiot voivat hyötyä, kun ne etsivät keinoja osallistaa ja sitouttaa kuluttajia ja sidosryhmiä. Seuraavassa vinkkejä siihen, kuinka yleisöjen kokemia parasosiaalisia kokemuksia voidaan hyödyntää.

1) Ota oppia ja vaali vaikuttajan parasosiaalista pääomaa

Sosiaalisen median vaikuttajien parasosiaalinen pääoma perustuu vaikuttajien ja heidän seuraajiensa tiiviiseen suhteeseen. Brändit ja organisaatiot voivat lainata tai ”vuokrata” vaikuttajan pääomaa esimerkiksi kaupallisen yhteistyön kautta ja päästä näin lähemmäs vaikuttajan yleisöjä. Yhteistyön tulisi kunnioittaa vaikuttajan ja yleisön suhdetta, minkä lisäksi tulisi varmistaa, että vaikuttaja pystyy säilyttämään pääomansa yhteistyön aikana ja sen päätyttyä. Autenttisuus ja läpinäkyvyys ovat merkittäviä tekijöitä vaikuttajan ja hänen yleisönsä suhteen rakentumisessa, ja niitä tulisi vaalia myös kaupallisessa yhteistyössä. Sisällöt, jotka toteutetaan vaikuttajan omista lähtökohdista, saavat todennäköisemmin aikaan haluttua liikettä vaikuttajan yleisöissä – toisin kuin päälle liimatuksi koettu sisältö. On myös hyvä huomata, että vaikka vaikuttajayhteistyö ei sovi kaikille organisaatioille, voi vaikuttajien tavasta luoda yhteyttä yleisöjensä kanssa usein oppia jotain.

Esimerkiksi Verohallinto on toteuttanut rohkeasti omissa kanavissaan vaikuttajien keskuudessa suosittuja konsepteja, kuten kuuloaistia hiveleviä ASMR-videoita.

2) Kunnioita kuluttajien keskinäisiä suhteita

Pyrkimys saada yhteys toiseen ihmiseen on meille luontainen perustarve, ja tätä tarvetta on mahdollista tyydyttää myös sosiaalisessa mediassa. Brändit ja organisaatiot voivat olla mukana tukemassa kuluttajien ja sidosryhmien välisten parasosiaalisten suhteiden rakentumista esimerkiksi tarjoamalla alustoja vuorovaikutukseen ja mahdollistamalla keskustelua. Brändien ja organisaatioiden omissa sosiaalisen median kanavissa tähän kuuluu muun muassa se, että keskustelua moderoidaan niin, että ihmiset tuntevat olonsa turvallisiksi. Muilla alustoilla on otettava huomioon, että kuluttajien ja sidosryhmien jäsenten keskinäisiä suhteita on kunnioitettava. Brändit ja organisaatiot voivat mennä mukaan keskusteluihin eri verkko-yhteisöissä, mutta niissä täytyy toimia verkko-yhteisöjen omien sääntöjen mukaisesti. Esimerkiksi mainoskieltoja tulee noudattaa.

3) Voimaannuta henkilöstö ystävälliseen ja aitoon vuorovaikutukseen

Vaikeinta brändeille on usein kartuttaa omaa parasosiaalista pääomaansa, sillä brändit ja organisaatiot saattavat sosiaalisessa mediassa tuntua etäisiltä. Bränditilin takaakin voi kuitenkin toimia persoonallisesti ja siten, että yhteys yleisöihin löytyy. Tästä hyvä esimerkki on Helsingin Raken-

nusviraston eli sittemmin Kaupunkiym-päröstön Twitter-tili, joka on twiittaillut persoonallisesti jo seitsemän vuoden ajan. On ymmärrettävää, että kaikki brändien ja organisaatioiden edustajat eivät halua ryhtyä omilla kasvoillaan sosiaalisen median lähettiläiksi, mutta erityistä tukea kannattaa suunnata ja tarjota niille, joille on halua oman, henkilökohtaisen parasosiaalisen pääomansa kartuttamiseen.

Näistä voit aloittaa:

Reinikainen, H. (2018): Tubettaja on digitaalinen ystävä. <https://mif.fi/tubettaja-on-digitaalinen-ystava/>

Melgin, E. (2018): Parasosiaaliin suhteisiin kuuluu paljon vastuuta. <https://viestijat.fi/parasosiaaliin-suhteisiin-kuuluu-paljon-vastuuta>

LÄHTEET

Ainscough, T. L. & Lockett, M. G. (1996). The internet for the rest of us: Marketing on the world wide web. *Journal of Consumer Marketing*, 13(2), 36–47.

Armstrong, A. & Hagel, I. J. (1996). The real value of on-line communities. *Harvard Business Review*, 74(3), 134–141.

Auter, P. J. & Moore, R. L. (1993). Buying from a friend: A content analysis of two teleshopping programs. *Journalism Quarterly*, 70(2), 425–436.

Ballantine, P. W. & Martin, B. A. S. (2005). Forming parasocial relationships in online

communities. *Advances in Consumer Research*, 32(1), 197–201.

Ballantine, P. W. & Yeung, C. A. (2015). The effects of review valence in organic versus sponsored blog sites on perceived credibility, brand attitude, and behavioural intentions. *Marketing Intelligence & Planning*, 33(4), 508–521.

Banks, J. & Bowman, N. D. (2014). Avatars are (sometimes) people too: Linguistic indicators of parasocial and social ties in player–avatar relationships. *New Media & Society*, 18(7), 1257–1276.

Blight, M. G., Ruppel, E. K. & Schoenbauer, K.V. (2017). Sense of community on Twitter and Instagram: Exploring the roles of motives and parasocial relationships. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 20(5), 314–319.

Bond, B. J. (2016). Following your “friend”: Social media and the strength of adolescents’ parasocial relationships with media personae. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 19(11), 656–660.

Brooks, J. M. (1997). Beyond teaching and learning paradigms: Trekking into the virtual university. *Teaching Sociology*, 25(1), 1–14.

Brown, W. J. (2015). Examining four processes of audience involvement with media personae: Transportation, parasocial interaction, identification, and worship. *Communication Theory*, 25(3), 259–283.

Chen, C. P. (2016). Forming digital self and parasocial relationships on YouTube. *Journal of*

Consumer Culture, 16(1), 232–254.

Chiu, C. & Huang, H. (2015). Examining the antecedents of user gratification and its effects on individuals' social network services usage: The moderating role of habit. *European Journal of Information Systems*, 24(4), 411–430.

Chung, S. & Cho, H. (2017). Fostering parasocial relationships with celebrities on social media: Implications for celebrity endorsement. *Psychology & Marketing*, 34(4), 481–495.

Cohen, E. L. & Tyler, W. J. (2016). Examining perceived distance and personal authenticity as mediators of the effects of ghost-tweeting on parasocial interaction. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 19(5), 342–346.

Colliander, J. & Dahlén, M. (2011). Following the fashionable friend: The power of social media. *Journal of Advertising Research*, 51(1), 313–320.

Colliander, J. & Erlandsson, S. (2015). The blog and the bountiful: Exploring the effects of disguised product placement on blogs that are revealed by a third party. *Journal of Marketing Communications*, 21(2), 110–124.

Dai, Y. & Walther J. B. (2018). Vicariously experiencing parasocial intimacy with public figures through observations of interactions on social media. *Human Communication Research*, 44(3), 322–342.

Dibble, J. L., Hartmann, T. & Rosaen, S. F. (2016). Parasocial interaction and parasocial relationship: Conceptual clarification and a critical assessment of measures. *Human Communicati-*

on Research, 42(1), 21–44.

Frederick, E. L., Choong, H. L., Clavio, G. & Walsh, P. (2012). Why we follow: An examination of parasocial interaction and fan motivations for following athlete archetypes on Twitter. *International Journal of Sport Communication*, 5(4), 481–502.

Greenwood, D. N. (2013). Fame, Facebook, and Twitter: How attitudes about fame predict frequency and nature of social media use. *Psychology of Popular Media Culture*, 2(4), 222–236.

Giles, D. C. (2002). Parasocial Interaction: A review of the literature and a model for future research. *Media Psychology*, 4(3), 279–305.

Hartmann, T. (2008). Parasocial interaction and paracomunications with new media characters. In E. A., Konjin, S. Utz, M. Tanis, S. B. Barnes (eds.). *Mediated Interpersonal Communication*, (pp. 279–305). New York: Routledge.

Hartmann, T. (2016). Parasocial interaction, parasocial relationships and well-being. Teoksessa: L. Reinecke & M. B. Oliver (toim.). *The Routledge handbook of media use and well-being*. New York: Routledge, 131–144.

Horton, D. & Wohl, R.R. (1956). Mass communication and para-social interaction: Observation on intimacy at a distance. *Psychiatry*, 19, 185–206.

Hwang, K. & Zhang, Q. (2018). Influence of parasocial relationship between digital celebrities and their followers on followers' purchase and electronic word-of-mouth intentions, and

- persuasion knowledge. *Computers in Human Behavior*, 87, 155–173.
- Iannone, N., McCarty, M. K., Branch, S. E. & Kelly, J. R. (2017). Connecting in the Twitterverse: using Twitter to satisfy unmet belonging needs. *The Journal of Social Psychology*, 158(4), 491–495.
- Isotalus, P. & Valo, M. (1995). Televisioystävyyttä ja radiorakkautta: parasosiaalinen suhde suomalaisittain. *Tiedotustutkimus*, 18(3), 64–74.
- Kehrberg, A. K. (2015). “I love you, please notice me”: The hierarchical rhetoric of Twitter fandom. *Celebrity Studies*, 6(1), 85–99.
- Kiani, G. R. (1998). Marketing opportunities in the digital world. *Internet Research*, 8(2), 185–194.
- Kim, I. & Kim, J. J. (2017). Older adults’ parasocial interaction formation process in the context of travel websites: The moderating role of parent-child geographic proximity. *Tourism Management*, 63, 399–416.
- Kim, S., Zhang, X. A. & Zhang, B. W. (2016). Self-mocking crisis strategy on social media: Focusing on Alibaba chairman Jack Ma in China. *Public Relations Review*, 42(5), 903–912.
- Labrecque, L. I. (2014). Fostering consumer-brand relationships in social media environments: The role of parasocial interaction. *Journal of Interactive Marketing*, 28(2), 134–148.
- Ledbetter, A. M. & Redd, S. M. (2016). Celebrity credibility on social media: A conditional process analysis of online self-disclosure attitude as a moderator of posting frequency and parasocial interaction. *Western Journal of Communication*, 80(5), 601–618.
- Lee, E. J. (2013). Effectiveness of politicians’ soft campaign on Twitter versus TV: Cognitive and experiential routes. *Journal of Communication*, 63(5), 953–974.
- Lee, S. A. & Lee, M. (2017). Effects of relationship types on customers’ parasocial interactions. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 8(1), 133–147.
- Lee, J. E. & Watkins, B. (2016). YouTube vloggers’ influence on consumer luxury brand perceptions and intentions. *Journal of Business Research*, 69(12), 5753–5760.
- Lim, S. S. (2002). The experiential dimensions of Internet shopping: An ethnographic analysis of online store websites. *Asian Journal of Communication*, 12(2), 79–99.
- Lin, H. Y. & Chiang, C. H. (2013). Analyzing behaviors influencing the adoption of online games from the perspective of virtual contact. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 41(1), 113–122.
- Luoma-aho, V. (2018). On Putnam: Bowling together - applying Robert Putnam’s theories of community and social capital to public relations. Teoksessa: O. Ihlen & M. Fredriksson (toim.). *Public Relations and Social Theory: Key Figures, Concepts and Developments*. New York: Routledge, 195–214.

- Lueck, J. A. (2015). Friend-zone with benefits: The parasocial advertising of Kim Kardashian. *Journal of Marketing Communications*, 21(2), 91–109.
- McCutcheon, L. E., Ashe, D. D., Houran, J. & Maltby, J. (2003). A cognitive profile of individuals who intend to worship celebrities. *Journal of Psychology*, 137(4), 309–322.
- Men, L. R. & Tsai, W. S. (2013). Beyond liking or following: Understanding public engagement on social networking sites in China. *Public Relations Review*, 39(1), 13–22.
- Men, L. R. & Tsai, W. S. (2015). Infusing social media with humanity: Corporate character, public engagement, and relational outcomes. *Public Relations Review*, 41(3), 395–403.
- Munnukka, J., Maity, D., Reinikainen, H. & Luoma-aho, V. (2019). “Thanks for watching”. The effectiveness of YouTube vlog endorsements. *Computers in Human Behavior*, 93, 226–234.
- Pressrove, G. & Pardun, C. J. (2016). Relationship between personal technology use and the donor/volunteer: A parasocial approach. *Journal of Promotion Management*, 22(1), 137–150.
- Putnam, R. D., Leonardi, R. & Nanetti, R. Y. (1993). *Making Democracy Work: Civic traditions in Modern Italy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Quintero Johnson, J. M. & Patnoe-Woodley, P. (2016). Exploring the influence of parasocial relationships and experiences on radio listeners’ consumer behaviors. *Communication Research Reports*, 33(1), 40–46.
- Rubin, A. M., Perse, E. & Powell, R. A. (1985). Loneliness, parasocial interaction, and local television news viewing. *Human Communication Research*, 12(2), 155–180.
- Rubin, R. B. & McHugh, M. P. (1987). Development of parasocial interaction relationships. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 31(3), 279–292.
- Sanderson, J. & Cheong, P. H. (2010). Tweeting prayers and communicating grief over Michael Jackson online. *Bulletin of Science, Technology & Society*, 30(5) 328–340.
- Sood, S. & Rogers, E. M. (2000). Dimensions of parasocial interaction by letter-writers to a popular entertainment-education soap opera in India. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 15(3), 386–414.
- Stephens, D. L., Hill, R. P. & Bergman, K. (1996). Enhancing the consumer-product relationship: Lessons from the QVC home shopping channel. *Journal of Business Research*, 37(3), 193–200.
- Thorson, K. S. & Rodgers, S. (2006). Relationships between blogs as eWOM and interactivity, perceived interactivity, and parasocial interaction. *Journal of Interactive Advertising*, 6(2), 34–44.
- Tsai, W. S. & Men, L. R. (2013). Motivations and antecedents of consumer engagement with brand pages on social networking sites. *Journal of Interactive Advertising*, 13(2), 76–87.

Tsai, W. S. & Men, L. R. (2017) Consumer engagement with brands on social network sites: A cross-cultural comparison of China and the USA. *Journal of Marketing Communications*, 23(1), 2–21.

Tsiotsou, R. H. (2015). The role of social and parasocial relationships on social networking sites loyalty. *Computers in Human Behavior*, 48, 401–414.

Tsiotsou, R. H. (2016). The social aspects of consumption as predictors of consumer loyalty. *Journal of Service Management*, 27(2), 91–116.

Xiang, L., Zheng, X., Lee, M. K. O. & Zhao, D. (2016). Exploring consumers' impulse buying behavior on social commerce platform: The role of parasocial interaction. *International Journal of Information Management*, 36(3), 333–347.

Yoo, H., Kwon, O. & Lee, N. (2016). Human likeness: cognitive and affective factors affecting adoption of robot-assisted learning systems. *New Review of Hypermedia and Multimedia*, 22(3), 169–188.



KETKÄ?

Taina Erkkilä ja Salla Syvänen

- *FM Taina Erkkilä on viestinnän johtamisen tohtoriopiskelija Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa. Hänen väitöskirjansa aiheena on organisaatioiden kuuntelustrategiat sosiaalisessa mediassa. Tällä hetkellä Taina työskentelee Pihlajalinna-konsernin viestintä- ja sijoittajasuhdejohtajana. Hänellä on 20 vuoden työkokemus viestinnän ja brändityön johtotehtävistä kansainvälisissä pörssiyrityksissä sekä yliopistomaailmassa.*

FM Salla Syvänen on toimittaja, joka on tällä hetkellä tohtorikoulutettava Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa. Hän on työskennellyt lähes 15 vuoden ajan Yleisradiossa juontajana ja toimittajana. Jyväskylän kauppakorkeakoulussa hän opettaa mediasuhteita ja tutkii väitöskirjassaan asiakaspalveluviestintää verkossa ja erityisesti chattirobottien käyttöä organisaation viestinnässä.

KUUNTELUN JA DIALOGIN KYPSEYS SOSIAALISESSA MEDIASSA

Sosiaalisen median käytön yleistymisestä huolimatta monet organisaatiot pistävät panoksensa vain yksisuuntaiseen markkinointiviestintään, eivätkä systemaattisesti kuuntele digitaalisia keskusteluja tai lähde mukaan dialogiin. Organisaation sosiaalisen median tiimin kuitenkin olla tiimi, joka kuuntelee ja keskustelee eikä vain tuota sisältöä. Käymme tässä artikkelissa läpi viimeaikaista tutkimusta organisaation kuuntelusta sosiaalisessa mediassa ja ehdotamme tapoja edetä dialogin aloittamisessa. Aktiivisuus sosiaalisessa kuuntelussa on strateginen valinta, ja havainnollistavana esimerkkinä ovat eurooppalaiset lentoyhtiöt, jotka ovat muuttaneet strategiaansa sosiaalisen median käytön nopean kasvun myötä.

Johdanto

Kuuntelua on tutkittu organisaatioissa muun muassa vuorovaikutuksen (mm. Bodie 2011, Bodie & Crick 2014), etiikan (mm. Bodie 2010, Dreher 2010, Lipari 2014) ja kuuntelun kompetenssien (Burnside-Lawry 2011 ja 2012, Wolvin & Coakley 1996) näkökulmista, mutta verkkomedias-
sa tapahtuvan sidosryhmien kuuntelun tutkimus on aktivoitunut vasta viimeisen vuosikymmenen aikana (esim. Crawford 2009, Dreher 2009, Maben & Gearhart 2018, Macnamara 2018). Kansainvälisessä

tutkimuksessa kuuntelussa on tunnistettu puutteita, mutta käytännön tutkimukset strategisten mallien toimivuudesta puuttavat vielä.

Ymmärrys kuunteluprosessin tärkeimmistä elementeistä on puutteellista, sillä ei ole riittävästi tietoa siitä, miten sosiaalisen median käyttäjä ja digitaaliset työkalut prosessoivat tietoa ja vastaavat siihen. Kuuntelun tutkijat ovat jättäneet teknologian vaikutuksen kuunteluun huomioida, ja tämä saattaa vaikuttaa siihen, että kuuntelun määritelmässä ja malleissa kuunteleminen mielletään auditiiviseksi prosessiksi (Keaton & Worthington 2018). Ensin tulisi määritellä, mitä kuuntelun erikoispiirteitä, prosesseja tai käyttäytymismalleja ollaan tutkimassa, ja tutkimuksen tavoitteen tulisi ohjata sitä, miten kuuntelun malleja konseptoidaan ja otetaan käyttöön myöhemmin (Worthington & Bodie 2018,11).

Organisaatioiden kuuntelu on kattava toimintatapa, joka yhdistää organisaation rakenteen, politiikat, kulttuurin, prosessit, taidot, resurssit, teknologiat ja käytännöt ja mahdollistaa vahvistamisen, huomion antamisen, tulkinnan, harkinnan, ymmärryksen ja vastauksen antamisen sidosryhmille ja suurelle yleisölle (Macnamara 2016, 52). Käytännössä kuuntelu näin laajassa merkityksessä edellyttää kuuntelun arkkitehtuuria, jossa organisaatio määrittää prosessit, roolit ja vastuut sekä huolehtii kuuntelusta vastaavien henkilöiden koulutuksesta ja työkaluista kuuntelun sujumiseksi. Kuuntelun rakenteet ja prosessit luovat mallin päivittäiseen kuunteluun ja organisaatiossa työskentelyyn.

Kuuntelu on kuvattu myös organisaation tavaksi reagoida vastaamalla yleisönsä tarpeisiin, mikä tapahtuu kuuntelemalla asiakkaita, kilpailijoita tai muita kohdeyleisöjä, joihin halutaan luoda suhde. Kuuntelun avulla organisaatiolla on mahdollisuus lisätä henkilöstön tuottavuutta, tuotteiden laatua ja asiakastytyväisyyttä ja saavuttaa sen myötä parempi maine (Worthington & Fitch-Hauser 2018). Sosiaalinen kuuntelu (*social listening*) voidaan kuvata myös prosessiksi, jossa sosiaalisen median kanavalla tulkitaan viestejä, havainnoidaan ja reagoidaan eri ärsykkeisiin (Stewart & Arnold 2018). Kuunteleminen sosiaalisessa mediassa on muutakin kuin vain salakuuntelua, tarkkailua ja valvontaa: organisaation sosiaalisen median tilin seuraajat odottavat tulevaisuutta kuulluksi ja saavansa laadukkaat ja asialliset vastaukset ja kommentit kysymyksiinsä (Maben & Gearhart 2018).

Organisaation kuuntelun kypsyys

Couldry (2010) väitti, että nyky-yhteiskunnassa on puhumisen kriisi (*crisis of voice*), mutta Macnamaran (2016, 3) mukaan todellinen ongelma on kuuntelun kriisi (*crisis of listening*). Länsimaissa valtaosa organisaatioista on läsnä sosiaalisessa mediassa, ja niistä Facebook on suosituin kanava (Smart Insights 2018). Sisällöntuotanto sosiaalisessa mediassa on kuitenkin useimmiten yksisuuntaista ja markkinointihenkistä. Satunnaisesti voidaan esimerkiksi ohjata asiakasta kysymyksiin ottamaan yhteyttä sähköpostitse tai puhelimitse. Suurin osa organisaatioista kuuntelee ”hetkittäin hyvin, usein kehnos-

ti ja joskus eivät lainkaan” (Macnamara 2018).

Digitaalisen viestinnän kehitys edustaa mahdollisuutta viestintäosastoille ei pelkästään paremman näkyvyyden saamiseksi vaan myös digitaalisten suhteiden kehittämiseen sekä organisaation maineen hallintaan (Yaxley 2012, 431). Maineen hallinnan ja kriisien ennakoinnin kannalta organisaation on tärkeä seurata sosiaalisen median keskusteluita.

Organisaatiot epäröivät dialogiin ryhtymistä, koska niillä ei ole suunniteltua strategiaa tai tavoitteita sosiaalisen median käyttöön ja koska ajatus sidosryhmän tai asiakkaiden sitouttamisesta dialogin avulla on epäselvä (Huang & Yang 2015; Bortree & Seltzer 2009). Sosiaalisen median nopea tempo ja informaatiotulva vaikeuttavat organisaatioiden strategian suunnittelua, keskusteluun ryhtymistä ja sitä kautta myös sidosryhmien sitouttamista sosiaalisen median kanavissa (mm. Kent & Lane 2017; Martino & Lovari 2016; Theunissen & Wan Noordin 2012). Sosiaalista mediaa on myös vaikea hallita, sillä sen käyttöön ja dialogin toteuttamiseen ei useinkaan ole riittävästi resursseja (Romenti ym. 2014; DiStaso ym. 2011).

Kuvassa 1 nähdään organisaation kypsyminen passiivisesta läsnäolijasta aktiiviseksi toimijaksi: kun organisaatio rutinoituu yksisuuntaisessa viestinnässä ja huomaa, että kanaville tulee myös kommentteja ja kysymyksiä, se siirtyy vähitellen aktiivisempaan kuunteluun ja dialogiin. Dialogista viestintää ei tapahdu, jos organisaatiot eivät seuraa sidosryhmiensä toimia ja hyödynnä mahdollisuuksia tai eivät ole


käytettävissä laadukkaaseen viestintään (Callison & Seltzer 2010, 145; Kent ym. 2003, 75; Seltzer & Mitrook 2007).

Myöhemmin esittelemässämme esimerkissä muutos passiivisesta tai yksisuuntaisesta markkinoijasta kypsäksi sosiaaliseksi kuuntelijaksi ja dialogin osallistujaksi

onnistui eurooppalaisissa lentoyhtiöissä vuodessa. Lentoyhtiöt siis havaitsivat sidosryhmiensä aktiivisuuden sosiaalisessa mediassa ja siirsivät asiakaspalvelunsa sinne.

KUVA 1. Organisaation sosiaalisen kuuntelun kypsyyden kehittyminen

	Ei läsnäoloa sosiaalisessa mediassa	Passiivinen läsnäolo	Aktiivinen yksisuuntainen viestintä	Aktiivinen kuuntelu ja dialogi
Aktiivisuus sosiaalisessa mediassa	ei tilejä eikä läsnäoloa some-kanavilla	tilit sosiaalisessa mediassa, ei säännöllistä sisällöntuotantoa tai kommentointia	tili(t) sosiaalisessa mediassa, sisältö markkinointityyppistä yksisuuntaista viestintää; satunnaisia vastauksia	eri kanaville eri roolit: esim. Twitter asiakaspalveluun, keskustelujen monitorointi myös oman sivuston ulkopuolella, vastaukset kysymyksiin kanavilla
Kuuntelun/dialogin aste	ei dialogia	ei vastata mahdollisiin sidosryhmäkysymyksiin tai kommentteihin	vastataan joskus, asiakaskyselyt ohjataan puhelinnumeroon tai sähköpostiin	sosiaalinen media toimii asiakaspalvelukanavana ja brändin vahvistajana
Kuuntelun/dialogin kanavat	ei tilejä	Facebook suosituin	Facebook ja Instagram yksisuuntaisesti	Twitter/Facebook asiakaspalveluun, Instagram markkinointiin

KUUNTELUN KYSYYDEN KEHITTYMINEN 

Miksi on tärkeää kuunnella?

Toiminta sosiaalisessa mediassa on kuuntelun lisäksi siis myös interaktiota ja keskustelua sidosryhmien edustajien kanssa. Tutkimuksissa on todettu, että aktiivisuus ja dialogi organisaation ja asiakkaiden välillä lisää sitoutumista (*engagement*) ja että erityisesti sosiaalisessa mediassa dialogin merkitys on hyvin tärkeää (Ji ym. 2017). Keskustelevat yritykset pitävät asiakkaansa sitoutuneina (Rybalko & Seltzer 2010.), ja tällaiset organisaatiot myös investoivat enemmän sosiaaliseen mediaan, koska ymmärtävät sidosryhmäsuhteen ja toisaalta myös maineenhallinnan merkityksen menestykselle (Wang ym. 2016). Valentini, Kruckeberg & Starck (2012, 8) väittävät, ettei sosiaalista mediaa ole ilman käyttäjiä, ja esittävät, että sosiaalisen median viestinnän avainasia on yhteistyö.

Kuunteleminen ja dialogi auttavat organisaatioita ymmärtämään yleisönsä näkemykset ja mielipiteet. Organisaatiot eivät kykene sitouttamaan tärkeitä sidosryhmiään tai suurta yleisöä, jolleivät kuuntele näiden tarpeita myös sosiaalisen median kanavissa, jolleivät reagoi niihin ja aloita aitoa keskustelua (Narvarro 2018). Dialogi pohjautuu vahvasti kuunteluun ja vastapuolen huomioimiseen sekä molemminpuoliseen mielipiteiden arvostamiseen (Macnamara 2016, 41–43). Tehdyt tutkimukset vahvistavat, että yritykset viestivät verkossa asioista, jotka eivät itse asiassa kiinnosta heidän asiakkaitaan, eivätkä huomioi aiheita, joista asiakkaat olisivat kiinnostuneita (Freundt, Hillebrand & Lehmann, 2013). Sosiaalisen median hyödyntäminen yksittäisen sidosryhmän

sitouttamisessa voi joskus epäonnistuaakin. Tällöin sidosryhmän edustajien pitäisi saada mahdollisuus kyseenalaistaa kanavan käyttö, ja viestintäkanavasta pitäisi sopia tiiviissä yhteistyössä ja keskustellen sidosryhmän edustajien (Theunissen & Wan Noordin 2012, 9). Gutierrez-Garcia ym. (2015) mukaan dialogin ydin perustuu yksinkertaisesti kuuntelemisen taidolle, ja myös Couldry (2010, 80) linkittää kuuntelun taidon ja puhumisen tiiviisti yhteen. Mikäli organisaatio kuuntelee huonosti, sillä on negatiiviset vaikutukset sekä organisaatioon että sen sidosryhmiin (Burnside-Lawry, 2011). Organisaatiot oppisivat kuuntelemaan oikein, jos ne yhdistäisivät kuuntelun kompetenssit osallistavan viestinnän kriteereihin (Burnside-Lawry, 2010) ja täyttäisivät kuuntelun vajeen (*close the listening loop*) käymällä keskustelua täyttämättömistä odotuksista (Macnamara 2016, 231).

Kuunteluvastuu organisaatiossa

Kuuntelemiseksi mielletään monesti *share of voice* -raportit tai niin kutsuttujen tykkääjien määrän kehityksen seuraaminen, mutta ammattimainen sosiaalinen kuuntelu on paljon muutakin. Organisaation kuuntelun kompetenssi yhdistää kuuntelun ilmapiirin ja henkilöstön edustajan kuuntelemisen taidon (Burnside-Lawry 2011, 149). Organisaation kuuntelun resurssit ovat käytännössä

- 1) ammattilaisten tiimi, joka monitoroi ja analysoi sosiaalista mediaa, 2) asiakaspalvelu, 3) raportointi, 4) konsultointi ja 5) viestien vaihto.

Sosiaalisen median tiimi on useimmi-

ten organisaatiossa viestinnän ja markkinoinnin alaisuudessa, eikä luonnollista linkkiä asiakaspalveluun ole, vaikka se olisi työssä tärkeää.

Kuuntelun arkkitehtuurissa muun muassa luodaan yhtenäiset prosessit ja tavat toimia eri yksiköiden välille, pyydetään asiakkaiden kysymyksiin apua asiakaspalvelutiimiltä, välitetään asiakaspalaute asiakaspalveluun ja tärkeimmät asiat myös organisaation johdolle. Sosiaalinen media yhdistää organisaation eri osat ja edellyttää toimivaa yhteistyötä osastojen ja tiimien välillä. Sosiaalisen median tiimin lisäksi myös muu henkilökunta voi toimia aktiivisesti verkossa henkilökohtaisten tiliensä kautta. Burnside-Lawry (Emt.) käsittelee organisaation henkilökunnan tehtävää kuuntelijana, mutta ehkä meidän pitäisi puhua myös asiakkaan tai muun sidosryhmän edustajan tehtävästä kuuntelijana.

Hyvän kuuntelun ja dialogin ominaisuudet

Hyvä kuuntelu edellyttää kuuntelemisen osaamisen lisäksi osallistavan viestinnän taitoja (Burnside-Lawry 2010). Hyvät kuuntelutaidot antavat organisaatiolle paremmat mahdollisuudet vastata tuleviin viesteihin, sillä eri tilanteet vaikuttavat vastapuolen odotuksiin ja antavat arvokkaita näkemyksiä siitä, miten ammattitaitoisesti organisaation kuuntelu käytännössä tapahtuu (Burnside-Lawry 2012). Sosiaalisen median tiimin pitää olla aktiivinen ja empaattinen kuulija, pyytää lisätietoa, tarjota neuvoa, esittää kysymyksiä ja vastata niihin sosiaalisen median

profileissa ja näin pyrkiä hyvään dialogiin organisaation yleisön kanssa (Maben ja Gearhardt 2018).

Organisaatiot eivät kykene sitouttamaan tärkeitä sidosryhmiään tai suurta yleisöä, jolleivät kuuntele näiden tarpeita myös sosiaalisen median kanavissa, jolleivät reagoi niihin ja aloita aitoa keskustelua (Navarro 2018). Kuuntelun politiikalla tarkoitetaan sitä, kuunnellaanko lainkaan, ketä kuunnellaan, mitä kuunnellaan ja kenelle tuloksista kerrotaan ja kuinka tarkasti (Macnamara 2016, 254–255). Asiakkaan sitouttamisen ja asiakaskokemuksen parantamisen lisäksi keskusteluista voi olla hyötyä esimerkiksi organisaation päätöksenteossa, sillä keskustelujen avulla asiakastuntemus paranee (Moe & Schweidel 2017; Ji ym. 2017; Elving & Postma 2017; Rybalko & Seltzer 2010).

Dialogin käytön hyötyjen ja haittojen välisten ristiriitojen vähentämiseksi tutkijat ovat kehittäneet strategioita, joita organisaatiot voivat hyödyntää sosiaalisen median keskusteluissaan. Romenti, Murtanelli ja Valentini (2014) määrittelevät neljä erilaista dialogityyppiä:

1. Tarkoituksena on kehittää yhteinen näkemys ja heijastaa keskustelussa mukana olevien mielipiteitä ja koskettaa jokaista keskustelijaa.
2. Tarkoituksena on analysoida organisaatioon liittyviä aiheita ja kysymyksiä eri näkökulmista ja laajentaa merkityksiä ja luoda uusia arvoja
3. Tarkoituksena on vahvistaa vuorovaikutusta sidosryhmien kanssa ja siirtää keskustelun aikana huomio

aiheesta toiseen, jotta kriittisen aiheen saama huomio vähenee.

4. Tarkoituksena on käynnistää keskustelu, jossa mielipiteitä vaihdetaan ja jossa osallistujat ovat sitoutuneet arvostamaan toistensa mielipiteitä. Organisaatiot tunnistavat eri perspektiivit ja näkökulmat, mutta eivät välttämättä halua muuttaa mielipidettään tai asemaansa. Tuottava dialogi voi edistää luottamuksen ja avoimuuden syntymistä keskustelukumppaneiden välille. (2014, 14–15.)

Näiden erilaisten dialogistrategioiden toimivuudesta tarvitaan vielä lisätutkimusta ja käytännön kokemuksia, mutta määritellyt strategiat voivat toimia hyvänä pohjana organisaation oman sosiaalisen median strategian suunnittelussa.

Lentoyhtiöt oppivat kuuntelemaan

Sosiaalisen median merkitys asiakas-suhteen hallinnassa on kasvanut viime vuosina (mm. EACD Monitor 2016), ja kuluttajat ovat innostuneet mahdollisuudesta antaa palautetta ja käydä suoraa dialogia organisaatioiden kanssa. Monet organisaatiot käyttävät nykyään Twitteriä asiakaspalvelutoimintansa kanavana (Barnes & Jacobsen 2014, 155). Organisaatiolle sosiaalinen media on mahdollisuus ja haaste, sillä toisaalta se mahdollistaa sen, että asiakkaalle annetaan nopeasti vastaus, jonka myös muut asiasta kiinnostuneet näkevät, mutta toisaalta mahdollinen negatiivinen palaute jää elämään sivustolle ja saavuttaa sadat, tuhannet tai

jopa miljoonat silmäparit. Dialogi saattaa kehittää eettistä tapaa toimia, mutta se ei voi pakottaa organisaatiota käyttäytymään eettisesti (Kent & Taylor 2002), eikä se myöskään voi saada organisaatiota automaattisesti ryhtymään keskusteluun sidosryhmiensä kanssa (Theunissen & Wan Noordin 2012, 12).

Lentoyhtiöiden kova kilpailu on tuonut mukanaan vahvat asiakasuskollisuusohjelmat, ja tutkimuksen mukaan ne parantavat asiakkaiden lojaalisuutta (Sandada 2015). Asiakasuskollisuus on tärkeää lentoyhtiöille, koska asiakkailta on varaa valita monesta. Maineenhallinnan vuoksi lentoyhtiön on tärkeää seurata keskusteluja sosiaalisessa mediassa: lento-onnettomuudet, tekniset viat ja myöhästelyt sekä asiakaspalvelun ongelmat nostavat lentoyhtiön helposti otsikoihin (mm. Greer 2003, Gerken 2016, Park 2016). Malaysia Airlinesin taannoisen lentokoneen katoamista seuranneen kriisin jälkeen tehdyssä tutkimuksessa todettiin sosiaalisen median lisännen tiedonvälityksen nopeutta ja kontrollin menetystä, eli sosiaalinen media on tärkeä kanava myös organisaation kriisiviestinnästä vastaaville (Husain 2014). Kriisit voivat syntyä ja levitä sosiaalisessa mediassa, ja muun muassa blogit ja Twitter voivat toimia organisaatiossa tehokkaina kriisikanavina (Schultz ym. 2011).

Havainnollistavassa esimerkissä on tutkittu asiakasnäkökulmasta, miten 17 suurimman eurooppalaisen lentoyhtiön kypsyys kuunnella ja keskustella sosiaalisessa mediassa kehittyi yhden vuoden aikana. Lentoyhtiöiden välinen kilpailu

on kovaa, niillä on paljon nopeatempoista asiakaspalvelutyötä, ja luotettavuus ja maine ovat yhtiöiden menestykselle erittäin tärkeitä. Kovassa kilpailutilanteessa myös toimintatapoja tarkkaillaan ja kopioidaan.

Tutkimus tehtiin kahdessa vaiheessa: ensimmäisen vaiheen datan keräsi viestinnän maisteriopiskelijaryhmä Jyväskylän yliopistossa osana kurssityötä tammi-kuussa 2016. He kävivät läpi 17 suurinta eurooppalaista lentoyhtiötä ja listasivat niiden sosiaalisen median tilit ja aktiivisuuden asiakaskysymyksissä. Seuraava vaihe toteutettiin vuotta myöhemmin, maaliskuussa 2017, jolloin me kirjoittajat kävimme läpi samat yhtiöt ja sosiaalisen median tilit ja analysoimme asiakaskeskustelua.

Tässä esimerkissä ei tutkittu lentoyhtiön kuuntelun organisointia vaan keskityttiin siihen, miltä dialogi näyttää asiakasnäkökulmasta. Data analysoitiin seuraavista näkökulmista:

1) onko yhtiöllä sosiaalisen median kanavilla tilejä vai ei, 2) ovatko sivut passiivisia, vai onko siellä sisällöntuotantoa, vastauksia kysymyksiin tai dialogia, 3) miten nopeasti yhtiö lupaa vastata 4) onko jotkin kanavat nimetty asiakaspalvelukanaviksi. Tämän pohjalta arvioitiin lentoyhtiön kuuntelun kypsyys. Kuva 2 osoittaa, miten vastaukset tai dialogi sosiaalisessa mediassa analysoitiin laadullisesti. Heikko kypsyys tarkoittaa vastaamattomuutta ja kypsä dialogi 24/7-tyyppistä sosiaalisen median kanavissa tapahtuvaa asiakaspalvelua.

KUVA 2. Lentoyhtiöiden dialogin analysointi

Dialogin taso	Dialogin kypsyyttä osoittava tieto	Esimerkki
Heikko	ei vastauksia kysymyksiin tai kommentteihin sosiaalisen median sivustoilla	ei vastausta tai vain lyhyt kiittäminen ”yritämme ratkaista”, mutta asiaan ei koskaan palata kanavalla (esim. Air France)
Passiivinen	vastaa mutta pyytää otta- maan muualle yhteyttä	”Ottakaa yhteyttä asiakaspalveluumme” (mm. AirBerlin, Alitalia, Austrian Airlines)
Suhteellisen hyvä	ammattitaitoinen palvelu mutta rajoitettu: asiakkaat eivät voineet kysyä mitään Facebookissa tai asiakaspalvelun aukioloaika oli rajoitettu	Facebookissa ei annettu vastauksia negatiivisiin kommentteihin, asiakaspalvelu käsittelee Twitterissä helpot kysymykset suoraan (esim. Easyjet)
Kypsä	yhtiöllä asiakaspalvelu vuorokauden ympäri, käy keskustelua ja vastaa asiakaskysymyksiin sekä Facebookissa että Twitterissä	”Meidän asiakaspalvelumme on aina auki Twitterissä ja Facebookissa, ja voit kysyä meiltä lennoista, lipuista ja uudelleenvarauksista” (Swiss)

Lentoyhtiöiden asiakkaiden kuuntelu ja dialogi sosiaalisessa mediassa 2016

Alkuvuonna 2016 vain kahdella lentoyhtiöllä seitsemästätoista oli sosiaalisessa mediassa tai kotisivullaan palvelua 24/7 eli ympäri vuorokauden. Muut kehottivat ottamaan yhteyttä asiakaspalveluun puhelimitse tai sähköpostitse. Sosiaalisen median kypsyyden taso oli passiivinen, jos kyselyt vain ohjattiin eteenpäin, ja ole-maton, jos kyselyihin ei koskaan vastattu verkossa. Tapa sitouttaa oli kannustimien kautta, kuten kilpailut, palkinnot ja erikoishinnat.

Yksikään lentoyhtiöistä ei aktiivisesti vastannut negatiiviseen palautteeseen tai keskusteluun oman some-sivustonsa ulkopuolella. Kaksitoista yhtiöstä pyysi julkisesti anteeksi, jos sen sosiaalisen median kanavalle tuli negatiivinen kommentti. Mitä dialogiin tulee, vain neljä yhtiöstä vastasi avoimesti asiakaspalautteeseen omalla sosiaalisen median kanavalla, muut käänsivät keskustelun heti muualle tai eivät reagoineet lainkaan. Sosiaalisen median tiimin tehtävänä oli lähinnä ohjata asiakas pois sivulta.

Lentoyhtiöiden asiakkaiden kuuntelu ja dialogi sosiaalisessa mediassa 2017

Alkuvuonna 2017 sosiaalisen median tileillä oli tapahtunut selkeää kehitystä niin kuuntelussa kuin dialogissa. Kehitystä tukee yhtäältä sosiaalisen median käyttäjien kasvava määrä, toisaalta koko ajan tiukentunut kilpailu ilmatilasta, mikä pakottaa nopeaan asiakaspalveluun maineen ja imagon hallinnan vuoksi. On myös luontevaa edetä yksisuuntaisesta viestinnästä

dialogiin, kun huomaa että organisaation omiin yksisuuntaisiin viesteihin alkaa tulla kommentteja ja kysymyksiä. Jos asiakas on kilpailijayrityksellä saanut asiakaspalvelua esimerkiksi Facebookissa, hän olettaa saavansa saman palvelun myös toiselta yritykseltä.

Tulosten mukaan parhailla yrityksillä oli palvelua 24/7 ja asiakaskysymyksiin vastattiin sekä Facebookissa että Twitterissä. Vuoden aikana Twitteristä oli tullut suosituin kanava, josta asiakkaat saivat tietoa lentoaikataulujen muutoksista ja kriisitilanteista, ja siltä sai vastaukset asiakaskysymyksiin ja -valituksiin. Kuudelta toista lentoyhtiöllä seitsemästätoista oli asiakaspalveluun tarkoitettu Twitter-tili. Monimutkaisempiin kysymyksiin annettiin online-linkki, joka ohjasi asiakaspalveluun, pikaviestijärjestelmään, tai puhelinnumero, jotta asia saatiin kerralla kuntoon. Myös Facebook-sivut olivat suosittuja, ja kaikilla lentoyhtiöillä oli yksi tai useita omia tilejä. Kilpailut, promootiokampanjat ja hinnanalennukset olivat edelleen mukana, mutta interaktiota oli lisätty. Palvelu oli nopeampaa, sillä neljä yhtiöstä tarjosi palvelua 24/7, ja kolme ilmoitti selkeästi 10–12 tunnin palvelupäivystyksestä sosiaalisessa mediassa.

Lentoyhtiöiden läsnäolo sosiaalisessa mediassa oli hyvin näkyvää, ja helpommat kysymykset ja palaute käsiteltiin avoimesti sivustolla, ja siellä kuunneltiin asiakkaita, kommentoitiin ja kyseltiin lisätietoja. Vaikeammat tapaukset ohjattiin edelleen eteenpäin, mutta myös niissä tapauksissa some-asiakaspalvelu teki tehtävän hel-poksi muun muassa linkein ja dokumen-

tein. Näissä tilanteissa prosessi kuvattiin selkeästi ja tehtiin asiakkaalle helpoksi. Näin sosiaalisen median tiimistä oli tullut asiakaspalvelutiimi. Kanavia käytettiin proaktiivisesti paitsi omaan viestintään myös asiakkaiden kuunteluun ja dialogiin.

Yhteenveto

Tärkeimmät tavat organisaation sosiaalisen median kuuntelun kehittämiseksi ovat sidosryhmien sitouttaminen, arvostaminen ja empatian osoittaminen. Organisaation on mahdollista luoda sosiaaliseen mediaan oma sosiaalisen verkostoitumisen kanavansa, jossa ei ole lainkaan mainoksia eikä myyntipuheita (Kent & Taylor 2016).

Organisaatio osoittaa kuuntelutaitonsa vastaamalla asianmukaisesti kysymyksiin, antamalla neuvoja ja ylläpitämällä keskustelua omilla kanavillaan. Sosiaalisen median tiimi on itse asiassa kuuntelutiimi, ja tämä tulisi huomioida niin henkilövalinnoissa kuin koulutuksissa, jotta tiimillä on tarvittava osaaminen keskustelujen hallintaan (Maben & Gearhart 2018). Kuuntelutaidoltaan kehittyneissä organisaatioissa kuuntelua harjoittavat muutkin kuin viestinnässä tai markkinoinnissa työskentelevä sosiaalisen median tiimi, ja henkilöstöä voidaan kannustaa seuraamaan oman alan tai aihepiirin keskustelua ja työskentelemään yhdessä sosiaalisen median vastuuhenkilöiden kanssa. Vaikka ihminen – tai organisaation työntekijä – on se, joka kuuntelee, organisaatioissa tapahtuva systemaattinen kuunteleminen vaatii paitsi kuuntelulle avointa kulttuuria, myös ohjeet, prosessit, rakenteen, teknologian, resurssit ja taidot tiedon keräämi-

seen, analysointiin ja hyödyntämiseen (Macnamara 2018).

Lentoyhtiöesimerkkimme osoittaa mielestämme, että kuuntelussa ja dialogisissa taidot kypsyvät harjoituksen kautta. On tärkeää olla siellä, missä monet asiakkaat ovat – vuonna 2018 jo yli 3 miljardia ihmistä käytti sosiaalista mediaa (Smart Insight 2018).

Suosituksia

Muutos kohti kuuntelun kulttuuria vaatii tiivistä yhteistyötä ja integroituja prosesseja. Eniten hyötyvät ne organisaatiot, jotka keräävät sosiaalisessa mediassa saamaansa palautetta ja hyödyntävät sitä aktiivisesti (Brandel 2010,15). Lentoyhtiöesimerkin ja aiemman tutkimuksen perusteella eli Macnamaran (2016) kuunteluarkkitehtuurin mallia mukailien ehdotamme sosiaalisen median kuuntelun ja dialogin suunnitteluun seuraavia asioita:

- 1. Valitse sopivin sosiaalisen median kanava:** organisaation tulee ilmoittaa sidosryhmälleen selvästi – kaikkien asiakasviestintäkanavien kautta – jos yksi kanavista on tarkoitettu juuri asiakkaiden kysymyksille ja keskustelulle. Ennen kanavapäätöstä kannattaa seurata, minkä kanavan kautta tulee eniten kysymyksiä ja kommentteja.
- 2. Resurssit:** valitse strategia ja tavoitteet resurssien mukaan. On parempi kuunnella ja keskustella yhdellä kanavalla kuin olla monella kanavalla vain julkaisemassa tie-

toa. Tee yhteistyötä organisaation sisällä muiden osastojen kanssa, esimerkiksi henkilöstöhallinnon, asiakaspalvelun ja myynnin. Joskus myös passiivisuus on strateginen päätös.

3. **Nopeus:** sosiaalisessa mediassa pitää vastata nopeasti. Prosessia nopeuttaa, jos eri asiat tai vastaus-tyypit on kategorisoitu etukäteen ja vastaukset mietitty osittain valmiiksi ja koordinoitu asiakaspalvelun tai muun asiantuntijan avulla.
4. **Organisaation johdon informointi:** tärkeimmistä palautteesta on hyvä raportoida organisaation johtoryhmälle. Joskus kyseessä on ongelma tai haaste, ja joskus esimerkiksi tuotekehitysidea, joka on hyvä saattaa ylimmän johdon tietoon.
5. **Toiminnan seuranta:** sosiaalisen median tiimi tarvitsee tukea. Jatkuva keskusteluyhteys on tärkeää, jotta yllättäviin tilanteisiin ja potentiaalisiin kriiseihin pystytään reagoimaan nopeasti. Myös uhkaileviin tai epäasiallisiin kommentteihin reagoiminen tulee olla ennalta suunniteltua.
6. **Läpinäkyvyys:** asiakkaan asiaa ei aina voida hoitaa loppuun asti sosiaalisen median kanavalla, ja jos hänet ohjataan toisaalle, prosessista kannattaa kertoa avoimesti,

jotta muutkin sivustolla kävijät ymmärtävät ja jotta positiivinen mielikuva organisaatiosta säilyy.

7. **Toiminnan analysointi ja mittaaminen:** sisältöjen vaikutuksia on tärkeää analysoida ja mitata säännöllisesti – missä on onnistuttu ja missä on vielä kehitettävää. Analyysin avulla voidaan myös miettiä tavoitteet, joihin toiminnalla halutaan päästä, ja sopia toimintatavat esimerkiksi kriisitilanteeseen.

Sosiaalisen median merkitys on kasvanut organisaatioviestinnässä viime vuosina huomattavasti, eikä toimintaa näillä kanavilla ei voi jättää viestinnän suunnittelun ja strategioiden ulkopuolelle.

Keaton ja Worthington (2018) haluavat haastaa tutkijat medioidun kuuntelun mutkikkouden ja kompleksisuuden taklaamiseen: ”Me emme pysy tahdissa konseptuaalisesti, metodologisesti emmekä teoreettisesti tällä tärkeällä tutkimuksen alueella.” Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi esimerkiksi perehtyä siihen, minkälainen kuuntelemisen arkkitehtuuri on kypsässä organisaatiossa, eli tarkastella arkkitehtuuria ja luoda malleja havaintojen pohjalta.

Toinen mahdollinen tutkimusalue on keskustelun tyyli: auditiviseen kuunteluun tehdyn mallin pohjalta voisi tutkia, miten esimerkiksi mimiikan ja äänenpainon arvot saadaan muutettua digitaaliseen muotoon. Kasvotusten tilanteessa on helppoa olla ystävällinen ja hymyillä, mut-

ta miten viedä sama sosiaalisen median asiakastyöhön. Seuraava Burnside-Lawryn (2010) laatima lista tehokkaan kuuntelun ominaisuuksista, joka on mukaeltu Wolvin & Coakleyn mallista (1996, 41), voisi toimia pohjana sosiaalisen median dialogin analyysille: palautteeseen vastaaminen ja selvitystä kaipaavien kysymysten hoito (1), ystävällinen asiakaspalvelu (eleet, *body language*) (2), systemaattisuus (3), prosessin selkeys (4), katsekontakti (5), empatian osoittaminen (6) ja aitous (7).

Näistä voit aloittaa:

<https://www.uts.edu.au/sites/default/files/fass-organizational-listening-report.pdf>

<http://www.lse.ac.uk/Events/Events-Assets/PDF/2016/20161123-Jim-Macnamara-Transcript.pdf>

<https://www.amazon.com/Listening-Debra-L-Worthington/dp/1138229504>

LÄHTEET

Barnes, N. G. & Jacobsen S. L. (2014). Missed eWOM opportunities: A cross-sector analysis of online monitoring behavior. *Journal of Marketing Communications* 1–2 (20), 147–158.

Bodie, G. D. (2010). Treating listening ethically. *International Journal of Listening* (24), 185–188.

Bodie, G. D. (2011). The understudied nature of listening in interpersonal communication. *International Journal of Listening*, 25 (1–2), 1–9.

Bodie, G. & Crick, N. (2014). Listening, hearing,

sensing: Three models of being and the phenomenology of Sanders Peirce. *Communication Theory* (24(2)), 105–123.

Bortree, D. S. & Seltzer, T. (2009). Dialogic strategies and outcomes: An analysis of environmental advocacy groups' Facebook profiles. *Public Relations Review* 35 (2017), 317–319.

Brandel, M. (2010). "Are you LISTENING?". *Computerworld*, Vol. 44 No. 13, 13–15.

Burnside-Lawry, J. (2010), "Community engagement in the public sphere: a comparison of participatory communication and listening models as methods for evaluating symmetrical communication between organizations and their stakeholders". Media@lse Fifth Anniversary Conference, Sept 21–23, 2008. London, UK: London School of Economics and Political Science. Saatavilla (1/2010): <http://eprints.lse.ac.uk/23380/> (luettu 27.12.2018).

Burnside-Lawry, J. (2011). The dark side of stakeholder communication: stakeholder perception of ineffective organizational listening. *Australian Journal of Communication* 38(1), 147–173.

Burnside-Lawry, J. (2012). Listening and participatory communication: A Model to Assess Organization Listening Competency. *International Journal of Listening*, 26(2), 102–121.

Callison, C. & Seltzer, T. (2010). Influence of responsiveness, accessibility, and professionalism on journalists' perceptions of Southwest Airlines public relations. *Public Relations Review* 36, 141–146.

- Couldry, N. (2010). *Why voice matters: culture and politics after neoliberalism*. London, UK, Sage.
- Crawford, K. (2009). Following you: Disciplines of listening in social media. *Continuum: Journal of Media and Cultural Studies*, 23(4), 525–535.
- DiStaso, M. W., McCorkindale, T. & Wright, D. K. (2011). How public relations executives perceive and measure the impact of social media in their organizations. *Public Relations Review*, Vol. 37(3), 325–328.
- Dreher, T. (2009). Listening across difference: Media and multiculturalism beyond the politics of voice. *Continuum: Journal of Media and Cultural Studies*, 23(4), 445–458.
- Dreher, T. (2010). Speaking up or being heard? Community media interventions and the politics of listening. *Media, Culture and Society*, 32(1), 85–103.
- ECM (2016) Saatavilla: <http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2016-Results-Chart-Version.pdf> (luettu 15.12.2018)
- Elving, W. J. L. & Postma, R. M. (2017). Social media: the dialogue myth? How organizations use social media for stakeholder dialogue and stakeholder engagement. Teoksessa: B. van Ruler, I. Smit, S. Romenti & O. Ihlen (toim.). *How Strategic Communication Shapes Value and Innovation in Society*. Bingley, West Yorkshire: Emerald Publishing Limited, 123 - 144.
- Freundt, T., Hillenbrand, P. & Lehmann, S. (2013). How B2B companies talk past their customers. *The McKinsey Quarterly*, 4, 12.
- Gerken, F. (2016). Crisis in the air: An investigation of AirAsia's crisis-response effectiveness based on frame alignment. *Public Relations Review*, 42(5), 879–892.
- Greer, C. F. (2003). United Airlines' and American Airlines' online crisis communication following the September 11 terrorist attacks. *Public Relations Review*, 29(4), 427–441.
- Gutiérrez-García, E. (2015). Reinventing the wheel? A comparative overview of the concept of dialogue. *Public Relations Review*, 41(5), 744–753.
- Husain, K. (2014). A Preliminary Study on Effects of Social Media in Crisis Communication from Public Relations Practitioners' Views. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 155(C), 223–227.
- Huang, J. & Yang, A. (2015). Implementing dialogic communication: A survey of IPR, PRSA, and IABC members. *Public Relations Review* 41, 376–377.
- Ji, Y. G., Li, C., North, M. & Liu, J. (2017). Staking reputation on stakeholders: How does stakeholders' Facebook engagement help or ruin a company's reputation. *Public Relations Review* 43, 201–210.
- Keaton, S. & Worthington, D. L. (2018). Listening in Mediated Contexts: Introduction to a Special Issue. *International Journal of Listening*, 32(2), 65–68. Saatavilla: <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1080/10904018.2018.1439750> (luettu

27.12.2018).

Kent M. L. & Taylor M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review* 28 (2002), 21–37.

Kent M. L., Taylor, M. & White, W. J. (2003). The relationship between web site design and organizational responsiveness to stakeholders. *Public Relations Review* 29 (2003), 63–77.

Kent, M. L. & Taylor, M. (2016). From homo economicus to homo dialogicus: Rethinking social media use in CSR communication. *Public Relations Review*, 42(1), 60–67. Saataavilla: doi:10.1016/j.pubrev.2015.11.003 (luettu 15.12.2018).

Kent, M. L. & Lane, A. B. (2017). A rhizomatous metaphor for dialogic theory. *Public Relations Review* 43 (2017), 568–578.

Lipari, L. (2014). *Listening, thinking, being: Towards an ethics of attunement*. State College, PA: Penn State University Press.

Maben, S. K. & Gearhart, C. C. (2018). Organizational social media accounts: Moving toward listening competency. *International Journal of Listening*, 32(2), 101–114. Saataavilla: doi:10.1080/10904018.2017.1330658 (luettu 27.12.2018).

Macnamara, J. (2016). *Organizational listening: the missing essential in Public Communication*. New York: Peter Lang Publishing.

Macnamara, J. (2018). Toward a theory and practice of organizational listening. *International Journal of Listening*, 32(1), 1–23. Saataavilla:

<https://juu.finna.fi/PrimoRecord/pci.tayfranc10.1080%2F10904018.2017.1375076> (luettu 15.12.2018).

Martino, V. (2016). When the past makes news: Cultivating media relations through brand heritage. *Public Relations Review*, 42(4), 539–547.

Moe, W. W. & Schweidel, D. A. (2017). Opportunities for Innovation in Social Media Analytics. *The Journal of Product Innovation Management* 34(5), 697–702.

Navarro, C. (2018). Mastering the dialogic tools. *Journal of Communication Management*, 22(1), 28–45.

Park, S. (2016). Framing a mystery: Information subsidies and media coverage of Malaysia airlines flight 370. *Public Relations Review*, 42(4), 654–664.

Romenti, S., Murtarelli, G. & Valentini, C. (2014). Organisations' conversations in social media applying dialogue strategies in times of crises. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 19(1), 10–33.

Rybalko, S. & Seltzer, T. (2010). Dialogic communication in 140 characters or less: How Fortune 500 companies engage stakeholders using Twitter. *Public Relations Review* 36 (2010), 336–341.

Sandada, M. (2015). The mediating influence of passenger satisfaction on the relationship between passenger loyalty programmes and passenger loyalty. *Studia Universitatis Babeş-Bolyai*, 60(3), 55–68.

- Schultz, F., Utz, S. & Goritz, A. (2011). Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs, and traditional media. *Public Relations Review* 37, 20–27.
- Seltzer, T. & Mitrook, M. A. (2007). The dialogic potential of weblogs in relationship building. *Public Relations Review* 33, (2007) 227–229.
- Smart Insights = Chaffey, D. (2019). Global social media research summary 2019. Saatavilla: <https://www.smartinsights.com/social-media-marketing/social-media-strategy/new-global-social-media-research/> (luettu 29.1.2019).
- Stewart, M. C. & Arnold, C. L. (2018). Defining social listening: Recognizing an emerging dimension of listening. *International Journal of Listening*, 32(2), 85–100. Saatavilla: doi:10.1080/0904018.2017.1330656 (luettu 27.12.2018).
- Theunissen, P. & Wan Noordien, W. N. (2012). Revisiting the concept “dialogue” in public relations. *Public Relations Review* 38 (2012), 5–13.
- Valentini C., Kruckeberg, D. & Starck, K. (2012). Public relations and community: A persistent covenant. *Public Relations Review*, 38(5), 873–879.
- Wang, R., Kim, J., Xiao, A. & Jung, Y. J. (2016). Networked narratives on Human of New York: A content analysis of social media engagement on Facebook. *Computers in Human Behavior* 66 (2017), 149–153.
- Wolvin, A. D. & Coakley, C. G. (1994), Listening competency, *Journal of the International Listening Association*, Vol. 8 No. 1, 148–160.
- Wolvin, A. D. & Coakley, C. G. (1996). *Listening*. Madison, WI, Brown & Benchmark.
- Worthington, D. L. & Bodie, G. D. (2018). Defining listening: A historical, theoretical, and pragmatic assessment. Teoksessa: D. L. Worthington & G. D. Bodie (toim.). *The sourcebook of listening research: Methodology and measures*. West Sussex, U.K.: Wiley-Blackwell, 70–96.
- Worthington, D. L. & Fitch-Hauser, M. E. (2018). *Listening. Processes, functions and competency*. New York: Routledge.
- Yaxley, H. M. (2012). Exploring the origins of careers in public relations. *Public Relations Review*, 38(3), 399–407.



Kuva: Kerttu Pyvänäinen



KETKÄ?

Matti Leppäniemi ja Janne Hepola

- *KTT, VTM Matti Leppäniemi on Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun yliopistonopettaja. Hänen tutkimuksensa ovat käsitelleet erityisesti kuluttajakäyttäytymistä, palveluliiketoimintaa, digitaalista markkinointia ja asiakkuuksien johtamista. Leppäniemi on ollut mukana useissa laajoissa tutkimushankkeissa ja hän on tehnyt tiivistä tutkimusyhteistyötä lukuisten kotimaisten ja kansainvälisten yritysten sekä organisaatioiden kanssa. Leppäniemi on myös aktiivinen liikkeenjohton kouluttaja ja konsultti.*

*KTM Janne Hepola toimii yliopistonopettajana Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa. Hänen loppumetreillä oleva väitöskirjansa käsittelee kuluttajan sitoutumisen merkitystä, mittaamista sekä sen relevanssia käytännön liike-elämässä. Hänen väitöskirja-artikkelinsa *The effect of sensory brand experience and involvement on brand equity directly and indirectly through consumer brand engagement sai kansainvälisen tunnustuspalkinnon kustannusyhtiö Emeraldilta.**

ASIAKKAAN OSALLISTUMINEN – KÄSITE JA MITTAAMISEN HAASTEET

Asiakkaiden osallistuminen on elintärkeää yrityksen menestymisen kannalta, ja niin tutkijat kuin liikkeenjohtajatkin ovat erittäin kiinnostuneita tästä modernin markkinoinnin ja viestinnän ilmiöstä. Kyseessä on kuitenkin haastava käsite, eikä osallistumisen määritelmästä tai mittaamisesta ole selkeää yksimielisyyttä. Yleisesti ottaen kannustamme kriittiseen tarkasteluun, sillä monet osallistumisen määritelmät poikkeavat merkittävästi toisistaan eivätkä mittauskäytänteet läheskään aina ole mittausteorian mukaisia. Tämä aiheuttaa suuria haasteita, kun tulkitaan empiirisiä tutkimustuloksia ja pyritään tekemään niiden perusteella liiketoiminnallisesti kannattavia päätöksiä. Tästä syystä tämän artikkelin tarkoituksena on muodostaa kokonaiskuva asiakkaan osallistumisen määritelmästä sekä mittauskäytännöistä erityisesti markkinoinnin kirjallisuudessa.

Johdanto

Osallistumisesta (engl. *engagement*) puhutaan nykyään yhä enenevässä määrin niin tutkijoiden kuin liikkeenjohtajienkin keskuudessa. Viime vuosina tutkijat ovat ehdottaneet osallistumisen määritelmiä (van Doorn ym. 2010), kehittäneet mitta-reita (Hollebeek ym. 2014) sekä tarjonneet näkemyksiä osallistumisen vaikutuksista

ja siihen vaikuttavista tekijöistä (Kumar & Pansari 2016). Tutkimuksissa on havaittu, että asiakkaiden ja työntekijöiden osallistuminen on tärkeää yrityksen menestymisen kannalta (Emt.).

Osallistuminen on kuitenkin ilmiönä abstrakti, eikä tutkijoilla tai liikkeenjohtajilla ole yhteisymmärrystä siitä, mitä sillä ylipäätään tarkoitetaan. Monet tutkijat ovat sitä mieltä, että osallistuminen on asiakkaan vastikkeetonta toimintaa (van Doorn ym. 2010), jota ilmentää esimerkiksi suosittelu, palautteen antaminen tai sisällön jakaminen. Osa tutkijoista taas tarkastelee osallistumista psykologisesta näkökulmasta ja mieltää osallistuminen esimerkiksi motivaationa (Algesheimer ym. 2005), kokemuksena (Calder ym. 2009) tai huomion ylläpitämisenä (Cian ym. 2014).

Koska osallistumisella on lukemattomia määritelmiä, ei ole yllättävää, että sitä myös mitataan niin akateemisissa kuin kaupallisissakin tutkimuksissa lukuisilla eri tavoilla. Lisäksi osallistumista on mitattu hyvin monissa eri konteksteissa, kuten sosiaalinen media, brändit, media ja verkkoyhteisöt. Tämä lisää entisestään käytettyjen mittareiden kirjoa. Muun muassa nämä asiat ovat johtaneet väistämättömästi tilanteeseen, jossa tutkimustulosten tulkinta on äärimmäisen haasteellista ja saattaa johtaa helposti virheellisiin johtopäätöksiin.

Yllämainituista syistä pyrimme tässä artikkelissa johdattelemaan lukijamme läpi terminologisen viidakon ja muodostamaan kokonais kuvan eri teoreettisista näkökulmista, joista osallistumista on lä-

hestytty erityisesti markkinoinnin parissa viimeisten vuosien aikana. Tarkastelujemme perusteella esitämme, että osallistuminen on moniulotteinen, dynaaminen ja vuorovaikutteinen ilmiö, joka muodostuu kolmesta ulottuvuudesta: kognitiivinen, emotionaalinen ja käyttäytymisperusteinen (behavioraalinen) osallistuminen. Lisäksi muodostamme yleiskuvan osallistumiseen liittyvistä mittauskäytännöistä ja pyrimme tarjoamaan eväät, joiden avulla lukija voi välttää suurimmat mittaamiseen liittyvät sudenkuopat. Lähestymme aihetta ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta ja selkeyden vuoksi keskitymme nimenomaan asiakkaiden osallistumisen tarkasteluun.

Asiakkaan osallistumisen määritelmät

Engagement-termille ei ole olemassa yleisesti hyväksyttyä suomennosta. Usein näkee käytettävien termejä osallistaminen ja osallistuminen. Tässä artikkelissa käytämme termiä *osallistuminen*, koska se ilmentää mielestämme parhaiten asiakkaan sekä psykologista että toiminnallista (käyttäytyminen) vuorovaikutusta osallistumisen kohteen kanssa. Lisäksi miellämme, että *osallistaminen* viittaa ensisijaisesti yritysnäkökulmaan, jolloin osallistaminen tarkoittaa yrityksen suunnitelmallisia toimenpiteitä, joiden tarkoituksena on lisätä eri sidosryhmätoimijoiden psykologista tai toiminnallista osallistumista toivottuun kohteeseen.

Käyttämäämme termiä osallistuminen ei pidä sekoittaa englanninkieliseen termiin *participation*. Termejä *engagement* ja *participation* käytetään kirjallisuudessa

usein samaa tarkoittavassa merkityksessä (ks. Dong & Sivakumar 2017), mutta tässä artikkelissa *engagement* nähdään kokonaisvaltaisempänä terminä kuin *participation*. *Engagement* huomioi asiakkaan psykologisen osallistumisen, mutta miellämme, että *participation* viittaa ensisijaisesti käyttäytymiseen tai toimintaan, jolloin se on osa käyttäytymisperusteista osallistumista (ks. Johnston 2018). Käyttäytymisperusteista osallistumista on esimerkiksi se, kun kuluttaja osallistuu kaupallisen median, kuten verkkolehden sisällöntuotantoon (Malmelin & Villi 2017), tai tuottaa sisältöä sosiaalisen mediaan (Villi & Matikainen 2016). Käyttämäämme termiä ei pidä myöskään sekoittaa englanninkieliseen termiin *commitment*, jota on pitkään tarkasteltu viestintä-, markkinointi- ja organisaatiotutkimuksessa. Suomenkielisessä tutkimuksessa *commitment*-termi on tyypillisesti käännetty sitoutumiseksi. Vaikka termin *engagement* voisi periaatteessa kääntää myös sitoutumiseksi, niin selkeyden vuoksi käytämme termiä osallistuminen.

Osallistumiseen liittyviä termejä käytetään tutkimuksissa ja yleisessä keskustelussa hyvin kirjavasti. Erilaisia asiakkaiden osallistumisen määritelmiä löytyy kirjallisuudesta helposti kymmeniä. Jotta lukija kykenisi muodostamaan selkeän kokonaiskuvan asiakkaiden osallistumisesta ja kehittämään osallistumista omassa asiakaskunnassaan, on ensiarvoisen tärkeää ymmärtää, mistä eri tekijöistä osallistuminen muodostuu. Esittelemme seuraavaksi asiakkaiden osallistumiseen liittyvän kattavan kirjallisuuskatsauksemme (Hepola &

Leppäniemi 2019a) keskeisimmät tulokset tiiviisti.

Yleisesti ottaen tutkijat ovat kohtuullisen yksimielisiä yhdestä asiasta: osallistuminen ilmentää vuorovaikutustilanteita, joihin liittyvät toimija (esim. asiakas tai kuluttaja) ja osallistumisen kohde (esim. yritys, brändi, tuote, palvelu tai mainos) (esim. Brodie ym. 2011). Vaikka tutkijat lähestyvät osallistumista monesta eri näkökulmasta, on lähestymistavoissa löydettävissä yhteisiä piirteitä. Kun keskitytään asiakkaan osallistumisen yksittäiseen kohteeseen, voidaan määritelmät jakaa kolmeen eri pääkategoriaan:

- 1) Osallistuminen ilmenee **käyttämisenä** (esim. Pansari & Kumar 2017; van Doorn ym. 2010).
- 2) Osallistuminen ilmenee **psykologisena tilana** (esim. Algesheimer ym. 2005; Calder ym. 2009).
- 3) Osallistuminen ilmenee **sekä käyttämisenä että psykologisena tilana** (esim. Hollebeek ym. 2014; Hollebeek ym. 2019).

Käyttätymisperusteinen osallistuminen

Yleisesti ottaen voidaan todeta, että tutkijat, jotka lähestyvät osallistumista asiakkaiden käyttäytymisen näkökulmasta, ovat kohtuullisen yksimielisiä osallistumisen määritelmästä. Tutkijoiden välillä on kuitenkin selkeitä näkemyseroja siitä, missä kaikissa käyttäytymisen eri muodoissa osallistuminen voi ilmetä. Periaatteessa käyttäytymisperusteisen osallistumisen määritelmät voidaan jakaa kahteen ryhmään:

- 1) Asiakkaan osallistuminen (esim. palautteen anto tai suosittelu) on vastikkeetonta toimintaa eli siihen ei liity rahallista vaihdantaa.
- 2) Asiakkaan osallistumiseen voi liittyä sekä rahallista vaihdantaa että vastikkeetonta toimintaa.

Monet tutkijat ovat omaksuneet näkemys, että osallistuminen ilmenee ainoastaan asiakkaan vastikkeettomana käyttäytymisenä (esim. van Doorn ym. 2010). On kuitenkin perustellusti esitetty, että myös vaihdantaa liittyvä käyttäytymisen ilmentää asiakkaan osallistumista (Kumar ym. 2010). On helppo yhtyä tähän mielipiteeseen, kun tarkastelee kaikkia eri muotoja, miten asiakas voi olla tekemisissä yrityksen kanssa – tällöin myös ostaminen on luonnollinen osa asiakkaan osallistumista (Kumar & Pansari 2016; Pansari & Kumar 2017). Kun omaksumme tämän laajemman näkökulman, voimme perustellusti todeta, että käyttäytymisperusteinen osallistuminen sisältää kaikki asiakkaan käyttäytymisen muodot, joihin asiakas käyttää energiaa ollessaan tekemisissä yrityksen kanssa (Hepola & Leppäniemi 2019b).

Asiakkaan osallistumisen aktiivisuus voi vaihdella suuresti. Hän voi olla osallistumatta (*non-engaged*) tai osallistua erittäin aktiivisesti (*highly engaged*) ollessaan tekemisissä yrityksen kanssa. Osallistumisella on kuitenkin myös valenssi, joka tarkoittaa sitä, että osallistumisella on **seurauksia**, jotka voivat vaihdella positiivisesta negatiiviseen. Esimerkiksi kun asiakas kirjoittaa yrityksestä ylistäviä kommentte-

ja tai jakaa aktiivisesti kavereilleen yritystä kehuja arvioita, osallistumisen valenssi on vahvasti positiivinen. Asiakas voi kuitenkin olla myös syvästi pettynyt yrityksen toimintaan ja purkaa tyytymättömyytään kirjoittamalla yrityksestä negatiivisia kommentteja esimerkiksi Facebookissa tai haukkumalla yritystä kavereilleen. Tällöin osallistumisen valenssi on vahvasti negatiivinen.

Näiden esimerkkien valossa on perusteltua esittää, että osallistumiskäyttäytymisen valenssia tulisi tarkastella yrityksen näkökulmasta. Asiakkaan positiivinen tai negatiivinen osallistumiskäyttäytyminen vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti ainoastaan yritykseen eli tuottaa yritykselle arvoa tai tuhoaa sitä. Asiakkaalle osallistumiskäyttäytymisellä ei ole lähtökohtaisesti valenssia, koska käyttäytymisen synnyttämä kokemus ja siihen liittyvä subjektiivinen tulkinta määrittävät sen, onko osallistumiskäyttäytyminen asiakkaalle positiivinen vai negatiivinen (Li ym. 2018). Näin ollen osallistumiskäyttäytyminen ilmentää ainoastaan asiakkaan positiivisia tai negatiivisia ajatuksia (kognitiivinen osallistuminen) ja positiivisia tai negatiivisia emootioita (emotionaalinen osallistuminen) osallistumisen kohteesta. Vastaavasti taas käyttäytymisen synnyttävät kokemukset vaikuttavat asiakkaan aikaisempiin ajatuksiin ja emootioihin. Osallistuminen on siten dynaaminen kokonaisuus, jossa osallistumisen kaikki kolme eri ulottuvuutta ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään (Malthouse & Calder 2018).

Tutkimukset esittävät useita eri viite-

kehyksiä osallistumiskäyttäytymisen eri ilmenemismuodoille (esim. Kumar ym. 2010), mutta tällä hetkellä ei ole olemassa vahvaa yhteisymmärrystä käyttäytymisen eri muodoista. Osallistumista ilmentävän käyttäytymisen eri muodot voidaan kuitenkin jakaa viiteen eri pääkategoriaan (Hepola & Leppäniemi 2019b):

- 1) *ostaminen* (esim. asiakas ostaa auton kaupasta)
- 2) *tuotteen tai palvelun kuluttaminen* (esim. asiakas ajaa autolla)
- 3) *informaation kuluttaminen* (esim. asiakas lukee auton ohjekirjaa)
- 4) *vertaistuen antaminen* (esim. asiakas suosittelee autoa ystävälleen)
- 5) *tuotteen tai palvelun kehittäminen tai heikentäminen* (esim. asiakas antaa yritykselle palautetta autosta).

Näkemyksemme mukaan nämä viisi pääkategoriaa mahdollistavat asiakkaan käyttäytymisperusteisen osallistumisen tarkastelun toimialasta riippumatta. Asiakkaan osallistumiskäyttäytymisessä saattaa kuitenkin olla vaihtelua, joka riippuu osallistumisen kohteesta ja yrityksen tarjoamista mahdollisuuksista.

Otetaan esimerkiksi kaksi toisistaan poikkeavaa tuotetta: kumisaappaat ja sanomalehti. Molemmat tuotteet ostetaan ja kulutetaan. Molempiin tuotteisiin voi liittyä myös informaation kuluttamista. Asiakkaat voivat esimerkiksi katsella tuotteisiin liittyviä mainoksia, lukea tuotearvioita ja osallistua tuotteita valmistavien tai markkinoivien yritysten järjestämiin

tapahtumiin. Lisäksi asiakkaat voivat jakaa kokemuksiaan tuotteista. Kumisaappaiden käyttäjä voi olla tyytyväinen saappaiden laatuun ja kehua niitä ystävilleen. Hän voi myös pitää saappaiden ulkonäöstä ja ladata niistä kuvia sosiaaliseen mediaan. Samalla tavalla sanomalehden lukija voi olla tyytyväinen sanomalehden toimitukselliseen sisältöön ja suositella lehteä ystävilleen. Hän voi myös jakaa sanomalehden sisältöä sosiaalisessa mediassa. Mutta kun tarkastellaan asiakkaiden mahdollisuutta osallistua tuotteiden kehittämistyöhön, niin näiden kahden tuotteen välillä voi ilmetä eroja. Asiakkaan on luultavasti haastavaa osallistua kumisaappaiden kehitystyöhön. Todennäköisesti hänen ainoa mahdollisuutensa osallistua tuotekehitykseen on lähettää palautetta (esim. raportoida havaitsemiaan puutteita tai esittää kehittämisideoita) saappaita valmistavalle yritykselle. Vastaavasti taas sanomalehti-yhtiön asiakkaalla on lähtökohtaisesti monimuotoisemmat mahdollisuudet osallistua sanomalehden toimituksellisen sisällön tuottamiseen. Hän voi esimerkiksi lähettää kuvia ja uutisvinkkejä sanomalehden toimitukseen tai tarjota itse tuottamaansa tekstiä julkaistavaksi lehden mielipideosastolla. Kuten nämä esimerkit osoittavat, osallistumiskäyttäytymisellä voi toimialasta riippumatta olla joitakin eroavaisuuksia, mutta myös paljon yhteisiä piirteitä. Tästä syystä edellä esitetyt viisi pääkategoriaa antavat mielestämme oivalliset suuntaviivat osallistumiskäyttäytymisen lähemmälle tarkastelulle.

Psykologinen osallistuminen

Useat tutkijat ovat tarkastelleet osallistumista psykologisesta näkökulmasta. Tutkijoilla on kuitenkin hyvin eriäviä näkemyksiä siitä, mitä psykologinen osallistuminen teoriassa tai käytännössä tarkoittaa. Monet tutkimukset viittaavat kahteen erilaiseen psykologisen osallistumisen muotoon: kognitiiviseen ja emotionaaliseen osallistumiseen (esim. Hollebeek ym. 2014).

Kognitiivisesta näkökulmasta asiakkaan osallistumista tarkastelevat tutkijat korostavat määritelmässään vuorovaikutustilanteessa tapahtuvaa *informaation prosessointia*. Käytetty terminologia on kuitenkin kirjavaa. Määritelmässä esiintyy mm. seuraavanlaisia ilmaisuja: ”huomion ylläpitäminen” (Cian ym. 2014), ”keskittyminen ja syventyminen” (Dwivedi 2015), ”osallisuus, omistautuminen ja kiinnostuminen” (Higgins 2006) ja ”ajatustoiminta ja harkinta” (Hollebeek ym. 2014). Vaikka määritelmien välillä on eroja, asiakkaan kognitiivisten voimavarojen käyttö on pääteemana suurimmassa osassa määritelmiä. Tämän perusteella voidaan todeta, että kognitiivinen osallistuminen ilmentää sitä, missä määrin asiakas tekee ajatustyötä ollessaan tekemisissä osallistumisen kohteen kanssa (Hepola & Leppäniemi 2019b). Mitä enemmän asiakas käyttää kognitiivisia resurssejaan tiedon käsittelyyn, sitä voimakkaampaa hänen kognitiivinen osallistumisensa on. Kuluttajan voimakas syventyminen brändättyyn mobiilipeliin (jopa niin, että hän unohtaa kaiken muun ympärillään) on esimerkki kognitiivisesta osallistumisesta. Kognitiivisen prosessoin-

nin tuloksena syntyvät ajatukset voivat olla yrityksen näkökulmasta joko myönteisiä tai kielteisiä (positiivinen tai negatiivinen osallistuminen).

Asiakkaan osallistumisen **emotio-naalista näkökulmaa** suosivat tutkijat tarkastelevat ensisijaisesti vuorovaikutustilanteissa ilmeneviä tunnetiloja. Vaikka tutkijat määrittelevät varsin niukkasanaisesti emotionaalisen osallistumisen, käytetyistä termeistä nousee esiin ”emotionaalisesti motivoiva kokemus” (Kim ym. 2016), ”positiivinen emotio” (Hollebeek ym. 2014) ja ”positiivinen emotionaalista motivaationaalinen tila” (Hsieh & Chang 2016). Suurin osa tutkijoista lähestyy aihetta positiivisen osallistumisen kautta, mutta emotionaalisen osallistumisen on kiistatta myös negatiivisia ilmenemismuotoja (Hollebeek & Chen 2014), joista esimerkkejä ovat viha, suru ja pettymys. Tämän perusteella voidaan todeta, että emotionaalinen osallistuminen ilmentää kanssakäymisen herättämiä tunteita, jotka vaihtelevat positiivisesta negatiiviseen (Hepola & Leppäniemi 2019b). Mitä vahvempia asiakkaan tunteet ovat, niin sitä voimakkaampaa hänen (negatiivinen tai positiivinen) osallistumisensa on.

Kokonaisvaltainen osallistuminen

Monet tutkijat ovat omaksuneet **kokonaisvaltaisen** lähestymistavan asiakkaiden osallistumisen tarkasteluun. Vaikka käytetyt termit hieman poikkeavat toisistaan, tutkijat ovat varsin yksimielisiä siitä, että osallistuminen on **moniulotteinen ilmiö**, joka sisältää sekä psykologisia että käyttäytymisperusteisia ilmenemismuotoja

(esim. Hollebeek ym. 2014; Kumar & Pansari 2016). Lisäksi monet ovat sitä mieltä, että osallistuminen muodostuu nimenomaan kolmesta ulottuvuudesta: kognitiivinen, emotionaalinen ja käyttäytymisperusteinen osallistuminen (esim. de Villiers 2015; Hollebeek & Chen 2014). Jos otamme esimerkiksi mainoksen katsomisen, ulottuvuudet näkyvät siinä seuraavasti:

- asiakas voi olla täysin syventynyt mainokseen (kognitiivinen osallistuminen)
- kokea voimakkaita tunteita mainosta katsoessaan (emotionaalinen osallistuminen)
- katsoa mainoksen uudelleen ja jakaa sen tuttavilleen sosiaalisessa mediassa (käyttäytymisperusteinen osallistuminen).

Yhteenveto osallistumisen määritelmästä

Yhteenvetona esitämme asiakkaiden osallistumisesta seuraavat kolme havaintoa, joiden uskomme pätevän yleisesti myös yrityksen muihin sidosryhmäsuhteisiin:

- 1) Osallistuminen on **moniulotteinen ilmiö**, joka muodostuu kolmesta ulottuvuudesta: kognitiivinen, emotionaalinen ja käyttäytymisperusteinen osallistuminen. Näiden kolmen tarkastelu mahdollistaa osallistumisen kokonaisvaltaisen ymmärtämisen. Ulottuvuudet ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja muodostavat dynaamisen kokonaisuuden. Kognitiivinen ja emotionaalinen osallistuminen ohjaavat asiakkaan

käyttäytymisperusteista osallistumista, ja osallistumiskäyttäytymisen synnyttämät uudet kokemukset taas muokkaavat asiakkaan ajatuksia ja emootioita. Tästä syystä osallistumista tulisi tarkastella kokonaisvaltaisesti, eikä pelkästään seurata esimerkiksi osallistumisen näkyvää osaa eli käyttäytymistä.

- 2) Osallistuminen voi olla **positiivista tai negatiivista** (valenssi). Vaikka valenssia voi tarkastella useasta eri näkökulmasta (asiakas, yritys ja yhteiskunta), liiketoiminnan kannaltaärkevintä on omaksua yrityksen näkökulma. Tällöin huomio kiinnittyy asiakkaan osallistumiskäyttäytymiseen, joka on positiivista, kun se tuottaa (potentiaalista) arvoa yritykselle. On kuitenkin syytä korostaa, että osallistumisen kognitiivisella että emotionaalisella ulottuvuudella on niilläkin valenssi. Ne ohjaavat osallistumiskäyttäytymistä, joten mitä paremmin ymmärrämme kognitiivisen ja emotionaalisen osallistumisen valenssia, sitä paremmin ymmärrämme asiakkaan osallistumiskäyttäytymistä ja voimme halutessamme pyrkiä vaikuttamaan siihen.
- 3) Osallistuminen **voi ilmetä** kaikessa asiakkaan ja organisaation välisessä **kanssakäymisessä**. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaan osallistuminen on tärkeää mitä moninaisimmissa vuorovaikutustilanteissa. Yrityksen tulee kuitenkin

ottaa osallistumisen kohde ja konteksti huomioon, kun se arvioi oman asiakaskuntansa osallistumista. Esimerkiksi sanomalehden tilaaja voi lukea lehden verkkoversiota intensiivisesti joka päivä ja olla erittäin tyytyväinen lehden toimitukselliseen sisältöön. Hän voi myös suositella lehteä tuttavilleen, muttei kommentoi juttuja eikä jaa niitä eteenpäin. Hän ei myöskään pyri vaikuttamaan lehden sisällöntuotantoon esimerkiksi lähettämällä kuvia tai uutisvinkkejä toimitukseen. Vaikka asiakkaan osallistumiskäyttäytymisen ei ole asiakaskunnan aktiivisinta, hänen kognitiivinen ja emotionaalinen osallistumisensa on merkittävää. Hän tulee todennäköisesti jatkamaan lehden tilaamista myös tulevaisuudessa ja on siten arvokas asiakas lehden kustantajalle.

Johdatus mittaamiseen

Mittausta voidaan lähestyä hyvin monella eri tavalla. Psykologisen osallistumisen, kuten myös esimerkiksi asenteen tai tyytyväisyyden mittaaminen, ei onnistu viivoittimella tai vaa'alla. Tällaisten abstraktien ilmiöiden mittaaminen edellyttää usein konkreettisten kysymyksien tai väittämien muodostamista, ja halutun ilmiön astetta (esim. kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat) voidaan tulkita asiakkaiden vastauksien perusteella. Vastaavasti taas käyttäytymisperusteinen osallistuminen on konkreettinen ilmiö, ja sitä voidaan kyselyn lisäksi mitata esimerkiksi käyttämällä hyväksi

yrityksen kanta-asiakasjärjestelmässä olevaa objektiivista käyttäytymisdataa (esim. asiakkaan ostot).

Abstraktien ilmiöiden mittaamiseen liittyy tiettyjä peruseriaatteita, jotka määrittävät reunaehdot mittarin kehittämiselle, soveltamiselle ja luotettavuuden tarkastelulle. Haluttu käsite on ensin **operationalisoitava** eli muutettava empiirisesti mitattavaan muotoon. Tämä tietenkin edellyttää sitä, että haluttu ilmiö on määritelty täsmällisesti, jotta tiedetään, mitä tarkalleen halutaan mitata. Operationalisoinnin tyypillinen ongelma on se, että kehitetty mittari ei mittaa sitä, mitä sillä haluttaisiin mitata. Tällöin mittarin **validiteetti** on huono (Peter 1981). Tyypillisenä käytännön esimerkkinä on se, että suositteluhalukkuutta käytetään laajasti asiakaskokemuksen mittarina, vaikka asiakaskokemus ja suositteluhalukkuus ovat kaksi eri asiaa, eikä suosittelua tulisi käyttää asiakaskokemuksen mittaamiseen. Suosittelua käytetään myös yleisesti esimerkiksi asiakasuskollisuuden ja -tyytyväisyyden mittarina, mikä on myös validiteetin kannalta ongelmallista.

Joskus samaa käsitettä mitataan useammalla kysymyksellä tai väittämällä¹. Esimerkiksi asiakastytyväisyyttä voidaan mitata kahdella seuraavalla kysymyksellä tai väittämällä (Haumann ym. 2014):

- 1) kuinka tyytyväinen olet yritykseen X (erittäin tyytymätön – erittäin tyytyväinen)?
 - 2) olen erittäin tyytyväinen yritykseen X (täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä).
- Useamman kysymyksen tai väittämän

käytöstä on monia etuja, joista yksi liittyy mittarin **reliabiliteettiin**. Jos mittarin reliabiliteetti on hyvä, sen käyttöön ei liity paljon mittausvirhettä ja toistuvat mittaukset antavat täten samankaltaisia tuloksia (Peter 1979). Yleisesti useamman kysymyksen käytöllä voidaan parantaa mittaustarkkuutta, sillä se mahdollistaa mittausvirheen osittaisen eliminoimisen (DeVellis 2003; Hair ym. 2017). Yksittäisten kysymysten käyttäminen antaa myös kaikista vähiten mahdollisuuksia arvioida mittarin reliabiliteettia ja validiteettia (Boyd ym. 2005).

Kun käytetään useita kysymyksiä saman ilmiön mittaamiseen, mittareiden suhde piilevään teoreettiseen muuttu- jaan tulee määrittää (Jarvis ym. 2003). Tyypillisesti oletuksena on **reflektiivinen** mittaustapa, jossa mittareiden oletetaan ilmentävän haluttua teoreettista ilmiötä (ks. Coltman ym. 2008; Jarvis ym. 2003)². Tällöin mittaamisen oletuksena on se, että kysymykset mittaavat samaa asiaa, vaikka kysymykset on esitetty hieman eritavalla (Hattie 1985). Esimerkiksi aiemmin

¹ *Kaupallisissa tutkimuksissa ilmiötä mitataan joskus vain yhdellä kysymyksellä. Tämä voi olla perusteltua, kun yritys haluaa tehdä kyseystä lyhyen. Tällöin voidaan hyödyntää valdoiduita kysymyspatteristoa ja valita sielta yksi kysymys. Seuraavassa kappaleessa kuitenkin kerromme, miksi tämä on ongelmallista osallistumisen mittaamisessa (yksittäiset kysymykset eivät usein mittaa samaa asiaa).*

² *Esimerkkinä reflektiivisistä mittaamisesta voidaan käyttää aiemmin esitettyä asiakastytyväisyyden mittaamista kahden kysymyksen avulla. Tällöin latentin muuttujan (asiakastytyväisyys) ja yksittäisten kysymysten välinen suhde on seuraavanlainen:*

$$X_1 = \lambda_1 \xi + \delta_1$$

$$X_2 = \lambda_2 \xi + \delta_2,$$
missä X on kysymys, λ on lataus, ξ on latentti muuttuja ja δ on virhetermi.

Formatiivinen mittaustapa on harvemmin käytetty vaihtoehtoinen menetelmä, ja siinä mitataan latentin muuttujan aiheuttajia. Esimerkiksi asiakastytyväisyyttä mitattaessa yksittäiset kysymykset voisivat mitata tyytyväisyyden eri osa-alueita (tyytyväisyys tuotteen, tyytyväisyys asiakaspalveluun ja niin edelleen).

esitetyt asiakastytyväisyyden kysymykset ovat nimenomaan reflektiivisiä mittareita. Tämän tulisi luonnollisesti johtaa siihen, että käytetyt mittarit korreloivat vahvasti keskenään. Tutkimus on osoittanut, että mikäli reflektiivisen mittauksen oletukset eivät täyty – eikä tutkija ole tästä tietoinen – sillä on vaikutusta empiirisiin tuloksiin (Jarvis ym. 2003). Tämä voi edelleen johtaa virhepäätelmiin, mikä tekee asiasta erittäin tärkeän. Tutkimus on kuitenkin osoittanut, että käytännössä useita mittareita pidetään virheellisesti reflektiivisinä (Emt.).

Haluamme lopuksi vielä korostaa, että pätevän ja luotettavan mittarin kehittäminen on haastava prosessi (ks. DeVellis 2016; Clark & Watson 1995). Lukijan on hyvä tiedostaa, että luotettavan mittarin kehittäminen edellyttää huolellista suunnittelua ja empiiristä testausta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että itse keksityt kysymykset täyttävät hyvin harvoin mittarille asetetut yleiset validiteetti- ja reliabiliteettivaatimukset. Tästä syystä, jos käytettävissä on valmis mittari, jonka validiteetti ja reliabiliteetti on varmistettu jo aiemmissa tutkimuksissa, sen käyttämistä kannattaa ehdottomasti harkita.

Osallistumisen mittaaminen käytännössä

Koska asiakkaan osallistumisen määritelmästä ei ole yksimielisyyttä, kirjallisuudesta löytyykin paljon erilaisia tapoja mitata osallistumista. Käsitteiden sekamelska ja epäyhteneväiset mittauskäytännöt aiheuttavat suuria haasteita, kun osallistumiseen liittyviä empiirisiä tutkimustuloksia tulki-

taan. Jotta lukijalle muodostuisi selkeämpi kokonaiskuva vallitsevista mittauskäytänteistä ja niihin liittyvistä haasteista ja mahdollisuuksista, tiivistämme seuraavassa kattavan kirjallisuuskatsauksemme keskeisimmät tulokset, jotka perustuvat 49:n osallistumista mittaavan tutkimuksen kriittiseen arviointiin (Hepola & Leppäniemi 2019a).

Vaikka erilaisia mittareita on ollut käytössä lukematon määrä, varsinaista mittarinkehitystyötä on tehty huolestuttavan vähän. Vain kuudessa tutkimuksessa kehitettiin mittari osallistumiselle ja vain kuusi muuta tutkimusta hyödynsivät näitä mittareita. Kyselytutkimus on ollut ylivoimaisesti suosituin aineistonkeruun menetelmä. Myös objektiivista mittaustietoa on jossain määrin hyödynnetty, mutta lähinnä vain käyttäytymisperusteisen osallistumisen mittauksessa. Useat tutkimukset ovat mitanneet vain yhtä käyttäytymisen ilmenemismuotoa (esim. viestien kirjoittaminen tai välittäminen), joten tutkimustulosten tulkinnassa ja vertailussa kannattaa olla hyvin varovainen. Jos osallistumista on mitattu useammalla kysymyksellä, niin lähes poikkeuksetta se on mallinnettu reflektiivisenä.

Yleisesti ottaen olemme huolestuneita sellaisten mittareiden käytöstä, joita ei ole varta vasten kehitetty osallistumisen mittaamiseen. Tällöin herää väistämättä kysymys, mittaako mittari oikeasti osallistumista. Kuitenkin erityisesti mittarit, jotka mittaavat käyttäytymisperusteista osallistumista ja jotka on aiemmin havaittu luotettaviksi, voivat soveltua, koska osallistumisen nähdään usein muodostu-

van käyttäytymisen eri ilmenemismuotojen yhteisvaikutuksesta (esim. van Doorn ym. 2010). Mutta jos kaikkia oleellisia käyttäytymisperusteisen osallistumisen ilmenemismuotoja ei mitata, niin mittarilta puuttuu sisältövaliditeetti, eikä se näin ollen ole luotettava. Jos esimerkiksi osallistumista mitataan yhdellä ainoalla mittarilla (esim. henkilön verkkoyhteisöön kirjoittaminen kommenttien lukumäärää), niin jotain oleellista asiakkaan osallistumiskäyttäytymisestä jää epäilemättä mittaamatta. Tällöin tiedämme asiakkaan kommentointiaktiivisuuden, mutta ymmärryksemme asiakkaan osallistumiskäyttäytymisestä on väistämättömästi puutteellinen.

Toinen huolenaiheemme liittyy reflektiivisten mittareiden käyttöön. Kuten aiemmin tuli ilmi, reflektiivisillä mittareilla täytyy olla sisällöllisesti sama merkitys. Kyseisen tutkimuksen aineistossa oli kaikkiaan 35 artikkelia, joissa osallistumista mitattiin reflektiivisesti, ja tarkastelun kohteena oli 116 reflektiivisesti mitattua osallistumisen ulottuvuutta. Analyysin perusteella yli 80 % ulottuvuuksista sisälsi kysymyksiä, joiden ei voi olettaa mittaavan samaa asiaa. Esimerkiksi So ym. (2016) mittaavat tarkkaavaisuutta – yhtä osallistumisen ulottuvuutta – muun muassa seuraavilla väitteillä (asteikko: täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä):

- 1) Kiinnitän paljon huomiota brändiin X.
- 2) Pidän siitä, että opin lisää brändistä X.

Luonnollisesti huomion kiinnittäminen ja jostakin asiasta pitäminen ovat kaksi eri asiaa (vaikka ne voivat olla yhteyksissä toisiinsa), joten reflektiivisen mittauksen

vaatimukset eivät kyseisessä esimerkissä täyty. Havaittu ilmiö on hälyttävän laaja, joten asiaan on jatkossa kiinnitettävä aikaisempaa enemmän huomiota.

Edellä esitetyn perusteella suosittelimme, että tutkijat ja yritykset ovat kriittisiä arvioidessaan osallistumiseen liittyviä tutkimustuloksia ja huolellisia suunnittellessaan ja toteuttaessaan itse osallistumiseen liittyviä tutkimuksia. Havaintojemme perusteella annamme seuraavaksi ohjeita mittaustulosten tarkasteluun sekä mittauksen toteuttamiseen.

Vinkkejä mittaustulosten tarkasteluun:

- 1) Muista aina tarkistaa, miten osallistuminen on tutkimuksessa määritelty ja mitattu.
- 2) Tyypillisesti tieteelliset mittarit ovat tarkoitettu reflektiivisiksi mittareiksi, joten arvioi, kuinka hyvin ne oikeasti mittaavat samaa asiaa.
- 3) Ole kriittinen, kun tarkastelet tutkimustuloksia suhteessa omaan liiketoimintaasi. Erityisesti kun tarkastellaan käyttäytymisperusteista osallistumista, konteksti saattaa vaikuttaa merkittävästi johtopäätöksiin.

Vinkkejä mittauksen toteuttamiseen:

- 1) Käytä osallistumisen mittaukseen kehitettyjä ja soveltuvia mittareita. Vältä käyttämästä mittaria, joka on kehitetty jonkin muun ilmiön mittaukseen, ellei mittarin käyttöön ole hyvin perusteltua syytä.
- 2) Käytä aina mittaria, jonka validiteetista ja reliabiliteetista olet vakuuttu-

nut. Vältä viimeiseen asti kysymysten keksimistä itse, ellei sinulla ole resursseja tehdä kattavaa mittarinkehitystyötä.

- 3) Kannattaa pyrkiä ennakkoluulottomasti hyödyntämään objektiivisia menetelmiä osallistumisen mittauksessa (esim. aivokuvantaminen emotionaalisen osallistumisen tarkastelussa ja silmänliikkeen tunnistaminen kognitiivisen osallistumisen tarkastelussa).

Yhteenveto

Tässä artikkelissa olemme käyneet läpi asiakkaan osallistumista erilaisten teorioiden valossa sekä esitelleet keskeisimpiä sen mittaamiseen liittyviä havaintoja.

Vaikka asiakkaiden kokonaisvaltainen osallistuminen on yrityksille ensiarvoisen tärkeää, osallistumisen määritelmästä ja mittaamisesta ei ole yksimielisyyttä.

Erityisesti osallistumisen mittaamisessa esiintyy virheellisiä käytänteitä, jotka ovat mittausteorian vastaisia. Nämä tekijät asettavat haasteita tutkijoille ja yrityksille, jotka ovat kiinnostuneita asiakkaiden osallistumisen ymmärtämisestä, mittaamisesta sekä kehittämisestä. Toivomme, että artikkelimme auttaa näiden haasteiden ymmärtämisessä ja ratkaisemisessa.

Näistä voit aloittaa:

Johnston, K. (2018). Toward a theory of social engagement. Teoksessa: K. Johnston & M. Taylor (toim.). *The handbook of communication engagement*. New York: Wiley Blackwell, 19–32.

Malthouse, E. C. & Calder, B. J. (2018).

From Advertising to Engagement. Teoksessa: K. Johnston & M. Taylor (toim.). *The handbook of communication engagement*. New York: Wiley Blackwell, 411–420

LÄHTEET

Algesheimer, R., Dholakia, U. M. & Herrmann, A. (2005). The social influence of brand community: Evidence from European car clubs. *Journal of Marketing*, 69(3), 19–34.

Boyd, B. K., Gove, S. & Hitt, M. A. (2005). Construct measurement in strategic management research: illusion or reality? *Strategic Management Journal*, 26(3), 239–257.

Brodie, R. J., Hollebeck L. D., Jurić, B. & Ilić, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252–271.

Calder, B. J., Malthouse, E. C. & Schaedel, U. (2009). An experimental study of the relationship between online engagement and advertising effectiveness. *Journal of Interactive Marketing*, 23(4), 321–331.

Cian, L., Krishna, A. & Elder, R. S. (2014). This logo moves me: Dynamic imagery from static images. *Journal of Marketing Research*, 51(2), 184–197.

Clark, L. A. & Watson, D. (1995). Constructing validity: Basic issues in objective scale development. *Psychological assessment*, 7(3), 309.

Coltman, T., Devinney, T. M., Midgley, D. F. &

Venaik, S. (2008). Formative versus reflective measurement models: Two applications of formative measurement. *Journal of Business Research*, 61(12), 1250–1262.

DeVellis, R. F. (2003). *Scale development: Theory and applications*. Sage: Thousand Oaks.

de Villiers, R. (2015). Consumer brand enmeshment: Typography and complexity modeling of consumer brand engagement and brand loyalty enactments. *Journal of Business Research*, 68(9), 1953–1963.

Dong, B. & Sivakumar, K. (2017). Customer participation in services: domain, scope, and boundaries. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(6), 944–965.

Dwivedi, A. (2015). A higher-order model of consumer brand engagement and its impact on loyalty intentions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 24(May), 100–109.

Hair, J. F. Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage: Thousand Oaks.

Hattie, J. (1985). Methodology review: assessing unidimensionality of tests and items. *Applied psychological measurement*, 9(2), 139–164.

Haumann, T., Quaiser, B., Wieseke, J. & Rese, M. (2014). Footprints in the sands of time: A comparative analysis of the effectiveness of customer satisfaction and customer–company identification over time. *Journal of Marketing*, 78(6), 78–102.

Hepola, J. & Leppäniemi, M. (2019a). A Systematic Review of the Customer Engagement Literature. *review-prosessissa*.

Hepola, J. & Leppäniemi, M. (2019b). Customer Engagement: Definition, Typology, Valence, and Management. *review-prosessissa*.

Higgins, E. T. (2006). Value from hedonic experience and engagement. *Psychological Review*, 113(3), 439–460.

Hollebeek, L. D. & Chen, T. (2014). Exploring positively- versus negatively-valenced brand engagement: a conceptual model. *Journal of Product & Brand Management*, 23(1), 62–74.

Hollebeek, L. D., Glynn, M. S. & Brodie, R. J. (2014). Consumer brand engagement in social media: Conceptualization, scale development and validation. *Journal of Interactive Marketing*, 28(2), 149–165.

Hollebeek, L. D., Srivastava, R. K. & Chen, T. (2019). SD logic–informed customer engagement: integrative framework, revised fundamental propositions, and application to CRM. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1), 161–185.

Hsieh, S. H. & Chang, A. (2016). The psychological mechanism of brand co-creation engagement. *Journal of Interactive Marketing*, 33(February), 13–26.

Jarvis, C. B., MacKenzie, S. B. & Podsakoff, P. M. (2003). A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of*

Consumer Research, 30(2), 199–218.

Johnston, K. (2018). Toward a theory of social engagement. Teoksessa: K. Johnston & M. Taylor (toim.). *The handbook of communication engagement*. New York: Wiley Blackwell, 19–32.

Kim, J.-E., Lloyd, S. & Cervellon, M.-C. (2016). Narrative-transportation storylines in luxury brand advertising: Motivating consumer engagement. *Journal of Business Research*, 69(1), 304–313.

Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T. & Tillmanns, S. (2010). Undervalued or overvalued customers: capturing total customer engagement value. *Journal of Service Research*, 13(3), 297–310.

Kumar, V. & Pansari, A. (2016). Competitive advantage through engagement. *Journal of Marketing Research*, 53(4), 497–514.

Li, L. P., Jurić, B. & Brodie, R. J. (2018). Actor engagement valence: Conceptual foundations, propositions and research directions. *Journal of Service Management*, 29(3), 491–516.

Malmelin, N. & Villi, M. (2017). Co-creation of what? Modes of audience community collaboration in media work. *Convergence*, 23(2), 182–196.

Malthouse, E. C. & Calder, B. J. (2018). From Advertising to Engagement. Teoksessa: K. Johnston & M. Taylor (toim.). *The handbook of communication engagement*. New York: Wiley Blackwell, 411–420

Pansari, A. & Kumar, V. (2017). Customer enga-

gement: the construct, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 294–311.

Peter, J. P. (1979). Reliability: A review of psychometric basics and recent marketing practices. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 6–17.

Peter, J. P. (1981). Construct validity: A review of basic issues and marketing practices. *Journal of Marketing Research*, 18(2), 133–145.

So, K. K. F., King, C., Sparks, B. & Wang, Y. (2016). The role of customer engagement in building consumer loyalty to tourism brands. *Journal of Travel Research*, 55(1), 64–78.

van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P. & Verhoef, P. C. (2010). Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253–266.

Villi, M. & Matikainen, J. (2016). Participation in social media: Studying explicit and implicit forms of participation in communicative social networks. *Media and Communication*, 4(4), 109–117.



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. Academic-liite tarkoittaa sitä, että tieto perustuu tutkimuksiin.

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

Vuosittain ilmestyvällä ProCommalla on teema. Tässä ProCommassa teemana on *osallistava viestintä*.