

This is a self-archived – parallel-published version of an original article. This version may differ from the original in pagination and typographic details. When using please cite the original.

AUTHOR	Grénman Miia, Uusitalo Outi, Unkila Milla
TITLE	Positiivinen psykologia viestinnän voimavarana
YEAR	2022
DOI	10.31885/2022.00001
VERSION	Publisher's PDF
CITATION	Grénman, M., Uusitalo, O., & Unkila, M. (2022). Positiivinen psykologia viestinnän voimavarana. In H. Kantanen, & M. Koskela (Eds.), Poikkeuksellinen viestintä (pp. 96-111). ProCom ry. ProComma Academic, 9. https://doi.org/10.31885/2022.00001



Tämä teos on lisensoitu [Creative Commons Nimeä 4.0 Kansainvälinen -lisenssillä](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



PROCOMMA ACADEMIC 2022

Poikkeuksellinen viestintä



Poikkeuksellinen viestintä





Päätoimittajat:

Helena Kantanen, yliopistonlehtori, dosentti, Itä-Suomen yliopisto

Merja Koskela, professori, Vaasan yliopisto

Toimituskunta:

Aki-Mauri Huhtinen, sotilasprofessori, Maanpuolustuskorkeakoulu

Elisa Juholin, dosentti, Helsingin yliopisto ja Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu

Merja Koskela, professori, Vaasan yliopisto

Vilma Luoma-aho, viestinnän johtamisen professori, varadekaani,

Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu

Elina Melgin, dosentti, Turun yliopisto; toimitusjohtaja ProCom – Viestinnän ammatillaiset ry

Pekka Pälli, vanhempi yliopistonlehtori, dosentti, Aalto-yliopisto

Mikko Villi, professori, Jyväskylän yliopisto

Tuula-Riitta Välikoski, yliopistonlehtori, dosentti, Tampereen yliopisto

Taitto:

Virpi Vihervuori, Baasis Design

Jakelu:

Julkaisu on maksuton ProComin jäsenille, ja jakelu tapahtuu tilauspohjaisesti.

Kirjaa toimitetaan laajasti myös oppilaitoksiin käytettäväksi viestintäopintojen oheismateriaalina. Kirjaa voi myös tilata ProComista hintaan 25 euroa sisältäen postituskulut.

Julkaisu on saatavilla myös sähköisesti Helsingin yliopiston Helda-julkaisualustalla.

Painos: **300**

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, sisus: MultiOffset, PEFC, 120 g, kannet: MultiOffset, PEFC, 300 g

ISSN 2343-4090

ISBN 978-952-69737-1-5 (pehmeäkantinen)

ISBN 978-952-69737-2-2 (EPUB)

Paino:

Libris, Helsinki 2022

PROCOMMA ACADEMIC 2022

Poikkeuksellinen viestintä



ESIPUHE.....	8	RUUSUJA JA RISUJA RUUDUN VÄLITYKSELLÄ – ESIHENKILÖ- ALAISSUHTEN PALAUTEVIESTINTÄ ETÄTYÖSSÄ.....	112
POIKKEUKSELLINEN PANDEMIAVIESTINTÄ.....	14	Hilpi Kangas & Johanna Jansson	
Helena Kantanen & Merja Koskela			
KRIISINKESTÄVÄÄN YHTEISKUNTAAN.....	28	POIKKEUKSELLISTA VIESTINTÄÄ – VOIKO ETÄVUOROVAIKUTUS TUHOTA ARVOA?.....	126
Salli Hakala & Aino Ruggiero		Lotta Salin, Jonna Koponen, Joona Keränen & Jaakko Metsola	
TURVALLISUUDEN VIESTINNÄSTÄ JA ETIIKASTA.....	48	KULUTTAJABOIKOTIT JA CANCEL-KULTTUURI.....	144
Tommi Lehtonen		Terhi-Anna Wilska, Jesse Tuominen & Vilma Luoma-aho	
LUOTTAMUKSEN STRESSITESTI: MEDIAN JA VIESTINNÄN HAASTEET KORONAKRIISISSÄ.....	64	ORGANISAATIOIJA TOISEUTTAVA VERKKOKESKUSTELU.....	160
Esa Väliaverronen		Elina Vaahensalo	
LUOTTAMUKSEN PALAUTTAMINEN MUUTOKSEN JÄLKEEN.....	82	SOTA UKRAINASSA – KATSAUS SODAN TAUSTAAN JA SEN VAIKUTUKSIIN ORGANISAATIOIDEN VIESTINTÄÄN...	178
Mirjami Ikonen		Pia Koivunen, Elina Melgin & Päivi Tampere	
POSITIIVINEN PSYKOLOGIA VIESTINNÄN VOIMAVARANA.....	96		
Miia Grénman, Outi Uusitalo & Milla Unkila			

PROCOMMA ACADEMIC 2022



esipuhe

Tervetuloa

PROCOMMA ACADEMICIN

9. numeroon, jonka aiheena on

POIKKEUKSELLINEN VIESTINTÄ

”Vaikka emme ole poikkeusoloissa, ovat olot kuitenkin monin tavoin poikkeukselliset. Viisas varautuu siihen, että poikkeuksellisuudesta voi tulla toistuva kokemus.”

Tasavallan presidentti Sauli Niinistö valtiopäivien avajaisissa 2.2.2022.

Kun alkuvuodesta 2021 työstimme ajatuksiamme poikkeuksellisen viestinnän teemasta, emme voineet arvata, miten haastavaan, moniulotteiseen ja ajankohtaiseen aiheeseen olimme tarttumassa. Meitä kaikkia on ravistellut yli kahden vuoden globaali koronakurimus. Lisäksi uutiset ilmastonmuutoksen ennakoitua nopeamasta etenemisestä ja Venäjän hyökkäys Ukrainaan 24.2.2022 ovat järkyttäneet perusturvallisuutta ja haastaneet yhteiskuntien ja organisaatioiden toiminnan ja viestinnän monin tavoin. Poikkeuksellisuudesta on todellakin tullut toistuva kokemus.

Poikkeuksellinen viestintä ei ole vakiintunut käsite, joten ilmaisu saa merkityksensä käyttöyhteydessään. Tästä syystä, toisin kuin tieteellisten käsitteiden tapauksessa, voi olla mielekästä pohtia, mitä sana *poikkeuksellinen* tässä yhteydessä tarkoittaa.

Poikkeuksellisuus on käsite, jonka ymmärtäminen edellyttää vastakohtaansa: jotta voi olla jotakin poikkeuksellista, pitää olla jotakin, mikä on tavanomaista, normaalia tai yleistä. Joissakin tapauksissa poikkeuksellisuus voi liittyä myös sääntöihin tai määräyksiin, jotka edustavat jotakin normaalia käytäntöä. Tiukkoihinkin sääntöihin voidaan joskus, mieluiten harvoin, tehdä poikkeuksia.

Poikkeuksellisuuden neutraalimpia synonyymejä ovat epätavallinen, erikoinen, harvinainen, erikoislaatuinen tai normaalin käytännön vastainen. Negatiivisemmassa merkityksessä synonyymeja

ovat tavaton, outo, omituinen ja kummallinen. Poikkeuksellisen viestinnän kuvaamiseen sopivat näistä kaikki tilanteesta riippuen.

Suomen lainsäädännössä poikkeuksellisuutta käsitellään muun muassa valmiuslaissa (29.12.2011/1552), jossa määrätään, missä tilanteissa viranomaisilla on normaalia laajemmat toimivaltuudet. Poikkeusolot liittyvät erilaisiin uhkiin ja tapahtumiin, jotka voivat vakavasti horjuttaa yhteiskuntajärjestystä. Tuoreen hallituksen esityksen (HE63/2022 vp) mukaan näitä voivat olla aseellisen konfliktin lisäksi muun muassa sellaisen uhka, luonnonkatastrofi, suuronnettomuus, pandemia, tai vakava kyberhyökkäys.

Poikkeuksellisuuden mittakaavaa kuvaa Ilmatieteen laitoksen sääilmiöihin liittyvä määritelmä: ilmiö on *harvinainen*, jos se esiintyy harvemmin kuin kerran kymmenessä vuodessa ja *poikkeuksellinen*, kun se esiintyy harvemmin kuin kerran 30 vuodessa. Viestinnässä poikkeuksellisuutta voi esiintyä kaikilla tasoilla: se voi ulottua yksilön vuorovaikutuksesta aina yhteiskunnalliseen keskusteluun, jokapäiväisestä arjesta asiantuntijapuheeseen.

Tässä teoksessa poikkeuksellista viestintää tarkastellaan useista eri näkökulmista. Yleisesti tarkoitamme poikkeuksellisella viestinnällä poikkeuksellisten olojen moninaisia vaikutuksia viestintäammatilaisten työhön ja käytänteisiin. Tässä merkityksessä *poikkeuksellinen viestintä* tarkoittaa uudenlaisia ratkaisuja uusiin ongelmiin, sekä vaatimuksia että mahdollisuuksia tehdä asioita toisin kuin tähän saakka on tehty. Poikkeuksellinen viestintä kattaa myös viestinnän poikkeusoloissa, mutta esimerkiksi kriisiviestintä ei aina ole poikkeuksellista viestintää.

Poikkeuksellisille tilanteille on tyypillistä, että niiden jatkues-
sa poikkeuksellisuus vähenee, varisee pois: yhteiskunta kehittää toimintatapoja selviytyä tilanteista ja yksilöt oppivat toimimaan uusilla tavoilla. Näin poikkeuksellisuus kytkeytyy sopeutumiseen. Siirtyminen poikkeusviestinnästä kriisiviestinnän kautta sopeutumisviestintään ja takaisin on tänä päivänä viestinnän ammattilaisen työn arkipäivää, ja toivomme, että tämän teoksen artikkelit antavat näihin siirtymiin omalta osaltaan sekä ajattelun että käytännön toiminnan apuvälineitä.

Tämän kirjan yhdessätoista artikkelissa tutkijat avaavat poikkeuksellista viestintää kukin oman tutkimusalansa näkökulmasta. Koska pandemia-ajan tutkimus on laajemmassa mitassa vasta tulollaan, me päätoimittajat linkitämme omassa artikkelissamme poikkeuksellisen viestinnän erityisesti muutosjohtamisen ja kriisiviestinnän tutkimukseen. Nähdäksemme voidaan puhua myös disruptioviestinnästä, koska olemme eläneet keskellä pitkittynyttä, globaalia häiriötilaa jo yli kaksi vuotta.

Salli Hakala ja **Aino Ruggiero** levittävät eteemme valtion virallisen pandemiaviestinnän. Me tavalliset kansalaiset tunnistimme ehkä vain paloja Suomi toimii -kokonaisuudesta mutta nyt lukijalla on tilaisuus tutustua siihen tarkemmin. Tutkijat kuvaavat, miten viranomaisviestinnässä rakennettiin henkistä kriisinkestävyyttä ja yhteisöllisyyttä ja mitä haasteita kohdattiin. Viestinnän koordinaatio ja johtaminen yhdessä yhteiskunnan muiden toimijoiden kanssa oli haasteellista. Ongelmia aiheuttivat ministeriöiden hierarkiat, erilaiset toimintakulttuurit ja avoimuuden puute. Toisaalta pandemiaviestinnässä otettiin sosiaalinen media ja digitaaliset välineet käyttöön aivan uudella tavalla ja päästiin sitä kautta mukaan ihmisten arkeen.

Turvallisuuden ja luottamuksen teemat toistuvat artikkeleissa hyvin keskeisinä. **Tommi Lehtosen** mukaan turvallisuudesta viestimisessä korostuu eettisen pohdinnan rooli. Esimerkiksi riskeistä ja vaaroista on syytä viestiä, jotta onnettomuuksilta voidaan välttyä. Toisaalta uhkia ei ole syytä liioitella, koska se voi viedä kansalaisilta toimintakyvyn. Lehtosen kuvaama kokonaisturvallisuuden käsite pitää sisällään ymmärryksen merkittävien uhkien kokonaisuudesta. Tämä puolestaan mahdollistaa yhteiskunnan hallintorajat ylittävän viestinnän, jolla tuetaan kansalaisten turvallisuuden tunnetta.

Esa Väliwerrosen artikkeli korostaa oikean tiedon ja luottamuksen roolia poikkeuksellisissa tilanteissa. Väliwerrosen toteaa, että luottamus instituutioihin, mediaan ja viranomaisiin vaihtelee tilanteen mukaan, mutta on silti säilynyt länsimaissa suhteellisen korkeina. Näin ollen ei voida puhua yleisestä yhteiskunnallisesta

luottamuskriisistä, vaikkakin luottamuksen jakautuminen, polariisaatio, on selkeästi huolenaihe myös Suomessa.

Mirjami Ikonen puolestaan pohtii, miten luottamus voidaan palauttaa muutoksen jälkeen. Aihe on kovin ajankohtainen, paitsi pandemian tuoman poikkeusajan, myös alati myllerryksessä elävän yritysmaailman näkökulmasta. Luottamuksen palauttamiseen vaikuttavat tilanteen vakavuus, luottamusrikon kesto ja sen seuraukset. Aina ei luottamusta edes voida palauttaa, vaan luottamusrikolla on pitkäaikaiset, haitalliset vaikutukset työyhteisöön. Luottamuksen palauttamiseen tarvitaan runsaasti arvostavaa ja vastavuoroista vuorovaikutusta – ja tilaa tunteille.

Entä miten jaksaa viestintäammattilainen itse, kun pitkittynyt kriisi koettelee? **Mia Grénman, Outi Uusitalo ja Milla Unkila** kirjoittavat positiivisesta psykologiasta poikkeusajan viestinnän ja tunnejohtamisen voimavarana. Heidän mukaansa viestinnän ammattilaisen olisi poikkeuksellisen viestinnän vaatimuksiin vastatesaansä hyvä tukeutua artikkelissa esiteltyyn kukoistuksen kehykseen. Sen avulla voidaan edistää myönteisten tunteiden synnyttämistä ja merkityksellisyyden kokemuksen rakentamista.

Yritysten uudenlaista etäarkea valotetaan kahdessa artikkelissa. Näistä ensimmäisessä **Hilpi Kangas ja Johanna Jansson** kirjoittavat palauteviestinnästä etätyössä. He korostavat, että etä- ja hybridityön yleistyessä organisaatioilla on tarve kehittää organisaatiokulttuuria palautteen antamista ja saamista tukevaksi. Etenkin palautteen antaminen teknologian välityksellä edellyttää uudenlaista suunnitelmallisuutta. Esihenkilöiden tehtäväksi jää varmistaa, että työntekijä ymmärtää saaneensa palautetta ja osaa tulkita sitä oikein. Tähän tarvitaan vuorovaikutusta ja osallistumisen mahdollisuuksia.

Toisessa etätyöhön kytkeytyvässä artikkelissa **Lotta Salin, Jonna Koponen, Joona Keränen ja Jaakko Metsola** tarkastelevat myyntijohtajien etävuorovaikutusta. Tutkijat osoittavat, miten etävuorovaikutuksessa voi tapahtua arvон yhteistuhoutumista vähentyneen asiakasymmärryksen, myyntiprosessin aloittamisen ja lopettamisen haasteiden sekä digityön kuormittavuuden takia. Tutkijat antavat

hyviä neuvoja asiakassuhdetta ylläpitäviin vuorovaikutuskäytänteisiin – luottamus rakentuu mm. tasokkaasta viestinnästä, avoimuudesta, henkilökohtaisuudesta ja hyvästä valmistautumisesta asiakaskohtaamiseen.

Vastuullisen kuluttamisen näkökulman tuovat kirjaamme **Terhi-Anna Wilska, Jesse Tuominen** ja **Vilma Luoma-aho** artikkelilailaan kuluttajaboikoteista ja cancel-kulttuurista. Sosiaalisen median myötä meillä kaikilla on vaikutusvaltaa ja mikä tahansa organisaatio voi joutua tasa-arvoon, ihmisoikeuksiin, tuotanto-olosuhteisiin tai ympäristökysymyksiin liittyvän boikotin kohteeksi. Myös yksittäisen kuluttajan ikävät tuote- tai palvelukokemukset leviävät nopeasti. Varsinkin nuoret kuluttajat vaativat organisaatioilta aitoa vastuullisuutta tekopyhyiden sijaan. Yritykset haastetaan nostaamaan esiin omat vahvat arvonsa ja toimimaan niiden mukaan.

Digitaalisen kulttuurin haasteisiin keskittyy myös **Elina Vaahensalo** artikkelissaan, joka käsittelee anonyymiä, toiseuttavaa verkkokeskustelua. Vaahensalo kiinnittää huomion avoimien verkkofoorumeiden vaikuttavuuteen ja niiden keskustelujen logiikkaan. Näillä foorumeilla organisaatiot ja yritykset voivat saada sekä positiivista että negatiivista julkisuutta, josta viestintän ammattilaisen on hyvä olla tietoinen ja johon voi olla syytä reagoida. Vastakkainasettelut, vihapuhe ja toiseuden tuottaminen vaativat organisaatioilta johdonmukaista ja rauhallista viestintää ja aktiivista vuorovaikutusta sidosryhmien kanssa.

Kun Venäjä hyökkäsi Ukrainaan 24.2.2022, tämän kirjan toimistustyö oli jo pitkällä. Kiitämme lämpimästi **Pia Koivusta, Elina Melginiä** ja **Päivi Tamperetta** siitä, että he vielä nopealla aikataululla työstivät kirjaan sotaa käsittelevän ajankohtaisartikkelin. Se täydentää erinomaisesti poikkeuksellisen viestinnän teemamme ja on mahdollisesti yksi ensimmäisiä Venäjän hyökkäystä käsitteleviä organisaatioviestinnän artikkeleita maailmassa. Se kertoo sodan synnyn taustoista ja Venäjän propagandasta sekä siitä haasteellista tilanteesta, mihin Venäjällä toimivat yritykset joutuivat. Tutkijat analysoivat myös sodan vaikutuksia kansainvälisten yritysten viestintään.

Kiitämme kirjoittajiamme erinomaisesta työstä ja käsikirjotusten arvioijia kannustavista kehittämis ehdotuksista. Tämä teos on viimeinen Elina Melginin toimitusjohtajakauden ProComma Academic -kirja. Sydämelliset kiitoksemme Elinalle arvokkaasta työstä myös tiedeviestinnän edistäjänä.

Toivotamme lukijoillemme inspiroivia ja oivaltavia lukuhetkiä!

Kuopiossa ja Vaasassa
toukokuussa 2022

Helena Kantanen ja Merja Koskela

Päätoimittajat

ProComma Academic



kuva: Liisa Kääntä

KETKÄ?

Helena Kantanen ja Merja Koskela

- FT Helena Kantanen on innovaatiojohtamisen yliopistonlehtori Itä-Suomen yliopiston kauppatieteissä, verkko- ja monimuotopedagogiikan asiantuntija ja Tampereen yliopiston organisaatioviestinnän dosentti. Hänen tutkimusteemojaan ovat olleet sidosryhmädialogi, arvostava organisaatioitten kehittäminen, viestinnän konsultointi ja arvonluominen, oppiminen ja viestintä virtuaaliyhteisöissä sekä nykyisin erityisesti kauppätieteiden ja viestinnän pedagogiikka. Ennen yliopistonlehtorin työtään Kantanen työskenteli 15 vuotta tiedottajana, toimittajana, viestintäpäällikkönä ja viestinnän kehittäjänä.*

FT Merja Koskela on soveltavan kielitieteen professori Vaasan yliopiston viestintätieteiden oppiaineessa. Hänen tutkimuksensa keskittyy asiantuntijaviestintään eri näkökulmista. Hänen parhaillaan käynnissä olevat tutkimushankkeensa liittyvät valtioyhtiöiden vuosikertomuksiin, sijoittajaviestinnän läpinäkyvyyskysymyksiin sekä ilmastoviisaaseen asumiseen. Koskela toimii viestinnän monialaisen maisteriohjelman vastaavana professorina ja viestintätieteiden tutkimusryhmän johtajana. Hän on Suomalaisen Tiedeakatemian jäsen.

POIKKEUKSELLINEN PANDEMIAVIESTINTÄ

Käsitlemme tässä artikkelissa poikkeuksellista viestintää erityisesti COVID-19-pandemia-ajan näkökulmasta. Pandemia-aika on tarjonnut runsaasti aiheita viestinnän tutkimukselle, ja uutta tutkimusta ilmestyy kiihtyvällä vauhdilla. Näkökulmia aiheeseen on kuitenkin vielä rajallisesti, ja tutkimustieto on sirpaleista, joten olemme koonneet tähän artikkeliin, paitsi suoraan pandemia-ajan viestintään liittyvää tutkimusta, myös muutosjohtamisen ja kriisiviestinnän tutkimusta laajemmin, koska kyseessä alkujaan oli yllättävä ja äkkinäinen muutos. Toisaalta COVID-19 on ollut ns. pitkittynyt kriisi, koska sillä ei ole ollut selkeää päätepidettä. Sen globaalit vaikutukset antavat aihetta puhua disruptiosta ja disruptioviestinnästä. Viestinnän ammattilaisille ja johtajille koostamamme vinkit arkeen korostavat empatiaa, kuuntelemista, monikanavaisuutta ja osallistavaa vuorovaikutusta sekä yhteisön erilaisten digitaitojen tunnistamista ja huomioon ottamista.

Johdanto

Yhteiskunnalliset poikkeustilat haastavat organisaatioiden viestinnän monin tavoin, varsinkin, kun on kyse globaalista häiriötilasta, *disruptiosta* (van Zoonen ym. 2021). Poikkeuksellisuus voidaan määritellä suhteessa normaaliin arkeen. Myös

arjessa tapahtuu jatkuvasti sekä muutoksia että kriisejä, mutta poikkeustilanteissa muutosten mittakaava on epätavallisen laaja, ja se ulottuu organisaatioiden ja yritysten perustoiminnan ytimeen. Tuore esimerkki tästä on Venäjän helmikuussa 2022 Ukrainassa aloittama sota, josta on maailmanlaajuiset inhimilliset ja taloudelliset seuraukset.

Toinen jo pitempään kestänyt poikkeustilanne on maaliskuussa 2020 alkanut COVID-19-pandemia rajoituksineen ja sulkuineen. Vaikka pandemioita (esim. sikainfluenssa) on ollut aiemminkin, COVID-19 oli levinneisyydessään ja vaikuttavuudessaan ainutlaatuinen. Aiempien pandemioiden ja rajatumpien epidemioiden (esim. SARS ja MERS) viestinnän tutkimuksesta on kuitenkin hyötyä myös poikkeuksellista viestintää laajemmin arvioitaessa ja tuleviin kriiseihin varauduttaessa (esim. Naik ym. 2019). Toisaalta Guon ja Cannellan (2021) mukaan COVID-19-pandemia paljasti puutteita yhteisöviestinnän tutkimuksessa: tarvittiin lisää ymmärrystä kaikkia koskettavasta, maailmanlaajuisesta epävarmuuden tilasta, jota leimasivat monenlaiset tiedonkulun häiriöt ja toisaalta informaatiotulva.

Työyhteisöissä pandemia-aika on tehnyt näkyväksi monia kirjoittamattomia lakeja ja sääntöjä, joita on tiedostamatta noudatettu, mutta joiden olemassaoloa ei ole huomattu ennen poikkeustilaa. Erityyppisissä organisaatioissa näkyviksi nousseet tiedostamattomat käytännöt liittyvät paljolti viestintään ja viestinnän ammattilaisten työnkuvaan.

Tarkastelemme tässä artikkelissa poikkeuksellista viestintää COVID-19-pandemia-ajan näkökulmasta. Olemme tunnustaneet tutkimuskirjallisuuden pohjalta pandemia-ajan viestinnällisiä haasteita johtamis- ja työyhteisöviestinnän kannalta ja löytäneet yhteyksiä muutosviestinnän ja kriisiviestinnän tutkimukseen. Pandemia-ajan viestinnässä keskeisiksi nousseet digitaaliset kanavat ja välineet sekä työntekijöiden erilaiset digitaidot ansaitsevat oman lukunsa.

Pandemia työyhteisöissä

Työyhteisöjen piti keväällä 2020 oppia nopeasti uusia työtapoja ja välineitä, jotta arki sujuu. Samalla yhteisöjen sujuvan toiminnan vankka pohja, luottamus (esim. Kähkönen 2020, 2022), haastettiin. Työn tekeminen ja työviestintä muuttuivat nopeasti, kun osan työyhteisö hajosi lomautuksiin tai irtisanomisiin, ja toiset siirtyivät toimistolta kotiin. Johtajat joutuivat miettimään, miten rakentaa turvallista ja avointa työyhteisöä viestinnän keinoin, kun yhtäkkiä oltiinkin etätyössä. Uusille johtajille ja tiiminvetäjille samoin kuin työntekijöille tilanne oli uusi ja outo ja vaati syvällistä ajattelutavan muutosta.

Tällainen ajattelutavan muutos saattoi olla esimerkiksi sen tunnistaminen, että johdon motivoiva kielenkäyttö on kriisitilanteessa tärkeä tekijä työntekijöiden sitoutumisessa työhönsä ja yritykseen (Tao ym. 2022). Aktiivinen, monikanavainen viestintä ja työntekijöiden kuunteleminen vähentävät epävarmuutta. Samoin inhimillisyys, herkkyyks ja huolenpito ovat piirteitä, joita johdolta odotetaan ja joihin

johdon toivotaan kannustavan työntekijöitä (ks. myös Yeomans & Bowman 2021). Kriisien aikana korostuu myös tarve selvittää yrityksen arvoja ja missiota ja koko strategiaa ja siinä mahdollisesti tapahtuvia muutoksia tai uudelleen arviointia. Kun kaikki tietävät, mitä yritys edustaa ja missä ollaan menossa, oma rooli yhteisössä on helpompi tunnistaa ja auttaa organisaatiota selviämään kriisistä.

Tutkimus on tunnistanut myös korona-aikana lisääntyneen dialogin tarpeen (Lee 2022). Vuorovaikutteinen viestintä on tärkeä osa työpaikan ihmisuhteiden rakentamista ja ylläpitämistä. Työyhteisöviestintä, joka vaikuttaa avoimeen työilmapiiriin ja organisaation ja työntekijöiden väliseen keskinäisriippuvuuteen ja sitä kautta luottamukseen, voi auttaa työntekijöitä kokemaan edellä mainittua huolenpitoa, tukea ja yhteisöllisyyttä (emt.). Johdon tulisi siten antaa aitoon vuorovaikutukseen työntekijöiden terveyskysymyksiin liittyvien tarpeiden, huolien ja riskien ymmärtämiseksi. Juorujen ja huhujen ikävät vaikutukset tunnetaan laajalti, samoin niiden lisääntymisherkyys epävarmassa tilanteessa. Siksi erityisesti poikkeusoloissa tulisi varmistaa johtajien viestinnän säännöllisyys ja viestintäkanavien toimivuus (Puyod & Charoensukmongkol 2021). Samaa korostavat myös Yeomans ja Bowman (2021) yliopistojen johdon henkilöstölle lähettämiä viestejä tarkastelevan tutkimuksensa pohjalta. Heidän mukaansa johdon jatkuva näkyvyys ja muuttuvien tilanteiden merkityksellistämisen tuki yhteisöllisyyttä ja lievensi epävarmuutta.

Pandemia arkisen vuorovaikutuksen haastajana

Yksi pandemia-ajan suuria haasteita on ollut vapaamuotoisen työyhteisöviestinnän puute. Epämuodollisessa viestinnässä kommunikoidaan ennemmin yksityisrooleista käsin eikä työ ole keskiössä. Tuoreessa tutkimuksessa (Koch & Denner 2022) tunnistettiin viisi erilaista epämuodollisen viestinnän harjoittajaa saksalaisilla työpaikoilla: rupattelijat (*chatterer*), fokusioijat (*focuser*), strategit (*strategist*), rentoutujat (*small-talker*) ja verkostoituja (*networker*). Tutkimus osoitti, että epämuodollinen viestintä vaikuttaa suuresti siihen, miten työntekijät kokevat tulleen informoiduiksi. Se vaikuttaa myös heidän tunnepohjaiseen sitoutumiseensa. Nämä molemmat seikat lisäävät työtyytyväisyyttä. Epämuodollinen viestintä ei vähennä työntekijöiden tuottavuutta vaan auttaa tekemään työn tehokkaammin.

Tutkimuksen osallistujista 20 prosenttia kuului rupattelijoihin, joille keskinäisviestintä oli monesta syystä hyvin tärkeää ja hyödyllistä ja vastasi heidän yhteisöön kuulumisen tarpeeseensa. Fokusioijia oli 9 prosenttia osallistujista, ja heille oli tyypillistä vähäinen epämuodollisen viestinnän määrä ja arvostus. He olivat myös useammin johtaja-asemassa ja tutkimuksen vanhimpia. Epämuodollinen viestintä ei tuonut heille tärkeää tietoa eikä auttanut heitä työnsä organisoimisessa. Jos strategit (29 %) antautui epämuodolliseen viestintään, hän tavoitteli siitä hyötyä työn tai sosiaalisten suhteiden kannalta. Rentoutuja (16 %) puolestaan haki taukoa työntekoon epämuodollisen viestinnän avulla. Verkos-

toitajat (27 %) käyttivät epämuodollisia viestintätilanteita työnteon edistämiseen, tiiminsä yhdistämiseen ja kiukkunsa tuulettamiseen. Tähän joukkoon kuului vähiten esimiesasemassa olevia.

Tutkimus osoittaa havainnollisesti, mitä vaille työpaikoilla on korona-aikana jääty. Koko Teams- ja Zoom-maailma keskittyy muodolliseen kommunikaatioon ja pystyy harvoin vastaamaan rupattelijoiden, rentoutujien tai verkostoitujien tarpeisiin. Sen sijaan fokusioijat ja strategit voivat olla vain tyytyväisiä, kun aikaa ei hukkaannu ”joutavaan” jutusteluun.

Taulukko 1. Pandemian korostamat viestintätarpeet ja niiden mahdolliset ratkaisut

Pandemia-ajan viestintätarpeita	Mahdollisia ratkaisuja
Tiedon ja merkityksellistämisen tarve	Säännölliset tiedotustilaisuudet, selkeä informaatio, monikanavaisuus
Johdon tarjoama emotionaalinen tuki	Yhteisen keskustelun mahdollisuudet, esihenkilön antama aika, rauhoittava informaatio
Epämuodollisen arkiviestinnän mahdollistaminen	Säännölliset epämuodolliset etäkohtaamiset, kävelykokoukset
Empaattinen ja kuunteleva vuorovaikutus	Kuulumisten kysyminen, ymmärtämisen osoittaminen, huoliin reagoiminen, osallistava ja avoin viestintä
Työntekijöiden arvostus	Kunnioittava keskinäisviestintä, tilanne-taju, ratkaisujen perusteleva, tunnustuksen antaminen

Pandemia-ajan työyhteisöviestinnän tutkimus nostaa esiin emotionaalisen tuen ja empatian tarpeen, kriiseissä korostuvan monitulkintaisuuden ja kriisin vaiheen vaikutuksen osallistamisen tarpeeseen (Ruck & Men 2021). Pandemia-aikana kuuntelemisen tarve on korostunut: miten työntekijöiden tarpeet kuullaan ja niihin vastataan (Neill & Bowen 2021) ja miten osoitetaan arvostusta työntekijöille heidän kriisiajan ponnisteluissaan (Einwiller ym. 2021). Kriisitilanteille ominainen monitul-

kintaisuus haastaa työyhteisön jatkuvaan vuorovaikutukseen ylhäältä annettujen ohjeistusten sijaan. Kriisiviestinnässä tulisivin antaa enemmän tilaa improvisoinnille, joustavuudelle ja osallistavalle johtajuudelle (Heide & Simonsson 2021, 272). Selkeästi ja luotettavasti tiedottamalla vastataan työntekijöiden tiedontarpeeseen ja tehdään päätökset ymmärrettäviksi erityisesti kriisin akuutissa vaiheessa. Myönteistä, sitoutumiseen vaikuttavaa tunnesuhdetta työntekijöiden ja organi-

saation välillä rakennetaan kuitenkin dialogiin ja toinen toisensa ymmärtämiseen panostamalla. (Einwiller ym. 2021.)

Pandemia muutosjohtamisen areenana

Poikkeuksellisen viestinnän tarkastelu voi ammentaa myös muutosjohtamisen ja muutosviestinnän opeista (Kähkönen 2020). Welch ja Jackson (2007) esimerkiksi neuvovat muutostilanteessa fokusoimaan organisaation ihmissuhteisiin, yhteenkuuluvuuden tunteeseen, muutosinformaatioon ja muutokseen vaikuttavien toimintaympäristön haasteiden ymmärtämiseen. Muutosviestinnän keinoin tulisi siis tukea muutosta läpikäyvien organisaation jäsenten merkityksellistämisprosessia (*sense-making*) (Kähkönen 2020; Raupp 2018). Tässä prosessissa luodaan mentaalimalleja, jotka mahdollistavat odottamattomien ja outojen tilanteiden, kuten esimerkiksi pandemian asettamien haasteiden, yhteisen käsittelyn (Weick 1995).

Johtajuuden rooli muutoksen onnistumisessa on laajalti tunnustettu (esim. Wolf ym. 2022). Etenkin neljä osaamisaluetta ovat johtajan roolin kannalta keskeisiä: muutoksen johtaminen ja hallinta; suhteiden johtaminen ja viestintätaidot; ihmisten, systeemien ja prosessien johtaminen sekä henkilökohtaiset ominaisuudet ja osaaminen. Näistä muodostuu Aitkenin ja van Treurerin (2021) mukaan johtajuuskompetenssin viitekehys. Jokaisessa neljässä kohdassa näyttäytyy selkeästi johtajan viestintäosaaminen: Osataanko muotoilla yhteinen, inspiroiva visio? Ymmärretäänkö sidosryhmäsuhteiden merkitys ja vuorovaikutuksen keskeisyys ihmisten johtami-

nessa? Erityisinä johtajien viestintäkompetenssin osa-alueina nousivat esiin taito välittää avainviestit selkeästi, taito valita eri tilanteisiin ja yleisöille sopivat kanavat ja välineet ja käyttää niitä, taito räätälöidä lähestymistapa oikeaksi suhteessa muutoksen vaiheeseen sekä ymmärrys siitä, miten runsaasti viestintää tarvitaan muutoksen toteuttamisessa (Aitken & van Treurer 2021).

Poikkeuksellisissa tilanteissa viestintää ei kuitenkaan voida nähdä johdetun ja kontrolloidun muutoksen välineenä. Pikemminkin johtajan viestintäosaamista haastaa juuri tilanteen epävarmuus ja sen hallinta. Viestintä on avainroolissa, kun rakennetaan muutosmyönteisyyttä ja valmiutta uuden tiedon omaksumiseen, ehkä jopa organisaatiokulttuurin muutokseen (Wolf ym. 2022). Esimerkiksi Luoman (2015) mukaan muutoksen onnistumista ennakoivat selkeä visio, vuorovaikutteinen työyhteisöviestintä, muutoksen edistymisen tekeminen näkyväksi sekä osallistava työskentely. Kun nämä tekijät toteutuivat, muutos ei ollut enää pelkästään organisaation vaan sen jokaisen työntekijän asia. Tästä Luoma (2015) käyttää termiä *jaettu psykologinen omistajuus*.

Myös Laurilan (2017) havainto, että muutosjohtaja joutuu tasapainottelemaan alaisten esimiestoimintaan kohdistamien, usein keskenään ristiriitaisten odotusten välillä, sopii hyvin muihinkin poikkeuksellista viestintää vaativiin tilanteisiin. Arkipäivän muutoksissa johtajan keskeinen tehtävä on pyrkiä vapauttamaan alaisiaan muutoksen aiheuttamista negatiivisista tunteista. Laurilan (2017, 202) kehittämä

muutosjohtajuuden kompassimalli toimii hyvin muutosviestijän muistilistana. Sen mukaan muutosviestintään kuuluu tunteiden oikeuttaminen, ahdistuneisuuden purkaminen ja turvallisuuden tunteen luominen. Näissä tilanteissa keskitytään helposti toimintaan, koska tunnekeskeys on usein haastavaa, mutta tunteiden unohtaminen johtaa helposti negatiivisiin seurauksiin työyhteisössä. Poikkeustilanteissa tunteiden rooli ja niiden käsittelyn tarve korostuvat entisestään.

Pandemia-ajan kriisiviestinnän haasteet

Pandemia on ollut mahdollisesti ihmiskunnan historian haastavin terveyteen liittyvä kriisiviestintätilanne: koko maailmaa koskettava kriisi, jota leimasi valtava tiedon tarve ja toisaalta tahattomasti ja tahallisesti levitetyn harhaanjohtavan tiedon (misinformaatio, disinformaatio) virta eri kanavilta (Rowe & Alexander 2020). Journalistisen aineiston ohella tilannetta kehystettiin ja analysoitiin lukuisilla sosiaalisen median foorumeilla. Poikkeustilassa oli paljon kriisin elementtejä: sumeita tilannekuvia, kriisin johdon takeltelevaa viestintää, tietokulua täyttäviä huhumyllyjä ja valeuutisia, turhautumisesta johtuvaa tahallista väärinymmärrystä. Työyhteisöjen sisällä, esimerkiksi asiakaspalveluammateissa, viestintää saattoi värittää pelko omasta ja läheisten terveydestä, ja pitkittynyt kriisitilanne koetteli kärsivällisyyttä ja kuumensi tunteita. Siellä, missä toimeentulo menetettiin kokonaan, kuten taidealoilla, ongelmat olivat erityisen vakavia.

Kriisin kokemiseen COVID-19-pandemian aikana vaikuttivat erityisesti poliittisen johdon kriisiviestintä sekä mediajulkisuus. Esimerkiksi Wodak (2021a) on havainnut, että viiden Euroopan maan johtajat käyttivät kriisiviestinnässään neljää tyypillistä kehystä omien ratkaisujensa ja rajoitusten perusteluun. Ne olivat uskonnollinen kehys, dialoginen kehys, luottamuksen kehys ja sodanjohdon kehys. Tutkimuksen mukaan kriisiviestinnän tyyppi riippuu paitsi johtajan persoonasta ja hallituksen puoluekannoista myös muista kontekstitekijöistä, eri maiden historialta, kollektiivisesta muistista ja traumaista sekä kansallisista perinteistä ja valtiollisesta retoriikasta. Eri maissa toimii erilainen retoriikka. Joka tapauksessa pandemia tarkoittaa, että faktat on kohdattava niitä kieltämättä ja virusta vastaan on kamppailtava ja saatava hallinnon toimille kansalaisten tuki. Poliittisen johdon kriisiviestinnän onnistumista voidaan mitata vasta jälkepäin, ja myös mittarit vaihtelevat kuolonuhrien määrästä taloudelliseen tilanteeseen.

Kriisiviestinnän kannalta mielenkiintoinen on myös Wodakin (2021b) toinen tutkimus, jossa hän keskittyy äärioikeiston diskursseihin. Tutkimuksen mukaan valtiojohtajat reagoivat epäonnistumisiinsa kääntämällä tappion hyödykseen. He korostavat omaa erinomaisuuttaan, herättävät tunteita yleisössään ja turvautuvat virheelliseen argumentaatioon. Näin he turvautuvat pelastusnarratiiviin, jossa he pääsevät esittämään itsensä kansan ja kansakunnan pelastajina. Vastaavaa pelastusnarratiivia, kuten myös kriisin

kehystämisen tapoja, saattaa esiintyä myös organisaatioiden johdon puheessa. Narratiivin uskottavuus voi kuitenkin olla rajallista etenkin sisäisten sidosryhmien näkökulmasta.

Pandemia paljasti digikuiluja

Etätöihin siirryttäessä korostui myös digitaalisten välineiden ja kanavien hallinta. Taidot ja taitovajeet johtivat työyhteisöjä ja koko yhteiskuntaa haastaviin polariisaatiotilanteisiin, missä yksillä oli runsas välineistö hallussa ja halu ja kyky oppia uutta, kun taas toiset kokivat jopa häpeää osaamattomuudestaan. Ns. digitaalisen jakautumisen (*digital divide*) tai kuilun (*digital gap*) käsitteestä on puhuttu jo vuosikymmenen verran mutta nyt siitä tuli ajankohtaisempi kuin koskaan (esim. Ragnedda & Muschert 2013). Digiosallisuus Suomessa -hankkeessa (Hänninen ym. 2021; Kuusisto ym. 2022) on luotu kokonaiskuvaa digiosallisuuden tilanteesta, hyvistä käytänteistä ja eri tahojen rooleista sekä rakennettu mittaristoa digiosallisuuden arviointiin. Digiosallisuus tarkoittaa vapaaehtoista ja arjen sujuvuuden kannalta riittävän aktiivista osallistumista yhteiskunnan toimintaan, jossa hyödynnetään digitaalisia välineitä, sovelluksia ja palveluita yksilön/yhteiskunnallisen ryhmän näkökulmasta mielekkäällä ja merkityksellisellä tavalla (Hänninen ym. 2021, 41). Samalla on tunnistettu kolmenlaisia digiosallisuuden toteutumiseen liittyviä esteitä ja puutteita, digikuiluja. Ensinnäkin: miten yksilöllä on pääsy digipalveluihin ja toimivan teknologian äärelle tai mahdollisuus hankkia niitä. Toiseksi: yksilöiden

digitaidot ovat hyvin erilaisia. Kolmanneksi: digipalveluista tapaavat hyötyä eniten he, joilla on jo muutenkin hyvät edellytykset toimia digitaalisessa yhteiskunnassa. (Kuusisto ym. 2022, 19–20.)

Digitaidot ovat olleet pandemian aikana välttämättömiä etätöiden ja etäopiskelun aikaan, kun on pitänyt siirtää oma yritys verkkoon tai käyttää verkko-kauppapalveluja (esim. Yang ym. 2021). Digitaaitoja on tarvittu myös pandemian tiedonvälitykseen ja tartuntajäljitykseen. Tuore tutkimus norjalaisista tietotyöläisistä nostaa esiin luovuuden ja digitaaitojen merkityksen poikkeustilanteissa (Tønnesen ym. 2021). Luovuus auttaa selviämään epävarmuuden kanssa, haastamaan vanhat oletukset ja kokeilemaan uutta. Se tarkoittaa yksilön kykyä riskinottoon, uusien ajattelun ja tekemisen tapojen omaksumista ja muutoksen edistämistä. Koska työssä tarvittavan tiedon avoin saatavuus vaikuttaa tutkimuksen mukaan keskeisesti työntekijöiden innovatiivisuuteen, organisaatioissa tulisi kaikin keinoin edistää digitaalista tiedonvaihtoa. Toisaalta tietovajeet, digikuilut ja digitaalinen jakautuminen moninkertaistavat globaalin kriisin epätasa-arvoiset vaikutukset ja lisäävät marginalisaatiota ja ulkopuolisuutta (Naudé & Vinuesa, 2021).

Pandemia-ajan raportoinnin retoriikkaa

Pandemian viestintähaasteita käsittelevissä tutkimuksissa korostuvat poliittinen julkisuus, mediajulkisuus ja organisaatioiden sisäisen viestinnän ja johtamisen haasteet. Tutkimusten lähtökohtana on paljolti

pandemian tuomasta poikkeustilanteesta selviäminen, eli näkökulma on reaktiivinen. Sen sijaan yritysviestinnän ja etenkin sijoittajaviestinnän tutkimus on toistaiseksi vähäisempää. Se on kuitenkin kiinnostavaa siitä näkökulmasta, että reaktiivisen selviämisen ohella sijoittajaviestinnässä voisi näkyä myös proaktiivista otetta. Etenkin vuosikertomus on useille sidosryhmille tärkeä kanava, jossa yritysten näkymät avataan menneen vuoden lisäksi tulevaisuuteen ja pyritään antamaan positiivinen ja luottamusta herättävä kuva yrityksestä (Machaal 2022, 9–10). Sellaisen luominen pandemiatilanteessa asettaa retorisen haasteen viestinnän ammattilaisille ja yritysjohdolle. Poikkeusaika näkyy siis viestinnän tekijöiden työpöydällä tälläkin tavalla.

Pandemian koetteleman hotellialan vuosikertomusraportointia on tutkittu siitä näkökulmasta, miten pandemian tuomiin taloudellisiin haasteisiin reagoitiin raporteissa. Im ym. (2021) tarkastelivat Fortune 500 -listalla olevien hotellialan yritysten vuosikertomuksia ja totesivat, että rationaalisuus, uskottavuus ja defensiivisyys korostuvat viestinnässä. Yritysten uskottavuutta rakennettiin yhtäältä itsevarmuuden ilmaisemisen ja toisaalta nöyryyden ja inhimillisyyden ilmaisemisen kautta. Vastaavasti italialaisten pörssiyhtiöiden vuosikertomuksia tutkineet Gelmini ym. (2021) havaitsivat, että niille oli leimallista rationaalisuudesta tinkiminen ja tunteisiin vetoaminen. Toimitusjohtajat käyttivät yhteisöllisyyttä rakentavaa retoriikkaa, jolla he pyrkivät varmistamaan sidosryhmien tuen ja soli-

daarisuuden. Toimitusjohtajien viestinnässä korostui henkilökohtaisuus ja vastuun ottaminen. Koska luksusyrityksillä on poikkeustilanteissa erityinen syy osoittaa toimintansa oikeutus, niillä on taipumus turvautua erilaisiin vaikutelmanhallinnan keinoihin vuosikertomuksissaan. Näitä keinoja ovat itsekorostus, suoriutumisen vertailu, tekosyyt, faktojen valikointi ja positiivisten esimerkkien käyttö negatiivisen vaikutelman välttämiseksi (Viana & Lourenço 2020). Vaikutelmanhallinnan (*impression management tactics*) näkökulmassa nousee esiin myös yritysten proaktiivisuus kriisitilanteissa.

Tähän mennessä tehdyn tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että poikkeuksellinen tilanne vaatii paljon vuosikertomusten, kuten muunkin yritysviestinnän, retorisiilta valinnoilta. Yrityksillä ja johtajilla on tarve rakentaa luottamusta yritystä kohtaan, vaikka tulokset olisivat huonojakin. Tähän tarkoitukseen soveltuvat yrityksestä, toimialasta, johtajan persoonasta, kulttuurista ja monista muista tekijöistä riippuen niin itsevarmuus kuin nöyryyskin. Joillekin yrityksille rationaalinen selittäminen on luonteva ratkaisu, kun taas toisille tunteisiin vetoaminen ja johtajan henkilöön tukeutuminen voivat olla toimivampia. Yhtä reseptiä poikkeuksellisen tilanteen vuosikertomuksiin ei siis ole löydettävissä. Luovia avauksia ja uusia mahdollisuuksia korostavaa proaktiivista viestintää ei ainakaan vielä ole tutkimuksessa nostettu kovin voimakkaasti esiin.

Vinkkejä viestijän ja johtajan arkeen

Yksi poikkeuksellisen viestinnän tyypp-

piipiirteistä on epävarmuus; päätöksiä joudutaan tekemään epävarman, jatkuvasti muuttuvan tiedon varassa, mikä on vaikeaa sekä johtajille että kaikille muille. Viestinnän näkökulmasta epävarmuutta voidaan pyrkiä hallitsemaan (ja hillitsemään) faktojen avulla, mutta jos epävarmuus on perustavanlaatuista, sen kohtaamiseen vaaditaan tunteisiin ja empatiaan pohjautuvaa eli pikemminkin epävarmuutta sietävää viestintää. Viestintä on siis kytköksissä siihen, millaisen epävarmuuden äärellä ollaan, onko kyseessä ”tunnettu tuntematon” vai ”tuntematon tuntematon” (ks. Raupp 2018). ”Tunnettu tuntematon” on ennalta hallittavissa siinä mielessä, että siihen on osattu varautua ja valmiita tulkintamalleja saattaa olla tarjolla. ”Tuntematon tuntematon” puolestaan edellyttää jatkuvaa tilanteen seurantaa, läsnäoloa ja viestintää, jossa epävarmuus tunnustetaan. Raupp (2018) esittelee käsitteen strateginen epävarmuusviestintä, joka kuvaa sitä, miten organisaatiot elävät jatkuvassa muutoksessa eikä vakiintunutta tilaa ole lainkaan. Strategisen epävarmuusviestinnän tavoitteena on rakentaa luottamusta ja turvallisuuden tunnetta, eikä niinkään ensisijaisesti välittää informaatiota. Tämä vaatii monessa organisaatiossa viestinnän toimintamallien tiedostamista, arviointia ja uudistamista.

Poikkeustilanteessa pelkkä riskiin tai kriisiin liittyvä tieto ei siis riitä vaan on fokusoitava turvan ja luottamuksen palauttamiseen pahasti järkkyneessä yhteisössä. Näin tiedon määrän sijasta painottuu sen laatu ja käsittely. Keskeistä on tiivis dialogi, jossa tietoa tulkitaan, esitetään

mielipiteitä, kokeillaan uutta ja reflektoidaan yksilöiden ja ryhmän toimintaa (ks. esim. Luoma-aho 2014). Tässä on havaittavissa erimielisyyttä tutkijoiden kesken, sillä usein esimerkiksi kriisiviestintäasian tuntijat korostavat runsaan informaation tarjoamisen tärkeyttä, koska sen avulla epävarmuutta voidaan vähentää (Li ym. 2021). Toiset tutkijat puolestaan näkevät epävarmuuden organisaatioissa pysyvänä tilana, johon voidaan strategisesti vaikuttaa valitsemalla huolellisesti viestien ajankohdat, näkökulmat, painopisteet ja tavoitteet (Raupp 2018). Yleiset hyvän viestintäkulttuurin periaatteet, kuten sidosryhmien odotusten ymmärtäminen (Blomberg ym. 2021), osallistumisen avoimuus, yhteiset päämäärät ja valmius kyseenalaistaa omia näkemyksiä (Rydenfelt & Juholin 2016), auttavat turvan ja luottamuksen palauttamisessa.

Tutkimustiedon pohjalta esitämme seuraavat näkökohdat poikkeuksellisesta viestinnästä vinkeiksi viestijöiden ja johtajien arkeen:

1. *Muista empatia ja vuorovaikutus.*

Kun on kyse maailmanlaajuisesta, henkeä uhkaavasta vaarasta, on johdon ja päälliköiden laitettava rohkeasti persoonansa peliin ja antauduttava dialogiin pelon ja epävarmuuksien huojentamiseksi (Rowe & Alexander 2020). Samalla on mietittävä, miten lämpö ja ymmärrys välitetään verkkoympäristössä, missä vuorovaikutus on usein asiapohjaista ja ilmaisukeinot rajallisia (Koch & Denner 2022). On tärkeää löytää kanavia ja toimintatapoja, joiden

kautta voi osoittaa olevansa läsnä työntekijöiden elämässä (Yeomans & Bowman 2021).

2. *Viesti runsaasti ja monella kanavalla.* Tuo sekä positiivinen että negatiivinen informaatio työntekijöiden saataville ja keskusteltavaksi oikea-aikaisesti, moniäänisesti ja monilla kanavilla (Kähkönen 2020). Tiedon tarve on valtava, ja ihmiset seuraavat useita lähteitä (Guo & Cannella 2021). Läpinäkyvä sisäinen viestintä voi kannustaa proaktiiviseen muutostilanteessa selviytymiseen ja muutoksen sietämiseen, vähentää epävarmuutta ja parhaassa tapauksessa kehittää myönteisesti työntekijöiden ja organisaation välisiä suhteita (Li ym. 2021). Strateginen epävarmuusviestintä edellyttää sitä, että organisaatio tunnustaa, ettei sillä ole vastauksia kaikkeen ja antaa äänen myös työntekijöille (Raupp 2018). Työyhteisöviestinnän laatu on keskeinen tekijä kaikkien muutosprosessien onnistumisessa ja työntekijöiden osallistamisessa (Wolf ym. 2022).

3. *Hoida taidot, välineet ja kanavat kuntoon.* Onko kaikilla digitaaliseen työskentelyyn ja tiedonvaihtoon tarvittavat taidot vai löytyykö digikuiluja (Hänninen ym. 2021)? Tunnista mahdolliset digikuilun paikat, varmista digiosaaminen ja työkalut, jotta yhteisöllisyys voi rakentua ja luovuus kukoistaa myös etätyössä.

Näistä voit aloittaa

Kuusisto, Olli; Merisalo, Maria; Kääriäinen, Jukka; Hänninen, Riitta; Karhinen, Joonas; Korpela, Viivi; Pajula, Laura; Pihlajamaa, Olli; Taipale, Sakari & Wilska, Terhi-Anna (2022). *Digiosallisuus Suomessa*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2022:10.

<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-182-7>

Laurila, Marianne (2017). *”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan”. Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta*. Väitöskirja. Acta Wasaensia 386. Vaasan yliopisto.

LEADIS (Leading from Distance) (2022). Etätyökompassi. Saatavana: <https://sites.uwasa.fi/etatyokompassi/>

KIRJALLISUUS

Aitken, Kim & von Treurer, Kathryn (2021). Leadership behaviours that foster organisational identification during change. *Journal of Organizational Change Management* 34:2, 311–326. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2020-0029>

Blomberg, Annika; Heikkinen, Anna & Kujala, Johanna (2021). Sidosryhmävuorovaikutus kestävän liiketoiminnan mahdollistajana. Teoksessa: Eräranta, Kirsi & Penttilä, Visa (toim.). *ProComma Academic 2021: Vastuullinen viestintä*. Helsinki: ProCom, 60–75.

Einwiller, Sabine; Ruppel, Christopher & Stranzl, Julia (2021). Achieving employee support during the COVID-19 pandemic – the role

of relational and informational crisis communication in Austrian organizations. *Journal of Communication Management* 25:3, 233–255. DOI 10.1108/JCOM-10-2020-0107

Gelmini, Lorenzo; Minutiello, Valentina; Tet-tamanzi, Patrizia & Comoli, Maurizio (2021). Rhetoric, accounting and accountability: COVID-19 and the case of Italy. *Sustainability* 13:8, 4100. <https://doi.org/10.3390/su13084100>

Guo, Wei & Cannella, Albert A. Jr (2021). No need to know it all: Implications of COVID-19 for corporate communications research. *Journal of Management Studies* 58:5, 1421–1425. <https://doi.org/10.1111/joms.12705>

Heide, Mats & Simonsson, Charlotte (2021). What was that all about? On internal crisis communication and communicative coworker-ship during a pandemic. *Journal of Communication Management* 25: 3, 256–275. DOI 10.1108/JCOM-09-2020-0105

Hänninen, Riitta; Karhinen, Joonas; Korpela, Viivi; Pajula, Laura; Pihlajamaa, Olli; Merisalo, Maria; Kuusisto, Olli; Taipale, Sakari; Kääriäinen, Jukka & Wilska, Terhi-Anna (2021). *Digiosallisuuden käsite ja keskeiset osa-alueet. Digiosallisuus Suomessa -hankkeen väliraportti.* Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2021:25. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-287-9>

Im, Jinyoung; Kim, Haemi & Miao, Li (2021). CEO letters: Hospitality corporate narratives during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management* 92, 102701. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102701>

Koch, Thomas & Denner, Nora (2022). Informal communication in organizations: Work time wasted at the water-cooler or crucial exchange among co-workers? *Corporate Communications: An International Journal*. Online first. DOI 10.1108/CCIJ-08-2021-0087

Kuusisto, Olli; Merisalo, Maria; Kääriäinen, Jukka; Hänninen, Riitta; Karhinen, Joonas; Korpela, Viivi; Pajula, Laura; Pihlajamaa, Olli; Taipale, Sakari & Wilska, Terhi-Anna (2022). *Digiosallisuus Suomessa.* Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2022:10. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-182-7>

Kähkönen, Tiina (2020). Employee trust repair after organizational change. *Journal of Organizational Change Management* 33:6, 1143–1161.

Kähkönen, Tiina (2022). *Employee trust repair in the context of organizational change – identification and measurement of active trust repair practices.* Väitöskirja. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 1009. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT.

Laurila, Marianne (2017). *”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan.”* Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Väitöskirja. Acta Wasaensia 386. Vaasan yliopisto.

Lee, Yeunjae (2022). How dialogic internal communication fosters employees’ safety behavior during the COVID-19 pandemic. *Public Relations Review* 48. Online first. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102156>

Li, Jo-Yun; Sun, Ruoyu; Tao, Weiting & Lee, Yeunjae (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relations Review* 47:1, 101984. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101984>

Luoma, Jenni (2015). *Understanding change management through the psychological ownership framework – Examination of antecedents of successful change*. Väitöskirja. Jyväskylän Studies of Business and Economics 156. Jyväskylän yliopisto.

Luoma-aho, Vilma (2014). Särkymätön viestintä. Teoksessa: Luoma-aho, Vilma (toim.). *ProComma Academic 2014: Särkymätön viestintä*. Helsinki: ProCom, 8–18.

Machaal, Sanna (2022). *Sidosryhmien äänet pörssiyhtiöiden vuosikertomusten narratiivisen osion resurssina. Tarkastelussa suora esitys ja vapaa suora esitys*. Väitöskirja. Acta Wasaensia 479. Vaasan yliopisto.

Naik, Rupesh I.; Vagi, Sara J.; Uzicanin, Amra & Dopson, Stephanie A. (2019). Influenza-related communication and community mitigation strategies: Results from the 2015 pandemic influenza readiness assessment. *Health Promotion Practice* 20:3, 338–343. <https://doi.org/10.1177/1524839919826582>

Naudé, Wim & Vinuesa, Ricardo (2021). Data deprivations, data gaps and digital divides: Lessons from the COVID-19 pandemic. *Big Data & Society* 8:2, s. 205395172110255. <https://doi.org/10.1177/20539517211025545>

Neill, Marlene S. & Bowen, Shannon A. (2021). Ethical listening to employees during a pandemic: New approaches, barriers and lessons. *Journal of Communication Management* 25:3, 276–297. DOI 10.1108/JCOM-09-2020-0103

Puyod, Jenette Villegas & Charoensukmongkol, Peerayuth (2021). Effects of workplace rumors and organizational formalization during the COVID-19 pandemic: A case study of universities in the Philippines. *Corporate Communications: An International Journal* 26:4, 793–812. DOI 10.1108/CCIJ-09-2020-0127

Ragnedda, Massimo & Muschert, Glenn W. (toim.) (2013). *The Digital Divide*. London: Routledge.

Raupp, Juliana J. C. (2018). Uncertainty. Teoksessa: Heath, Robert L. & Johansen, Winni (toim.). *The International Encyclopedia of Strategic Communication*. Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell, 1699–1707.

Rowe, Sylvia & Alexander, Nick (2020). Risk communication in the time of COVID. Early lessons for nutrition, food, and health communicators. *Nutrition Today* 55:4, 182–185. DOI 10.1097/NT.0000000000000424

Ruck, Kevin & Men, Linjuan Rita (2021). Guest editorial: Internal communication during the COVID-19 pandemic. *Journal of Communication Management* 25:3, 185–195. <https://doi.org/10.1108/JCOM-08-2021-163>

- Rydenfelt, Henrik & Juholin, Elisa (2016). Hyvä viestintä – parempi viestintäkulttuuri. Teoksessa: Juholin, Elisa (toim.). *ProComma Academic 2016: Eettinen viestintä*. Helsinki: ProCom, 12–27.
- Tao, Weiting; Yeunjae, Lee; Sun, Ruoyu; Li, Jo-Yun & He, Mu (2022). Enhancing employee engagement via leaders' motivational language in times of crisis: Perspectives from the COVID-19 outbreak. *Public Relations Review* 48, 102133. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102133>
- Tønnessen, Øystein; Dhir, Amandeep & Flåten, Bjørn-Tore (2021). Digital knowledge sharing and creative performance: Work from home during the COVID-19 pandemic. *Technological Forecasting & Social Change* 170:1, 120866. DOI 10.1016/j.techfore.2021.120866
- van Zoonen, Ward; Sivunen, Anu; Blomqvist, Kirsimarja; Olsson, Thomas; Ropponen, Annina; Henttonen, Kaisa & Vartiainen, Matti (2021). Factors influencing adjustment to remote work: Employees' initial responses to the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 18, 6966. <https://doi.org/10.3390/ijerph18136966>
- Weick, Karl (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Welch, Mary & Jackson, Paul R. (2007). Re-thinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal* 12:2, 177–198. DOI 10.1108/13563280710744847
- Viana, Dante Baiardo C. Jr & Lourenço, Isabel (2020). Impression management tactics during COVID-19 pandemic outbreak: An analysis of luxury goods firms. *XX USP International Conference in Accounting*. São Paulo 29.–31.7.2020. www.congressousp.fipecafi.org
- Wodak, Ruth (2021a). Crisis communication and crisis management during COVID-19. *Global Discourse: an interdisciplinary journal of current affairs* 11:3, 329–353. <https://doi.org/10.1332/204378921X16100431230102>
- Wodak, Ruth (2021b). *The Politics of Fear. The Shameless Normalization of Far-right Discourses* (2nd revised and extended edition). London: Sage.
- Wolf, Patricia; Verma, Surabhi; Kocher, Pierre-Yves; Bernhart, Maximilian Joseph & Meissner, Jens O. (2022). In search for the missing link: Studying the interrelationship between organizational learning and organizational culture change. *Journal of Organizational Change Management* 35:1, 135–164. <https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2020-0234>
- Yang, Tian; Ticona, Julia & Lelkes, Yphtach (2021). Policing the digital divide: Institutional gate-keeping & criminalizing digital inclusion. *Journal of Communication* 71:4, 572–597. <https://doi.org/10.1093/joc/jqab019>
- Yeomans, Liz & Bowman, Sarah (2021). Internal crisis communication and the social construction of emotion: University leaders' sensegiving discourse during the COVID-19 pandemic. *Journal of Communication Management* 25:3, 196–213. DOI 10.1108/JCOM-11-2020-0130



KETKÄ?

Salli Hakala ja Aino Ruggiero

- *VTT Salli Hakala on toiminut parikymmentä vuotta yliopistonlehtorina Helsingin yliopistossa, viestinnän tieteenalalla. Hänen tutkimus- ja opetusalanensa kuuluu organisaatioiden viestintään, erityisesti julkisen alan viestintään, kriiseihin ja promootiokulttuuriin. Hän on toiminut tutkijana useissa kriisiviestinnän tutkimushankkeissa Helsingin yliopistossa ja on kirjoittajana lukuisissa akateemisissa kirjoissa ja artikkeleissa. Tämä artikkeli liittyy professori Anu Kantolan johtaman Suomen Akatemian Kansalaisuuden kuilut ja kuplat (BIBU) -konsortion koronakriisin tutkimusosioon.*

FT Aino Ruggiero työskentelee tutkijatohtorina Hankenin HUMLOG (Humanitarian Logistics and Supply Chain Research) -instituutissa. Ruggiero on työskennellyt aikaisemmin Jyväskylän yliopiston kauppa- korkeakoulussa viestinnän johtamisen oppiaineessa ja väitöskirjatutkijana Jyväskylän yliopiston Viestintätieteiden laitoksella. Hänen väitöskirjansa käsittelee kriisiviestintää terrorismin yhteydessä. Parhailleen Ruggiero tutkii kriisiviestinnän varautumista huoltovarmuuden saralla H2020-rahoitteisessa CORE (sScience & human factOr for Resilient sociEty) -hankkeessa sekä humanitaarisen avun toimittamiseen liittyviä kysymyksiä Suomen Akatemian rahoittamassa Cash and/or Carry in Conflict Zones -projektissa.

KRIISINKESTÄVÄÄN YHTEISKUNTAAN

Koronapandemia oli poikkeuksellinen globaalin maailman ja media-ajan kriisi, jossa viestinnän merkitys pitkittyneen kriisin ratkaisuisa korostui. Tutkimme sitä, miten viranomaisten viestinnässä rakennettiin henkistä kriisinkestävyyttä yhteisöllisyyden avulla ja minkälaisia haasteita ja ristiriitoja siihen kohdistui. Tutkimuskohteena on valtioneuvoston kansalaisviestintä ja Suomi toimii -kokonaisuus. Yhteisöllistä kriisiviestintää analysoimme sosiaalisen mielikuvituksen teorioiden, erityisesti kuvitellun yhteisön, avulla.

Koronakriisissä valtiot toisensa perään joutuivat sulkemaan rajojaan, rajoittamaan kansalaisten vapausoikeuksia sekä ylläpitämään jokaisen taloudellisia, sivistyksellisiä ja sosiaalisia oikeuksia usein vain verkon välityksellä. Pandemiasa viestinnästä tuli keskeisin tapa johtaa kaikkien toimintaa suoraan julkisuudessa. Valtioneuvoston kriisiviestinnän voi tutki-
muksemme mukaan jakaa kolmeen osaan: viranomaisten kriisiviestintä, mediayhteiskunnan kriisiviestintä ja yhteisöjen kriisiviestintä. Tässä artikkelissa keskitymme yhteisölliseen näkökulmaan.

Analysoimme *Suomi toimii* -viestintäkokonaisuutta, josta vastasi Suomessa pääministerin johtama valtioneuvoston kanslia. Hankkeen tarkoitus oli rakentaa yhteistyössä kansalaisyhteiskunnan kanssa

henkistä kriisinkestävyyttä eli resilienssiä viestinnän keinoin pitkittyneessä kriisissä (Valtioneuvosto 2021a). Hankkeessa tehtiin viestintäkampanjoita, videoita, podcasteja, tapahtumia ja päivittäistä yhteistyötä kansalaisjärjestöjen, kirkon, median, kuntien, ministeriöiden sekä yritysten kanssa ja käytettiin apuna viestintä- ja mainostoimistoja. Valtioneuvoston kanslia ei ole toteuttanut vastaavaa koskaan aikaisemmin.

Kuvaamme sitä, miten hanke syntyi, miten se rakennettiin, mitä se tavoitteli ja millaista vastakaikua se sai uutena valtionhallinnon kriisiviestinnän muotona. Hankekokonaisuus nostaa myös viestinnän ammattilaisille kiinnostavia ideoita. Se edustaa uudenlaista tapaa tehdä kriisiviestintää, on laajuudessaan historiallinen ja läpäisee yhteiskunnan eri osa-alueet. Hankkeeseen sisältyy lukuisen eri toimijoiden välistä yhteistyötä ja kokeiluja yhteisluomisesta. Kommunikaationa se on moniulotteista, keskittyä aineettomaan pääomaan, kuten henkiseen kriisinkestävyyteen, kollektiivisiin tunteisiin ja optimistiseen toivon tuottamiseen kriisin keskellä.

Koronakriisin alussa maaliskuussa 2020 pääministeri Sanna Marinin johdolla valtioneuvoston kanslian viestinnässä toimitatavaksi muodostui nopeasti kymmenen kohdan käytännön strategia (Anttikoski 2020) viestintäsuosituksen pohjalta (VNK 2019). Viranomaisviestinnässä korostuivat mm. viestinnän johtaminen ja koordinaatio valtioneuvoston kansliasta poikkeusoloissa, kaikkien mediakanavien käyttö, säännöllisyys ja asiantuntijoiden näkyvä

rooli sekä henkinen kriisinkestävyys pitkäkestoisessa kriisissä. Ministeriöt viestivät samanaikaisesti mediainfoissa kansalaisille, hallinnon alaisille viranomaisille ja medialle. Kriisissä viestintää piti toteuttaa ja suunnitella yhtä aikaa.

Suomi toimii -kokonaisuuden idea syntyi valtioneuvoston kansliassa sekä pääministerin poliittisten avustajien että viranomaisviestijöiden kesken heti kevään 2020 poikkeusolojen alussa. Hanke perustui Yhteiskunnan turvallisuusstrategiaan, jossa henkinen kriisinkestävyys on yksi seitsemästä elintärkeästä toiminnosta (YTS 2017) sekä Valtionhallinnon tehostetun viestinnän ohjeeseen, jonka mukaan ”Perusta henkiselle kriisinkestävyydelle luodaan arjessa” (VNK 2019, 9). Päävastuussa hankkeesta oli valtioneuvoston kansliaan perustettu uusi strategisen viestinnän tiimi. Hankkeen voimassaoloaika on 1.4.2020–31.12.2022. Hankkeen toiveena oli, että kaikki mukaan lähteneet tahot jakaisivat hyviä esimerkkejä samoilla tunnuksilla. Alkuvaiheessa keskeisiä järjestöjä olivat Suomi100 -toiminnassa mukana olleet paikallistahot ja isot valtakunnalliset järjestöt SPR:n aloitteesta. Mukana oli yhteensä 180 kansalaisjärjestöä (tammikuussa 2022).

Valtioneuvosto yhdessä presidentin kanssa totesi Suomessa vallitsevan poikkeusolot kahdesti koronavirukseen aikana: 16.3.–15.6.2020 sekä 1.3.–27.4.2021. Poikkeusoloissa valtioneuvosto voi rajoittaa kansalaisten perusoikeuksia, mm. Uudenmaan sulkua 28.3.–15.4.2020 rajoitti ihmisten liikkumista. Tilanteen ainutlaatuisuutta kuvaa, että edellisen kerran

Suomessa vallitsivat poikkeusolot sota-aikana. 12 ministeriön viestintää koordinoi ja poikkeusoloissa myös johti pääministerin johdolla valtioneuvoston kanslia. Tosin vasta keväällä 2021 poikkeusoloissa annettiin asetus viestinnän johtovastuusta valtioneuvoston kanslialle ja valtioneuvoston viestintäjohtajalle valmiuslain mukaisesti (L 2011/1552, 106§). Muina aikoina koronaviestinnän johtovastuu oli juridisesti sosiaali- ja terveysministeriöllä (STM). Kansalaisviestinnän osuuden STM siirsi THL:lle, joka taas toteutti monet kampanjat yhteistyössä valtioneuvoston kanslian kanssa. Pitkittyneen kriisin viestintää koordinoitiin ja johdettiin pääasiassa etänä ja ad hoc -periaatteella, eli muuttuvan tilanteen sanelemissa puitteissa, kriisin luonteen muuttuessa.

Valtioneuvoston koronaviestinnän laajuutta kuvaavat eri kanavien luvut. Päättöksentekoon liittyneet tärkeimmät viestinnän kanavat olivat valtioneuvoston yhteiset verkkosivut, joille rakennettiin erilliset koronasivustot. Noin sata tiedotetta julkaistiin koronavirukseen aikana 12.3.2020–31.1.2021. Eniten käyntejä, yli miljoona, oli ravintolarajoitukset-sivulla vuonna 2021. Ministeriöiden korona-aiheisia tiedotteita ja verkkouutisia julkaistiin noin 1500. Hallituksen tiedotustilaisuuksia sekä STM:n ja THL:n yhteisiä viikoittaisia striimattuja tilannekatsauksia pidettiin yhteensä 140 kertaa, ja Yle välitti ne suorana. Videoklippejä ja uutisia jaettiin valtioneuvoston sometilien kautta. Seuraaja- ja viestimäärät monikertaistuivat heti ensimmäisenä vuonna. Lisäksi keskeistä oli johtavien poliitikkojen, THL:n ja muiden

asiantuntijoiden sekä STM:n strategisen johdon mediaesiintyminen päivittäisenä uutisvirtana lähes kahden vuoden ajan. Valtioneuvosto käynnisti huhtikuun alussa 2020 kansalaisten mielipiteitä ja tunteja kartoittavan ja kokoavan Kansalaispulsssi-kyselyn, joka toistettiin kolmen viikon välein.

Aineisto ja menetelmät

Tutkimusaineisto koostuu valtioneuvoston viestinnän ammattilaisen haastatteluista sekä Suomi toimii -hankkeen aineistoista (taulukko 1). Hanke liittyy Anu Kantolan johtamaan Suomen Akatemian Strategisen tutkimusneuvoston rahoittamaan hankkeeseen Kansalaisuuden kuilut ja kuplat – Tackling Biases and Bubbles in Participation (BIBU). Aineistolla haimme vastausta kahteen tutkimuskysymykseen: miten viranomaisten viestinnässä rakennettiin henkistä kriisinkestävyyttä ja minkälaisia haasteita ja ristiriitoja siihen kohdistui.

Haastateltavina oli yhteensä 12 keskeistä viestijää valtioneuvostosta. Teimme haastattelut syys–marraskuussa 2021, ja ne kestivät 1–2 tuntia. Haastateltaviksi valitsimme ensin keskeiset toimijat ja sitten

ns. lumipallotekniikalla kysyimme, ketkä muut olivat keskeisiä toimijoita viestinnässä. Haastattelimme kampanjoista vastaavia siitä, mitä tavoitteita heillä oli, miten ideat syntyivät, miten niitä toteutettiin, miten ne liittyivät muuhun valtioneuvoston koronaviestintään ja miten ne vastaanotettiin hallinnon sisällä ja medioissa. Litteroimme haastattelut.

Katsoimme, kuuntelimme ja lähiluimme kampanjan tuotoksia, kuten suomitoimii.fi-verkkosivuja, videoita, podcasteja ja virtuaalista Nykytunteen museota (Valtioneuvosto 2021b). Kampanjan raportit vuosilta 2020 ja 2021 sekä muut dokumentit saimme valtioneuvoston kansliasta.

Tutkimusaineistot analysoimme temaattisesti lähiluvun keinoin henkisen kriisinkestävyyden näkökulmasta. Yhteisöllisen viestinnän analyysissa teoreettisena viitekehystenä käytimme sosiaalisen mielikuvituksen teorioita.

Taulukossa 1 on tiivistelmä valtioneuvoston kanslian *Suomi toimii* -hankkeen kampanjoista koronakriisin viestinnässä 17.4.2020–31.1.2022. Tiedot perustuvat valtioneuvoston kanslian viestintäosastolta 27.1.2022 saatuun tietoon.

Taulukko 1. Valtioneuvoston kanslian koronakriisin viestintä, *Suomi toimii* -kampanjat 17.4.2020–31.1.2022

Suomi toimii -verkkosivusto (suomitoimii.fi) (Kitchen Oy). Hanke jatkuu 31.12.2022.

Virtuaalivappu vappuna 2020 virtuaalisesti ja kotisohvilta käsin. #virtuaalivappu somessa yli 11,5 miljoonaa näyttökertaa, ja virtuaalivappu.fi sivusto keräsi vapun aikana 54 000 vierailijaa. Mediahuomio: tavoitti yli 18 miljoonaa potentiaalista lukukertaa. Poliisin mukaan vappu sujui koko maassa historiallisen rauhallisesti.

Suomi toimii, Kiitos tack -filmi tilattiin huhtikuussa 2020 Aku Louhimieheltä ja Andrei Alenilta (esillä somessa ja Ylellä).

Faktaa koronasta -kampanjan, #faktaakoronasta, valtioneuvosto toteutti keväällä 2020 yhteistyössä viestintätoimiston kanssa (Ping Helsinki). Instagramissa ja Twitterissä yli 4 miljoonaa ja TikTokissa yli miljoona katselua.

5 valttia -kampanja marras–joulukuu 2020 (VNK ja THL:n yhteinen). Tavoite: tiivistää koronaohjeet muistettaviksi ohjeiksi. Tunnettuja vaikuttajia, jotka käyttävät maskia ja muistuttavat viidestä valtista, ja osalta myös videot koronakokemuksista.

Maa joka nousee jaloilleen (Bob the Robot Oy, Lasse Virenin kuvalla) esitettiin tv-kanavilla 6.12.2020.

Kiitos-kampanja (Miltton), jota jatkettiin nuorten aktivoimiseen ja koronaturvalliseen kesän viettoon kannustavalla somevaikuttajakampanjalla (Trooot Finland Oy). 100 erilais-ta Kiitos-videota (mm. ministereiltä ja sometähdiltä).

Jaksaa, jaksaa -kampanja (Kaiku Helsinki Oy). A-maajoukkuevalmentajien Jaksaa, jaksaa -filmit: kesällä somessa ja MTV:n kanavilla (pro bono).

Suomi ilahduttaa -kampanja (Kuubi Oy), koomikko Pirjo Heikkilän palvelut syksy 2020.

Hyvää pataa, yhdessä (Huhu Oy): kokkaus ja arjen rutiinien yhteisö. Sidosryhmäyhteistyö Marttojen ja somevaikuttajien kanssa. Heinä–lokakuu 2020.

Suomi toimii -studio. Yleisradion studioissa (omakustannehinta) ja henkilökunnalla (kuvaus ja editointi) Suomi toimii -videoita yli 50 järjestölle ja kaikki ministeriöt, yli 100 videota.

Epäröimättä hetkeäkään -tsemppivideot alkuvuodesta 2021.

Vappu omassa kuplassa 2021, somevaikuttajia (Ellun Kanat).

Mitä sitku -kampanja radioissa toukokuussa 2021 (Kuubi oy, Sanoma ja 2PhD/OMG).

Suomi välittää -kampanja oli Suomi toimii -kokonaisuuden ja järjestöjen yhteinen kampanja (Ellun Kanat).

Suomi harrastaa -kampanjan tavoite oli saada liikkumaan. Suomi toimii sekä opetus- ja kulttuuriministeriö. Mukana oli alueita, kuntia ja kaupunkeja, järjestöjä, yrityksiä ja harrastusseuroja, elokuusta 2021 alkaen.

Taas mennään -joukkoliikennekampanja loppusyksystä 2021 yhteistyössä liikenne- ja viestintäministeriön ym. kanssa, liikenne- ja viestintäministeriö maksoi (hasan & partners).

Epäreilu korona -keskustelutilaisuus Levillä. Aurora-puhefestivaali joulukuussa 2021.

Rahoitus: Suomi toimii -kokonaisuuden ulkopuolisena päärahoittajana on Huoltovarmuuskeskus (rahoitus 450 000 euroa). Lisärahoittajina toimivat Turvallisuuskomitea (rahoitus 20 000 euroa) ja valtioneuvoston kanslia 2–3 henkilöä (htv), mikä rahoitettiin 1,3 miljoonan euron lisäbudjetilla kahdeksi vuodeksi.

Uudempi tutkimuksen näkökulma: yhteisöllinen kriisiviestintä

Perinteiset käsitykset viestinnästä kriisien tutkimuksissa (Coombs 2015; Boin ym. 2016; ks. myös Meriläinen ym. 2020) ovat olleet suhteellisen staattisia ja korostaneet organisaation toimijoiden roolia varautumisen, viestien ja tilannekuvan määrittäjinä. Median rooli on nähty pääasiassa suoraviivaisena tiedonvälittäjänä. Kriisiviestinnän tutkimuksessa painotetaan nykyään laajempaa ymmärrystä viestinnästä dynaamisena ja transaktiivisena käytäntönä (Frandsen & Johansen 2017; Sellnow ym. 2017; Heath & Palenchar 2016) tai yhteiskunnan läpimedioituneena ilmiönä ja toimintona, jolloin ihmisten muut sosiaalisen elämän muodot sulautuvat ja kietoutuvat toisiinsa erityisesti digitaalisessa ja hybridissä mediaympäristössä (mm. Sumiala ym. 2020). Strateginen viestintä, aktiivinen toimijuus ja erilaiset promoo-

tiot, joissa julkisuuden henkilöt lähtevät esim. koronakampanjoihin mukaan, on tuonut myös suomalaisen viranomaisten kriisiviestintään uusia yhteisöllisiä ulottuvuuksia (vrt. Hakala 2016).

Kriisiviestinnän tutkija Diers-Lawson (2020) kutsuu tätä uudenlaista lähestymistapaa kriisiviestintätutkimuksen kolmanneksi aalloksi, johon myös tutkimuksemme nojaa. Painopiste siirtyy organisaatiokeskeisestä kriisin ymmärtämisestä tarkastelemaan viestintää moniulotteisina inhimillisen elämän ilmiöinä ja aktiivisina toimintoina. Keskeisiä ovat toimijoiden ja sidosryhmien kysymykset, vastaukset, tunteet ja kokemukset, jotka saavat heidät liikkeelle. Tämä yhteisöllinen näkökulma kriisiviestintään laajentaa toimijoiden verkoston kattamaan myös yritys- ja järjestösektorin sekä kansalaisyhteiskunnan eri toimijat ja ryhmät sekä kansalaiset (Hyvärinen &

Vos 2015; Diers-Lawson 2020). Yhteisöllisellä viestinnällä on rajapintoja luova, siltoja rakentava, yhteistyötä ylläpitävä ja henkistä kriisinkestävyyttä lisäävä rooli. Jo ennen kriisiä yhteisöllisellä viestinnällä voidaan mm. kasvattaa kriisitietoisuutta ja -valmiutta sekä luoda yhteistyösuhteita, ja kriisin aikana sekä sen jälkeen mahdollistaa yhteistyö, tiedonvaihto sekä tuoda ihmisiä yhteen ja tasapainottaa eri näkökulmien luomia jännitteitä (Hyvärinen & Vos 2015; Ruggiero 2017).

Erityisesti pandemiassa kriisinhallinta, viestintä ja yhteisöllisyyden synty ovat monien eri toimijoiden yhteistyön (*co-creation*) tulosta. Henkinen kriisinkestävyys tarkoittaa kykyä toimia joustavasti yllättävissä tilanteissa, selvitä, sopeutua ja oppia. Se on siis monitahoisen viestinnän aikaansaamaa (Sellnow & Seeger 2013; Hyvärinen & Vos 2015). Yhteisöllinen kriisinkestävyys voidaan määritellä joukoksi sopeutumista edesauttavia kykyjä (*capacities*), jotka liittyvät toisiinsa ja jotka auttavat yhteisöä palautumaan kriisistä (Norris ym. 2008). Yksi näistä kyvyistä on viestintä ja vuorovaikutus, joka pitää sisällään myös yhteisöllisen tarinankerronnan ja merkityksen antamisen kriisin syistä ja seurauksista sekä siitä, kuinka kriisistä päästään eteenpäin.

Koko yhteiskuntaa koskevaa pandemia-kriisiä on kiinnostavaa lähestyä yhteisöllisen kriisiviestintätutkimuksen näkökulmasta. Yhteisöt voidaan ymmärtää vuorovaikutukseen pohjaavina ryhminä, joko fyysisinä tai virtuaalisina, tai kuviteltuina, Benedict Andersonin (1983/2007) käsitteen mukaisesti. Nyky-yhteiskunta

on liian suuri toimiakseen kasvokkain edes normaaliaikoina. Yhteisöt voidaan ymmärtää myös durkheimilaisittain rituaaleina, jotka avaavat aivan uudenlaisia järjestäytymisen muotoja. Kriiseissä sosiaalisen median toimintalogiikka ja median uutisrituaalit synnyttävät hetkellisiä yhteisöjä, ja ihmiset aktivoituvat (Sumiala 2010, 97–130). Digitaalisten etäyhteyksien varaan rakentuvia yhteisöllisyyden kuvauksia olemme lukeneet ns. sosiaalisen mielikuvituksen teorioiden (*social imaginaries*) kautta, joita käytämme tässä analyysin teoreettisena viitekehyksenä. Sosiaalisesta mielikuvituksesta voidaan sanoa, että se on ”tietyyssä ajassa ja paikassa saatavilla olevien ideoiden ja toimintamallien valikoima, jota ihmiset voivat käyttää yrittäessään tehdä selkoa siitä, mitä heidän ympärillään ja maailmassa tapahtuu” (Kantola 2012, 43). Sosiaalisen mielikuvituksen teorioiden (Calhoun 2002; Taylor 2004) puitteissa otamme tarkasteluun erityisesti kuvitellun yhteisön, tunneyhteisön ja toivon käsitteet ja tutkimme niiden kautta, miten viranomaisien kriisiviestinnässä rakennettiin yhteisöllisyyttä.

Kuviteltu yhteisö:

Kansalaiset samassa veneessä

Viestinnällisesti henkisen kriisinkestävyyden kannalta me-hengen synnyttäminen on keskeistä. Kuviteltu yhteisöllisyys on modernin yhteiskunnan ja viestinnän tutkimuksen peruskäsite. Se tarkoittaa sitä, miten mielikuvat, symbolit, tarinat ja teoriat rakentavat käsitystä, keitä me olemme, keitä meihin kuuluu, minne olemme menossa, mikä meitä uhkaa

ja mikä on meille mahdollista. Tunteet näyttävät ottaneen ison roolin yhteiskunnissa ja politiikassa (Calhoun 2002; Taylor 2004; Kantola 2012; Kantola ym. 2022). Organisaatioiden viestintätoimet, mediat, johtavat politiikat ja asiantuntijat ovat keskeisiä tulkitsijoita julkisessa elämässä ja vaikuttavat siihen, miten kollektiivinen käsitys meistä ja uhasta syntyy.

Kun koronavirus levisi nopeasti ja globaalisti ihmiseltä toiselle, valtioneuvoston pääviesti oli, että virusta vastaan piti taistella ”yhdessä”, mutta fyysisesti erillään toisistaan. Päivittäisten ja viikoittaisten mediainfojen ohella valtioneuvoston kanslia pääministeri Marinin johdolla lanseerasi *Suomi toimii* -hankkeen Uudenmaan sulun päättyttyä huhtikuussa 2020. Presidentti Niinistö käytti avaustilaisuudessa lähes uskonnollista ilmaisua: *”Me olemme kohdanneet mahdottoman, eikä se alkuunkaan ole ohi. Mutta tämä pirulainen on voitettavissa. Me nujerramme sen.”* (Tasavallan presidentin kanslia 17.4.2020.) Tämä loi mielikuvaa ulkoisesta vihollisesta. Toisen ihmisen kohtaamisesta ja pian toisista valtioista tuli uhka terveydelle, turvallisuudelle ja taloudelle. Uudenlainen yhteisöllinen hanke oli yksi keino yrittää vastata, miten Suomi toimii yhdessä ilman perinteisiä kohtaamisia.

Perinteisesti organisaatioviestinnässä symboleilla, logoilla, tunnusväreillä ja muulla visuaalisella ja graafisella ilmeellä tavoitellaan yhteenkuuluvuutta. Visuaaliselta ilmeeltään valtioneuvoston viestintä rakentui sinivalkoisen leijonalogon ja ilmeen ympärille. Se näkyi kaikkialla: valtioneuvosto.fi-verkkosivuilla, some- ja

katukampanjoissa, maskivideoissa ja kansalaisten rokokorteissa. Ministeriöiden välillä saattoi olla samaan aikaan menossa kuitenkin toimivaltakiistoja ja väantöä sanojen määrittelyistä, milloin mistäkin yksityiskohdasta ja koko *Suomi toimii* -kampanjan tarpeellisuudesta. Yhdessä tekeminen kullisien takana ei haastattelujen mukaan ollut viestijöille kiireessä aina kovin helppoa. Tiedoteluonnokset ja ydinviestit jumiutuivat juristien ja asiantuntijoiden sähköposteihin ja työryhmiin. Valtioneuvoston kanslian viestintäosasto lähti viestimään eri kanavilla ja keinoilla, koska kansalaisten, median ja viranomaisien tiedon ja toiminnan tarve oli suuri. Ylilyöntejäkin tapahtui.

Kansallisesti tärkeä musiikki, kuten Finlandia-hymni, luovat mielikuvan yhteisestä kansakunnasta, ja valtioneuvosto jakoi itsenäisyyspäivänä *Suomi toimii* -some-tileillään sen ainutlaatuisen virtuaalikuoron laulamana. Esitys sai 330 000 katsojaa. Tämä on tyyppiesimerkki kuvitellusta yhteisöstä. (Valtioneuvosto 2020).

Päivittäisistä valtioneuvoston mediainfoista tuli heti mediaa ja suurta yleisöä palveleva tapa johtaa kriisiä julkisuudessa. Hallituksen neuvotteluista tuli alkuvaiheessa kriisin tilannekuvaa ja päätöksiä luotsaava elin, vaikka rinnalla oli erilaisia koronatilannetta koordinoivia ryhmiä (Deloitte 2021; OTKES 2021).

”Saatiin info viikoittaisena käyntiin, niin todettiin, että kansalaiset ja media täytyy pitää samassa veneessä.”

Valtioneuvoston mediainfot Yleisradio ja muut päämediat välittivät suorina. Niistä käytettiin haastatteluissa ilmaisua

”kansakunnan yhteinen leirituli”. Se kuvaa hyvin käsitettä kuviteltu yhteisö media-yhteiskunnassa. Näiltä valtioneuvoston *”leiritulilta”* puuttuivat kuitenkin maa-hanmuuttajat, eri tavoin syrjäytyneet, ehkä nuoremmat ikäpolvet ja myös *Eroon koronasta* -tyyppiset vastustavaa agenda ajavat asiantuntijaryhmät. Säännölliset mediainfot asiantuntijoiden kanssa muodostuivat kollektiivisiksi rituaaleiksi.

Säätytalon portaille pystytetty ulkoil-makatos toimittajien turvallista kohtaa-mista varten loi kuvaa avoimuudesta. Julkkiset puolestaan toivat näkyvyyttä kampanjoihin, ja somevaikuttajat saavuttivat uusia yleisöjä. Näin kansallisten mielikuvayhteisöjen tuottaminen oli myös tietoista poliittista toimintaa: ideat pake-toitiin muista erottuviksi performatiivisiksi esityksiksi. Toisaalta yhteenkuuluvuutta pyrittiin luomaan yhteistyössä kansalais-järjestöjen ja asiantuntijoiden kanssa. Erityisesti THL:n johtaja Mika Salmisesta tuli terveysturvallisuuden kasvot kaikissa medioissa.

Suomi toimii -hanketta rakennettiin erilaisena kansalaisia yhteen sitovana, pitkälti myös virtuaalisena verkostona. Sinivalkoiset viralliset värit vaihdettiin neutraaleihin, ja yhteyttä kuvaa toimi-joita yhdistävä nauha. Viestintää toteutet-tiin visuaalisesti ja tunteita puhuttelevina muotoina. Hanketta toteutettiin *”vähän sellaisella ”Try and learn -periaatteella”*. Kampanjateemoja olivat Suomi puhuu, Suomi välittää, Suomi harrastaa, Suomi liikkuu, radion koronailtamat ja niin edel-leen. Poikkeusajan dialogeissa järjestöjen asiantuntijat avasivat eri näkökulmista

kansalaisten tunteja ja mm. eriarvoisuutta.

”Meillähän on kohderyhmänä nimen-omaan kansalaiset, koska mikä muukaan se voisi olla, ku meil on tehtävänä henkisen kriisinkestävyyden vahvistaminen, niin ollaanhan me rikottu niitä rajoja. Eikä oo mikään ihmekään, että meitä katellaan vähän epäluuloisesti.”

Yhteisöt ja kaupalliset mediat lähtivät mukaan hyvin erilaisin tavoin, mutta esimerkiksi päämedioista Yle ja Helsingin Sanomat eivät juuri journalismissaan kampanjaa nostaneet esiin. Haastatelta-vat näkivät syyksi sen, että kyseessä oli valtioneuvoston kanslian promootio, eikä sinänsä uutisoitavaa faktaa.

Kampanjoilla oli myös vaaransa. Ajoin-tus ja hankintalain vaatimukset jatku-vasti muuttuvassa virustilanteessa toivat haasteita. Yksi julkisuuteen noussut kohu liittyi keväällä 2020 maskeihin. STM:n ja valtioneuvoston kanslian viestinnässä kiis-ta maskeista kilpistyi *Kiitos!*-videoon, jossa näkyi liikaa maskeja väärillä ammattiryh-millä keväällä 2020. Maskeja ei tuolloin suositeltu, ja valtioneuvoston kanslia joutui tekemään *Kiitos!*-videosta maskeista riisutun version. THL:n ja STM:n yleinen maskisuositus tuli kuitenkin pari kuukaut-ta myöhemmin elokuussa 2020 WHO:n linjauksen mukaisesti. Kiistat vaikuttivat kulisseyssä viestijöiden yhteistyöhön.

Syksyllä 2021 näytti, että rokotuksissa edetään ja yhteiskuntaa voitiin avata. Pääministeri Marin toi vahvemmin esiin toivoa avaamisesta kuin sosiaali- ja terveysministeriö ja ministeri Kiuru, joka puhui edelleen *”veitsenterällä”* olemisesta. Tuolloin julkaistiin joukkoliikennekam-

panja, Taas mennään. Ajoitus ei osunutkaan yksiin koronaviruksen deltavariantin nopean leviämisen kanssa. Palaute oli välillä todella rajua, ja ”taas mennään” sai aivan päinvastaisia merkityksiä somessa. Tämä oli yksi esimerkki siitä, miten viranomaisten viestintä ei taivu nopeiden kriisitilanteiden kampanjointiin. Viestintähankinnoissa pykälää oli usein pakko kiertää pilkkomalla osakampanjat eri toimistoille (ks. taulukko 1).

Tunneyhteisöt: Virtuaalivapusta koronailtamiin

Sosiaalinen mielikuvitus ei ole vain kuvitteellinen ajatusmaailma, vaan sillä on selvä yhteys yhteiskunnan dynamiikkaan: ketkä pystyvät nostamaan itsensä yhteiskunnan keskiöön ja ”avaintoimijoiksi” ja ketkä jäävät ”jarrumiehen” paikalle, niin kuin Anu Kantola (2012, 39) sanoittaa tunneyhteisöjen muodostumista. Kriisissä tarvitaan erityisellä tavalla avaintoimijoita emootioiden johtamisessa.

Italian sulkutilasta keväällä 2020 alkaneet parvekelaulut hoitajille ovat tyypillinen esimerkki romanttisesta tunneyhteisöllisyydestä, joka tapana levisi myös Suomeen. Nallet ikkunoilla, uudenlaiset poskisuukot kenkien kärjillä ja kyynärpäättervehdykset kevensivät rajoitusten tuomaa ahdistusta. Kenellä muulla kuin valtioneuvoston viestijöillä, johtavilla poliitikoilla ja viranomaisilla, voisi olla avainrooli julkisen tunnustuksen jakamisessa ja henkisessä kriisinkestävyydessä? Vai olisiko sittenkin parempi ohjata vain taloudellista tukea tähän työhön kansalaisyhteiskunnan toimijoille? Näitä kysymyk-

siä viestinnän ammattilaiset ministeriössä ratkoivat.

Vappu on suomalaisessa yhteiskunnassa ollut sosiaalisen mielikuvituksen tunneyhteisö, joka on liikuttanut joukkoja, niin tavallista kansaa, ylioppilaita kuin ihmisiä poliittisilla marseilla. Valtioneuvoston, THL:n, sisäministeriön ja erityisesti poliisin viestinnässä nousi huoli, miten saada nuoret ihmiset pysymään pois Mantan lakituksesta ja Ullanlinnanmäeltä. Syntyi idea virtuaalivapusta. Kokoontumisrajoitusten vuoksi vappua vietettiin vuonna 2020 virtuaalisesti ja kotisohvilta käsin. #virtuaalivappu-kampanjassa suomalaisille tarjottiin viihdyttävää vappusisältöä. Hashtag #virtuaalivappu tavoitti somessa yli 11,5 miljoonaa näyttökertaa ja virtuaalivappu.fi-sivusto keräsi vapun aikana 54 000 vierailijaa. Laaja mediahuomio tavoitti yli 18 miljoonaa potentiaalista lukukertaa. Poliisin mukaan vappu sujui koko maassa historiallisen rauhallisesti, ja poliisi jakoi vapunpäivän droonikuvaa tyhjästä Ullanlinnanmäestä, missä on perinteisesti kymmeniä tuhansia vappukävijöitä ja -juhlijoita. Myös ministerit Ohisalo, Andersson ja Henriksson puhaltelivat serpentiinejä ja kuplia Twitter-videoissaan ja näyttäytyivät avaintoimijoina.

Kansainvälisesti viestinnän visuaalisuus nousi ykköstrendiksi jo vuonna 2017 European Communication Monitor -tutkimuksessa. Kyselyssä tiedon visualisoinnin tärkeimpinä listataan videot, infografiikka ja instant-kuvat, joita ilman strateginen viestintä ei toimi. (ECM 2017.) Valtioneuvoston kansliassa oli jo ennen koronaa lähdetty vuonna 2016 hyväksytyn suosituksen

mukaisesti kehittämään videoita, visuaalisuutta ja aktiivista läsnäoloa sosiaalisessa mediassa. Visuaalisuus tehostui kriisissä, koska sen koettiin olevan vaikuttavaa tiedotteiden rinnalla, jotta ihmisiä voidaan puhutella ja saada heidät toimimaan itse.

Kun *Suomi toimii* -hanketta käynnistettiin keväällä 2020, vertailua tehtiin Britanian ja Uuden-Seelannin kampanjoihin. Uuden-Seelannin suosittu pääministeri Jacinda Ardern paistatteli globaalisti onnistuneen *Unite against Covid-19* -kampanjan keulakuvana (McGuire ym. 2020). Suomessa toimittajat eivät halunneet astua samaan *Suomi toimii* -veneeseen valtioneuvoston kanssa. Monen viestinnän ammattilaisen itsearvio haastatteluissa oli, että presidentistä ja pääministeristä huolimatta *Suomi toimii* -hanke menetti etsikköaikansa heti lanseerauksen jälkeen eikä saanut uudelleen tuekseen poliittisia toimijoita.

Viestinnällisesti kriittinen haaste ja jatkokeskustelu liittyivät siihen, miten tehdään hengennostatusta niin, ettei sitä tulkita poliittiseksi propagandaksi. Viestinnän ammattilaisetkin olivat erimielisiä, miten yhteenkuuluvuuden tunteita voidaan tuottaa kriisissä.

”Me katottiin singaporelaisten tällasia vähä We are the world -tyyppisiä tsemppi-videoita. Aluks meitä nauratti ne kauheesti, mut eipä ne sitten ne Suomi toimii -videot loppujen lopuks kaukana niistä olleet.”

Toisaalta oli myös onnistumisia ja toivon tuottamista, kuten jalkapallon EM-kisojen aikaan kesällä 2020 *Jaksaa, jaksaa* -video, jolla haluttiin kesäterassin avauduttua muistuttaa, että virusta ei ole

voitettu. Lasse Virenin legendaarisella kaatumiskuvalla haluttiin nostaa Suomea ylös.

Innostajia ja jarruttajia löytyi myös ministeriöiden viestinnän ammattilaisista: satsataanko nopeaan sosiaalisen median levitykseen ja infografiikalla tuotettuihin ohjevideoihin, elokuvan ammattilaisten tuottamiin maski- ja rokotevideoihin vai luotetaanko perinteiseen journalismiin, lainsäädäntötyöhön, siitä raportoimiseen, perinteiseen ministeriöiden kirjalliseen päätös- ja faktatiedottamiseen, mediainfoihin ja hallinnonalan ohjaukseen. Ministeriöiden toimintakulttuureissa oli selkeitä eroja, ja erimielisyydet haittasivat yhtenäistä viestintää.

”Sit on ollu ihan suoraan sellasta palautetta esim. Suomi toimii:sta, ett tää on sellasta höpö-höpöhommaa, että sanotaan, luvataan kauniita asioita ja sit harhaan johdetaan ihmisiä. Nyt ei ole aikaa millekään piirtelylle.”

Viestinnässä huolta aiheutti se, että hallituksen päätösten seurauksena ihmiset menettivät työpaikkoja, yrityksiä kaatui ja ihmisten perusoikeuksia rajoitettiin. Toisaalta kinasteltiin koronapassista ja rokotuksista, ministeriöt olivat erimielisiä ja viestintä hajaantui byrokratian tasolle. Mitään kevyttä *”tsemppulityyppistä”* viestintää ei saanut välittää.

Kriisiviestinnässä symbolinen kommunikaatio on taitolaji. Romanttinen mielikuviutus syntyy tunneyhteisöissä yhteisen musiikin, runojen, omien ikonien, sankareiden ja vihollisten kautta. Usein ne rakentuvat nostalgialle ja katsovat taaksepäin kansakunnan idoleihin ja

voitokkaisiin sotiin ja tarinoihin (Calhoun 2002). *Suomi toimii* -videoissa viitattiin myös talvisodan henkeen ja urheiluvoittoihiin, mutta myös nuoriin somevaikutuksiin, tulevaisuuteen ja liikunnan ja taiteen voimaan.

Toivo: Nykytunteen museo tunteiden tulkkina

Viestinnän tehtävänä henkisessä kriisinkestävyydessä on jakaa tietoa ja luoda optimismia, toivoa ja rohkeutta. Tieteen pohjalle rakentuneen modernin yhteiskunnan eetos on toivo paremmasta huomisesta (Kantola 2012, 54–55). Toivon näkökulmasta sosiaalista mielikuvaa pandemiassa rakennettiin rokotteiden varaan. Viesti oli: kun saadaan rokotteet, päästään rajoituksista. Valtioneuvoston *Suomi toimii* -hankkeen tavoitteena oli valaa uskoa ”*siihen, että elämä jatkuu ja selviämme tästä yhdessä*”. Viestijöiden haaste oli, miten asiantuntijuus ja maltillisuus pärjäävät kiihkolle, äärisuunnille ja salaliitoille. Miten faktoihin perustuvalla kampanjalla voi ”*nostattaa suvaitsevasti tunteita*”, provosoimatta? Yksi isoimmista *Suomi toimii* -kokonaisuuden hankkeista oli Nykytunteen museo, jonka vastaanottoa tekijätkin arvailivat eli pohtivat, vedetäänkö se rahakortti vain esiin ja kysytään, paljonko on käytetty verovaroja.

Toivon tuottamisessa valtioneuvoston viestintä halusi katsoa koronan jälkeiseen aikaan. Nykytunteen museo on kansainvälisestikin ainutlaatuinen, ja sen ajateltiin toimivan suomalaisten korona-ajan tunteiden tulkkina. Se on virtuaalinen museo ja elämyksellinen kertomus poikkeusajan

tunteista. Se näyttää innovatiiviselta keikeiltä. Mukana valmistelussa oli päätoimijoiden lisäksi niin ilmiöiden ja ihmisten tutkijoita, taiteilijoita, museoalan edustajia, järjestöjä kuin tietoalan asiantuntijayrityksiäkin. *Suomi toimii* -hankkeesta vastaava viestintäpäällikkö Päivi Tampere (Valtioneuvosto 2021a) kuvasi hanketta verkkosivuilla:

”Kuulluksi ja nähdyksi tulemisen kokemukset ovat yksi tärkeä henkistä kriisinkestävyyttä ylläpitävä tekijä. Museo tarjoaa mahdollisuuden tähän ja pyrkii näin vahvistamaan yhteiskunnan resilienssiä.”

Nykytunteen museon verkkosivuilla kysytään: *Mitä oikeastaan tunsimme, kun hamstrasimme vessapaperia, siirryimme etätyöhön ja -kouluun tai kun yhtäkkiä kumppani olikin jatkuvasti läsnä?* Museon aikajana alkaa vuoden 2020 maaliskuusta, jolloin maailma heräsi ja jolloin WHO julisti koronaepidemian pandemiaksi. Jokainen virtuaalimuseossa kävijä voi kokea, miten eri alojen taiteilijat ja tutkijat ovat kuvanneet kuutta perustunnetta, ja jokainen museossa kävijä voi kirjoittaa niistä arkistoon kirjeen. Ihmisen kuusi perustunnetta museon asiantuntijoiden mukaan ovat: suru, hämmennys, ilo, suuttumus, inho ja pelko.

Tunneluokittelua museota varten oli rakennettu tutkimalla tilastoja, hakutrendejä, kansalaisten kulutuskäyttäytymistä, järjestöjen tutkimuksia, sosiaalisessa mediassa ja verkossa nousseita ilmiöitä, uutisia ja suomalaisten liikkumista sekä käyttäytymistä poikkeusajan käännekohtissa, kuten valmiuslain julistamisessa tai Uudenmaan sulkemisessa.

Nykytunteen museon videoissa, maalausissa, musiikissa ja teksteissä nousevat esiin koko elämän tunnekirjo: Etätyöt ja -koulut, salaliittoteoriat, rajoitukset, luontoretkeilyt, rokotukset, nenätestit, läheisen kuolemat, yksinäisyydet, avioerot ja rakentamis- ja vauvabuunit. Katsoja voi samastua eri kertoihin ja teoksiin ja kirjoittaa museoon omat tunteensa talteen tulevaisuuden tutkijoille. Museo näyttää ympäri Helsinkiä ajavasta autosta, miltä tuntui korona-keväänä: tyhjiä katuja, seisahtanut maailmanpyörä, taidemuseot tyhjinä, yksinäinen Mannerheimin patsas hiljaa sumussa, tyhjä puistonpenkit, yksinäinen mies laiturilla. Tekstinä *”Me selvittää tästä”*. Näille tunteille valtioneuvoston viestintä antoi tilaa Nykytunteen museon kautta.

Yhteenveto ja pohdinta

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten viranomaisten viestinnässä rakennettiin henkistä kriisinkestävyyttä luomalla yhteisöllisyyttä sekä millaisia haasteita ja ristiriitoja tähän liittyi. Tutkimusongelmaa lähestyttiin analysoimalla valtioneuvoston kanslian koordinoimaa Suomi toimii -hankekokonaisuutta ja viranomais-haastatteluja. Henkistä kriisinkestävyyttä tarkasteltiin sosiaalisen mielikuvituksen teorioiden valossa yhteisöllisen kriisiviestinnän muotona.

Kuviteltu yhteisöllisyys pandemian kaltaisessa kriisissä merkitsee symbolisen työn ymmärtämistä: miten saada kokonaiset kansakunnat, erilaiset taloudelliset, kielelliset, sosiaaliset ja kulttuuriset ryhmittyvät ja verkostot toimimaan yhteisen

hyvän puolesta. Globaalisti yhteiskuntien sulkeminen johti myös vastareaktioihin, mis- ja disinformaatioon ja salaliittoteorioihin, joista myös Maailman terveysjärjestö varoitti heti pandemian alussa (WHO 2020). Sosiaalisen mielikuvituksen teorial (mm. Taylor 2004; Calhoun 2002) kuvaavat yhteiskunnan kollektiivista elämää ja sitä, kuinka tämä mielikuvitus mobilisoi ihmisiä toimintaan ja kokonaiset kansakunnat lähtevät liikkeelle.

Koronapandemiassa medioitu ja kuviteltu yhteisöllisyys konkretisoitui rajoitusten vuoksi: kasvokkaiset kohtaamiset ja todelliset yhteisöt vaihtuivat etätoiksi, etäkouluiksi ja muiksi virtuaalisiksi yhteisöiksi ja mediayhteisöiksi. Median välittämistä valtioneuvoston infoista pyrittiin rakentamaan suurelle osalle suomalaisista mielikuvaa ”kansakunnan yhteisistä leiritulista”, jonne kokoonnuttiin.

Suomi toimii -kokonaisuus oli innovatiivinen, valtionhallinnon lähtökohdista katsoen uudempaa kriisiviestinnän ajattelua edustava kokeilu, mutta se ei sellaisenaan saavuttanut tavoitteitaan eikä suurta yleisöä valtioneuvoston mediaseurannan tai verkkosivujen kävijämäärien perusteella. Hankkeen kampanjat lujittivat näkemystä valtioneuvoston ja THL:n yhdessä hoitamasta kansalaisviestinnästä. Tämä yhteistyö vaatii jatkossa myös parempaa lainsäädäntöpohjaa. Kiinnostava jatkotutkimuksen aihe on myös se, miksi media ei tarttunut *Suomi toimii* -hankkeeseen, mutta toisaalta noudatti hyvin tiukasti ns. *agenda setting* -teorian mukaisesti valtioneuvoston mediainfojen agenda ja performatiivisuutta.

Ideaalitapauksessa tutkimusten mukaan varautumista ja henkistä kriisinkestävyyttä, joustavaa yhteistyötä yli hallintorajojen tarvitaan jo normaalitilanteessa, jotta se kantaa kriisin yli (Sellnow & Seeger 2013; Coombs 2015; Hyvärinen & Vos 2015; Ruggiero 2017). *Suomi toimii* -hanke ideoitiin ja lanseerattiin keskellä jatkuvasti muuttuvaa pandemiaa, jolloin suunnittelu ja päätösten hetkellisyys estivät yksittäisten kampanjoiden oikean ajoituksen, resurssit ja verkottumisen. Kokonaisuus jäi irralliseksi muusta viestinnästä. Koko yhteiskuntaa koskevassa vakavassa kriisissä tämän tyyppiselle, mutta paremmin koordinoidulle hankkeelle on tutkimuksen valossa tilausta.

Valtioneuvoston viestinnän koordinaatio ja johtaminen yhteiskunnan muiden toimijoiden ja kansalaisen suuntaan muodostuivat suurimmaksi haasteeksi. Konkreettisena esimerkkinä oli viranomaisten yhteisten koronasivujen puute, mikä on osoitettu jo aiemmissakin tutkimuksissa (Huhtala & Hakala 2007). Ruotsissa vastaava kriisisivusto on ollut jo pian parikymmentä vuotta (<https://www.krisinformation.se/>). Haasteet ja kehittämisen kohteet löytyvät jälleen ministeriöiden hierarkioista, hyvin erilaisista toimintakulttuureista ja avoimuuden puutteesta hankalissa asioissa (mm. Hakala 2015; OTKES 2021). Pääviesti kansalaisille meni kuitenkin hyvin läpi Viisi valttia -kampanjan teemojen avulla. Kriisi kärjistää usein olemassa olevia ongelmia ja luojännitteitä, vaikka eri näkökulmat voitaisiin myös nähdä toisiaan täydentävinä mahdollisuuksina ratkoa kriiseihin liittyviä

haasteita (Falkheimer & Heide 2010; Ruggiero 2017). Yhteinen visio ja viitekehys toiminnalle on kuitenkin tarpeen. Niiden puitteissa postmoderni, rajat ja silloajattelun ylittävä, joustava toiminta on kriiseissä voimavara.

Viestinnän ehdottomia onnistumisia olivat säännöllisyys, läsnäolo kaikissa medioissa ja erityisesti somen hyödyntäminen avainsanojen, infograafien, videoiden, kuvien ym. jakelussa, jos vertaa aiempaan ministeriöiden viestintään. Nykytunteen museon kaltaisten innovaatioiden kokeileminen keskellä kriisiä osoitti luovuutta ja rohkeutta. Koronakriisissä sosiaalinen media ja erilaiset digitaaliset etäyhteydet, mm. Skype-, Teams- ja Zoom-alustoilla, uudistivat, laajensivat ja sulauttivat itseensä muita sosiaalisen elämän muotoja ja muokkasivat niin viranomaisten kuin kansalaisyhteisöjenkin toimintaa digitaalseksi ja myös mediakeskeisemmäksi. Näin on käynyt muissakin mediayhteiskunnan kriiseissä (Hakala 2012; Tikka 2020). Siksi yksi tämän kriisin konkreettisista kansalaisviestinnän opeista oli valtioneuvoston avautuminen yhdessä THL:n kanssa kaikkiin digitaalisiin medioihin, joissa kansalaiset ja tavalliset ihmiset elävät yhteisöllisyyttään. *Suomi toimii* -kokonaisuus näytti myös osoittavan, että Suomi on hajautunut erilaisiin some- ja järjestöyhteisöihin ja kupliin, joita ei valtajulkisuuden keinoin saavuteta. Eikä ”yhteisiä suomalaisia leiritulia” ole olemassa.

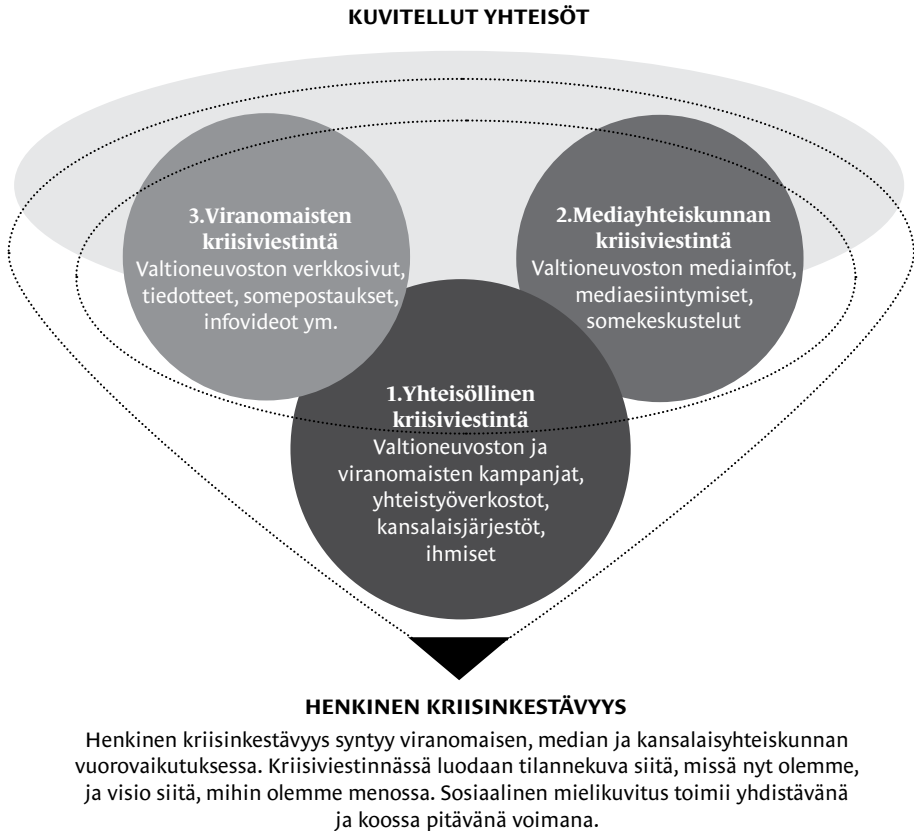
Viestinnän malli kriisinkestävään yhteiskuntaan

Tutkimushankkeessa on luotu viestinnän

mallia kriinkestävään yhteiskuntaan eli mallia sille, miten kaikissa yhteiskunnallisissa kriiseissä on kolme pääulottuvuutta, jotka yhdessä tuottavat henkistä kriinkestävyyttä yhteiskuntaan. Malli havainnollistaa henkistä kriinkestävyyttä tuottavia viestinnän osa-alueita kaikille yhteiskun-

nallisesta kriisiviestinnästä kiinnostuneille. Kriisissä pitää muistaa kohdata erilaiset kohderyhmät ja heidän tiedon, tunteen ja toiminnan tarpeensa, joiden täyttämistä syntyy kriinkestävä yhteiskunta (ks. kuvio 1).

Kuvio 1. Viestinnän malli kriinkestävään yhteiskuntaan



1) *yhteisöllinen kriisiviestintä*: kampanjat, yhteistyöverkostot, kansalaisjärjestöt, tavalliset ihmiset, läsnäolo medioissa

2) *mediayhteiskunnan kriisiviestintä*: säännölliset viranomaisten (ja poliitikkojen) mediainfot, mediaesiintymiset, median oma toimintalogiikka, somekeskustelut median lähteinä

3) *viranomaisten kriisiviestintä*: verkkosivut, tiedotteet, yhteiskunnalliset tietoisut, somekanavat, infovideot, puhuvat päät, infograafit, kokoavat aihetunnisteet

Tässä artikkelissa keskityimme pääasiassa yhteisölliseen kriisiviestintään (kuvio 1, kohta 1). Media ja viranomaisten kriisiviestintä (kohdat 2 ja 3) ovat toimineet lähinnä kontekstina. Niitä käsittelemme BIBU-hankkeen muissa artikkeleissa. Henkinen kriisinkestävyys syntyy viestinnällisesti näiden kolmen osa-alueen vuorovaikutuksessa. Toisaalta Sellnow ym. (2017) korostavat viestin vastaanottajan roolia ja ohjeistavan viestinnän merkitystä kriisissä, koska usein akuutissa tilanteessa ei ole mahdollisuutta dialogiin. Selkeät ja yhdensuuntaiset perusviestit auttavat kaikkia osapuolia sisäistämään tilanteen ja toimimaan itse aloitteellisesti.

Tutkimuksen haastatteluissa korostui ajatus, että henkinen kriisinkestävyys on ikään kuin kolikon toinen puoli suhteessa haitalliseen informaatiovaikuttamiseen. Mitä paremmat tiedot ihmisillä on yhteiskunnan toiminnasta, kriisin uhkista ja selviytymiskeinoista, sitä paremmin he itse kykenevät varautumaan, tunte-

maan yhteenkuuluvuutta ja luottamaan toisiinsa. Ajankohtainen esimerkki kuvitellun yhteisön voimasta on Venäjän hyökkäys Ukraina helmikuussa 2022. Se sai ukrainalaiset mobilisoitumaan. Kun taidokkaasti videoita, sosiaalista mediaa ja valtamediaa käyttävä presidentti Volodymyr Zelenskyi johti kansansa taisteluun aggressiivista propagandaa ja hyökkäystä vastaan, myös länsimaissa kollektiivisesta tunteesta syntyi yhteinen auttamisen halu ja tukirintama sinikeltaisin tunnuksin.

Myöhäismoderni yhteiskunta ei rakennu enää vain jäykkien instituutioiden ja perinteisen tiedotuksen varaan, vaan notkistuneiden sosiaalisten verkostojen kautta. Sosiaalisen mielikuvituksen teorialat ovat tarjonneet tähän ajankohtaisen tavan tarkastella, miten yksilö liittyy yhteiskuntaan myös pandemian eristyksessä. Näin symbolit, rituaalit, tarinat, tunteet ja tiedot sekä politiikassa, viranomaisten toiminnassa että mediassa ovat keskeinen mekanismi siinä, miten kuviteltuja ja todellisia yhteisöjä syntyy kriisissä ja normaaliaikoina ja miten ne voivat luoda kestävyyttä yhteiskuntaan.

Näistä voit aloittaa

Suomi toimii, <https://suomitoimii.fi/>
Nykytunteen museo, <https://nykytunteen-museo.fi/>

Diers-Lawson, Audra (2020). *Crisis Communication: Managing Stakeholder Relationships*. London: Routledge.

Frandsen, Finn & Johansen, Winni (2017). *Organisational Crisis Communication*. London: Sage.

Hyvärinen, Jenni & Vos, Marita (2015). Developing a conceptual framework for investigating communication supporting community resilience. *Societies* 5:3, 583–597. <https://doi.org/10.3390/soc5030583>

Sellnow, Deanne D.; Lane, Derek R.; Sellnow, Timothy L. & Littlefield, Robert S. (2017). The IDEA Model as a Best Practice for Effective Instructional Risk and Crisis Communication. *Communication Studies* 68:5, 552–567. <https://doi.org/10.1080/10510974.2017.1375535>

KIRJALLISUUS

Anderson, Benedict (2007 [1983]). *Kuvitellut yhteisöt: nationalismin alkuperän ja leviämisen tarkastelua*. Tampere: Vastapaino.

Anttikoski, Päivi (2020). ”Mitä valtioneuvoston viestinnässä tapahtui, kun koronaviruksen viestintävastuu siirtyi meille?” Valtioneuvoston kanslia. *Esitys Julkisen alan tiedottajat ry ja Helsingin yliopiston viestinnän tutkijoiden seminaari*. 29.9.2020 <https://www.youtube.com/watch?v=T-cmpt9rt6l>

Boin, Arjen; 't Hart, Paul; Stern, Eric & Sundelius, Bengt (2016). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure*. Cambridge: Cambridge University Press.

Calhoun, Craig (2002). Imagining solidarity: Cosmopolitanism, constitutional patriotism, and the public sphere. *Public Culture* 14:1, 147–171.

Coombs, Timothy W. (2015). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Deloitte (2021). *Selvitys koronaviruksen aikana toteutetun valtioneuvoston kriisijohtamisen ja valmiuslain käyttöönoton kokemuksista*. Valtioneuvoston kanslia. Valtioneuvoston selvityksiä 2021:1. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162677/2021_1_VN_Selvitys.pdf?sequence=1&isAllowed=y (luettu 20.1.2022).

Diers-Lawson, Audra (2020). *Crisis Communication: Managing Stakeholder Relationships*. London: Routledge.

Falkheimer, Jesper & Heide, Mats (2010). Crisis communicators in change: From plans to improvisations. Teoksessa: Coombs, W. Timothy & Holladay, Sherry J. (toim.). *The Handbook of Crisis Communication*. Chichester: Wiley-Blackwell, 511–526.

Frandsen, Finn & Johansen, Winni (2017). *Organisational Crisis Communication*. London: Sage.

Hakala, Salli (2012). The mediatized victim. School shootings as distant suffering. Teoksessa: Muschert, Glenn & Sumiala Johanna (toim.). *School Shootings: Mediatized Violence in a Global Age*. Bingley, UK: Emerald, 255–278.

Hakala, Salli (2015). *Vallan merkilliset tiedottajat*. Professionalisaatio ministeriöiden viestintä.

nässä. Valtiotieteellinen tiedekunta 1/2015. Väitöskirja. Helsingin yliopisto.

Hakala, Salli (2016). Oikeus tietää ja toimia. Viestinnän profession ja etiikan ideaalit julkisella alalla. *ProComma Academic 2016: Eettinen viestintä*. Helsinki: ProCom, 96–111.

Heath, Robert L. & Palenchar, Michael J. (2016). Paradigms of risk and crisis communication in the twenty-first century. Teoksessa: Schwarz, Andreas; Seeger, Matthew W. & Auer, Claudia (toim.). *The Handbook of International Crisis Communication Research*. Chichester: Wiley-Blackwell, 437–446.

Huhtala, Hannele & Hakala, Salli (2007). *Kriisi ja viestintä. Yhteiskunnallisten kriisien johtaminen julkisuudessa*. Helsinki: Gaudeamus.

Hyvärinen, Jenni & Vos, Marita (2015). Developing a conceptual framework for investigating communication supporting community resilience. *Societies* 5:3, 583–597. <https://doi.org/10.3390/soc5030583>

Kantola, Anu (2012). Miten meistä tuli me? Julkinen elämä sosiaalisena mielikuvituksensa. Teoksessa: Karppinen Kari & Matikainen Janne (toim.). *Julkisuus ja demokratia*. Tampere: Vastapaino, 37–60.

Kantola, Anu; Aaltonen, Sanna; Haikkola, Lotta; Junnilainen, Lotta; Luhtakallio, Eeva; Patana, Pauliina; Timonen, Joonas & Tuominen, Pekka (2022). *Kahdeksan kuplan Suomi. Yhteiskunnan muutosten syvät tarinat*. Helsinki: Gaudeamus.

McGuire, David; Cunningham, James E. A.; Reynolds, Kae & Matthews-Smith, Gerri (2020). Beating the virus: An examination of the crisis communication approach taken by New Zealand Prime Minister Jacinda Ardern during the Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International* 23:4, 361–379. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1779543>

Meriläinen, Eija; Nikkanen, Maija; Räsänen, Aleksi & Silvast, Antti (2020). Katastrofitutkimuksen käsitteistöä suomeksi ja Suomessa: kimmoisasti vaaroja kohti? *Alue ja ympäristö* 49:2, 92–109.

Norris, Fran H.; Stevens, Susan P; Pfefferbaum, Betty P; Wyche, Karen F. & Pfefferbaum, Rose L. (2008). Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. *American Journal of Community Psychology* 41:1–2, 127–150. doi: 10.1007/s10464-007-9156-6

OTKES (2021). Koronaepidemian ensimmäinen vaihe Suomessa vuonna 2020. *Onnettomuustutkintakeskuksen tutkimuksia*. Tutkinnan tunnus: P2020-01. Tutkintaselostus 6/2021.

Ruggiero, Aino (2017). *Crisis Communication and Terrorism. Mapping Challenges and Co-creating Solutions*. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Humanities 324. Väitöskirja. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7172-4>

Sellnow, Timothy L. & Seeger, Matthew W. (2013). *Theorizing Crisis Communication*. Chichester: Wiley-Blackwell.

Sellnow, Deanne D.; Lane, Derek R.; Sellnow, Timothy L. & Littlefield, Robert S. (2017). The IDEA model as a best practice for effective instructional risk and crisis communication. *Communication Studies* 68:5, 552–567. <https://doi.org/10.1080/10510974.2017.1375535>

Sumiala, Johanna (2010). *Median rituaalit. Johdatus media-antropologiaan*. Tampere: Vastapaino.

Sumiala, Johanna; Valaskivi, Katja & Tikka, Minttu (2020). Tapaus Christchurch ja pääministerin huivi. Teoksessa: Huhtinen, Aki-Mauri & Melgin, Elina (toim.). *ProComma Academic 2020: Hallitsematon viestintä*. Helsinki: ProCom, 36–52.

Tasavallan presidentin kanslia (2020). Uutinen. ”Sille joka mahdollittoman voittaa, on kaikki mahdollista.” <https://www.presidentti.fi/uutinen/presidentti-niinisto-sille-joka-mahdollittoman-voittaa-on-kaikki-mahdollista/> (Viitattu 20.1.2022)

Taylor, Charles (2004). *Modern Social Imaginaries*. Durham: Duke University Press.

Tikka, Minttu (2020). *The Active Agency of Ordinary People in Mediatized Crises*. Publications of the Faculty of Social Sciences 151. Väitöskirja. University of Helsinki.

Valtioneuvosto (2021a). *Mikä Suomi toimii on?* <https://valtioneuvosto.fi/suomitoimii> (luettu 14.1.2022).

Valtioneuvosto (2021b). *Nykytunteen museo*. <https://nykytunteenmuseo.fi/> (luettu 20.1.2022).

Valtioneuvosto (2020). *Finlandia-hymni Suomen suurimman Virtuaalikuoron esittämänä vieraanpäivänä 27.4.2020*. Youtube (<https://www.youtube.com/watch?v=kG1WcTLDJ1E>) (luettu 20.1.2022).

VNK (2019). *Valtionhallinnon tehostetun viestinnän ohje. Viestintä normaalioloissa ja häiriötilanteissa*. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2019:23. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.

WHO (2020). Maaailman terveysjärjestö WHO, World Health Organization: *Immunizing the public against misinformation*. <https://www.who.int/news-room/feature-stories/detail/immunizing-the-public-against-misinformation> (luettu 14.1.2022).

YTS (2017). *Yhteiskunnan turvallisuusstrategia. Elintärkeät toiminnot*. <https://turvallisuuskomitea.fi/kokonaisturvallisuus/> (luettu 20.1.2022).

PRO
COM

PROCOMMA ACADEMIC

2014 Särkymätön viestintä

2015 Läpinäkyvä viestintä

2016 Eettinen viestintä

2017 Mitattava viestintä

2018 Diplomaattinen viestintä

2019 Osallistava viestintä

2020 Hallitseman viestintä

2021 Vastuullinen viestintä

2022 Poikkeuksellinen viestintä

PROCOMMA ACADEMIC

on palkittu ja vertaisarvioitu tutkimustietoon perustuva viestintäalan kirjasarja ajankohtaisista teemoista. Kirjasarjan artikkeleita käytetään pääsykoe- ja opetusmateriaalina yliopistoissa. Kirja ilmestyy vuosittain sekä painettuna että verkossa. Kirjan kustantaja on ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry. Päätoimittajat ja kirjoittajat valitaan teemakohtaisesti ja kutsupohjaisesti.



KUKA?

Tommi Lehtonen

- *Tommi Lehtonen toimii vastuullisuus- ja eettisyysjohtajana Vaasan yliopistossa. Hän on etiikan ja arvojohtamisen asiantuntija, jolla on laaja kokemus monitieteisestä ja tieteidenvälisestä tutkimuksesta. Hän on tutkinut muun muassa asenteiden roolia päätöksenteossa, johtamisen arvoja ja etiikkaa sekä kansalaisten, yritysjohtajien ja poliittisten päättäjien ilmastonmuutosasenteita ja -tietämystä Suomessa.*

TURVALLISUUDEN VIESTINNÄSTÄ JA ETIIKASTA

Turvallisuuden tunteen merkitys on korostunut Ukrainan sodan ja koronaepidemian myötä. Erityisesti viranomaisilla on haasteita vastata sodan ja viruksen luomaan epävarmuuden ilmapiiriin. Uutismedia ja sosiaalinen media vaikuttavat voimakkaasti kansalaisten turvallisuuden tunteeseen. Monissa turvallisuus- ja kestävyyskysymyksissä myös organisaatioviestinnällä on suuri merkitys. Suuren kysynnän vuoksi turvallisuusviestinnän etiikasta on tullut polttava kysymys.

Johdanto

Kansainvälisten tutkimusten mukaan yksilöt ja yhteisöt pitävät turvallisuutta tärkeänä ja tavoiteltavana (Pew Research Center 2019; Pinker 2018). Turvallisuus on siis arvo eli hyvänä ja tavoiteltavana pidetty ominaisuus. Kotimaisen tutkimuksen mukaan turvallisuus on suomalaisille tärkein arvo (Rinta-Kiikka ym. 2018, 45). Turvallisuutta koskevalla ja edistävällä viestinnällä on siten arvopohjaista relevanssia, ja turvallisuusasiat kiinnostavat kansalaisia. Tästä huolimatta kaikki eivät ole erityisen turvallisuushakuisia, ja monet nauttivat jännityksestä ja riskinotosta sopivissa yhteyksissä. Ihmiset myös heikentävät turvallisuutta omalla toiminnallaan jopa maailmanlaajuisessa mittakaavassa, kuten ilmastokriisi ja luontokato osoittavat. Turvallisuuden arvostaminen ei siis takaa turvallisuutta. Samalla kaikkea inhimillistä toimintaa – myös turvallisuuspyrkimyksiä ja -viestintää – voidaan ja pitää arvioida eettisestä näkökulmasta.

Yksikään käsite ei ole erillään muista käsitteistä tai kielellisistä käytännöistä (Gasper 2015, 33). Siksi turvallisuudenkin ymmärtämiseksi on tarpeen perehtyä siihen liittyvän käsitteistön erilaisiin käyttöyhteyksiin ja -tarkoituksiin. Tässä artikkelissa turvallisuutta tarkastellaan ensisijaisesti Yhdistyneiden Kansakuntien esittämien luonnehdintojen ja niitä koskevan tutkimuskirjallisuuden pohjalta. Erityisen maininnan arvoinen on *Routledge Handbook of Human Security* (toim. Martin & Owen 2015). Turvallisuuskäsitteistön määrittely on sitäkin tärkeämpää, koska turvallisuuden (*security*) ja turvan

(*safety*) käsitteet ovat epätarkkoja, monitahoisia ja päällekkäisiä. Suomessa erilaisiin uhkiin ja riskeihin varautumiseen on puolustusministeriön alainen Turvallisuuskomitea valinnut toimintatavan, jota kutsutaan kokonaisturvallisuudeksi. Kokonaisturvallisuuden mallia ollaan päivittämässä, ja uuden selonteon mukaan turvallisuudessa painottuu tulevaisuudessa se, että Suomeen kohdistuu laaja-alaista vaikuttamista.

YK:n ihmiskeskeisen turvallisuuskäsityksen ja suomalaisen kokonaisturvallisuuskäsityksen analysointi auttaa ymmärtämään viimeaikaisen turvallisuuskeskustelun lähtökohtia ja suuntaviivoja. Samalla taustoitetaan turvallisuusviestinnän haasteita ja mahdollisuuksia.

Miksi turvallisuudesta pitää viestiä?

Turvallisuudesta viestimistä tarvitaan, jotta kansalaiset ja yhteiskunta osaisivat varautua erilaisiin uhkiin ja voisivat vähentää riskien toteutumisen todennäköisyyttä. Jos riskit kuitenkin toteutuvat, turvallisuusviestintä voi auttaa vähentämään haittoja ja nopeuttamaan vahingosta toipumista. Turvallisuutta lisäävien tietojen, taitojen ja asenteiden viestiminen on tärkeää, jotta kansalaiset ja yhteiskunta osaisivat toimia oikein ja voisivat säilyttää toimintakykynsä myös vaikeina ja epävarmoina aikoina. Turvallisuusviestintä ei ole kuitenkaan vain kansalaistaitojen opettamista, vaan sillä on myös yhteiskuntakriittinen ulottuvuus. Kritiikki voi kohdistua niin uhkien ja riskien aiheuttamiseen kuin puutteisiin viranomaistoiminnassa, riskeihin varautumisessa ja riskien vähen-

tämisessä. Viestinnän kriittiseen tehtävään liittyy myös se, että turvallisuutta parantavien resurssien tulee olla sopusoinnussa viestinnän kanssa. Jos kasvomaskeja ei ole yleisesti saatavilla, niiden käytön korostaminen koronaepidemian torjunnassa olisi ongelmallista.

Turvallisuudentunteen merkitys on korostunut Ukrainan sodan myötä, vaikka jo koronaepidemian aikana erityisesti viranomaisilla on ollut haasteita vastata epävarmuuden ilmapiiriin. Aiemmassa tutkimuksessa on todettu, että turvallisuudentunteen merkitys korostuu myös lisääntyvän vihapuheen ja vastakkainasettelun takia (Neuvonen 2015).

Turvallisuusviestintää tekevät muun muassa viranomaiset, tutkimuslaitokset, yritykset ja julkiset organisaatiot, järjestöt sekä uutis- ja ajankohtaismedia. Myös sosiaalisella medially on oma roolinsa turvallisuusviestinnässä. Viranomaisten tehtävä on tiedottaa äkillisistä uhista ja vaaroista kaikille kansalaisille. Tämä voi tapahtua myös uutismedian tai sosiaalisen median, kuten Twitterin, avulla. Yksityiset yritykset ja julkiset organisaatiot keskittyvät usein omaa toimintaansa koskevaan tai siihen liittyvään turvallisuusviestintään. Turvallisuusviestintä voi olla myös osa laajempaa yritysviestintää ja markkinointia. Sosiaalinen media vaikuttaa turvallisuuden tunteeseen hyvässä ja pahassa, ja siellä voidaan jakaa eri medioiden turvallisuusviestintää. Sosiaalinen media on kuitenkin myös disinformaation ja erilaisten vaikuttamisyritysten, kuten ääriiliikkeiden ja salaliittoteorioiden, tyysija, mikä vähentää turvallisuutta ja lisää

turvattomuuden tunnetta (Räikkä 2021). Päättäjien ja viranomaisten tulisi kehittää myös sosiaalisessa mediassa tapahtuvan turvallisuusviestinnän vuorovaikutteellisuutta.

Aiempi keskustelu turvallisuuden viestinnästä

Turvallisuudesta viestimistä on kansainvälisessä keskustelussa hahmotettu Yhdistyneiden kansakuntien kehitysohjelman (UNDP) lanseeraaman inhimillisen turvallisuuden (*human security*) idean pohjalta (Gasper 2015). Se on otettu käyttöön jo aiemmin (1994) kuin suomalainen kokonaisturvallisuuden käsite. Molemmat käsitteet korostavat turvallisuuden muodostuvan useista tekijöistä. Käsitteissä on kuitenkin myös eroja. YK nostaa vahvemmin esille subjektiivisen turvallisuuden tunteen, kun taas suomalaisessa keskustelussa kiinnitetään paljon huomiota viranomaistoimintaan.

YK:n inhimillisen turvallisuuden käsite käynnisti laajan keskustelun erilaisista tavoista ymmärtää, mitä turvallisuus tarkoittaa ja mistä se syntyy. Keskustelun on nähty vastaavan ongelmiin, joista on arvosteltu varhaisempaa turvallisuuskäsitystä. Varhaisemmassa käsityksessä korostuivat puolustuspolitiikka, kansainvälinen sopimusjärjestelmä ja kansallisvaltioiden itsemääräämisoikeus (Martin & Owen 2015, 1). Nykyinen käsitys inhimillisestä turvallisuudesta keskittyy puolestaan ihmisoikeuksiin ja inhimillisen kehityksen ja kansallisen turvallisuuden kysymyksiin, mutta on laajempi kuin mikään näistä osa-alueista yksin (Sen 2015, 18).

Nobelisti Amartya Sen kiinnittää huomiota myös paljon kapeampaan ja henkilökohtaisempaan turvallisuuskäsitykseen. Suurin osa ihmisistä on ainakin ajoittain huolissaan omasta ja perheenjäsentensä turvallisuudesta (Sen 2015). Sen korostaa, että tähän yleisinhimilliseen turvallisuushuoleen on päättäjien ja poliitikkojen syytä suhtautua vakavasti. Myös tiedotusvälineillä on turvallisuushuolen käsittelyssä ja tarkastelussa tärkeä rooli. Se on tärkeä juuri siksi, että huoli turvallisuudesta vaikuttaa konkreettisesti ihmisten elämään. Ilman kytkeytymistä yksilön kokemusmaailmaan globaalin turvallisuuden ja kansallisen turvallisuuden kysymykset jäävät etäisiksi ja abstrakteiksi. Nämä poliittiset turvallisuuskäsitykset määritellään usein sotilaallisen valmiuden, ekologisen kantokyvyn sekä erilaisten kansallisten ja kansainvälisten ongelmanratkaisumekanismin perusteella. Turvallisuuden laajojen ja jopa globaalien ulottuvuuksien kytkeminen yksilön kokemusmaailmaan on turvallisuusviestinnälle iso haaste.

Kokonaisturvallisuus

Valtioneuvosto (2017, 93) määrittelee kokonaisturvallisuuden tilaksi, jossa on varauduttu yhteiskunnan elintärkeisiin toimintoihin kohdistuviin uhkiiin ja riskeihin. Elintärkeiksi toiminnoiksi on nimetty johtaminen, kansainvälinen ja EU-toiminta, puolustuskky, sisäinen turvallisuus, talous, infrastruktuuri, huoltovarmuus, väestön toimintakyky ja palvelut sekä henkinen kriisinkestävyys (emt., 14). Suomalaisten viranomaisten ruotsin- ja englanninkieliset käännökset *kokonaistur-*

vallisuudelle ovat *övergripande säkerhet* ja *comprehensive security*. Käsite on suomalainen, mutta idea ymmärretään muuallakin, vaikka sanatarkkaa vastinetta kokonaisturvallisuudelle ei olisi.

Kokonaisturvallisuus-sana viittaa siihen, että turvallisuus koostuu osista. Se koostuu osista, koska uhkia ja riskejäkin on monenlaisia. On kaikki syy ajatella, että kokonaisturvallisuus on enemmän kuin vain osiensa summa. Tämä johtuu ensinnäkin turvallisuuden eri puolten ja ulottuvuuksien keskinäisriippuvuudesta ja takaisinkytkennöistä. Esimerkiksi puolustuskkyä tukee kansainvälisten suhteiden aktiivinen ja rakentava hoitaminen sekä osallistuminen kansainväliseen sopimusjärjestelmään. Toisaalta kansainväliset sopimukset ja Euroopan unionin jäsenyys sisältävät sellaisia ehtoja ja vaatimuksia, jotka edellyttävät Suomelta sitoutumista sotilaallisen puolustuskvyn ylläpitämiseen erityisellä tavalla ja tasolla (Suhonen 2016). Nato-jäsenyys lisäisi näitä sitoumuksia merkittävästi.

Juuri turvallisuuskysymyksissä politiikan eri osa-alueet kytkeytyvät vahvasti toisiinsa. Siksi poliittisten päätösten ja sitoumusten turvallisuusvaikutuksista on tärkeä viestiä kansalaisille ja päättäjille jo valmisteluvaiheessa. Erityistä tarvetta on viestinnälle, joka taustoittaa turvallisuustarpeita ja arvioi suunniteltujen ja tehtyjen päätösten seurauksia. Tämä on relevanttia esimerkiksi keskusteltaessa sotilaallisesta liittoutumisesta ja kansainvälisestä puolustusyhteistyöstä.

Turvallisuus – asiantila ja tunne

Turvallisuustilanne ja turvallisuuden tunne liittyvät usein toisiinsa, mutta niiden välillä ei välttämättä ole syy-seuraussuhdetta. Turvallisuuden tunne voi olla objektiivisesta turvallisuudesta tai sen puutteesta riippumaton. Niin on erityisesti silloin, kun yksilöllä tai yhteisöllä ei ole riittävästi tietoa merkittävistä riskeistä tai vaaroista. Turvallisuuden tunteeseen tuudittautuminen voi koitua kohtalokkaaksi. Juuri siksi turvallisuutta uhkaavista vaaroista viestiminen on tärkeää ja voi ennalta estää onnettomuuksia.

Joku voi kuitenkin pitää parempana, että emme tunnista kerralla kaikkia uhkia. Sellainen tieto lisää tuskaa ja voisi viedä toimintakyvyn. Kokonaisturvallisuudesta puhuminen näyttää kuitenkin edellyttävän, että meillä on edes alustava käsitys merkittävien uhkien ja riskien kokonaisuudesta. Sellaisen kuvan muodostamisessa viestinnällä on tärkeä rooli. Kokonaisturvallisuuden malli toimii hyvin, kun viranomaisten ei tarvitse taistella resursseista. Kriiseissä voi kuitenkin olla pulaa juuri resursseista.

Kokonaisturvallisuus tähtää objektiivisen turvallisuuden luomiseen ja ylläpitämiseen, mutta myös siihen, että kansalaiset voisivat tuntea olonsa turvalliseksi. Objektiivisesti turvallisissa oloissa saattaa paradoksaalisesti käydä kuitenkin niin, että melko vähäisetkin uhat järkyttävät subjektiivista turvallisuuden tunnetta. Tämä asettaa turvallisuusviestinnälle suuria vaatimuksia: miten viestiä uhista ja riskeistä oikeaan aikaan ja oikealla tavalla, liioittelematta ja vähättelemättä?

Yhteiskunnan kokonaisturvallisuudessa on kyse eri osa-alueiden, kuten sotilaallisen turvallisuuden, energiaturvallisuuden ja ympäristöturvallisuuden koordinoimisesta ja kehittämisestä kokonaisuutena. Siihen tarvitaan hallintoalueiden rajat ylittäviä päätöksiä ja toimenpiteitä. Siihen tarvitaan myös organisaatioita ja viranomaisia, joiden tehtävänä on suunnitella ja ohjata eri osa-alueiden yhteensovittamista. Monitahoisista päätöksistä kertomisessa ja ratkaisujen selittämisessä on viranomaisten edustajilla, toimittajilla ja tiedotusvälineillä tärkeä tehtävä.

Sisäinen ja ulkoinen turvallisuus

Kokonaisturvallisuudella on sisäinen ja ulkoinen puolensa, ja niillä muun muassa ekologinen, poliittinen ja maantieteellinen ulottuvuutensa (Turvallisuuskomitea 2018). Sisäiseen kokonaisturvallisuuteen kuuluvat yhteiskuntarauha, taloudellinen ja poliittinen vakaus, puhdas luonto, pakolaiskriisien, terrorismin uhan ja tietoturva-uhkien käsittelykyky sekä periaatteessa kaikki se, mikä vahvistaa demokratiaa ja kansalaisten hyvinvointia. Siten sisäistä turvallisuutta voivat ylläpitää esimerkiksi koulut ja muut oppilaitokset sekä sosiaali- ja terveyspalvelut.

Ulkoiseen kokonaisturvallisuuteen kuuluvat sotilaallisten uhkien torjunta, lähialueiden ja maailman rauha, kyky torjua ilmastonmuutosta ja muita maiden rajat ylittäviä ympäristöuhkia, pakolaisiongelmien ratkaisu, kauppasotien ja kansainvälisen terrorismin ehkäisy ja niin edelleen. Ulkoista kokonaisturvallisuutta on perinteisesti käsitelty ulko- ja puolustus-

poliittisena kysymyksenä, mutta kokonaisturvallisuuteen vaikuttavat myös monet kauppa- ja ympäristöpoliittiset tekijät.

Turvallisuus on myös sosiaalinen konstruktio, jota koskevaa tarvetta luodaan tunnistamalla ja maalaillemalla uhkakuvia. Siihen perustuu vakuutusten, hälytysjärjestelmien ja eloonjäämispakkausten myynti. Siihen perustuvat myös hävittäjäkaupat ja sotilasliitot.

Kokonaisturvallisuuteen tähtäävä viranomainen on vaarassa vähentää turvallisuuden tunnetta puhumalla uhista ja turvaratkaisuista. Riskitietoisuus voi lisätä turvattomuutta. Siksi joku voisi ehdottaa, että halvin tapa lisätä kokonaisturvallisuutta on välttää julkista keskustelua aiheesta. Tämä tietysti edellyttää, että turvallisuus ei ole jo järkeynyt eikä pelko vallannut mieliä. Silloin salailu vain pahentaa tilannetta. Kun kriisi on päällä, hyvä tapa lisätä kokonaisturvallisuutta on rauhallinen puhe ja käytös. Tasavallan presidentti on onnistunut siinä hyvin. Rauhallisen puheen ja käytöksen lisäksi tarvitaan turvaratkaisuja. Niitä on monenlaisia ja -hintaisia. Kaikkiin uhkiin ei ole ratkaisua, mutta aina ei tiedetä etukäteen, mihin ratkaisua ei ole.

Turvallisuuden psykologinen tausta

Koska turvallisuus on ihmisten henkilökohtainen intressi, on syytä kiinnittää huomiota myös sen psykologiseen taustaan. Eri alojen tutkijat ovat esittäneet, että turvallisuus on yksi ihmisen perustarpeista (Maslow 1943, 376–380; Staub 2003, 2; Doyal & Gough 1991, 214–213). Abraham Maslow piti turvallisuutta ensisijaisena

psykologisena tarpeena sellaisten fysiologisten perustarpeiden kuin ilman, veden ja ruoan jälkeen. Maslowin tarvehierarkia esitetään usein pyramidina, jossa pohja edustaa henkiinjäämisen biologisia edellytyksiä. Muut perustarpeet, kuten turvallisuus, rakkaus, arvostus ja itsensä toteuttaminen, ovat myös universaaleja, mutta eivät suoranaisesti välttämättömiä ihmisen hengissä säilymiselle.

Mitä ylemmäs edetään tarpeiden hierarkiassa ja mitä yksityiskohtaisempia tarpeita ja toiveita tarkastellaan, sitä epäilyttävämmältä voi tuntua väite, että ihmisten tarpeet ovat universaaleja. Maslow (1943, 389) itse totesi seuraavasti:

Varmastikin missä tahansa kulttuurissa yksilön tietoinen motivaatiosisältö on yleensä hyvin erilainen kuin toisessa yhteiskunnassa elävän yksilön tietoinen motivaatiosisältö. Antropologien yhteinen kokemus on kuitenkin, että ihmiset, jopa eri yhteiskunnissa, ovat paljon samankaltaisempia kuin olettaisimme heidät ensi kertaa kohdattuamme ja että kun tunnemme heidät paremmin, näyttää löytyvän yhä enemmän tätä yhteistä.

Näin Maslow myönsi yksilöiden ja kulttuurien välillä olevan ”motivaatiosisältöihin” liittyviä eroja, vaikka monet tarpeet ja motiivit myös yhdistävät eri taustoista tulevia ihmisiä. Nämä erot ja yhtäläisyydet liittyvät myös turvallisuuden tarpeeseen, mikä on merkityksellinen seikka viestintän näkökulmasta. Viestintää ei välttämättä voida räätälöidä jokaiselle yksilölle tai tapaukselle erikseen, vaikka siihen olisikin tarvetta.

Yksilöiden kokemaa turvallisuuden tunne muodostuu monista tekijöistä, joista toiset ovat keskeisempiä kuin toiset. Niinpä esimerkiksi työpaikan saanti tai vakavasta sairaudesta parantuminen voi lisätä yksilön turvallisuuden tunnetta merkittävästi. Yksittäisiin asioihin liittyvä turvallisuuden tunne on kuitenkin taipuvainen ajan myötä haalistumaan. Terveys ja työpaikka voivat alkaa tuntua itsestään-selvyyksiltä eivätkä välttämättä enää lisää turvallisuuden tunnetta varsinkaan, jos on jo ilmaantunut uusia huolia.

Ukrainan sotaa koskeva laaja kansainvälinen uutisointi ja Suomessa voimakkaasti vilkastunut keskustelu Nato-jäsenyydestä ovat jättäneet monet muut kriisit, kuten koronaepidemian, ilmastomuutoksen ja luontokadon varjoonsa. Turvallisuus on järkkynyt. Silti monet, elleivät useimmat, ihmiset ovat mieluummin perillä tilanteesta kuin tietämättömiä. Kansalaiset pitävät totuutta ja rehellisyyttä tärkeämpänä kuin tietämättömyyteen perustuvaa turvallisuuden tunnetta, oli sitten kyse sodasta, epidemioista tai ympäristöongelmista.

Turvan ja turvallisuuden käsitteet

Näiden alustavien näkökohtien pohjalta voimme ryhtyä tunnistamaan ja analysoimaan turvallisuuteen liittyviä peruskäsitteitä. Aloitetaan muutamilla arkisilla havainnoilla termien 'turva' (*safety*) ja 'turvallisuus' (*security*) käytöstä. On helppo tunnistaa esimerkkejä, joissa 'turva' viittaa vaaraa vähentävään tukeen, välineeseen tai toimenpiteeseen. Ennen vanhaan Suomessakin sanottiin, että

lapset ovat vanhuuden turva. Amerikassa monet uskovat aseiden tuovan turvaa. Turva voi tarkoittaa myös sijaintia tai paikkaa, jossa ei ole vaaraa tai josta vaaraa vastaan voidaan hyvin puolustautua (Martin & Owen 2015). Siten turvallisuutta parantavista välineistä ja toimenpiteistä tavoiteltava hyöty ymmärretään turvan ja vaaran muodostaman käsiteparin pohjalta. Esimerkiksi perhe ja ystävät sekä koulutus, työ ja terveydenhoito voivat olla osa yksilön turvaverkkoa. Monille koti on suoja ja turvapaikka, vaikka ikävä kyllä koti voi tuntua myös turvattomalta.

Turvallisuus on puolestaan tila tai olosuhde, jossa välittömiä tai merkittäviä uhkia ja riskejä ei ole tai jossa uhkia ja riskejä voidaan hallita ja lieventää. Turvallisuus on aina suhteessa todelliseen tai kuviteltuun uhkaan. Virukset, madot ja hakereiden hyökkäykset voivat mahdollisesti uhata mitä tahansa internetiin yhdistettyä laitetta. Tällaista laitetta voidaan suojata kyberturvallisuusuuhilta palomuurilla ja virustentorjuntaohjelmistolla. On myös olemassa erilaisia turvallisuuden tasoja eli yksi kohde tai olosuhde on turvallisempi kuin toinen. Joku tai jokin voi olla turvassa erityisiltä riskeiltä tai vaaroilta eli riskit ja vaarat eivät uhkaa niiltä riittävästi suojattua. Hillopurkki on turvassa putoamiselta, kun se siirretään hyllyn reunalta peremmälle. Jokin muu paikka kuin hylly voi kuitenkin olla vielä turvallisempi. Turvallisin vaihtoehto on monissa tapauksissa myös suositeltavin, ellei henkilö ole tietoisesti valmis hyväksymään riskejä, kuten vaikkapa osakesijoituksiin liittyviä moninaisia epävarmuuksia.

Luonnolliset ja ihmisen aiheuttamat turvallisuusriskit

Yhdistyneiden kansakuntien raporteissa (UNDP 1994 ja CHS 2003) turvallisuus (*security*) määritellään olosuhteiksi, joissa on mahdollista suojautua sellaisilta vaHINGOILTA ja muilta ei-toivotuilta seurauksilta, jotka johtuvat ihmisen tahallisesta toiminnasta. Turvalla (*safety*) taas viitataan olosuhteisiin, joissa on mahdollista suojautua tahattomilta vaaroilta ja vahingoilta. Vaikka siis turvan ja turvallisuuden käsitteet liittyvät läheisesti toisiinsa, ne voidaan erottaa ihmisen roolin perusteella: turvallisuus koskee ihmisen toiminnasta riippuvaisia tekijöitä ja turva puolestaan luonnollisia eli ihmisen toiminnasta riippumattomia tekijöitä.

Filosofit ovat paljon keskustelleet luonnollisten ja ihmisen toiminnasta riippuvaisten tekijöiden erosta tarkastellessaan pahan ongelmaa. Ihmisestä riippuvaisella eli moraalisella pahalla tarkoitetaan vahinkoa ja kärsimystä, joka aiheutuu ihmisen tahallisista teoista tai käyttäytymisestä ja jota voidaan siksi arvioida moraalisin perustein. Luonnollinen paha taas viittaa sellaisiin luonnonkatastrofeihin kuin tulviin ja maanjäristyksiin sekä muihin luonnollisten ja ihmisen toiminnasta riippumattomien tekijöiden aiheuttamiin vahinkoihin ja menetyksiin, kuten sairauksiin ja onnettomuuksiin. Ero moraalisen ja luonnollisen pahan välillä ei kuitenkaan ole kaikilta osin veitsenterävä. Monien, ellei useimpien, onnettomuuksien taustalla on inhimillisiä käytäntöjä (esim. liikenne, energian tuotanto ja kulutus, asuminen ja teollisuusprosessit) ja ihmisen kehittä-

tämää tekniikkaa (esim. koneet, laitteet, ajoneuvot), vaikka onnettomuudet sinänsä olisivatkin tahattomia ja edustaisivat siksi pikemmin luonnollista kuin moraalista pahaa (Neiman 2015, 23). Esimerkiksi liikenneonnettomuuksissa ihmisen toiminta on useimmiten ratkaiseva, vaikka onnettomuus sinänsä olisi vahinko ja tahaton.

Des Gasper (2015) kiinnittää huomiota siihen, että erilaiset turvallisuuden määritelmät ovat eri laajuisia. Laajimmassa merkityksessään inhimillinen turvallisuus sisältää kaikkien sellaisten valmiuksien kehittämisen ja laajentamisen, jotka vahvistavat ihmisen kyvykkyyyksiä ja luovat uusia mahdollisuuksia inhimilliselle kukoistukselle (Gasper 2015, 33). Näihin kyvykkyysiin kuuluvat kaikki sellaiset tiedot ja taidot, joita pidetään hyvinä ja hyödyllisinä ja joita ihmisillä voi olla yksilöinä ja erilaisten ryhmien jäseninä. Siten turvallisuus voidaan määritellä olosuhteiksi, joissa inhimillinen kukoistus on kaikin puolin mahdollista ja kestävä.

Turvallisuus kestäväenä kehityksenä

Tunnetuin kestävä kehityksen määritelmä on esitetty Brundtlandin komission raportissa vuodelta 1987. Sen mukaan ”kestävä kehitys on kehitystä, joka tyydyttää nykyhetken tarpeet viemättä tulevilta sukupolvilta mahdollisuutta tyydyttää omat tarpeensa” (WCED 1987, 8). Määritelmä on melko väljä ja siksi käyttökelpoinen monessa yhteydessä.

Kestävyys voisi olla kuitenkin neutraalimpi käsite kuin kestävä kehitys. Kehityksellä viitataan usein talouskasvuun ja teknologiseen edistykseen, ja siten kestävä

kehitys merkitsee teknologian ja talouskasvun aiheuttamien ongelmien lieventämistä, mutta ei välttämättä teknologiarippuvaisuuden ja jatkuvan talouskasvun kyseenalaistamista (Lehtonen 2018, 191, 193).

Kestävyys käsitettä voidaan hyödyntää eri tavoin turvallisuutta koskevien tarkastelujen yhteydessä. Ympäristönsuojelijat tarkoittavat kestävyydellä ekologista hyvinvointia ja turvallisuutta. Monet yrittäjät tarkoittavat kestävyydellä taloudellista suoritus- ja kilpailukykyä sekä turvallisuutta, joka syntyy yrityksen tehokkuudesta ja vakavaraisuudesta. Yleisellä tasolla kestävyydellä katsotaan olevan kolme tai neljä pääluottuvuutta: ekologinen, sosiaalinen (tai sosiaalinen ja kulttuurinen) sekä taloudellinen. Ne kytkeytyvät tiiviisti toisiinsa niin, että ei ole mahdollista saavuttaa mielekkäällä tavalla hyvää tasoa millään niistä ilman, että kaikilla ulottuvuuksilla on saavutettu kestävyys vähimmäistaso (Frigo 2018, 84). Turvallisuus eräänlaisena kestävyys summuna on siis monitahoinen ilmiö. Tästä seuraa myös, että erilaiset alueelliset järjestelyt ja paikalliset osajärjestelmät eivät voi olla turvallisia ja kestäviä pitkällä aikavälillä, jos globaali kokonaisuus on kestämaton. Turvallisuus ja kestävyys ovat viime kädessä koko maapalloa koskevia, planetaarisen tason ominaisuuksia.

Ihmislähtöinen turvallisuus

YK:n inhimillisen kehityksen (UNDP 1994) raportti esittää, että turvattomuuden tunne tulee monille ihmisille pikemmin arjen huolista kuin maailmanlaajuisen katastro-

fin pelosta, vaikka monet ihmiset ovatkin huolissaan esimerkiksi ilmastomuutoksesta. Työ, toimeentulo, terveys ja omat lapset – nämä ovat ihmisten tärkeimpiä huolenaiheita kaikkialla maailmassa. Siksi YK:n raportissa turvallisuus määritellään sellaisten uhkien kuin nälän, sairauksien, rikollisuuden ja sortotoimien taustaa vasten. Raportti pitää sekä henkilökohtaisen että yhteisöllisen turvallisuuden edellytyksenä, että ihmiset voivat suojautua niin moraaliselta kuin luonnolliseltakin pahalta. Raportti luonnehtii turvallisuutta ”suojaksi äkillisiltä ja loukkaavilta häiriöiltä (*sudden and hurtful disruptions*) joka-päiväisessä elämässämme – sattuiivatpa ne sitten kotona, työpaikalla, yhteisössämme tai ympäristössämme” (UNDP 1994, 3).

Samassa raportissa turvallisuutta pidetään maailmanlaajuisena huolenaiheena, joka koskee niin rikkaiden kuin köyhien maiden ihmisiä. Työttömyys, alkoholi ja huumeet, rikollisuus, saastuminen ja ihmisoikeusloukkaukset ovat todellisia uhkia monille yksilöille ja yhteisöille. Tällaiset uhat ovat jatkuvia ja muuttuvia; uhan aste vaihtelee paikasta ja tilanteesta toiseen. Lisäksi erilaiset turvallisuusuhat liittyvät usein toisiinsa. Nälänhädät, pandemiat, saastuminen, huume- ja ihmiskauppa, terrorismi, etniset kiistat ja yhteiskuntien hajoaminen eivät välttämättä pysähdy valtioiden rajoille. Tällaiset uhat ja onnettomuudet voivat vaikuttaa suoraan tai välillisesti kaikkiin ihmisiin. YK:n inhimillisen kehityksen raportti korostaakin, että turvallisuus on helpointa varmistaa varhaisella puuttumisella (UNDP 1994, 22–23).

Lisäksi raportissa kiinnitetään huomiota siihen, että erilaiset uhat voivat kasaantua ja johtaa jatkuvaan eriarvoistumiseen etnisten ryhmien tai alueiden välillä. Väkilvalta voi kummuta yhteiskunnallisesta eriarvoisuudesta, joka liittyy valta-asemiin ja taloudellisiin etuoikeuksiin. Kun ihmiset näkevät turvallisuutensa olevan uhattuna, heistä tulee usein vähemmän suvaitsevaisia, kuten kansallismielisyyden ja oikeistopopulismin nousu maailmanlaajuisesti osoittaa (UNDP 1994, 23). Siksi yhteiskunnallisen eriarvoisuuden käsittely mediassa on tärkeää, mutta myös vaativaa aiheen monimutkaisuuden ja sensitiivisyyden vuoksi.

YK:n inhimillisen turvallisuuden raportti (CHS 2003) kytkee yhteen turvallisuuden ja perusvapauksien suojaamisen. Siten raportti pitää turvallisuuden ytimenä sitä, että ihmisiä suojellaan yleisiltä ja vakavilta uhilta. Suojelussa voidaan onnistua tekemällä yhteistyötä eri etuja ja arvoja, kuten ympäristöä, taloutta ja kulttuuria, edustavien yhteiskunnallisten toimijoiden välillä. Tällaisiin toimijoihin kuuluvat muun muassa poliittinen valta, elinkeinoelämä ja kansalaisjärjestöt (CHS 2003, 4).

Molemmat tässä tarkastellut YK:n asiakirjat puolustavat ihmislähtöisen turvallisuuden käsitettä. Raporttien mukaan turvallisuus koostuu erilaisista toisiinsa liittyvistä ulottuvuuksista, kuten ympäristö-, talous- ja sotilasasioista. Puute yhdessä ulottuvuudessa ei automaattisesti johda toisten ulottuvuuksien vahvistumiseen. Pikkeminkin turvallisuuden puute yhdessä ulottuvuudessa voi lisätä turvattomuutta myös toisissa. Esimerkiksi ympäristöuhat

voivat johtaa taloudellisiin uhkiin, jotka taas voivat heikentää yleistä mielialaa ja tulevaisuudenuskoa sekä johtaa köyhyyteen ja sairastumiseen. Toisiinsa liittyvistä tekijöistä punoutuu riskien verkosto, joka uhkaa kansalaisten kokonaisturvallisuutta. Siksi uhkien keskinäisriippuvuuden ja siihen liittyvien eettisten näkökohtien analysointi on välttämätöntä turvallisuusvaatimusten ymmärtämiseksi.

Turvallisuuden etiikka

Suurten maailmanlaajusten uhkien, kuten luontokadon ja ilmastonmuutoksen sekä taloudellisen ja yhteiskunnallisen eriarvoisuuden, keskellä voi tuntua luontevalta määritellä etiikka normeiksi, jotka estävät ihmisiä vahingoittamasta toisiaan ja ympäristöä (Lehtonen 2021). Tästä voidaan johtaa, että etiikka liittyy olennaisesti turvallisuuteen ja että muut sellaiset tärkeät eettiset näkökohdat kuin velvollisuuksien täyttäminen, hyveiden ja luontevahvuuksien kehittäminen, myötätunto ja yhteisöllinen käyttäytymisen palvelevat lopulta samaa tavoitetta: turvallisuutta niin henkilökohtaisella kuin yhteiskunnallisellakin tasolla. Tämä tarkoittaa, että turvallisuuden etiikka ei ole pelkästään etiikan osa- tai erityisala, vaan etiikan ydintä ja sen keskiössä. Joku voi kuitenkin huomauttaa, että turvallisuuden korostaminen johtaa helposti etiikan välineellistämiseen ja liittyy etiikan vahvasti yhteen erityiseen ajattelutapaan ja perinteeseen: utilitarismiin ja seurausetiikkaan. Tähän voidaan vastata, että mikään ei sinänsä pakota muotoilemaan ja kehittämään etiikkaa ylipäänsä ja

turvallisuuden etiikkaa erityisesti pelkääntään utilitarististen lähtökohtien pohjalta, vaan myös muilla etiikan malleilla, kuten velvollisuusetiikalla, sopimusteorialla, hyve-etiikalla ja huolenpidon etiikalla, on tärkeä rooli turvallisuutta koskevissa eettisissä tarkasteluissa.

Turvallisuuteen liittyvistä eettisistä kysymyksistä ja pohdinnoista on syytä aluksi todeta, että eri etiikan mallit avaavat erilaisia näkymiä. Seurausetiikan malleista tunnetuin on utilitarismi eli hyötyetiikka, jonka mukaan turvallisuudella tähdätään hyötyihin, kuten rauhaan, hyvinvointiin ja vaurauteen. Turvallisuus on myös välttämätöntä sekä yksilöiden että yhteiskuntien toimintakyvylle. Velvollisuusetiikassa turvallisuustarkastelut keskittyvät usein perus- ja ihmisoikeuksien suojeluun ja muihin velvollisuuksiin, jotka järkipäi-

sesti voidaan tunnistaa universaaleiksi eli kaikkia ihmisiä koskeviksi. YK:n ihmisoikeuksien yleismaailmallinen julistus ja raportit inhimillisestä turvallisuudesta tukeutuvat vahvasti tähän lähestymistapaan.

Kansainvälisessä sopimusjärjestelmässä ja poliittisissa neuvotteluissa turvallisuusetiikka keskittyy sitoumuksiin ja käytäntöihin, joita tehdään turvallisuuden ja vakauden parantamiseksi yhteiskuntien sisällä ja eri valtioiden välillä. Hyve-etiikka taas pyrkii tunnistamaan ja määrittämään sellaisia yksilöille kuuluvia luonteenpiirteitä ja toimintatapumuksia, jotka ovat välttämättömiä turvallisuudelle ja joita voidaan synnyttää kasvatuksen ja koulutuksen avulla. Huolenpidon etiikka pitää turvallisuutta huolenpitoon liittyvien ihmissuhteiden ja käytäntöjen perustana ja tuloksena (ks. taulukko 1).

Taulukko 1. Lähestymistapoja turvallisuuteen eri etiikan perinteissä

	Turvallisuuden idea	Miksi turvallisuus on tärkeää?
Seurausetiikka, utilitarismi	Turvallisuus on eettisen toiminnan tavoite ja perimmäinen hyvien tekojen tekemisestä saatava hyöty.	Turvallisuutta tarvitaan monien muiden yhteiskunnassa tärkeiden ja hyödyllisten asioiden (esim. rauhan, hyvinvoinnin ja vaurauden) saavuttamiseksi.
Velvollisuusetiikka	Perimmäinen eettinen velvollisuus on edistää yksilöiden ja yhteisöjen turvallisuutta.	Aktiivinen osallistuminen muiden ihmisten turvallisuuden ylläpitämiseen tarkoittaa, että heitä pidetään päämääränä sinänsä.

Yhteiskunta-sopimusteoriat	Turvallisuus perustuu lain-säädäntöön, sopimuksiin ja sitoumuksiin.	Turvallisuus on yksi niistä asioista, joista kaikki yhteiskunnan jäsenet voivat hyötyä, ja turvallisuus on yksi hyvän yhteiskunnan tunnusmerkeistä.
Hyve-etiikka	Turvallisuus edellyttää rauhanomaisia ja oikeudenmukaisia yhteiskuntia, joiden jäsenillä on hyveitä, kuten käytännöllinen viisaus, rohkeus, kohtuullisuus ja oikeudenmukaisuus.	Turvallisessa yhteiskunnassa ja hyvän hallinnon puitteissa eläminen lisää mahdollisuuksia kehittää hyveitä ja luonteen vahvuuksia.
Huolenpidon etiikka	Huolenpito luo turvallisuutta, joka on perusta yksilöiden suotuisalle kehitykselle.	Turvallisuus on sekä huolenpidon tulos että sen syy.

Etiikan perustavat näkökulmavaihtoehdot tiivistetään usein seurausetiikkaan ja velvollisuusetiikkaan. Jälkimmäisen mukaan etiikan tärkein tehtävä on rajata hyväksyttävän eli oikean toiminnan ja käyttäytymisen alue ei-hyväksyttävän eli väärän toiminnan ja käyttäytymisen alueesta. Turvallisuuden kannalta tämä tarkoittaa sellaisten toimintatapojen omaksumista ja järjestelmien rakentamista, joissa keskeistä on velvoittavan, sallitun ja kielletyn toiminnan erottaminen toisistaan. Velvollisia olemme siihen, mitä pitää tehdä; sallittua on se, mitä saa tehdä, ja kiellettyä se, mitä ei saa tehdä. Tässä rajanvedossa käytettäviä sääntöjä voidaan verrata pelejä määrittäviin konstitutiivisiin sääntöihin (Myerson 1997). Esimerkiksi shakkia voi pelata vain niiden sääntöjen mukaan, jotka määrittävät, mitkä siirrot

ovat shakissa sallittuja. Nuo säännöt ovat shakille perustavia. Samoin turvallisuutta eri yhteyksissä, kuten liikenteessä ja työelämässä, määrittävät säännöt, jotka kertovat, mitkä ovat velvollisuutemme, mikä on sallittua ja mikä on kiellettyä.

Seurausetiikan tehtävä turvallisuusjärjestelmässä on puolestaan optimoida päätöksentekoa ja käytäntöjä ja erottaa vaaraton toiminta vaarallisesta ja riskialttiista. Siten utilitaristista etiikkaa voidaan verrata strategiaan sääntöihin, jotka määrittelevät, miten peliä pelataan optimaalisesti ja voittavasti. Tämä edellyttää sellaisten järjestelmien luomista, jotka voivat tunnistaa toteuttamiskelpoiset ja optimaaliset toimintatavat eri tilanteissa ja olosuhteissa (Boddington 2017; Bonnefon ym. 2016). Klassinen utilitaristinen periaate viitoittaa tietä tällaiselle tunnist-

miselle: ”Valitse suurin mahdollinen hyöty suurimmalle mahdolliselle joukolle!”

Tämän periaatteen soveltamisen ja hyväksyttävyyden arviointi kuuluu turvallisuusviestinnän keskeisiin kysymyksiin, kuten on nähty koronakriisin yhteydessä.

Ihmisarvo turvallisuuden lähtökohtana

Valtion ja kuntien toiminnassa turvallisuusviestintä liittyy vahvasti julkisiin palveluihin ja kansalaisten perusoikeuksien turvaamiseen. Siten valtion ja kuntien viestijöille turvallisuusviestintä saattaa olla tutumpaa kuin yritysten viestijöille. Yritysviestijän ykköstehtävä Pohjoismaissa on luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen suhteessa asiakkaisiin ja sidosryhmiin (Hautakangas & Gerlander 2021, Kuvaja & Malmelin 2008, Lappalainen 2016, Rydenfelt & Juholin 2016). Turvallisuuden ja luottamuksen suhteesta yhteiskunnissa on keskusteltu jo kauan. Turvallisuutta ja luottamusta yhdistävänä tekijänä on pidetty toisen ihmisen tai ryhmän arvon ja oikeuksien tunnustamista.

Hegel (1977, 114) luonnehti elämää yhteiskunnassa taisteluksi tunnustamisesta. Vaikka luonnehdinnan on useimmiten ymmärretty viittaavan yksilöiden arvoon ja identiteettiin, tunnustamisen käsite on tärkeä myös silloin, kun tarkastellaan sellaisten ryhmien ja yhteisöjen kuin etnisten ryhmien ja kulttuurivähemmistöjen turvallisuutta. Hegel tarkoitti tunnustamisella yksilön tunnistamista niin, että tällä on erityisiä oikeuksia ja velvollisuuksia. YK:n jäsenmaat tunnustavat ihmisoikeuksien yleismaailmallisessa julistuksessa (UDHR 1948), että yksilöillä ja yhteisöillä

(esim. kansoilla, etnisillä, kulttuurisilla ja uskonnollisilla ryhmillä, erilaisilla vähemmistöillä) on erityisiä oikeuksia ja velvollisuuksia. Julistuksen kolmannen artiklan mukaan jokaisella ihmisellä on oikeus henkilökohtaiseen turvallisuuteen. Sama todetaan myös Euroopan ihmisoikeussopimuksessa (artikla 5).

Jos yksilölle tai yhteisölle on myönnetty sellaisia erityisiä oikeuksia kuin vapaus ja turvallisuus, siitä katsotaan seuraavan, että kyseisen yksilön tai yhteisön pitäisi vastaavasti kunnioittaa muiden samanlaisia oikeuksia. On siis olemassa vastavuoroinen velvollisuus kunnioittaa muiden ihmisten turvallisuutta. Tämä on yksi syy sille, miksi tunnustamista koskevat vaatimukset ovat yksilöille ja yhteisöille tärkeitä.

Filosofi ja sosiologi Axel Honneth kiinnittää huomiota siihen, että tunnustamatta jättäminen synnyttää sosiaalisia kamppailuja ja heikentää turvallisuutta. Tunnekokemukset, jotka liittyvät muiden ihmisten asenteisiin ja käyttäytymiseen itseä kohtaan, saavat yksilön ajattelemaan, että hänet joko tunnustetaan tai torjutaan. Jos yksilö torjutaan, hän voi tuntea itsensä hylätyksi ja turvattomaksi (Honneth 1995, 138). Siten turvattomuus on sosiaalisten kamppailujen taustalla oleva psykologinen tekijä. Lisäksi turvattomuuden kokemukset voivat tarjota alustan poliittisille kiistoille ja monenlaiselle sosiaaliselle liikehdinnälle (Honneth 2007). Turvattomuus voi johtaa myös perääntymiseen tai vastarintaan. Näitä ongelmia on pyritty estämään tunnustamalla yleiset ja yhteiset ihmisoikeudet, joihin kuuluu myös jokaisen ihmisen oikeus turvallisuuteen.

Honneth siis paikantaa yhteiskunnallisten kiistojen lähteen ja perustan tunnustamisen puutteeseen (Fraser & Honneth 2003, 174; Honneth 1995, 168). Toisten ihmisten tunnustaminen on välttämätön edellytys poliittiselle ja yhteiskunnalliselle turvallisuudelle.

Käytännön neuvoja viestinnän ammattilaisille

Viestijän on tärkeä tunnistaa turvallisuusviestintään vaikuttavia tekijöitä ja reuna-ehtoja. Niitä ovat muun muassa seuraavat:

1. Vain yksilö voi kokea turvallisuutta – henkilökohtaisesti tai yhteisön jäsenenä. Yksilön perspektiivin ensisijaisuus vaikuttaa myös siihen, millaista turvallisuusviestinnän tulisi olla. Tärkeää on tunnustaa yksilön arvo ja kokemus.
2. Tähän liittyy viestintäkontekstin huomioon ottaminen, läpinäkyvyys ja ennakoiminen. Erityisen tärkeää on ottaa huomioon myös turvallisuutta koskeva disinformaatio ja vaikuttamisyrietykset, joihin kuuluvat esimerkiksi salaliittoteoriat.
3. Turvallisuudella on subjektiivinen ja objektiivinen puolensa: turvallisuuden tunne ja turvallisuustilanne. Molemmat puolet on syytä ottaa huomioon turvallisuusviestinnässä.
4. Turvallisuutta koskevalla viestinnällä on tärkeä käytännöllinen päämäärä, joka liittyy sekä uhiin varautumiseen että toimintakyvyn säilyttämiseen vaikeissa tilanteissa.
5. On tärkeää nähdä, että turvallisuuden liittyvistä asioista, erityisesti uhista ja vaaroista puhuminen ja viestiminen

voi tuottaa myös ei-toivottuja tuloksia, kuten sen, että turvattomuus lisääntyy tai että joku kokee tulleen syyllistetyksi.

6. Myös viestintäammattilaisen oma turvallisuus ja turvallisuudentunne voivat olla koetuksella, missä työyhteisön tuki, kriisitilanteiden jälkipuinti (*debriefing*) ja avoin keskustelu ovat tärkeitä.

KIRJALLISUUS

Boddington, Paula (2017). *Towards a Code of Ethics for Artificial Intelligence*. Cham: Springer.

Bonnefon, Jean-François, Shariffs, Azim & Rahwan, Iyad (2016). The social dilemma of autonomous vehicles. *Science*, 352:6293, 1573–1576. DOI: 10.1126/science.aaf2654.

CHS United Nations Commission on Human Security (2003). *Human Security Now*. New York: United Nations.

Doyal, Len & Gough, Ian (1991). *A Theory of Human Need*. Houndmills: Macmillan.

Fraser, Nancy & Honneth, Axel (2003). *Redistribution or Recognition: A Political-Philosophical Exchange*. London: Verso.

Frigo, Giovanni (2018). The energy ethic and strong sustainability: Outlining key principles for a moral compass. Teoksessa: Bonnedahl, Karl Johan & Heikkurinen, Pasi (toim.). *Strongly Sustainable Societies: Organising Human Activities on a Hot and Full Earth*. Abingdon, Oxon: Routledge, 77–95.

Gasper, Des (2015). Human security: From definitions to investigating a discourse. Teoksessa: Mary Martin, Mary & Owen, Taylor (toim.). *Routledge Handbook of Human Security*. Abingdon, Oxfordshire: Routledge, 28–42.

Hautakangas, Mikko & Gerlander, Maija (2021). Kuunteleminen vastuullisuuden ja luottamuksen rakentajana – esimerkkinä journalismin yhteiskuntavastuu. Teoksessa: Eräranta, Kirsi & Penttilä, Visa (toim.). *ProComma Academic 2021: Vastuullinen viestintä*. Helsinki: ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry, 124–138.

Hegel, Georg W. G. (1977). *Phenomenology of the Spirit*, käänt. A. V. Miller. Oxford: Clarendon Press.

Honneth, Axel (1995). *The Struggle for Recognition: The Grammar of Social Conflicts*. Cambridge: Polity.

Honneth, Axel (2007). *Disrespect: The Normative Foundations of Critical Theory*. Cambridge: Polity.

Kuvaja, Sari & Malmelin, Karoliina (2008). *Vastuullinen yritysviestintä: kilpailuetua vuoropuhelusta*. Helsinki: Edita Publishing.

Lappalainen, Pia (2016). Eettinen johtajuus organisaation vuorovaikutuksen perustana. Teoksessa: Juholin, Elisa (toim.). *ProComma Academic 2016: Eettinen viestintä*. Helsinki: ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry, 30–41.

Lehtonen, Tommi (2018). Sustainable investment and degrowth. Teoksessa: Bonnedahl, Karl Johan & Heikkurinen, Pasi (toim.).

Strongly Sustainable Societies: Organising Human Activities on a Hot and Full Earth. Abingdon, Oxon: Routledge, 2018, 189–206.

Lehtonen, Tommi (2021). Ethics of security: from personal safety to cyber security. Teoksessa: Taskiran, Meliha Nurdan & Pinarbaşı, Fatih (toim.). *Multidisciplinary Approaches to Ethics in the Digital Era*. Hershey, PA: IGI Global, 44–59.

Martin, Mary & Owen, Taylor (toim.) (2015). *Routledge Handbook of Human Security*. Abingdon, Oxfordshire: Routledge.

Maslow, Abraham H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review* 50, 370–396.

Myerson, Roger B. (1997). *Game Theory: Analysis of Conflict*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Neiman, Susan (2015). *Evil in Modern Thought: An Alternative History of Philosophy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Neuvonen, Riku (toim.) (2015). *Vihapuhe Suomessa*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Pew Research Center (2019). Public's 2019 Priorities: Economy, Health Care, Education and Security All Near Top of List. Saatavilla: <https://www.pewresearch.org/politics/2019/01/24/publics-2019-priorities-economy-health-care-education-and-security-all-near-top-of-list/> (luettu 21.4.2022).

Pinker, Steven (2018). *Enlightenment Now: The Case for Reason, Science, Humanism, and Progress*. New York: Viking.

Rinta-Kiikka, Suvi, Yrjölä, Tapani & Alho, Eeva (2018). *Talous, arvot ja sosiaalinen pääoma*, PTT Raportteja 258. Helsinki: Pellervon taloustutkimus PTT.

Rydenfelt, Henrik & Juholin, Elisa (2016). Hyvä viestintä – parempi viestintäkulttuuri. Teoksessa: Juholin, Elisa (toim.). *ProComma Academic 2016: Eettinen viestintä*. Helsinki: ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry, 14–29.

Räikkä, Juha (2021). *Salaliittoteorioiden filosofia: temppelelherroista liskoihmiisiin*. Helsinki: Gaudeamus.

Sen, Amartya (2015). Birth of discourse. Teoksessa Martin, Mary & Owen, Taylor (toim.). *Routledge Handbook of Human Security*. Abingdon, Oxfordshire: Routledge, 17–27.

Staub, Ervin (2003). Notes on cultures of violence, cultures of caring and peace, and fulfillment of basic human needs. *Political Psychology*, 24:1, 1–19.

Suhonen, Johanna (2016). *Euroopan unionin siviilikriisinhallinta 2035*. Riihimäki: Puolustusvoimien tutkimuslaitos.

Turvallisuuskomitea (2018). *Yhteiskunnan turvallisuusstrategia: valtioneuvoston periaatepäätös*. Helsinki.

UDHR YK:n ihmisoikeuksien yleismaailmallinen julistus (1948). <https://ihmisoikeusliitto.fi/ihmisoikeudet/ihmisoikeuksien-julistus/>

UNDP United Nations Development Programme (1994). *Human Development Report*. Oxford: Oxford University Press.

Valtioneuvosto (2017). Yhteiskunnan turvallisuusstrategia: valtioneuvoston periaatepäätös. Helsinki. Saatavilla: https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2018/02/YTS_2017_suomi.pdf (luettu 21.4.2022).

WCED The World Commission on Environment and Development (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.



KUKA?

Esa Väliervonen

- *YTT Esa Väliervonen on viestinnän professori Helsingin yliopistossa. Hän on tutkinut erityisesti tieteen julkisuutta, ympäristöviestintää ja tiedeasenteita. Hän johtaa asiantuntijuuden muutoksia selvittävää tutkimusryhmää sekä tiedeviestinnän koulutusta Helsingin yliopistossa. Oheinen kirjoitus pohjautuu hänen johtamiinsa tutkimushankkeisiin Mediating Expertise (Suomen Akatemia 2019-2023) ja Koronakriisin julkinen dynamiikka (Helsingin Sanomain säätiö 2020-2022).*

LUOTTAMUKSEN STRESSITESTI: MEDIAN JA VIESTINNÄN HAASTEET KORONAKRIISISSÄ

Koronapandemia on osoittautunut poikkeukselliseksi kriisiksi, joka koettelee yhteiskuntien ja niiden instituutioiden toimintakykyä monin tavoin. Epävarmassa tilanteessa korostuu luottamus instituutioihin ja päätöksentekoon. Muutamien kansainvälisten kyselytutkimusten pohjalta on alettu puhua jopa yleisestä yhteiskunnallisesta luottamuskriisistä kehittyneissä länsimaissa. Myös luottamus journalismiin ja uutismediaan on ollut laskussa. Tässä kirjoituksessa pyrin kyseenlaistamaan joitakin väitteitä yleisestä luottamuskriisistä tai tiedevastaisuuden yleistymisestä. Käytän tulkinnan apuna kyselytutkimuksia,

joissa on selvitetty suomalaisten luottamusta viranomaisiin, asiantuntijoihin ja mediaan keväästä 2020 lähtien.

Johdanto

Mediamaisema on muuttunut viime vuosikymmenen aikana nopeasti digitalisoitumisen ja verkostoitumisen myötä. Uutta mediamaisemaa leimaavat pirstoutuminen, alustojen moninaisuus ja samalla myös moninaiset kytkennät. (Esim. Chadwick 2013; van Dijck ym. 2019.) Informaation ja viestintäkanavien runsaus on samalla siirtänyt yhteiskunnat uuteen yltäarjonnan tilanteeseen, joka on muuttanut ratkaisevasti niin kansalaisten kuin asiantuntijoiden asemaa. Elämme tiedon yltäarjonnan, monimuotoisuuden ja ”umpimähkäisyyden” aikaa (Cmiel & Peters 2020). Viestinnällä on yhteiskunnallisen luottamuksen rakentamisessa keskeinen rooli, sillä perinteiset instituutiot ja organisaatiot eivät voi enää pitää asemaansa tai luottamusta annettuna (Giddens 1991), vaan luottamuksessa on kyse jatkuvasti rakennettavasta ja ylläpidettävästä prosessista.

Koronaepidemian kaltainen kriisi haastaa koko mediajärjestelmän mutta erityisesti journalismin suorituskyvyn. Epidemia synnyttää helposti myös infodemian (Cinelli ym. 2020), jossa erilaiset disinformaation ja misinformaation muodot leviävät epidemian tavoin verkon ja sosiaalisen median kaikkiruokaisessa kulttuurissa. Tätä tilannetta on kutsuttu kokoavasti ’informaation epäjärjestykseksi’ (esim. Wardle & Derakhshan 2017). Tilannetta

ei helpota se, että myös tieteestä on tullut misinformaation lähde (Väliverronen ym. 2020a), kun uutta tutkimusta tuotetaan akuutissa kriisissä nopealla tahdilla niin, että laadunvalvonnan kriteerit ja julkaisustandardit löystyvät.

Tässä artikkelissa tarkastelen luottamuksen merkitystä koronaviruskriisissä. Luottamusta on tutkittu paljon yhteiskuntatieteissä, esimerkiksi politiikan tutkimuksessa ja organisaatiotutkimuksessa. Tässä nojaudun kuitenkin ensi sijassa koronapandemiaa ja muita aiempia terveyskriisejä koskeviin tutkimuksiin sekä medialuottamusta koskevaan tutkimusperinteeseen. Ensin mainituissa tutkimuksissa on selvitetty varsinkin kansalaisten luottamusta yhteiskunnan instituutioihin koronaviruskriisin hallinnassa. Samoin kansalaisten luottamusta uutismediaan on tutkittu pitkään, ja viime aikoina koronapandemia on tuonut tähän tutkimukseen uusia sävyjä. Pyrin korostamaan luottamuksen käsitteen moniulotteisuutta ja sitä, että luottamus on tärkeää ymmärtää suhteena yksilöiden, organisaatioiden ja instituutioiden välillä. Luottamus on tärkeä osa kaikenlaista vuorovaikutusta, ja se voi vaihdella huomattavasti eri tilanteissa ja konteksteissa. (Schoorman ym. 2007.)

”Luottamuskriisin” tulkinnat

Viime vuosina kansainvälisessä keskustelussa on tullut tavaksi puhua ”luottamuskriisistä” ja ”luottamusvajeesta”, joiden pelätään uhkaavan länsimaisten demokratioiden vakautta ja toimintakykyä. Esimerkiksi syyskuussa 2019 YK:n pääsihteeri António Guterres ilmaisi

huolensa ”luottamuspulan aiheuttamasta epäjärjestyksestä” (*Trust deficit disorder*): ”ihmiset menettävät luottamustaan poliittisiin instituutioihin, polarisaatio lisääntyy ja populismi on nousussa” (Guterres 2019). Seuraavana vuonna, koronakriisin aikaan hän varoitti ”globaalin infodemian” (Guterres 2020) vaaroista eli siitä, miten koronavirukseen ja rokotteiden turvallisuuteen liittyvä misinformaatio vaarantaa pandemian hallinnan.

Instituutioita koskevan luottamuksen lasku näkyy esimerkiksi tunnetusta Edelman Trust -barometristä, jota on tehty vuodesta 2000 alkaen. Alussa barometrissä oli mukana 5 maata, nyt 28. Barometri on tuonut esiin instituutioita koskevan luottamuksen laskun esimerkiksi poliittisissa instituutioissa ja mediassa. Edelmanin (2020) raportissa *20 Years of Trust* luottamusta rapauttavina tekijöinä nostetaan esille mm. kasvava taloudellinen epätasa-arvo ja luottamuksen polarisaatio (varakkaat luottavat enemmän), epäilyt uutismedian kyvystä välittää totuudenmukaista tietoa, siirtymä yleisestä instituutioita koskevasta luottamuksesta spesifimpään organisaatioiden toimintaa koskevaan luottamukseen sekä yleinen epävarmuutta ja pelkoja korostava ilmapiiri. Nämä tekijät yhdessä populismin nousun ja poliittisen polarisaation kanssa nähdään luottamuksen rapautumisen ajureina.

Puheeseen yleisestä luottamuskriisistä kannattaa kuitenkin suhtautua tietyllä varauksella, sillä yleistä luottamusta koskevat arviot heijastavat kulloistakin yhteiskunnallista ilmapiiriä. Puhe luottamuskriisistä heijastaa myös länsimaissa vuoden

2016 jälkeen voimistunutta moraalista paniikkia totuudenjälkeisestä ajasta, valeuutisista ja populismin noususta, jota symboloivat erityisesti Brexit-äänestys ja Donald Trumpin valinta presidentiksi. Kansalaisten kyselytutkimuksissa tai populistisissa liikkeissä ilmaisemaa luottamuksen puutetta ei kannata tulkita liian suoraviivaisesti, sillä luottamus ei ole automaattisesti ainoastaan hyvä asia. Instituutioiden ja organisaatioiden epäily voi olla myös kriittistä ja tervettä, ja se auttaa valtaapitäviä ja muita yhteiskunnallisia instituutioita kehittämään toimintaansa. Kaikkea kritiikkiä ei myöskään pidä tulkita yleiseksi epäluottamuksen osoitukseksi, vaan spesifimmäksi epäilyksi organisaatioiden toimintaa kohtaan tietyissä tilanteissa.

Samanlainen erittely on tarpeen puhuttaessa luottamuksen merkityksestä koronapandemian hallinnassa. Luottamus antaa hallitukselle ja viranomaisorganisaatioille mandaatin toimia epidemian taltuttamiseksi ja uutismedialle mandaatin välittää olennaista tietoa, jolla on merkitystä siinä, miten kansalaiset epidemian oloissa toimivat järkevästi ja vastuuntuntoisesti. Toisaalta sokea luottamus hallitukseen, viranomaisorganisaatioihin tai uutismediaan voi myös olla ongelma, jos nämä instituutiot eivät toimi parhaalla tavalla ja luottamuksen arvoisesti. Niin ikään on tärkeä pyrkiä erottamaan, milloin kansalaisten ilmaisema epäluottamus hallituksen tai terveysviranomaisten toimintaan johtuu harjoitetusta politiikasta ja toimenpiteistä ja milloin taas konkreettisemmista tekijöistä, kuten vaikkapa viestinnän epäonnistumisesta.

Monien kansallisten ja kansainvälisten kyselytutkimusten mukaan kansalaisten luottamus tieteeseen instituutiona ja keskeisiin tiedeorganisaatioihin, kuten yliopistoihin, on pysynyt viime vuosikymmenet vakaana, ja esimerkiksi Suomessa hieman jopa noussut (Tiedebarometri 2019). Tilannetta hämmentää se, että samaan aikaan julkinen kritiikki tie- teentekijöitä ja asiantuntijoita kohtaan sosiaalisessa mediassa tai uutismediassa on entistä näkyvämpää (esim. Väliverronen ym. 2020). Tämä kritiikki kuitenkin kohdistuu tiettyihin henkilöihin, tutkimus- aloihin tai aiheisiin, ei tieteeseen yleensä. Lisäksi, joidenkin tutkimusten perusteella näyttää siltä, että koronaepidemia on aina- kin tilapäisesti lisännyt luottamusta sekä tiedeorganisaatioihin että uutismediaan (Newman ym. 2021).

Luottamuksen eri ulottuvuudet

Luottamuksesta puhuttaessa on tärkeää erottaa yleinen luottamus vaikkapa insti- tuutioihin ja erityinen luottamus yksittäi- siin organisaatioihin tietyissä tilanteissa. Tämän erottelun pohjalta ei ole kovin mie- lekästä puhua vaikkapa yleisestä tiedevas- taisuudesta ja sen kasvusta. Luottamuksen rapautumista koskevan puheen taustalla näyttää usein vaikuttavan välineellinen ymmärrys viestinnästä. Viestintä nähdään usein yksinkertaisesti tiedon tai sanomien välittämisenä, ja tällä halutaan vaikuttaa kansalaisten asenteisiin. Samoin funktio- nalistisessa yhteiskuntateoriassa viestintä pelkistetään luottamuksen rakentamisen välineeksi. Laajemmassa merkityksessä, vaikkapa John Deweyn (1927 [2006]) tai

James Careyn (1989) tapaan, viestintää ei ole järkevää ymmärtää vain välineeksi, vaan pikemminkin keskeiseksi toimin- naksi, jossa kulttuuria ja yhteiskuntaa rakennetaan.

Yleisen ja erityisen luottamuksen lisäksi politiikan tutkimuksessa tehdään usein erottelu poliittisen luottamuksen ja sosiaalisen luottamuksen välillä (esim. Bäck & Kestilä-Kekkonen 2019). Poliittisen luottamuksen käsitteellä kuvataan luotta- musta politiikan instituutioihin, yksittäi- siin toimijoihin tai poliittiseen järjestel- mään yleisemmin. Sosiaalinen luottamus puolestaan kertoo siitä, miten kansalaiset luottavat toisiinsa. Näistä kahdesta ensin mainittua tutkitaan enemmän, osin ehkä siksi, että monet organisaatiot teettävät kyselyitä selvittääkseen kansalaisten mielikuvia itsestään ja kyselyt toimivat niille myös julkisuuskuvan rakentamisen välineinä. Myös uutismediaa tällaiset ima- gokysymykset tuntuvat kiinnostavan.

Poliittisen luottamuksen sanotaan rakentuvan luottamuksen kohteen kompetenssista, sitoutumisesta ja en- nustettavuudesta (van der Meer 2010; Kestilä-Kekkonen & Vento 2019, 20). Edellä kuvattu yleisen luottamuksen ja erityisen, joihinkin yksittäisiin tekoihin tai asiakokonaisuuksiin liittyvän luottamuk- sen erottelu on kuitenkin käytännössä hankalaa. Samoin ongelmia tuottaa luot- tamuksen ja epäluottamuksen tarkempi analyysi. Epäluottamusta ei ole järkevää pitää ainoastaan luottamuksen vastakoh- tana, vaan sillä on myös oma erityinen dynamiikkansa.

Median ja viestinnän tutkimuksessa luottamuksen käsitteen käyttöä analysoinut Flew (2021) erottaa luottamuksessa kolme tasoa, yksilöt (mikro), organisaatiot (meso) ja yhteiskunnan (makro). Yksilötasolla ja interpersonaalisella tasolla kyse on ennen kaikkea sosiaalisesta luottamuksesta. Kyse on siitä, miten ihmiset luottavat toisiinsa ja millaiset yksilölliset ominaisuudet tai vuorovaikutussuhteet luottamusta rakentavat tai ehkäisevät. Tähän ihmisten väliseen luottamukseen voi nivoutua myös institutionaalisia elementtejä, kun ajatellaan vaikkapa tilanteita, joissa luotamme tai emme luota lääkäriin, asianajajaan tai toimittajaan. Näiden ammattikuntien edustajilla on oma ammattietiikkansa, joka määrittää heidän toimintaansa sekä suhtautumista heihin.

Välittävällä tasolla kyse on ihmisten luottamuksesta organisaatioihin. Tämä arviointi riippuu olennaisesti siitä, millaisena ymmärrämme organisaation tehtävät, vaikkapa tilanteessa, jossa meitä pyydetään arvioimaan luottamusta tieteentekijöihin. Vaikka organisaatioita ja instituutioita koskevissa luottamuskyselyissä usein kysytään yleistä luottamusta, vastaajat todennäköisesti miettivät suhteita suhteessa siihen, miten organisaatiot suoriutuvat tietyistä tehtävistä tietynä ajankohtana.

Makrotasolla kyse on yleisestä luottamuksesta yhteiskunnan instituutioihin, tai esimerkiksi yleisestä luottamuksesta yhteiskunnan toimivuuteen tai poliittiseen järjestelmään. Pohjoismaissa luottamus yhteiskunnan instituutioihin on perinteisesti ollut vahva, kun taas useissa

Etelä-Euroopan ja Itä-Euroopan tai itäisen Keski-Euroopan maissa se on heikompi (ks. esim. Oksanen ym. 2020). Myös sosiaalinen luottamus on vahvaa Pohjoismaissa. Koronapolitiikan suhteen, varsinkin epidemian alkuvaiheessa, Ruotsin linja erosi muista Pohjoismaista. Yhtenä selityksenä on pidetty sitä, että Ruotsissa painotettiin vahvemmin sosiaalista luottamusta ja yksilöiden vastuullista käyttäytymistä, jonka takia ylhäältä päin tulevia viranomaismääräyksiä ei pidetty niin tarpeellisena (ks. esim. Esaiaasson ym. 2021).

Epäluottamuksen käsitettä tutkineet Korvela ja Vento (2021, 8) huomauttavat, että epäluottamusta ei pidä ymmärtää suoraviivaisesti luottamuksen vastinparina, vaan epäluottamus itsessään vaatii tarkempaa käsitteellistämistä ja tutkimista. Yksi lähtökohta tarkemmalle analyysille on yleisen ja spesifin luottamuksen erottelu. Puhe yleisestä luottamuskriisistä sivuuttaa sen, että yleinen luottamus demokratiaan hallintotapana on säilynyt länsimaissa suhteellisen vakaana. Sen sijaan, kun mielipidetutkimuksissa on selvitetty spesifimpää luottamusta yksittäisiin instituutioihin, organisaatioihin, poliittisiin prosesseihin tai henkilöihin, tämä luottamus näyttää vaihtelevan herkemmin. Spesifi luottamus heijastelee politiikan ja talouden suhdanteita, yhteiskunnallista keskusteluilmapiiriä ja julkisuuden syklejä (ks. esim. Norris 2011).

Luottamus tieteeseen ja asiantuntijoihin

Tiedettä ja asiantuntijoita kyseenalastetaan aiempaa näkyvämmiin julkisissa

keskustelussa. Varsinkin perinteisten, institutionaalisten asiantuntijoiden eliitin tuottamaa tietoa kyseenalaistetaan nykyään yhä aggressiivisemmin, kuten esimerkiksi rokotteiden (esim. Blume 2017; Kata 2012) ja ruokavalion (esim. Gunnarsson & Elam 2012; Jauho 2016) kohdalla on saatu nähdä. Kansallisten terveysasiantuntijoiden kritiikistä onkin tullut tavallinen osa julkisuutta, ja esimerkiksi erilaiset ravintovalmentajat tarjoavat hanakasti omia, usein virallisen terveysasiantuntemuksen kanssa poikkiteloin asettuvia suosituksiaan (Setälä & Väliaverron 2014; Väliaverron 2016; Jallinoja ym. 2016).

Yleisen luottamuksen rapautumista koskevan keskustelun rinnalla kulkee myös puhe tiedevastaisuuden ja huuhaan suosion kasvusta ja 'asiantuntijuuden kuolemasta' (Nichols 2017). Tämä keskustelu on kuitenkin usein varsin yleistävää ja anekdootteihin perustuvaa. Onkin tärkeää huomata, että väite yleisestä tiedevastaisuuden noususta tai tiedettä koskevan luottamuksen rapautumisesta ei saa tukea mielipidetutkimuksista. Tieteen arvostuksessa ja tiedeorganisaatioita koskevassa luottamuksessa ei ole juurikaan tapahtunut muutosta 2000-luvulla (esim. National Science Foundation 2018; Castell ym. 2014; BEIS 2020), ja esimerkiksi Suomessa se on pikemminkin noussut kuin laskenut (Tiedebarometri 2019). Niin ikään Donald Trumpin presidenttikauden ja Brexitin myötä vilkastunut keskustelu asiantuntijoiden arvostuksen laskusta on varsin epätarkkaa ja yleistävää eikä ota huomioon sitä, että asiantuntijatieto on nykyisin sekä entistä kysytympää että samanaikaisesti

myös kiistanalaista (Eyal 2020; Simondo 2017). Tämä liittyy kehitykseen, jota tieteen tutkijat kutsuvat asiantuntijuuden laajenemiseksi: asiantuntijoiden taustat ja pätevyyydet ovat entistä moninaisempia ja uudenlaiset asiantuntijaryhmät haastavat julkisuudessa hanakasti perinteisiä tiedepohjaisia asiantuntijoita.

Yleisen luottamuspuolan sijasta on tärkeämpää kiinnittää huomiota siihen, että luottamus tieteeseen ei jakaudu yhteiskunnissa tasaisesti. Esimerkiksi Yhdysvalloissa tiedeluottamusta tutkinut Gordon Gauchat (2012, 178) havaitsi, että amerikkalaisten republikaanisten arvokonservatiivien keskuudessa luottamus tieteeseen on jonkin verran laskenut 1980-luvulta lähtien. Kun yleensä matala koulutustaso yhdistetään tieteen vieroksuntaan, tiedekriittisyys on lisääntynyt myös koulutettujen amerikkalaisten konservatiivien keskuudessa. Kun samaan aikaan demokraatteja kannattavien keskuudessa tiedeluottamus on noussut, syntyy polarisaatiota. Taustalla on tieteen politisoituminen: arvokonservatiivit yhdistävät tieteen yhä useammin liberaaliin eliittiin. Arvokonservatiivit vierastavat erityisesti terveystutkimusta, joka nähdään kansalaisten holhoamisen välineenä, ympäristötutkimusta, jonka tulokset puoltavat ympäristölainsäädännön tiukentamista, sekä erityisesti yhteiskuntatieteitä, joiden nähdään kyseenalaistavan perinteisiä perhearvoja tai sukupuoleen ja seksuaalisuuteen liittyviä käsityksiä. Sama kehitys näkyy Suomessakin, ja esimerkiksi perussuomalaisien kannattajat suhtautuvat tieteeseen ja asiantuntijoihin muiden

suurten puolueiden kannattajia kriittisemmin (Saarinen ym. 2018; Väliverronen 2020, 47–49; Väliverronen & Saikkonen 2021).

Luottamus uutismediaan

Yleisissä luottamuskyselyissä (esim. Edelman 2020 ja 2021), kuten myös tarkemmin mediaan kohdistuvissa kyselytutkimuksissa (esim. Newman ym. 2019), on havaittu laskeva trendi. Julkisessa keskustelussa laskun syyksi on epäilty samoja ilmiöitä kuin muitakin instituutioita koskevassa luottamuksen laskussa eli yhteiskuntien jakautumista, populismin nousua, valeuutisia sekä disinformaation levitystä sosiaalisen median alustoilla.

Medialuottamuksen laskua koskevassa keskustelussa usein unohdetaan, että ilmiö ei ole uusi. Luottamus journalismiin on vaihdellut historian kuluessa paljon. Joissakin maissa, esimerkiksi Yhdysvalloissa, uutismedian luottamuksen lasku alkoi voimistua jo 2000-luvun alussa, siis ennen sosiaalisen median voimakasta nousua (ks. esim. Väliverronen 2009). Yleistä medialuottamusta rapautti ennen kaikkea poliittinen polarisaatio: demokraatit luottivat demokraattimediaan, republikaanit konservatiivimediaan ja yleinen medialuottamus laski tässä jakautuneessa mediamaisemassa.

Kansainvälisessä vertailussa suomalaisten luottamus uutismediaan on erittäin vahvaa. Vuodesta 2015 tehdyissä Reuters Institute Digital News -kyselytutkimuksissa suomalaiset ovat luottaneet mediaan vahvemmin kuin missään muussa 34 vertailussa mukana olevassa maassa (New-

man ym. 2021). Koronapandemian aikaan 2021 tehdyn kyselyn mukaan luottamus vahvistui edelleen. Kyselyn mukaan 65 prosenttia suomalaisista vastaajista oli samaa mieltä väitteen ”uskon että voin luottaa useimpiin seuraamiini uutisiin” kanssa (Reunanen ym. 2021, 46). Itse seuraamiinsa uutisiin luotti 73 prosenttia vastaajista. Luottamus uutismediaan vahvistui koronan aikaan useimmissa muissakin maissa.

Tuloksia tulkitessa kannattaa ensinnäkin ottaa huomioon, että kyselyt tehtiin tammi–helmikuussa 2021. Koronaan liittyvissä kyselytutkimuksissa on havaittu luottamuksen laskua joihinkin instituutioihin pandemian pitkittyessä. Toiseksi luottamus uutismediaan on trendinomaisesti laskenut Reuters Digital News -raportin kyselyissä vuoden 2015 jälkeen (Newman ym. 2021), myös Suomessa. Luottamuksen nousu vuonna 2021 ei ole täysin kompensoinut tätä laskua, ja Suomessakin luottamus uutisiin yleensä oli hieman alempi 2021 kuin 2015. Silti suomalaisten luottamusta uutismediaan voi pitää poikkeuksellisen korkeana.

Suomalaisten luottamusta mediaan tutkineet Horowitz ym. (2021) korostavat luottamuksen käsitteen moniulotteisuutta. Yleinen luottamus mediajärjestelmään on eri asia kuin luottamus yksittäisiin mediaorganisaatioihin. Lisäksi luottamus mediaorganisaatioon voi vaihdella puheena olevan aiheen (mistä uutisoidaan) mukaan. On myös tärkeää huomioida luottamus yksilön suhtautumistapana mediaan yleensä ja joihinkin mediaorganisaatioihin. Suomalaisten yleinen luottamus

uutismediaan ei ole merkittävästi laskenut viime vuosikymmenellä. Suomalaisten mediasuhteen erityispiirteeksi Horowitz ym. (emt., 1, 10) nimeävät kriittisen luottamuksen, johon kuuluu kriittisyys ja skeptisismi suhteessa sellaisiin mediaympäristön muutostrendeihin kuin disinformaation leviämiseen, somekupliin ja journalismin kaupallistumiseen mutta samalla arvostus ammattimaisen uutismedian pyrkimyksiin tiedonvälityksessä.

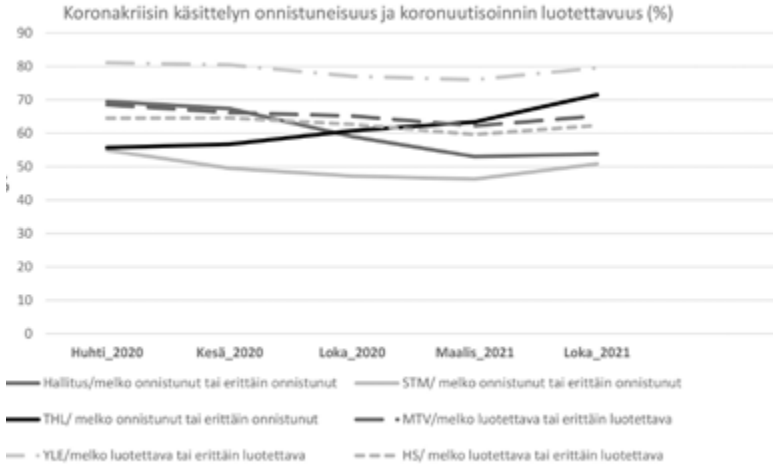
Vaikka Suomessa luottamus uutismediaan on vahvempi kuin muualla, myöskään meillä luottamus ei jakaudu tasaisesti koko yhteiskunnassa. Aiemmissä tutkimuksissa on käynyt ilmi, että perussuomalaisia kannattavien keskuudessa luottamus uutismedioihin on selvästi alempi kuin muiden puolueiden kannattajien keskuudessa (Saarinen ym. 2018; Matikainen ym. 2020; Väliverronen 2020a).

Luottamuksen muutokset pandemiassa

Vaikka Suomi onkin toistaiseksi selvinnyt epidemian hallinnassa kansainvälisessä vertailussa varsin hyvin, kritiikki Terveyden ja hyvinvoinnin laitosta (THL) ja sosiaali- ja terveysministeriötä (STM) kohtaan julkisuudessa on ollut ajoittain kovaa. Tämä on näkynyt sekä uutismediassa että varsinkin sosiaalisessa mediassa. Epäluottamus terveysviranomaisten ja -asiantuntijoiden motiiveihin ("epidemian vähättely") ja viestintään ("avoimuuden puute") nousi toistuvasti esiin julkisuudessa, erityisesti keväällä 2020 (Väliverronen ym. 2020). Samoin viranomaisorganisaatioiden viestintää on kritisoitu koko pandemian ajan.

Suomalaisten luottamusta eri organisaatioihin koronapandemiassa on selvitetty kevästä 2020 lähtien (ks. Jallinoja & Väliverronen 2021; Väliverronen & Jallinoja 2021; Jallinoja ym. 2021). Suomalaisten näkemykset eri organisaatioiden suoriutumisesta vaihtelivat kiinnostavasti. Epidemian alkuvaiheessa, huhtikuussa luottamus hallitukseen oli kaikkein vahvinta, selvästi vahvempaa kuin THL:ään tai STM:ään. Hallituksen koronatoimien suosio laski kuitenkin selvästi vuoden 2021 kuluessa. Toisaalta taas luottamus THL:ään kasvoi epidemian aikana, ja se nousi näistä kolmesta selvästi arvostetuimmaksi lokakuussa 2021. Tätä kehitystä voi hallituksen osalta selittää politiikan tutkimuksessa käytetyn *'rally around the flag'* -ilmiön avulla (Mueller 1970; Jallinoja & Väliverronen 2021). Kriisit yhdistävät kansalaisia hetkellisesti 'lipun ympärille', ainakin jos johtajien katsotaan toimivan tilanteessa vahvasti. Sama ilmiö näkyi monissa muissa maissa. Kevään 2020 sulutilan aikana hallitusten suosio vahvistui voimakkaasti (Devine ym. 2021), mutta kääntyi sen jälkeen laskuun (kuvio 1).

Kuvio 1. Suhtautuminen muutamiin organisaatioihin koronaviruksen eri vaiheissa



Suomalaisten luottamus uutismediaan säilyi varsin vahvana keväästä 2020 loppuun 2021 (ks. kuvio 2). Pientä laskua epidemian kuluessa luottamuksessa kuitenkin tapahtui. Kun vertaa suomalaisten luottamusta keskeisiin uutisorganisaatioihin – Yle, MTV3, HS, IS – se on koronauutisoinnin suhteen hieman matalampi kuin aiemmissa luottamuskyselyissä (esim. Matikainen ym. 2020). Eroa selittää se, että yleinen luottamus ja spesifi luottamus (josakin tiettyssä uutisoinnin teemassa) ovat eri asioita. On luonnollista, että vastaajat arvioivat vaikkapa Ylen koronauutisointia eri tavoin kuin yleensä Ylen journalismia.

Kuvio 2. Luottamus uutismedioihin pandemian eri vaiheissa

Alkuvuodesta 2022 Suomessa puheen-aiheeksi nousi luottamuksen lasku viranomaisten koronaviestintään. Kansalaispulssi-kyselyssä on selvitetty suomalaisien näkemyksiä viranomaisviestinnästä seuraavien teemojen kautta: luotettavuus, oikeellisuus, tasapuolisuus, avoimuus, reagoinnin nopeus ja selkeys. Alkuvuonna 2022 tehdyn kyselyn mukaan luottamus viranomaisviestintään oli pudonnut selvästi (ks. kuvio 3). Myöhemmin keväällä tehdyissä kyselyissä luottamus palautui jälleen samalle tasolle kuin vuonna 2021 (VNK 2022).

Alkuvuonna 2022 tapahtunutta jyrkkää luottamuksen laskua voi tulkita monesta suunnasta. Loppuvuoden 2021 jälkeen koronapolitiikassa tapahtui nopeita käänteitä, kun omikron -variantin seurauksen taudin ja epidemian luonne muuttui ja viranomaislinjauksia jouduttiin nopeasti muuttamaan. Lisäksi viranomaisilla oli erimielisyyttä toimenpiteistä ja niiden ajoituksesta. Tyytymättömyyttä todennäköisesti aiheutti myös epidemian pitkittyminen ja kansalaisten 'turnausväsymys'.

Kuvio 3. Suhtautuminen viranomaisten koronaviestintään



Valtionhallinnon viestintäsuositus (2016) korostaa, että kansalaisilla ”on oikeus saada tietoja viranomaisten julkisista päätöksistä ja niiden valmistelusta” ja jatkaa että ”viranomaisilla on velvollisuus edistää toimintansa avoimuutta sekä tuottaa ja jakaa tietoa, jotta kansalaiset ja muut sidosryhmät voivat muodostaa totuudenmukaisen kuvan viranomaisen toiminnasta”. Koronakriisin aikana viranomaisia on kuitenkin ajoittain arvosteltu salailusta. Yksi tällaisista tilanteista oli, kun valtioneuvoston kanslia kieltäytyi antamasta koronakoordinaatioryhmän asiakirjoja julkisuuteen Suomen Tietotomiston (STT) pyynnöstä. Hallinto-oikeus

antoi asiasta päätöksen helmikuussa 2022, jonka mukaan koordinaatioryhmä on viranomainen, jonka asiat ovat lähtökohtaisesti julkisia. Hallinto-oikeuden mukaan siis valtioneuvoston kanslian salauspäättös ei ollut vain valtiohallinnon viestintäsuosituksen vastainen, vaan se myös rikkoi lakia (Rosvall 2022).

Vanhat käytännöt elävät sitkeästi uusista linjauksista huolimatta. Vilma Luoma-aho (2020, 34) huomauttaa, että ”(m)onessa hallituksen ja THL:n maaliskuun 2020 tiedotustilaisuudessa perusidea kansalaisten tarpeiden kuuntelemisesta kriisin keskellä unohtui. Viestinnässä painotettiin vanhan viestinnän malliin

organisaatioiden ja hallituksen tehtäviä ja vastuita (...) Tunnetason reaktioihin ei tarjottu mahdollisuuksia, vaan viranomaiset pitivät hyvin asiallista linjaa.”

Myös tiedeviestinnän tutkimus on osoittanut, että perinteinen niukka, hiukan ylenkatsova tai virkamiesmäinen viestintä ei enää toimi. Luottamuksen rakentamiseen tarvitaan avoimuutta ja vuoropuhelua (Väliveronnen 2016).

Viestintä luottamusta rakentamassa

Kun pohditaan kansalaisten mielipidetutkimuksissa ilmaisemaa luottamusta, on tärkeää muistaa, että eri ihmisillä on erilaiset tavat arvioida ja arvottaa luottamusta. Instituution luottamuksen arvioinnissa voi olla kyse esimerkiksi pragmaattisesta, strategisesta tai moraalisesta arvioinnista (esim. Devine ym. 2021). Eri ihmiset tulkitsevat ja painottavat näitä ulottuvuuksia eri tavoin. Lisäksi tiedeluottamusta tutkittaessa on havaittu, että tiedettä yleensä ja erityisiä tieteen ja teknologian sovelluksia arvioitaessa näkemykset vaihtelevat. Sama pätee suhtautumisessa uutismediaan: on eri asia arvioida luottamusta mediaorganisaatioon yleensä ja erityisesti vaikkapa koronaa koskevassa uutisoinnissa.

Vaikka varsinkin kriisin alkuvaiheessa 2020 tehtyjen tutkimusten mukaan luottamus tieteeseen, asiantuntijaviranomaisiin ja mediaan nousi, tämän kehityksen pysyvyydestä on ennen aikaista esittää arviota. Kriisin eri vaiheissa myös asiantuntijoiden ja median rooli vaihtelee. Yhteiskunnallisissa kriisitilanteissa varsinkin perinteisen uutismedian merkitys korostuu. Kriisin akuutissa vaiheessa korostuu median

valta keskittää yleisön huomio ja luoda edellytykset uuden julkisen tilannekuvan muodostamiselle. Kriisin edetessä torjuntavaiheeseen median merkitys näyttää kiteytyvän enemmän toimintatapojen muutosten tehokkaaseen välittämiseen, uusien sääntöjen tulkitsemiseen ja niiden perustelujen avaamiseen. Kriisin pitkeytyessä yleisö voi myös kyllästyä asian jatkuvaan uutisointiin (Ungar 2008).

Oikealla ja ajantasaisella tiedolla sekä luottamuksella instituutioihin on tärkeä rooli pandemian kaltaisissa kriiseissä. Tutkimuksissa on havaittu, että riskejä koskevilla arvioilla on yhteys luottamukseen. Yhtäältä näyttää siltä, että vahvasti instituutioihin luottavat kokevat riskit vähemmän vakavina ja toisaalta tiede- ja terveysinstituutioihin vähemmän luottavat kokevat riskit vakavampina. Samoin taudin itse tai lähipiirissään kokeneet arvioivat riskit tyypillisesti muita vakavammiksi. Viestinnän onnistuminen vaatii sitä, että asiantuntijat ja viranomaiset eivät viesti vain omasta positiostaan käsin, vaan että ne pystyvät ottamaan huomioon eri ihmisryhmien erilaisia odotuksia.

Kriisitilanteille on tyypillistä asiantuntijoiden kirjon monipuolistuminen. Tämä ei koske pelkästään julkisuudessa esillä olevien asiantuntijoiden lukumäärää, vaan myös heidän taustaansa. Tämä tuo keskusteluun myös jännitteitä, sillä eri taustasta tulevat asiantuntijat arvioivat epidemiaa ja varsinkin sen hallintakeinoja eri tavoin. Maallikoille tämä näyttäytyy helposti asiantuntijoiden erimielisyytenä, sillä eri näkemysten taustoja ja merkitystä on journalistisissa vaikea tehdä ymmärrettäväksi.

Erimielisyys ei kuitenkaan automaattisesti johda luottamuksen heikkenemiseen.

Samassa kyselyjen sarjassa selvitimme myös suomalaisten näkemyksiä asiantuntijuudesta ja asiantuntijan kvalifikaatioista muutamalla väitteellä huhtikuussa ja kesäkuussa 2020. Hieman yllättäen vastaajat pitivät tärkeimpänä sitä, että *asiantuntija kertoo myös avoimesti siitä, mitä ei tiedetä*. Tämä sai enemmän kannatusta kuin esimerkiksi väitteet *”asiantuntija pohjaa viestinsä tieteeseen”*, *”asiantuntija osaa viestiä selkeästi”* tai *”asiantuntija on johdonmukainen viesteissään”* (ks. Väliverronen & Jallinoja 2021).

Koulutustason nousu ja tieteellisen tiedon lisääntyvä tarjonta ruokkivat myös uudenlaista kriittisyyttä. Kansalaiset eivät tyydy olemaan passiivisia tiedotuksen ja valistuksen kohteita. Tiedettä ja asiantuntijoita haastetaan yhä herkemmin julkisuudessa. Asiantuntijuuden murrokselle antavat vauhtia yhteiskunnan modernisaatio, yleinen koulutustason nousu, yksilöllistyminen ja instituutioiden kritiikki (Väliverronen 2016, 49–51). Tieteestä kiinnostuneet kansalaiset odottavat nykyään tiedeviestinnältä enemmän kuin ennen. Vaikka asiantuntijoiden tai viranomaisten väliset kiistat ja erimielisyys herättävät hämmennystä, tämä ei vielä välttämättä synnytä epäluottamusta.

Johdonmukaisuus, selkeys, avoimuus, läpinäkyvyys ja vastavuoroisuus ovat yleisiä hyvän viestinnän kriteerejä. Hyville viestinnän osajille on tarvetta erityisesti kriisitilanteissa. Esimerkiksi Viestinnän ala 2021 -kyselyⁱ (Viesti ry ym. 2021) toi esiin viestinnän alan arvostuksen kasvun.

Alkuvuodesta 2022 jälleen voimistunut rokotuskritiikki tai erilaisten rajoitusten kritiikki heijastaa kritiikkiä tieteen lisäksi suhteessa viranomaisiin, yrityksiin ja teollisuuteen. Kritiikissä ei ole kyse vain siitä, mitä nuo instituutiot tekevät, vaan myös siitä, miten ne viestivät ja ottavat huomioon kansalaiset tai kuluttajat. Monet viranomaiset tai tieteen organisaatiot eivät ole vielä oppineet viestimään uudessa mediaympäristössä.

Viestintä ja luottamus

Kun puhutaan viestinnästä ja luottamuksesta, viestinnän ammattilaisten on hyvä pitää mielessä seuraavat seikat:

- Luottamus ei ole yksinkertainen ja pysyvä asia, vaan sitä on jatkuvasti rakennettava ja ylläpidettävä
- Yksisuuntainen tiedottaminen korostuu akuutissa kriisitilanteessa, mutta sen rinnalle tarvitaan vuorovaikutusta
- Vaikka kriiseissä haetaan konsensusta ja turvaa, kritiikkiä ja erimielisyyttä ei pidä torjua.
- Asiantuntijalta ei vaadita kaikkietävyyyttä ja ehdotonta varmuutta, vaan kykyä reflektoida ja kuunnella.

ⁱ Viestinnän ala 2021 -tutkimus. <http://procom.fi/wp-content/uploads/2021/11/Viestinnan-ala-2021.pdf> (haettu 15.2.2022)

KIRJALLISUUS

- BEIS (2020). Public attitudes to science 2019. BEIS Research Paper Number 2020/012. Department for Business, Energy & Industrial Strategy, UK. Saatavilla: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/905466/public-attitudes-to-science-2019.pdf (luettu 15.2.2022).
- Blume, Stuart (2017). *Immunization: How Vaccines Became Controversial*. London: Reaktion Books.
- Bäck, Maria & Kestilä-Kekkonen, Elina (2019). *Poliittinen ja sosiaalinen luottamus: polut, trendit ja kuilut*. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2019:31. Saatavilla: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161610/VM_31_2019_Poliittinen%20ja%20sosiaalinen%20luottamus.pdf?sequence=1 (luettu 15.2.2022).
- Carey, James W. (1989). *Communication as Culture*. Boston MA: Unwin Hyman.
- Castell, Sarah; Charlton, Anne; Clemence, Michael; Pettigrew, Nick; Pope, Sarah; Quigley, Anne; Shah, Jayes Navin & Silman, Tim (2014). *Public attitudes to science 2014: Main Report*. Lontoo: Ipsos MORI Social Research Institute.
- Chadwick, Andrew (2013). *The hybrid media system: Politics and power*. Oxford; New York: Oxford University Press.
- Cinelli, Matteo; Quattrociocchi, Walter; Galeazzi, Alessandro; Valensise, Michele; Brugnoli, Emmanuele; Schmidt, Ana Lucia; Zola, Paola; Zollo, Fabiana & Scala, Antonio (2020). The covid-19 social media infodemic. *Scientific reports* 10:1, 1–10.
- Cmiel, Kenneth & Peters, John D. (2020). *Promiscuous Knowledge. Information, Image and Other Truth Games in History*. Chicago: University of Chicago Press.
- Devine, Daniel; Gaskell, Jennifer; Jennings, Will & Stoker, Gerry (2021). Trust and the coronavirus pandemic: What are the consequences of and for trust? An early review of the literature. *Political Studies Review* 19:2, 274–285.
- Dewey, John (2006 [1927]). *Julkinen toiminta ja sen ongelmat*. Suom. Mika Renvall. Tampere: Vastapaino.
- Edelman Trust Barometer (2020). 20 Years of Trust. Saatavilla: <https://www.edelman.com/20yearsoftrust/> (luettu 15.2.2022).
- Edelman Trust Barometer (2021). Saatavilla: <https://www.edelman.com/trust/2021-trust-barometer> (luettu 15.2.2022).
- Esaiasson, Peter; Sohlberg, Jacob; Ghersetti, Marina & Johansson, Bengt (2021). How the coronavirus crisis affects citizen trust in institutions and in unknown others: Evidence from ‘the Swedish experiment’. *European Journal of Political Research* 60:3, 748–760.
- Eyal, Gil (2020). *The Crisis of Expertise*. Cambridge, UK: Polity.

Flew, Terry (2021). The global trust deficit disorder: A communications perspective on trust in the time of global pandemics. *Journal of Communication* 71:2, 163–186.

Gauchat, Gordon (2012). Politicization of science in the public sphere: a study of public trust in the United States, 1074 to 2010. *American Sociological Review* 77: 2, 167–187.

Giddens, Anthony (1991). *Modernity and self-identity*. Cambridge: Polity Press.

Gunnarsson, Andreas & Elam, Mark (2012). Food fight! The Swedish low-carb/high fat (LCHF) movement and the turning of science popularisation against the scientists. *Science as Culture* 21, 315–334.

Guterres, Antonio (2019). Remarks at opening of the 74th Session of the UN General Assembly. Saatavilla: <https://www.un.org/sg/en/content/sg/speeches/2019-09-17/remarks-opening-of-74th-session-of-unga> (luettu 15.2.2022).

Guterres, Antonio (2020). This is a time for science and solidarity. Saatavilla: <https://www.un.org/en/un-coronavirus-communications-team/time-science-and-solidarity> (luettu 15.2.2022).

Horowitz, Minna; Ojala, Markus; Matikainen, Janne & Jääsaari, Johanna (2021). The Multi-dimensionality of trust: Assessing finnish audiences' views on the trustworthiness of digital news. *Global Perspectives* 2:1, 19054.

Jallinoja, Piia; Jauho, Mikko & Mäkelä, Johanna (2016). Newspaper debates on milk fats and vegetable oils in Finland, 1978–2013: An analysis of conflicts over risks, expertise, evidence and pleasure. *Appetite* 105, 274–282.

Jallinoja, Piia & Välvirronen, Esa (2021). Suomalaisten luottamus instituutioihin ja asiantuntijoihin Covid19-pandemiassa. *Media & Viestintä* 44:1, 1–24.

Jallinoja, Piia; Sivelä, Jonas & Välvirronen, Esa (2021). Valtavirtaa ja vastavirtaa – koronanäkemykset yhteydessä halukkuuteen ottaa koronarokote. *Duodecim* 137: 2061–2068.

Jauho, Mikko (2016). The social construction of competence: Conceptions of science and expertise among proponents of the low-carbohydrate high-fat diet. *Public Understanding of Science* 25: 332–345.

Kata, Anna (2012). Anti-vaccine activists, web 2.0 and the postmodern paradigm – An overview of tactics and tropes used online by the anti-vaccination movement. *Vaccine* 30: 3778–3789.

Kestilä-Kekkonen, Elina & Vento, Isak (2019). Poliittinen luottamus – käsitteet, teoriat ja mitaaminen. Teoksessa: Bäck, Maria & Kestilä-Kekkonen, Elina (toim.). *Poliittinen ja sosiaalinen luottamus: polut, trendit ja kuulut*. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2019:31, 18–34.

Korvela, Paul-Erik & Vento, Isak (2021). Luottamuksen kääntöpuoli: poliittisen epäluottamuksen typologia ja teoreettinen viitekehys. *Politiikka* 63:1, 7–27.

Luoma-aho, Vilma (2020). Viestintää Koronan aikaan. *Kanava* 3/2020, 33–35.

Matikainen, Janne; Ojala, Markus; Horowitz, Minna & Jääsaari, Johanna (2020). *Media ja yleisön luottamuksen ulottuvuudet: Instituutiot, journalismi ja mediasuhde*. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Mueller, John (1970). Presidential Popularity from Truman to Johnson. *American Political Science Review* 64:1, 18–34.

National Science Foundation (2018). Science and Engineering Indicators 2018. Science and Technology: Public Attitudes and Understanding. Saatavilla: <https://www.nsf.gov/statistics/2018/nsb20181/assets/404/science-and-technology-public-attitudes-and-understanding.pdf> (luettu 15.2.2022).

Newman, Nic; Fletcher, Richard; Kalogeropoulou, Antonis & Nielsen, Rasmus Kleis (2019). Reuters institute digital news report 2019. Saatavilla: https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/inline-files/DNR_2019_FINAL.pdf (luettu 15.2.2022).

Newman, Nic; Fletcher, Richard; Schulz, Anne; Andi, Simge; Robertson, Craig T. & Nielsen, Rasmus Kleis (2021). Reuters Institute Digital News Report 2021. Saatavilla: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/digital-news-report/2021> (luettu 15.2.2022).

Nichols, Tom (2017). *The death of expertise: The campaign against established knowledge and why it matters*. New York: Oxford University Press.

Norris, Pippa (2011). Cultural Explanations of Electoral Reform: A Policy Cycle Model. *West European Politics* 34:3, 531–550.

Oksanen, Atte; Kaakinen, Markus; Latikka, Rita; Savolainen Iina; Savela, Nina & Koivula, Aki (2020). Regulation and Trust: 3-Month Follow-up Study on COVID19 Mortality in 25 European Countries. *JMIR Public Health and Surveillance* 6:2, e19218.

Reunanen, Esa; Alanne, Noora; Rätty, Reetta; Nousuniemi, Niiles; Harakka, Timo; Nuorgam, Emmi; Toivanen, Jussi & Luoma-Aho, Veera (2021). Uutismedia verkossa 2021. Reuters-instituutin Digital News Report-Suomen maara-portti. Saatavilla: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/133136/978-952-03-2023-2.pdf?sequence=2> (luettu 15.2.2022).

Rosvall, Maria (2022). Valtioneuvoston kanslian päätös salata koronakoordinaatioryhmän asiakirjoja rikkoi lakia. *Helsingin Sanomat* 12.2.2022. Saatavilla: <https://www.hs.fi/politiikka/art-2000008608931.html> (luettu 24.4.2022).

Saarinen, Arttu; Koivula, Aki & Keipi, Teo (2018). Eri puolueiden kannattajien suhtautumien suomalaisen tieteeseen ja tutkimukseen. *Tiedepolitiikka* 43:1, 18–31.

Setälä, Vienna & Välvirronen, Esa (2014). Fighting fat: the role of 'field experts' in mediating science in health communication. *Science as Culture* 23, 517–536

Schoorman, David; Mayer, Roger & Davis, James (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review* 32:2, 344–354.

Sismondo, Sergio (2017). Post-truth? *Social Studies of Science* 47:1, 3–6.

Tiedebarometri (2019). Tutkimus suomalaisten suhtautumisesta tieteeseen ja tieteellis-tekniseen kehitykseen. Tieteen tiedotus ry. Saatavilla: https://www.tieteentiedotus.fi/files/Tiedebarometri_2019.pdf (luettu 15.2.2022).

Ungar, Sheldon (2008). Global bird flu communication. Hot crisis and media reassurance. *Science Communication* 29:4, 472–497.

Valtionhallinnon viestintäsuositus (2016). Avoimesti, rohkeasti ja yhdessä. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 14/2016. Saatavilla: <https://vnk.fi/documents/10616/3541383/Valtionhallinnon-viestintasuositus-2016.pdf> (luettu 15.2.2022).

Van der Meer, Tom (2010). In what we trust? A multi-level study into trust in parliament as an evaluation of state characteristics. *International Review of Administrative Sciences* 76:3, 517–536.

Van Dijck, Jose; Poell, Thomas & De Waal, Martin (2019). *The platform society. Public values in a connective world*. Oxford: Oxford University Press.

Wardle, Claire & Derakhshan, Hossein (2017). Information disorder: Toward an interdisciplinary framework for research and policy making. *Council of Europe*, 27. Saatavilla: <https://firstdraftnews.com/wp-content/uploads/2017/11/PREMS-162317-GBR-2018-Report-de%CC%81sinformation-1.pdf?x29719> (luettu 15.2.2022).

VNK (2022) Valtioneuvoston kanslian Tilastokeskuksella teettämän Kansalaispulssi-kyselyn tulostulokset. VNK 13.4.2022. <https://valtioneuvosto.fi/tietoa-koronaviruksesta/kansalaispulssi> (haettu 25.4. 2022)

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

Väliverronen, Esa (2016). *Julkisen tiede*. Tampere: Vastapaino.

Väliverronen, Esa (2020a). Koronakriisin julkaisutulva koettelee tieteen kestävyyttä. *Tieteessä tapahtuu* 38:5, 40–43.

Väliverronen, Esa (2020b). Tieteen vapauden ja sananvapauden yhteiskunnallinen merkitys. Teoksessa: Väliverronen, Esa & Ekholm, Kai (toim.). *Tieteen vapaus ja tutkijan sananvapaus*. Tampere: Vastapaino, 25–57.

Väliverronen, Esa; Laaksonen Salla; Jauho, Mikko & Jallinoja, Piia (2020). Liberalists and data-solutionists: Redefining expertise in Twitter debates on coronavirus in Finland. *Journal of Science Communication* 2020: 1–21.

Väliverronen, Esa (2021). Asiantuntijuuden murros ja luottamus instituutioihin korona-kriisissä. Teoksessa: Hetemäki, Ilari; Kuusisto, Anna-Kaisa; Lähtenmäki, Maria & Väliverronen, Esa (toim.). *Hyvä ja paha tieto*. Helsinki: Gaudeamus, 111–123.

Väliverronen Esa & Jallinoja Piia (2021). Suomalaisten näkemykset asiantuntijoista ja rokotuksista: havaintoja muutoksista ensimmäiseltä koronavuodelta. *Yhteiskuntapolitiikka* 86:3, 323–333.

Väliverronen, Esa & Saikkonen, Sampsa (2021). Freedom of expression challenged: Scientists' perspectives on hidden forms of suppression and self-censorship. *Science, Technology, & Human Values* 46:6, 1172–1200.



KUKA?

Mirjami Ikonen

- Kauppatieteiden tohtori Mirjami Ikonen on Itä-Suomen yliopiston monitieteisen Oppiminen digitalisoituneessa yhteiskunnassa -tutkimusyhteisön tutkimuspäällikkö ja kauppatieteiden laitoksen palvelujohtamisen yliopistonlehtori. Hänen erikoisalueitaan ovat luottamus organisaatioissa ja henkilöstövoimavarojen johtaminen ja johtajuus. Hän on kiinnostunut erilaisista narratiivisista tutkimusmenetelmistä ja niiden soveltamisesta luottamustutkimuksessa. Mirjami Ikonen on vieraillut luottamustutkijana ja opettajana eteläkorealaisessa Kyungpookin yliopistossa Daegussa (2015, 2017) ja Lappeenrannan–Lahden teknillisessä yliopistossa (2021–22) sekä johtamisen opettajavaihdossa Ranskassa ja Japanissa.

LUOTTAMUKSEN PALAUTTAMINEN MUUTOKSEN JÄLKEEN

Luottamuksen palauttamista pidetään vaikeana – jopa mahdottomana – mutta tärkeänä pyrkimyksenä organisaatioissa ja työyhteisöissä muutosten jälkeen. Johtamiskirjallisuudessa luottamus ymmärretään yhteistyön pohjaksi ja organisaation voimavaraksi. Artikkelissa luodaan katsaus luottamuksen palauttamisen tutkimukseen. Tutkimuskysymyksenä on, miten henkilöidenvälinen luottamus voidaan palauttaa työyhteisössä muutosten jälkeen. Empiirisiin esimerkkeinä piirrän narratiiviset muutokuvat kahdesta luottamuksen palauttamisen prosessiin osallistuvasta johtajasta. Tarkastelussa painottuu

viestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulma. Aiemman tutkimuksen pohjalta esitän, että luottamuksen palauttamisen mahdollisuus vaihtelee tilanteen vakavuuden ja luottamusrikon keston ja seurausten mukaan. Luottamuksen palauttaminen vaatii pitkäjänteistä vuorovaikutusta ja johdonmukaista, jatkuvaa viestintää. Luottamus organisaatioon saattaa säilyä ja palautua melko nopeasti, mutta henkilöidenvälisen luottamuksen palauttaminen vaatii aikaa. Lopuksi esitän viestintäammattilaiselle käytännön ehdotuksia luottamuksen palauttamisen tilanteisiin.

Johdanto

Elämme poikkeuksellista aikaa monine muutoksineen. Yhtäältä jatkuva muutos on nähty työelämän normaalina tilana, toisaalta yllättävät ja järkyttävät muutokset maailman turvallisuudessa heijastuvat myös työelämään ja haastavat luottamusta toisiin ihmisiin ja organisaatioihin. Keneen enää voi luottaa? Poikkeusoloissa luottamus joutuu koetukselle, ja sen kestävyyttä testataan. Jos luottamukselle on jo rakentunut vahva perusta, se kestää paremmin kolhujakin (Savolainen 2014). Aiemmista kokemuksista nouseva ennustettavuus vahvistaa luottamusta, sillä luottamus perustuu odotuksiin siitä, miten toinen osapuoli käyttäytyy tulevaisuudessa, muuttuvissa tilanteissa (Lewicki ym. 1998). Lisääntyvä disinformaatio ja valeuutiset horjuttavat luottamusta tiedotusvälineisiin ja niiden informaatioon. Viestinnän ammattilaiset ovat muutoksen keskiossa. He tekevät

tiivistä yhteistyötä organisaation johdon kanssa monelta taholta tulevien odotusten ja paineiden puristuksessa.

Luottamuksen näkökulmasta muutoksilla voi olla sekä luottamusta vahvistavia että heikentäviä vaikutuksia. Pandemian aikana havahduttiin luottamuksen merkitykseen työyhteisöissä. Heräsi kysymys, miten luottamusta voidaan ylläpitää ja vahvistaa, kun työskentelemme pääosin etänä. Etäjohtaminen asettaa luottamuksen rakentamisen, ylläpitämisen ja palauttamisen uuteen yhteyteen, jossa luottamuksen synnyttämisen, vahvistamisen ja palauttamisen taidot ovat erityisasemassa (Savolainen 2014). Poikkeuksellisen nopea ja laaja muutos etätööhön on haastanut perinteistä luottamuksen rakentumista kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa, mutta samalla se on lisännyt digitaalisen viestinnän välineiden hyödyntämisen mahdollisuuksia luottamuksen rakentamisessa ja palauttamisessa. Vaikka teknologian murros on edistänyt paikkajoustavaa osallistumista, teknologia myös muovaa vuorovaikutusta ja edellyttää uutta vuorovaikutusosaamista luottamuksen vahvistamiseksi organisaatioissa (Blomqvist 2019). Kokemukset ja opit pandemian ajalta on syytä hyödyntää tulevaisuudessa, sillä luottamusta organisaation aineettomana voimavarana kannattaa vaalia tuottavuuden, työtyytyväisyyden ja luovuuden vahvistamiseksi (Savolainen ym. 2014).

Työyhteisössä ihmisten väliset suhteet ovat sekoitus luottamista, luottamatta olemista ja epäilemistä (Lewicki ym. 1998). Luottamuksen rikkoutumisen taustalla on usein väärinymmärryksiä (Ikonen

2018). Epävarmuuden vallitessa pelko ja huoli lisäävät väärinymmärryksen riskiä ja johtavat helposti omiin tulkintoihin muutoksen syistä ja seurauksista. Äkillisten taloudellisten muutosten seurauksena luottamus horjuu ja rikkoutuu helposti. Jo pelkkä irtisanomisen uhka saattaa horjuttaa luottamusta työyhteisössä. Muutos itsessään horjuttaa luottamusta (Kähkönen ym. 2021), koska tietoa tulevaisuudesta on vähän ja se voi olla ristiriitaista. Toisinaan luottamuksen rikkoutumiseen liittyy pitkäaikaisia epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia. Viestintätaidot korostuvat, kun mukana on tunteita herättävää syytelyä ja puolustautumista. Luottamuksen palauttaminen muutoksen jälkeen on ajankohtainen haaste sekä johdolle että viestinnän ammattilaisille.

Luottamus on monitieteinen tutkimusaihe, jota on tutkittu alkuaan sosiologian ja psykologian tieteenaloilla, sittemmin myös liiketaloustieteessä, erityisesti johtamisessa. Myös viestintätieteissä vuorovaikutuksen ja luottamuksen yhteyttä eritasoilla on tutkittu pitkään (Thomas ym. 2009). Tämä artikkeli edustaa organisaatiotutkimuksen ja henkilöstöjohtamisen näkökulmaa. Johtajuuden ytimessä on yhteistyön mahdollistava luottamus. Tässä artikkelissa pureudun kysymykseen siitä, miten rikkoutunut luottamus voidaan palauttaa. Käytännön esimerkkeinä piirrän kahden johtajan muutokuvat, jotka valottavat luottamuksen palauttamista viestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulmasta.

Luottamuksen rikkoutuminen

Luottamuksen luonteesta ja määrittelmistä

on käyty vilkasta akateemista keskustelua 1990-luvun puolivälistä asti. Luottamus on määritelty psykologiseksi tilaksi, jota voidaan mitata yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla (Lewicki & Brinsfield 2017). Toisaalta luottamus voidaan ymmärtää sosiaalisesti, kulttuurisesti ja narratiivisesti rakentuvana ilmiönä (Wright & Ehnert 2010), jonka pakottaminen mitattavaksi ei tee oikeutta luottamuksen ilmiön moniulotteisuudelle ja dynaamiselle luonteelle. Ymmärrän luottamuksen halukkuutena asettua haavoittuvaan asemaan, jossa toinen osapuoli toimii itselle tärkeässä asiassa odotusten mukaisesti (Mayer ym. 1995). Tässä artikkelissa käsitän luottamuksen myös yhteisenä aineettomana ja sosiaalisena pääomana, jota jokainen organisaation jäsen osaltaan kartuttaa, ylläpitää tai kuluttaa. Organisaation toimijoilla on yhteinen vastuu luottamuksen ylläpitämisestä ja palauttamisesta, mutta johdolta odotetaan aktiivisia toimia luottamuksen rakentamiseksi ja korjaamiseksi (Kähkönen 2020). Läpinäkyvät menettelyt vahvistavat luottamusta ja lisäävät organisaation sisäistä oikeudenmukaisuutta (Malkamäki ym. 2019).

Kun odotukset eivät täyty, esimerkiksi kun sanat ja teot ovat ristiriidassa, luottamuksen rikkoutuminen aiheuttaa haavoittumisen kokemuksen (Nienaber ym. 2015). Haavoittuvuuden uhka kasvaa suhteissa, joissa riippuvuus toisen toiminnasta on välttämätöntä, vahvaa tai pitkäaikaista (Mättö ym. 2022). Haavoittuminen ja epävarmuus leimaavat sekä suhdetta että ilmapiiriä (Lewicki & Brinsfield 2017). Luottamuksen rikkoutuessa tyypillisiä

tunteita ovat viha, kyynisyys ja puolustautuminen (Lewicki ym. 1998) ja taipumus asettaa negatiiviset seikat positiivisten edelle (Kim ym. 2009; Gustafsson ym. 2021). Kun luottamusrikko on tapahtunut, mutta luottamus jäänyt palauttamatta, on organisaation toimintamalleihin saattanut jäädä siitä jälkiä (Gillespie ym. 2021). Toimijat saattavat ihmetellä, miksi organisaatiossa toimitaan tietyllä tavalla, mutta kukaan ei enää muista tai tiedä, mitä historiassa on tapahtunut.

Luottamuksen kehittymisestä ja heikentymisen ja vahvistumisen vaiheista on esitetty erilaisia malleja (Mayer ym. 1995; Kim ym. 2009). Luottamuksen palauttamisen prosessia voidaan ymmärtää syvemmin tarkastelemalla sitä, mihin luottamuksenarvoisuuden ulottuvuuteen luottamusrikko on kohdistunut. Mayerin ym. (1995) esittämät keskeiset luottamuksenarvoisuuden ulottuvuudet ovat kyvykkyys (*ability*), hyväntahtoisuus (*benevolence*) ja johdonmukaisuus eli integriteetti (*integrity*). Kyvykkyys on luottamuksenarvoisuuden ulottuvuuksista se, jota työyhteisöissä pidetään usein itsestäänselvyytenä. Viestinnän ammatillaisen kyvykkyys viestiä mittaa hänen luottamuksenarvoisuuttaan. Hyväntahtoisuus on ulottuvuuksista abstraktein ja laajin. Perimmäinen ajatus luottamuksen rakentamisessa ja palauttamisessa on ajatus siitä, että toinen osapuoli tahtoo hyvää. Hyvien aikomuksien viestiminen on tärkeää. Integriteetti viittaa rehellisyyteen, johdonmukaisuuteen ja suoraselkäisyyteen, johon luottamusta rakentava ja palauttava viestintä perustuu.

Luottamuksen palauttaminen

Luottamuksen palauttamista on tutkittu ei-henkilöityvänä organisaatioiden, yhteiskunnan ja politiikan tasoilla (Bachmann ym. 2015). Organisaatiotasolla luottamuksen palauttamisesta on tutkimusta petosten, mainekriisien ja korruptiopaljastusten jälkeen (Gillespie ym. 2021). Henkilöiden välisen luottamuksen palauttamista on tutkittu koejärjestelyin, mutta silti empiiristä tutkimusta luottamuksen palauttamisesta on vielä varsin vähän (Kähkönen ym. 2021). Suurin osa tutkimuksista on käsitellyt henkilöiden välisellä tasolla integriteettiin ja kyvykkyYTEEN kohdistuneita luottamusrikkoja, kun taas tiimitasolla tutkimusta on eniten kyvykkyYTEEN kohdistuneista luottamusrikoista ja organisaatiotasolla integriteettiin (emt., 105). Kyvykkyyttä, hyväntahtoisuutta ja integriteettiä horjuttavat luottamusrikot voivat olla palautettavissa, mutta jos luottamusta rikotaan toistuvasti, luottamuksen palauttaminen vaikeutuu ja saattaa käydä mahdottomaksi toistuvien pettymysten vuoksi (Grover ym. 2014).

Luottamuksen vaalimisen, vahvistamisen ja palauttamisen keinot ovat samankaltaisia (Gustafsson ym. 2021). Olen Shrivastavan ym. (2021) kanssa kuvannut luottamuksen palauttamista muutoksessa aaltomaisena prosessina epäilemisestä ja epäluottamuksesta luottamuksen uudelleenrakentamiseen. Luottamuksen palauttamisessa on kyse positiivisten käsitysten ja odotusten palauttamisesta, jossa oikeudenmukaisuuden kokemus on tärkeä (Gillespie ym. 2021). Luottamuksen palauttamista on kuvattu kolmivaiheisena

prosessina, jossa tavoitteena on rakentaa vastavuoroisuutta ja uudelleen neuvotella psykologinen sopimus ja laajentaa sitä (Sverdrup & Stensaker 2018). Luottamusta on helpompaa vaalia kuin palauttaa, sillä rikkoutuminen saattaa helposti johtaa itseään voimistavaan noidankehään (Ikonen 2018; Kähkönen 2020; Sverdrup & Stensaker 2018).

Luottamuksen korjaamisen tutkimuksessa on tunnistettu menettelytapoja luottamuksen palauttamiseksi (Bachmann ym. 2015). Dirks ym. (2009) esittävät palauttamismenettelyksi tapahtumien selvittämistä käsitysten muuttamiseksi, sosiaalisia rituaaleja ja rakenteellisia muutoksia. Käsitysten muuttaminen tarkoittaa, että luottamuksen rikkoja pyrkii ymmärtämään rikkoutumiseen johtaneita tapahtumia ja osoittamaan toimineensa luotettavasti joko selittämällä omaa käyttäytymistään tai kieltämällä oman osuutensa. Sosiaaliset rituaalit viittaavat anteeksipyyntöön, rangaistukseen ja korvauksen tarjoamiseen luottamusrikon sovittamiseksi. Rakenteellisina muutoksina kannustimet ja valvontamekanismit voivat estää luottamusrikkokojä. (Dirks ym. 2009.) Groverin ym. (2019) mukaan luottamuksen palauttaminen edellyttää asian käsittelemistä, konkreettista suunnitelmaa ja lupauksia siitä, miten luottamuksen rikkoutuminen tulevaisuudessa voidaan välttää. Anteeksipyyntöön rooli luottamuksen palauttamisessa esihenkilön ja työntekijän välillä riippuu luottamusrikon tarkoituksellisuudesta ja vakavuudesta. Kun esihenkilö on rikkonut luottamusta tarkoituksellisesti ja luottamusrikko on

samanaikaisesti vakava, on yhteisvaikutus suurempi kuin silloin, kun kyseessä on vain toinen näistä. Luottamuksen korjaamisen prosessissa aloitteentekijänä tulisi olla johtavassa asemassa oleva osapuoli valta-asemansa takia. (Grover ym. 2014, 2019.)

Tutkijat eivät kykene varmasti osoittamaan, että luottamus voitaisiin aina palauttaa. Yleensä luottamus on palautettavissa, mutta se voi edellyttää vahvaa tahtoa ja aikaa kaikilta osapuolilta. Esimerkiksi startup-yrittäjillä on vahva tahto luottamuksen palauttamiseen, koska he ovat laittaneet osaamispääomansa sekä usein myös varallisuutensa yritykseen ja haluavat siksi palauttaa luottamuksen toimijoiden välillä (Koistinen 2019). Toisaalta luottamuksen palauttaminen ei aina ole mahdollista, esimerkiksi työntekijän irtisanouduttua, jolloin asia jää selvittämättä (Grover ym. 2019). Luottamuksen uudelleenrakennusprosessi voi olla hyvin pitkä (Lewicki & Polin 2012). Joskus luottamuksen palauttaminen ei onnistu kipeän kokemuksen uusiutumisesta aiheutuvan pelon vuoksi (Mättö ym. 2022).

Vakavat luottamusrikot, esimerkiksi työpaikkakiusaamisen seurauksena, ovat vaikeimmin palautettavia. Virheiden myöntäminen on ensimmäinen askel luottamuksen palauttamisessa (Kähkönen ym. 2021). Koistisen (2018) esimerkeissä luottamuksen palauttamisesta kiusaamisen ja vakavien henkilökohtaisten loukkauksien jälkeen asianosaiset ovat käyneet avointa keskustelua, ja heillä on ollut yhteinen pyrkimys anteeksipyyttämiseen ja anteeksiantamiseen. Tämä edellyttää pysyviä

toimenpiteitä ja kiusaajan käyttäytymisen muutosta, jonka jälkeen osapuolet voivat sanoa luottamuksen olevan jopa syvempää kuin ennen sen rikkoutumista (Koistinen 2019). Henkilöidenvälisissä luottamusrikoissa luottamuksen palauttamisen prosessi saattaa onnistuessaan johtaa syventyneeseen ymmärrykseen ja toisen osapuolen kunnioitukseen (Ikonen 2018; Mättö ym. 2022). Myös Saarinen (2017) keskustelee luottamuksesta ja haavoittuvuudesta samanaikaisesti sekä riskinä että voimavarana. Haavoittuminen voi auttaa löytämään uusia vahvuuksia (Saarinen 2017, 182). Luottamus voi syventyä luottamusta palautettaessa, kun kaikilla osapuolilla on tahtoa, aikaa ja arjessa osoitettu käyttäytymisen muutos. Aina luottamus ei palaudu entiselle tasolle, mutta palautuu kuitenkin sellaiseksi, että osapuolet kykenevät tekemään yhteistyötä.

Kaksi narratiivista muotokuvaa luottamuksen palauttamisesta

Tässä esitettävät muotokuvat ovat esimerkkejä laajasta tutkimusaineistosta, joka koostuu luottamuksen rakentumisen, rikkoutumisen ja palauttamisen narratiiveista. Laaja aineisto sisältää useita kuvauksia luottamuksen rikkoutumisesta, mutta luottamuksen palauttamisen kuvauksia on vähemmän. Valitsin aineistosta kaksi luottamuksen palauttamisen narratiivia vuosilta 2017 ja 2018. Olen analysoinut aineiston ensin sisällönanalyysin keinoin aloittaen lähiluennalla. Analyysikysymyksinä olivat: Mitä tässä tapahtuu? Miksi? Kuka toimii? Mitä sen jälkeen?

Tulosten raportoinnissa hyödynnän

portraiture-menetelmästä (Lawrence-Lightfoot & Davis 1997) kehitettyä narratiivisen muotokuva -menetelmää 'maalamalla' aineiston sanoilla muotokuvat vastaukseksi tutkimuskysymykseen. Menetelmän avulla pyrin vangitsemaan organisaatioelämän monimutkaisuutta, dynamiikkaa ja hienovaraisia vivahteita (Rodríguez-Dorans & Jacobs 2020). Narratiivisen muotokuvan avulla tutkimustulokset voidaan liittää osallistujan jokapäiväisen elämän kokemusta korostaen laajempiin sosiaalisiin kertomuksiin niin, että yksittäinen muotokuva voi olla sekä väline tutkimusilmiön ymmärtämiseen että arvokas tutkimustulos sinänsä (emt.).

Muotokuvat paljastavat kirjoittajien luottamuksen horjumiselle ja palauttamiselle antamia merkityksiä. Muotokuvaan heijastuu laadulliselle tutkimukselle ominaisesti myös oma tulkintani. Pyrin kuitenkin pitäytymään alkuperäisessä aineistossa niin, että jokainen muotokuvan lause perustuu aineistoon. Kunnioitan kertojia pitäytymällä heidän käyttämässään alkuperäisessä ilmaisussa. Muotokuvat ovat preesensiaikamuodossa korostaakseni sitä, mitä tutkijana muotokuvassa analyysin perusteella näen. En pysty maalamaan ajallisesti ehittyä prosessia, mutta maalaan sen, mitä kertomisen hetkellä tulkitsen tapahtuneeksi. Oma tulkintani syvennän muotokuvien esittämisen jälkeen, kun pohdin viestinnän roolia luottamuksen palauttamisessa. Molemmat luottamuksen palauttamisen muotokuvat ovat valtionhallinnosta, mutta ne voisivat olla mistä tahansa organisaatiosta. Olen otsikoinut muotokuvat keskeisten

luottamuksenarvoisuuden ulottuvuuksien mukaan *Hyväntahtoiseksi johtajaksi* ja *Johdonmukaiseksi johtajaksi*. Hyväntah-toisen johtajan muotokuvassa luottamus rikkoutuu ison organisaatiomuutoksen pyönteissä, kun taas johdonmukaisen johtajan muotokuvan taustalla on jatkuva muutos sosiaali- ja terveydenhuoltoalan organisaatiossa. Luottamus horjuu heikon johtamis- ja organisaatioviestinnän vuoksi, kun lupauksia ei pystytty pitämään. Koko alaa leimaa jatkuva muutos.

Hyväntahtoisien johtajan muotokuva

Ensimmäinen muotokuva piirtää eteemme kokeneen, hyväntahtoisien johtajan ääriviivat. Hän on koulutukseltaan juristi. Organisaatio on käynyt läpi mittavan muutoksen paikallisesta toimijasta valtakunnalliseksi toimijaksi. Organisaation pääjohtajana jatkaa muutoksen läpivienyt johtaja, mutta päälliköt vaihtuvat tiuhaan. Juristi jatkaa valtakunnallisessa organisaatiossa aiempaa laajemmassa tehtävässä johtoryhmän jäsenenä.

Muutoksen seurauksena johtoryhmätyöskentely on jännitteistä eikä yhteistyö suju. Juristista tuntuu, että johtoryhmän jäsenet kaivautuvat aseimiinsa. Juristi kokee olevansa työntekijöiden puolustaja eikä prosessien kehittäjä. Keskustelu on ajoittain naljailua, jota yritetään keventää vitseillä. Samat henkilöt ovat äänessä, mutta kokousten jälkeen epävirallisissa keskusteluissa valitetaan.

Erään uuden päällikön aliarvioiva suhtautuminen tuotannon työntekijöihin kiinnittää juristin huomion, kun uuden päällikön ja tuotannon kehityspäälli-

kön välit tulehtuvat. Kokenut juristi saa tilanteen rauhoitettua. Myöhemmin kehityspäällikkö jää uupumuksen takia pitkälle sairauslomalle, koska yhteistyö pääjohtajan kanssa ei suju. Juristi sijaitsee kehityspäällikköä, ja kun tämä palaa sairauslomalta, työtehtävät jäävät juristin lisätehtäviksi. Hänen pitäisi olla reipas ja tehokas ja hoitaa tehtävät moitteetta. Pian juristikin uupuu ja jää sairauslomalle.

Kun juristi palaa sairauslomalta, pääjohtaja ei huomioi häntä mitenkään eikä työaikaan tai työtehtäviin tehdä muutoksia. Työntekijät ovat myötätuntoisia ja iloitsevat hänen paluustaan. Juristi kertoo heille uupumuksestaan ja huomaa luottamuksen syvenevän. Juristi päättää, että nyt on aika opetella sanomaan oma mielipide. Uupumus on vahvistanut hänen päätöstään puhua tunteista, vaikka sitä johtoryhmässä edelleen vältellään. Johtoryhmässä vallitsee sama pelon ilmapiiri eikä ideoita uskalleta jakaa. Vitsit koetaan loukkauksina, vaikka sitä ei näytetä. Pääjohtaja ei ymmärrä, että hänen olisi tiedotettava asioista tasapuolisesti. Hänellä on käsitys, että kun hän on keskustellut yhden kanssa, kaikki ovat saaneet tiedon.

Organisaation muutoksen aikana työtyytyväisyyskyselyn tulokset huonon-tuivat vuosi vuodelta. Muutoksen jälkeen palkankorotukset nostivat hetkellisesti työtyytyväisyyttä, mutta nyt tilanne on huonompi kuin koskaan aiemmin. Kun uusimman kyselyn tuloksia käydään läpi, pääjohtaja kuuntelee tarkkaan kriittistä palautetta johtamistyylistä ja viestintätoivoista. Tilanteesta keskustellaan avoimesti eikä kenenkään mielipiteitä väheksytä.

Päivä on henkisesti raskas, mutta käänteentekevä. Juristi kokee, että yksi päivä antaa uuden suunnan. Hän vakuuttuu, että kun ihminen työpaikalla uskaltautuu avaamaan omia ajatuksiaan ja antaa keskusteluun jotain itsestään jopa henkisesti vereslihalla, keskusteluun tulee mukaan inhimillisuus.

Juristin kokemana muutos johtoryhmässä tapahtui lopulta yhdessä päivässä. Kun mieltä vaivaavat asiat saatiin keskusteltua, yhteistyön edellytykset paranivat ja roolit selkenivät. Juristin mielestä johtoryhmässä jokainen tuntee olevansa arvostettu, erilaisille persoonille ja inhimillisyydelle annetaan tilaa. Suhtauminen toisiin on aiempaa armollisempaa. Johtoryhmässä luottamus on palautunut, mutta juristi korostaa puhuvansa vain omasta puolestaan, sillä jokaisella on oma tulkintansa tilanteesta. Uudet johtoryhmän jäsenet joutuvat jatkossa opettelemaan avoimen ja rehellisen keskustelukulttuurin.

Johdonmukaisen johtajan muotokuva

Muotokuvassa on hiljattain aloittanut, melko kokematon lähijohtaja isossa soite-organisaatiossa. Alalla on resurssipulaa, vaikka asiakasmäärät ja tulostavoitteet kasvavat. Johdon ja työntekijöiden välit ovat olleet huonot, ja työntekijät ovat tyytymättömiä ja uupuneita. Jatkuvissa organisaatiomuutoksissa lähijohtajia on irtisanoutunut ja tiimejä on hajotettu ja yhdistetty. Lähijohtajaa rekrytoitaessa yksikköä kuvailtiin hyvähenkiseksi, itseohjautuvaksi ja yhteistyökykyiseksi. Tiimien sisällä ja välillä kuitenkin ilmeni toimin-

tatapoihin heijastuva luottamuspuula. Edellinen lähijohtaja on suosinut joitakin tiimejä. Työntekijöiden välillä on eripuraa ja kitkaa, sillä kaikilla ei ole samanlaisia oikeuksia etätööhön eikä muihin helpotuksiin. Huhut ja juorut kiertävät työpaikalla.

Nuorehko lähijohtaja ei osannut varautua siihen, miten aiemmat kokemukset johtajista kohdistuvat nyt häneen. Häneen ei luoteta eikä hänelle tuoda ongelmia ratkaistavaksi. Aluksi hän syytti itseään siitä, ettei saa kontaktia työntekijöihin. Häntä helpottaa, kun hän kuulee tiimien taustasta. Hän ymmärtää tunnetasolla, että kyse ei ole hänen johtamiskyvyistään, vaan syy on aikaisemmissa tapahtumissa. Hän pyrkii katkaisemaan vaikenemisen ja epäluottamuksen kierteen, mutta yhden tiimin kanssa on vaikeaa. Tiimin sisäiset ristiriidat vaikuttavat työn tuloksiin. Kun lähijohtaja keskustelee työntekijöiden kanssa sekä yhdessä että erikseen, kukaan ei puhu juuri mitään. Lähijohtaja havaitsee kireyttä heidän välillään ja päättää tavata työntekijöitä säännöllisesti, mutta tilanne kiristyy entisestään.

Työsuojelutapaamisessa kukaan työntekijöistä ei ilmaise tulleen kiusatuksi tai havainneensa kiusaamista, mutta työntekijät myöntävät ilmapiirin olevan kireä. Lähijohtaja ymmärtää, että on kyse luottamuspulasta, jonka juuret ulottuvat aiempaan johtajaan ja suosikkiin erioikeuksineen. Lähijohtaja huomaa erehtyneensä pitämään tätä suosikkia reippaana johtajatyypinä, koska hän puhuu eniten toisten tiimin jäsenten myötäillessä. Uusi lähijohtaja ymmärtää tulkinneensa väärin

toisten olevan mielissään, että yksi puhuu kaikkien suulla. Tiimissä vallitsee pelon ilmapiiri. Työntekijät tärisivät puhuessaan ja syrjityt tiimin jäsenet alkavat ilmaista kätkeytyä vihan tunteita. Lähijohtaja huomaa, ettei suosikkina pidetyn asemakaan ole kehuttava. Muut kohtelevat häntä huonosti. Työsuojelun kanssa päätetään taas jatkaa selvittämistä.

Tulkintoja luottamuksen palauttamisesta viestinnän näkökulmasta

Tulkintoja tehdessä on syytä korostaa, että kumpikaan muotokuvista ei ole mustavalkoinen, vaan molemmissa on katveja ja sävyjä riippuen siitä, mistä näkökulmasta muotokuva katsoo ja tulkitsee. Se, että molemmista muotokuvista puuttuu toisten toimijoiden kuvaukset, jättää muotokuvaan varjoja. Toisten toimijoiden kuvaukset toisivat muotokuvaan uusia sävyjä ja tapahtumat näyttäytyisivät uudessa valossa ja saisivat uusia merkityksiä. Muotokuvien tarkoituksena on tuoda välähdyksiä luottamuksen palauttamisen keskusteluun ja herättää ajatuksia. Ne ilmentävät kertojien käsityksiä ja kokemuksia.

Hyväntahtoisen johtajan muotokuva on poikkeuksellinen, sillä kaikki laajan tutkimusaineiston kuvaukset työpaikoilta eivät ole näin onnellisia. Valitsin tämän kuvauksen muotokuvaksi tähän, koska muotokuvasta käy ilmi mahdollisuus myönteiseen käänteeseen. Muotokuvassa luottamuksen palauttaminen kuvataan poikkeuksellisen nopeasti tapahtuneeksi käännekohdaksi. Olen aiemmin tunnistanut käännekohtia toimijoiden kuvauksissa

ja nimennyt ne luottamuksen momentumiksi (Ikonen 2018). Luottamuksen palauttamisen prosessin voidaan tulkita alkaneen yhdessä päivässä.

Luottamuksen palauttamisen mahdollistavassa käännekohdassa on useita toimijoita: juristi, joka päättää omalta puoleltaan muuttaa johtoryhmässä vakiintunutta vuorovaikutuksen mallia, pääjohtaja, joka kuuntelee palautetta, sekä työntekijät, jotka osoittavat sairauslomalta palaavalle juristille myötätuntoa ja ovat palautetta johtamisesta antaneet. Pääjohtajan kohdalla käänteen luottamuksen palauttamiseksi sai aikaan suoran palautteen vastaanottaminen ja aktiivinen kuunteleminen. Toimijat haastettiin arvioimaan omaa toimintaansa ja pohtimaan uusia toimintatapoja. Muotokuva jättää avoimeksi sen, mikä sai pääjohtajan ottamaan vastaan palautetta ja keskustelemaan. Oli-ko organisaatiossa kenties saatavilla henkilökohtaista valmennusta tai sparrausta? Tulkitseen, ettei mitään kertojan tiedossa olevaa valmennusta käytetty, koska hän ei mainitse sellaisesta, mutta se ei sulje pois mahdollisuutta, että pääjohtajalla on ollut valmentaja tai että hän olisi osallistunut johtamiskoulutukseen. Toisaalta tulkinta siitä, mistä muutos johtui ei ole keskeistä siihen nähden, millaiset vaikutukset pääjohtajan käyttäytymisen muutoksella oli luottamuksen palautumiseen. Rohkeasti omasta puolestaan puhuminen ja uskallus asettua haavoittuvaksi, tunteita vähättelemättä, avasi mahdollisuuden luottamuksen palauttamiselle. Ilmeisesti pääjohtaja myös jatkaa tehtävässään, vaikka sitäkään muotokuva ei suoraan kerro.

Toisessa muotokuvassa luottamus ei ole vielä palautunut, mutta käänne parempaan on tapahtunut. Huomio kiinnittyy pitkäjänteisyyteen ja johdonmukaisuuteen, jolla uusi lähijohtaja lähtee luottamusta palauttamaan. Hän kuuntelee aktiivisesti, pyrkii ymmärtämään tapahtumien taustoja ja on valmis muuttamaan omia käsityksiään. Hän ei välitä siitä, että yksikkö ei ole sellainen kuin hänelle kuvattiin. Hän päättää johdonmukaisesti viestiä luottamuksenarvoisuutta, vaikka tuloksia ei heti näy. Myös tässä muotokuvassa korostuu luottamuksen palauttamisen kompleksisuus ja yhteisöllisyys. Mukana on monia toimijoita, jokaisella on oma tulkintansa asioista ja asioita on jäänyt pitkältä ajalta selvittämättä. Muotokuvan aikaan etätyö oli etuoikeus, mutta ei enää. Poikkeuksellinen muutos voi arkipäiväistyä nopeasti. Silti toimijat saattavat edelleen kokea epäoikeudenmukaisuutta aiemmista etuoikeuksista. Vaikenemisen kulttuuri näyttäytyy suomalaiselle työkulttuurille tyypillisenä, mutta vuorovaikutusosaamista kehittämällä myös vaikeita asioita voidaan ottaa yhteiseen keskusteluun.

Kummassakaan muotokuvassa luottamuspula ei jää tiimien tai johtoryhmän sisälle, vaan leviää organisaatioon. Kähkösen (2021) luottamuksen palauttamisen tiimimallissa esittämistä luottamusrikon syistä kaikki ilmenevät muotokuvissa: viestinnän puute, tiiminjohtajien kyvyttömyys tai yhteistyön puute ja sopimaton käytös. Luottamusta palauttavista mekanismeista tehokas tiedon jakaminen, ymmärrys muutosjohtamisesta ja eettinen käytös

sekä yhteistoiminta (emt., 105) ovat myös tunnistettavissa muotokuvissa. Varsinaista anteeksipyyntöä muotokuvissa ei ilmene, mutta tietoa ja emotionaalista tukea tarjotaan (vrt. emt., 105).

Muotokuvista heijastuvat toimijoiden väliset suhteet luottamuksen lähteenä ja kasvualustana sekä luottamuksen palauttamisen vaiheittainen dynamiikka, jossa viestinnän ja vuorovaikutuksen muodot ja käytännöt näyttävät olevan keskeisiä. Aktiivinen kuunteleminen, pyrkimys dialogiin ja halu ymmärtää toisen osapuolen näkökulmaa näkyvät muotokuvissa. Luottamuksen horjumisen ja rapautumisen taustalla vaikuttavien epäoikeudenmukaisuuden kokemusten käsitteleminen vie aikaa. Muutoksissa näyttää korostuvan johdonmukainen arkiviestintä luottamuksen ylläpitämisessä ja palauttamisessa.

Asetettaessa muotokuvat rinnakkain huomataan, että hyväntahtoinen johtaja on kokenut, mutta johdonmukainen johtaja on melko kokematon. Luottamuksen palauttamisessa ei kuitenkaan kokemus vaikuta olevan ratkaisevaa. Hyväntahtoisen johtajan muotokuvassa luottamus alkaa kertojan kokemuksena palautua, kun johtoryhmän vuorovaikutuksessa uskalletaan rikkoa totut rajat ja puhua tunteista. Muotokuvan kerronnallisesta sulkeumasta huolimatta molemmissa muotokuvissa luottamuksen palauttamisen prosessi jää auki. Hyväntahtoisen johtajan kuvaus kuulostaa idealistiselta, mutta korostaa omaa kokemusta. Muiden johtoryhmän jäsenten mielestä muutos ei kenties ole yhtä ilmeinen.

Muutosten poikkeuksellisuus on myös subjektiivinen kokemus. Näissä muutokuvissa muutosten poikkeuksellisuus näytetään sekä isona organisaation ja koko toimialan muutoksena, mutta toisaalta myös turruttavina jatkuvina muutoksina, jotka arkipäiväistyvät ja tavallistuvat ajan myötä. Näin lieenee käymässä myös pandemian aiheuttamalle muutokselle.

Lopuksi

Luottamuksen palauttamisen tutkimus avaa moniulotteista luottamisen kehittymisen ja palauttamisen prosessia eri näkökulmista, eri konteksteissa. Tässä esitettyjen muutokuvien taustalla saattaa olla tekijöitä, joista ei ole kerrottu, esimerkiksi työntekijöiden luottamusta rapauttavaa toimintaa tai työsuojelurakenteiden toimimattomuutta. Luottamuspuolan syy ei aina ole johdossa. Vaikka luottamus herkästi horjuu muutoksissa, vuorovaikutuksen keinoin luottamusta voidaan yhteisöllisesti vaalia, jolloin se ajan myötä institutionalisoituu juurtumalla rakenteisiin ja kulttuuriin järjestelmien tukemana (Malkamäki ym. 2019; Gillespie ym. 2021). Aktiivinen luottamus tarkoittaa yhteistä toimijuutta luottamuksen luomiseksi, ylläpitämiseksi ja palauttamiseksi (Gustafsson ym. 2021; ks. myös Kähkönen ym. 2021). Luottamuksen palauttamisessa korostuu aktiivinen toimijuus, jokaisen toimijan osuus luottamuksen prosesseissa työyhteisöissä. Aktiivinen luottamus edellyttää läpinäkyvyyttä: avointa päätöksentekoa, yhteisesti hyväksyttyjä toimenpiteitä, joiden perustelut ovat kaikkien saatavilla, tasapuolista seurantaa ja kaikkien mahdol-

lisuutta osallistua (Malkamäki ym. 2019). Luottamuksen palauttaminen on parhaimmillaan koko työyhteisön yhteinen asia, joka vahvistaa myös organisaation muutuskäpykyä eli resilienssiä.

Muutoksissa ja häiriötilanteissa epävarmuus ruokkii pelkoa ja epävarmuutta (Kosonen & Ikonen 2019; Mättö ym. 2022). Horjunutta luottamusta ei aina voida palauttaa, vaan luottamusrikoilla voi olla pitkäaikaisia ja haitallisia vaikutuksia työyhteisöissä (Mättö ym. 2022). Avomiksi jääneet rapautuneen luottamuksen tilanteet ovat tärkeä jatkotutkimusaihe. Kun tutkimuksen esiin tuomat dialogi ja luottamusjohtajuus eivät sittenkään tuo ratkaisua tulehtuneisiin tilanteisiin yrityksistä huolimatta – miten ratkaisemattomia tilanteita voisi tutkia uusin menetelmin?

Kun luottamus työpaikoilla horjuu ja rikkoutuu ja sitä pyritään palauttamaan, tarvitaan arvostavaa ja vastavuoroista vuorovaikutusta luottamuksen palauttamiseksi. Ehdotan lopuksi joitakin käytännön neuvoja, miten viestijä voi tukea ja kehittää ymmärrystä luottamuksen palauttamiseksi.

1. Vastavuoroisuus. Anteeksipyyntö ei automaattisesti korjaa luottamusrikkoo, mutta auttaa tilanteen selvittämistä ja edistää luottamuksen palautumista (Lewicki & Polin 2012). Tarvitaan dialogia, kuulluksi tulemisen kokemus. Vastavuoroisuus tarvitsee ajan ja tilan organisaation viestintäkäytännöissä.
2. Pitkäjänteisyys. Johdolta odotetaan selkeää, ajantasaista ja tasapuolista

viestintää (Kähkönen ym. 2021), jossa sanojen ja tekojen välillä ei ole ristiriitaa. Selkeä viestintäsuunnitelma auttaa toistamaan viestin johdonmukaisesti sisällöltään samankaltaisena eri kanavissa ja tilanteissa.

3. Kompensatio. Toisinaan luottamuksen palauttamiseksi ja oikeudenmukaisuuden kokemuksen herättämiseksi tarvitaan anteeksipyyntöä lisäksi aineellinen tai aineeton korvaus, joskus useita korvaavia kokemuksia. Luottamus rakentuu, kehittyy ja palautuu vuorovaikutuksessa ja kohtaamisissa. Viestinnän näkökulmasta kompensatio voi olla kohtaamisten mahdollistamista esimerkiksi yhteistyössä henkilöstöammattilaisten kanssa.

4. Tilaa tunteille. Tosiasioiden oikea-aikaisen viestimisen ohella tärkeää on myös myötätunnon ja välittämisen välittyminen. Tunteiden salliminen voi vaatia uuden organisaatiokulttuurin kehittämistä, jossa on tilaa tunteille, myös pettymykselle ja suuttumukselle. Vaikka luottamus ei aina palaudu, viestinnän ammattilaisia tarvitaan uuden kulttuurin mahdollistajina ja kehittäjinä.

Lukusuositus

Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa. Työturvallisuuskeskus.

https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/luottamuksen_rakentaminen_tyoyhteison_vuorovaikutuksessa

KIRJALLISUUS

Bachmann, Reinhard; Gillespie, Nicole & Priem, Richard (2015). Repairing trust in organizations and institutions. Toward a conceptual framework. *Organizational Studies* 36:9, 1123–1142. doi: 10.1177/0170840615599334

Blomqvist, Kirsimarja (2019). Osallistaminen alustataloudessa. Teoksessa: Luoma-aho, Vilma & Pekkala, Kaisa (toim.). *ProComma Academic 2019: Osallistava viestintä*. Helsinki: ProCom, 90–100.

Dirks, Kurt; Lewicki, Roy & Zaheer, Akbar (2009). Introduction to Special Topic Forum: Repairing Relationships within and between Organizations: Building a Conceptual Foundation. *The Academy of Management Review* 34:1, 68–84.

Gillespie, Nicole; Lockey, Steve; Hornsey, Matthew & Okimoto, Tyler (2021). Trust repair. A multilevel framework. Teoksessa: Gillespie, Nicole C.; Fulmer, Ashley & Lewicki, Roy J. (toim.). *Understanding Trust in Organizations. A Multilevel Perspective*. Abingdon, UK: Routledge, 143–175.

Grover, Steven; Abid-Dupont, Marie-Aude; Manville, Caroline & Hasel, Markus (2019). Repairing broken trust between leaders and followers: How violation characteristics temper apologies. *Journal of Business Ethics* 155, 853–870. doi: 10.1007/s10551-017-3509-3

Grover, Steven; Hasel, Markus; Manville, Caroline & Serrano-Archimi, Carolina (2014). Follower reactions to leader trust violations: A grounded theory of violation types, likelihood

of recovery, and recovery process. *European Management Journal* 32:5, 689–702. doi: 10.1016/j.emj.2014.01.002

Gustafsson, Stefanie; Gillespie, Nicole; Searle, Rosalind; Hope Hailey, Veronica & Dietz, Graham (2021). Preserving organizational trust during disruption. *Organizational Studies* 42:9, 1409–1433.

Ikonen, Mirjami (2018). Luottamuksen pyörteet ja momentumit. Teoksessa: Puutio, Risto & Heikkilä, Jukka-Pekka (toim.). *Organisaatio prosessina – muodonmuutoksen konsultointi*. Jyväskylällä: Metanoia Instituutti, 78–91.

Kim, Peter; Dirks, Kurt & Cooper, Cecily (2009). The repair of trust: a dynamic bilateral perspective and multilevel conceptualization. *Academy of Management Review* 34:3, 401–422.

Koistinen, Niina (2019). *Luottamuksen palauttamisen prosessi. Laadullinen tutkimus kahdenvälisessä luottamussuhteessa Startup-kontekstissa*. Palvelujohtamisen Pro gradu -tutkielma, Itä-Suomen yliopiston kauppamatkust.

Kosonen, Päivi & Ikonen, Mirjami (2019). Trust building through discursive leadership: A communicative engagement perspective in higher education management. *International Journal of Leadership in Education. Theory and Practice*, 1–16. doi: 10.1080/13603124.2019.1673903

Kähkönen, Tiina (2020). Employee trust repair after organizational change. *Journal of Organizational Change Management* 33:6, 1143–1161. doi: 10.1108/JOCM-05-2020-0136

Kähkönen, Tiina; Blomqvist Kirsimarja; Gillespie, Nicole & Vanhala, Mika (2021). Employee trust repair: A systematic review of 20 years of empirical research and future research directions. *Journal of Business Research* 130, 98–109. doi: 10.1016/j.jbusres.2021.03.019

Lawrence-Lightfoot, Sara & Hoffman Davis, Jessica (1997). *The Art and Science of Portraiture*. San Francisco: Jossey-Bass.

Lewicki, Roy & Brinsfield, Chad (2017). Trust repair. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 4:1, 287–313.

Lewicki, Roy; McAllister, Daniel & Bies, Robert (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review* 23:3, 438–458. doi: 10.2307/259288

Lewicki, Roy & Polin, Beth (2012). The art of the apology: the structure and effectiveness of apologies in trust repair. Teoksessa: Kramer, Roderick & Pittinsky, Todd (toim.). *Restoring Trust: Challenges and Prospects*. Oxford: Oxford University Press. DOI:10.1093/acprof:oso/9780199756087.003.0006

Malkamäki, Kirsti; Ikonen, Mirjami & Savolainen, Taina (2019). Luottamus ei-henkilöityvänä voimavarana johtamisjärjestelmän uudistamisessa – Narratiivinen tapaustutkimus ketjuliiketoiminnan johtamisen kontekstissa. *Hallinnon tutkimus* 1/2019, 50–64.

Mayer, Roger; Davis, James & Schoorman, F. David (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review* 20:3, 709–734.

Mättö, Satu; Ikonen, Mirjami & Savolainen Taina (2022, tulossa). Parantaako aika haavat luottamuksen rikkoutuessa? Narratiivinen tutkimus suomalaisilta työpaikoilta. *Aikuis-kasvatuksen vuosikirja* 2021.

Nienaber, Ann-Marie; Hofeditz, Marcel & Romeike, Philipp Daniel (2015). Vulnerability and trust in leader-follower relationships. *Personnel review* 44:4, 567–591. doi: 10.1108/PR-09-2013-0162

Rodríguez-Dorans, Edgar & Jacobs, Paula (2020). Making narrative portraits: A methodological approach to analysing qualitative data. *International Journal of Social Research Methodology* 23:6, 611–623. doi: 10.1080/13645579.2020.1719609

Saarienen, Risto (2017). *Oppi luottamuksesta*. Helsinki: Gaudeamus.

Savolainen, Taina (2014). Trust-building in e-leadership: A case study of leaders' challenges and skills in technology-mediated interaction. *Journal of Global Business Issues* 8:2, 45–56.

Savolainen, Taina; López-Fresno, Palmira & Ikonen, Mirjami (2014). Trust-communication dyad in inter-personal work relationships—dynamics of trust deterioration and breach. *Electronic Journal of Knowledge Management* 12:4, 232–240. academic-publishing.org/index.php/ejkm/article/view/1034

Shrivastava, Priyanka; Ikonen, Mirjami; Savolainen, Taina & Dorjgotov, Enkh-Odgon (2021) Developing and sustaining trust within human capital during organizational transformations. *Nordic Journal of Business* 70(3), 207–223.

Sverdrup, Therese E. & Stensaker, Inger G. (2018). Restoring trust in the context of strategic change. *Strategic Organization* 16:4, 401–428. doi: 10.1177/1476127017739843

Wright, Alex & Ehner, Ina (2010). Making sense of trust across cultural contexts. Teoksessa: Saunders, Mark N.K.; Skinner, Denise; Dietz, Graham; Gillespie, Nicole & Lewicki, Roy (toim.). *Organizational Trust: A Cultural Perspective*. Cambridge: Cambridge University Press.

Thomas, Gail F.; Zolin, Roxanne & Hartman, Jackie L. (2009). The central role of communication in developing trust and its effect on employee involvement. *International Journal of Business Communication* 46:3, 287–310. doi: 10.1177/0021943609333522



KETKÄ?

Miia Grénman, Outi Uusitalo ja Milla Unkila

- *KTT Miia Grénman työskentelee tutkijatohtorina Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa Suomen Akatemian (STN) rahoittamassa Luonnon monimuotoisuutta kunnioittava johtajuus (BIODIFUL)-tutkimushankkeessa. Grénman on kulutustutkija, wellness-asiantuntija ja positiivisen psykologian osaaja. Hän tarkasteli väitöskirjassaan Optimaalista itseä etsimässä wellness-kulutusta ja käytänteitä sekä wellness-brändäystä transformatiivisen kulutustutkimuksen, positiivisen psykologian ja sosiologian näkökulmista. Hänen tutkimusteemansa keskittyvät transformatiiviseen kulutukseen, eudaimoniseen hyvinvointiin, hyvään ja merkitykselliseen elämään sekä kukoistukseen.*

KTT Outi Uusitalo on markkinoinnin professori Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa. Uusitalon tutkimus sijoittuu kuluttajamarkkinoinnin alueelle. Viime aikoina hänen tutkimuksensa ovat tarkastelleet palveluympäristöjä, palvelukokemusta sekä kestäväen kulutuksen ja markkinoinnin kysymyksiä. Hän johtaa Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun Sustainable Business-tutkimusryhmää sekä Suomen Akatemian (STN) rahoittamaa Luonnon monimuotoisuutta kunnioittava johtajuus (BIODIFUL)-konsortion Jyväskylän yliopiston osahanketta.



KTT Milla Unkila työskentelee Turun yliopiston kauppakorkeakoulussa erikoistutkijana ja keskittyy biodiversiteettitutkimuksen ja liiketaloustieteen yhdistämiseen. Unkila toimii Suomen Akatemian (STN) rahoittaman Luonnon monimuotoisuutta kunnioittava johtajuus (BIODIFUL) -konsortion viestintä- ja vuorovaikutusvastaavana. Ennen akateemista uraansa hän toimi viestintäalan yrittäjänä ja toimittajana, minkä vuoksi tieteen yleistajuistaminen on hänelle kunnia-asia.

POSITIIVINEN PSYKOLOGIA VIESTINNÄN VOIMAVARANA

Positiivisen psykologian merkitys on kasvanut viime vuosien aikana tieteellisessä keskustelussa, työelämässä, opetussuunnitelmissa, koulutusohjelmissa ja mediassa. Positiivinen psykologia keskittyy onnellisuuden, hyvinvoinnin ja vahvuuksien – kukoistavan elämän – edistämiseen ja tieteelliseen tutkimiseen. Tässä artikkelissa tarkastellaan positiivista psykologiaa poikkeusajan viestinnän ja tunnejohtamisen voimavarana. Artikkelissa keskitytään kolmeen positiivisen psykologian ydinteemaan: hyveajatteluun, luonteenvahvuuksiin ja resilienssiin. Hyveet tarjoavat toiminnan ohjenuoran, luonteenvahvuudet muodostavat ammattitaidon perustan ja resilienssi luo kestävyyttä. Yhdessä nämä tukevat viestinnän ammattilaisen mahdollisuuksia myös tunteiden johtamisessa, jonka käytännön sovellus on kiteytetty kukoistuksen kehykseksi. Kukoistuksen kehyksen parempi ymmärtäminen ja valjastaminen viestintään tarjoaa mahdollisuuden tunnistaa ja analysoida sekä itsensä, organisaationsa että viestinnän kohderyhmien kokonaisvaltaisen ja positiivisen hyvinvoinnin tilaa ja tukee erityisesti poikkeusaikana ensiarvoisen tärkeän resilienssin kehittymistä.

Johdanto

Vaikka meneillään oleva globaali pandemia ei ole ihmiskunnan historiassa ainutlaatuinen, on se ensimmäinen, jonka olemme kohdanneet digitaalisena tietoyhteiskuntana ja jossa kaikenlaiset viestit leviävät virustakin nopeammin. Elämme poikkeustilassa, jonka luoma uhkan tuntu ei johdu ainoastaan viruksesta, vaan myös siihen liittyvästä viestitulvasta niin perinteisessä kuin sosiaalisessa mediasakin. Tämä pelon ilmapiiri aiheuttaa haasteita myös organisaatioviestinnälle. Koska tunnetilat tarttuvat (Barsade 2002) ja koska viesti välittyy aina vastaanottajan tunnetilan läpi (Laaksonen 2014), on viestinnän ammattilaisen tavalla tai toisella käsitettävä tai käsiteltävä viestinnän kohderyhmien vallitsevaa tunnetilaa. Parhaimmillaan poikkeusajan viestintä on tunnetilojen johtamista. Asiasisällön välittämisen lisäksi, tai jopa yli, tavoitteeksi nousee kohderyhmien rauhoittaminen tai lohduttaminen, tunnetilojen muokkaaminen positiivisempaan suuntaan. Tämä voi onnistuessaan tuottaa organisaatiolle positiivista tunnepääomaa, joka voi kääntyä suoraksi kilpailueduksi ja vaikuttaa asiakastytyväisyyteen ja yrityksen kannattavuuteen (Fischer 2014).

Tämä artikkeli tarkastelee positiivista psykologiaa viestinnän ja tunnejohtamisen voimavarana. Positiivisen psykologian merkitys on kasvanut viime vuosien aikana tieteellisessä keskustelussa, työelämässä, opetussuunnitelmissa, koulutusohjelmissa ja mediassa. Se keskittyy onnellisuuden, hyvinvoinnin ja vahvuuk-
sien – *kukoistavan (flourishing) elämän* –

edistämiseen ja tieteelliseen tutkimiseen. Kukoistuksella tarkoitetaan kokonaisvaltaisen ja positiivisen hyvinvoinnin tilaa, jossa yksilö toimii elinvoimaisimmillaan ja parhaimmillaan niin psykologisesti kuin sosiaalisestikin (Seligman 2011). Positiivinen psykologia tarkastelee tekijöitä, jotka mahdollistavat yksilöiden, organisaatioiden, yhteisöjen ja yhteiskuntien kukoistuksen (Linley ym. 2006).

Positiivinen psykologia on saanut osakseen myös kritiikkiä, ja sitä on kuvailtu eräänlaisena ”onnellisuustieteenä”, joka korostaa onnellisuutta itseisarvona ja menestyksen takaaajana (Miller 2008). Kritiikki on kohdistunut erityisesti vallitsevaan länsimaiseen mielikuvaan onnellisuudesta ja onnellisuuden tavoittelusta osana ”onnellisuusteollisuutta”, jolla on vahva kaupallisuuden leima. Saamastaan kritiikistä huolimatta positiivisen psykologian juuret ulottuvat kauas historiaan ja sen menetelmät pohjautuvat jopa tuhansia vuosia vanhoihin uskontoihin ja filosofisiin ajatuksiin. Tämä artikkeli tarjoaa positiivista psykologiaa ikään kuin silmälaseiksi, joiden läpi katsoessaan viestinnän ammattilainen voi tunnistaa uhkien keskeltä myös tunnejohtamisen tarjoamat mahdollisuudet.

Artikkelissa esitetyt positiivisen psykologian silmälasit muodostuvat kolmesta ydinteemasta: hyveajattelu, luonteenvahvuudet ja resilienssi. Hyveet tarjoavat toiminnan ohjenuoran, luonteenvahvuudet muodostavat ammattitaidon perustan ja resilienssi luo kestävyyttä. Yhdessä nämä tukevat viestinnän ammattilaisen mahdollisuuksia tunteiden johtamisessa.

Hyveajattelu tukee myös viestien laadintaa. Kaiken viestinnän perusta on kohderyhmien ymmärtäminen. Poikkeusaikana tämä vaatimus korostuu: tunnetilojen lisäksi viestinnän ammattilaisen on oltava herkkä erilaisten kohderyhmien kokemukselle, koska pandemia on kohdellut yksilöitä hyvin eri tavoin. Osalle kyseessä on ollut jopa tervetullut arjen hidastuminen, osalle täydellinen terveyden ja toimeentulon tuhoava katastrofi tai läheisten menetyt. Etätyön ja lähityön tekijöiden välille on syntynyt kiulu, jonka toisella puolen on terveyden ja toimeentulon turva, toisella turvattomuus. Oikeanlaisen viestin muotoileminen vaatii hyveitä, eli viisautta, rohkeutta, inhimillisyyttä, kohtuullisuutta, oikeudenmukaisuutta ja henkisyttä, joita voi tietoisesti käyttää toiminnan selkärangana tai huomioitavina näkökulmina.

Luonteenvahvuudet ovat ammattitaidon perusta. Viestinnän ammattilaisilta vaaditaan monenlaista osaamista, ja oman ammatillisen osaamisen rakentaminen vahvuuksien varaan on kestävä tie. Samanaikaisesti luonteenvahvuuksien ymmärtäminen ja oman osaamisensa reflektointi niiden läpi voi tukea ammattitaitoa myös niillä osa-alueilla, jotka ovat kenties heikompia. Yleinen luonteenvahvuuksien ymmärtäminen antaa myös näkymän kohderyhmien yksilöihin ja mahdollisuuden tukea vastaanottajien luonteenvahvuuksien kehittymistä. Tämä puolestaan tukee positiivisen tunneilmapiirin kehittymistä.

Positiivisessa psykologiassa resilienssi tarkoittaa ensisijaisesti mielen joustavuutta. ”Notkea” mieli pystyy tarkastelemaan asioita eri näkökulmista, mikä tukee paitsi

viestinnän kohderyhmien ymmärtämistä, myös monenlaisten ratkaisuiden löytämistä. Resilienssin avulla ongelmien keskeltä voi tunnistaa uusien avauten mahdollisuuksia, mikä osaltaan tukee toivorikkaan ja lohdullisen viestinnän tekemistä. Oikein ymmärrettynä joustavuus, resilienssin perusta, ei tarkoita epäjohtonmukaista poukkoilua, vaan hyveiden ja luonteenvahvuuksien varaan rakentuvaa ketteryyttä pitää kiinni olennaisesta ja uskallusta muuttaa epäolennaisista.

Näihin kolmeen teemaan kytkeytyvä kukoistuksen käsite ja kukoistuksen kehys tarjoavat mahdollisuuden tunnistaa ja analysoida oman, organisaation sekä viestinnän kohderyhmien kokonaisvaltaisen ja positiivisen hyvinvoinnin tilaa. Kukoistuksen eri osa-alueiden tunnistaminen tarjoaa viestinnän ammattilaisille mahdollisuuden tietoisesti tukea esimerkiksi myönteisten tunteiden syntymistä ja merkityksellisyyden kokemusta.

Positiivinen psykologia: kohti kukoistavaa elämää

Positiivinen psykologia pohjautuu aristoteeliseen eli eudaimonistiseen hyvinvointikäsitteeseen hyvästä ja merkityksellisestä elämästä (Ryan & Deci 2001). Eudaimonia kuvastaa ihmisen toimintaa. Se on elämäntapa, joka liittyy hyveiden mukaan elämiseen. Aristoteelisen näkökulman mukaan ihminen voi hyvin ja on onnellinen, kun hän elää hyveiden mukaisesti, toteuttaa itseään ja omaa potentiaaliaan parhaalla mahdollisella tavalla sekä pyrkii löytämään merkityksellisyyden elämälleen (Peterson ym. 2005; Ryan & Deci 2001).

Hyvä elämä rakentuu monien itsessään arvokkaiden mutta keskenään yhteismittomien osatekijöiden tasapainoisesta kokonaisuudesta (Sihvola 2006). Eudaimoniassa on kyse toiminnan hyvydestä ja elämänlaadusta kokonaisuutena, ei vain tunteesta.

Positiivisen psykologian syntyajankohta liitetään 2000-luvun taitteeseen, jolloin positiivisen psykologian uranuurtajat Seligman ja Csíkszentmihályi tunnistivat uuden psykologian suuntauksen. Siinä missä psykologian valtavirta on aiemmin keskittynyt mielen sairauksien, heikkouksien ja puutteiden korjaamiseen, positiivisen psykologian päämääränä on ihmisten vahvuuksien ja voimavarojen tunnistaminen ja niiden edistäminen (Seligman & Csíkszentmihályi 2000). Erityisesti 1960-luvulta lähtien ihmismieltä tutkinut Seligman on puhunut laajasti siitä, kuinka tärkeää on tutkia ihmisten kokonaisvaltaista ja pitkäkestoista hyvinvointia ja onnellisuutta tieteellisestä näkökulmasta, ja positiivinen psykologia etsii tieteen keinoin vastauksia siihen, kuinka ihminen voi elää mahdollisimman hyvää, onnellista ja merkityksellistä elämää (Peterson ym. 2005).

Kukoistuksen kehys ja työssä kukoistaminen

Positiivisen psykologian ydin tiivistyy Seligmanin (2011) kukoistuksen kehyseen eli PERMA-malliin, joka koostuu viidestä osa-alueesta: myönteiset tunteet, uppoutuminen, ihmissuhteet, merkitys ja aikaansaaminen. Malliin on lisätty myöhemmin myös elinvoimaisuus (PERMAV).

Kaikki kukoistuksen osa-alueet lisäävät hyvinvointia, ovat sisäisesti motivoivia ja mitattavissa. Mitä useampi kukoistuksen kehyksen osa-alue elämässä yhdistyy, sitä vahvempaa hyvinvointimme on.

Myös organisaatiot ovat hyödyntäneet enenevässä määrin positiivisen psykologian malleja ja menetelmiä kehittääkseen kukoistavia työyhteisöjä (ks. taulukko 1; Fischer 2014; Wenström 2020). Niiden avulla organisaatiot ovat edistäneet ja lisänneet myönteisten tunteiden kokemista, resilienssiä, työn imua ja innostusta, yhteenkuuluvuuden tunnetta, merkityksellisyyskokemista, työn tuottavuuden paranemista, työhön sitoutumista ja motivaatiota, vähäisempää stressin määrää ja vähäisempiä sairauspoissaoloja sekä organisaatioiden myönteisiä tuloksia (Fischer 2014; Wenström 2020; 2019; van Woerkom ym. 2015). Viestinnälle tämä tarjoaa kaksi näkökulmaa: viestinnän ammattilaisen oman kukoistuksen ja viestinnän toimintana.

Taulukko 1. Kukoistuksen kehys ja kukoistava työyhteisö

Kukoistuksen kehys: PERMAV	Kukoistavan työyhteisön elementtejä	Viestinnän ammattilainen	Hyödyt poikkeus-ajan viestinnälle
Myönteiset tunteet (<i>Positive emotions</i>)	Positiiviset tunteet, tunneäly, myötätunto, resilienssi	Oman tunnetilan tunnistaminen ja säätely	Viestin sisällön muotoilu rauhalliseksi, positiiviseksi ja myötätuntoiseksi
Uppoutuminen (<i>Engagement</i>)	Vahvuudet, flow, työn imu	Oman flow-tilan tukeminen	Toisten flow-tilan arvostaminen myös etätyössä: palaverien tarpeellisuus, sähköpostien pikaisuus
Ihmissuhteet (<i>Relationships</i>)	Vuorovaikutus, yhteistyö, empatia	Omat vuorovaikutustaidot	Kohderyhmiin ja kollegoihin kohdistuva empatia, epätäydellisyyden hyväksyminen
Merkitys (<i>Meaning</i>)	Työn merkityksellisyys	Oma merkityksellisuuden kokemus	Autenttisuus, toisen arvostaminen
Aikaansaaminen (<i>Accomplishment</i>)	Tavoitteiden saavuttaminen, motivaatio	Oma aikaansaaminen	Toisten saavutusten huomioiminen ja arvostaminen
Elinvoimaisuus (<i>Vitality</i>)	Keho-mieliyhteys, työstä palautuminen	Oma palautuminen	Toisten kuormittamattomuus: viestien sävyn ja lukumäärän huomioiminen

Kukoistus työyhteisön ja viestinnän ammattilaisten näkökulmasta

Myönteiset tunteet ovat merkityksellisiä työyhteisöissä. Ne edistävät oppimista, laajentavat ajattelukykyä, auttavat kohtaamaan ja vastaamaan haasteisiin, vahvistavat psykologisia, älyllisiä, sosiaalisia ja fyysisiä voimavaroja sekä auttavat tekemään viisaampia ja parempia valintoja. Myönteisiä tunteita voi tukea esimerkiksi vähentämällä stressitekijöitä, hyödyntämällä tunneälyä, harjoittamalla myötätuntoa sekä vahvistamalla resilienssiä. Viestintään tämä liittyy kahdella tasolla. Ensinnäkin viestinnän ammattilaisen on hyvä tunnistaa oma tunnetilansa, opetella keinoja sen säätelyyn ja tiedostaa, miten oma tunnetila mahdollisesti vuotaa läpi viestiin. Toiseksi, viestinnän ammattilainen osaa muotoilla saman asian ystävällisesti, neutraalisti tai jopa vihamielisesti ja pyrkii muotoilemaan viestin, joka herättää vastaanottajassa myönteisiä tunteita. Viestin positiivinen muotoilu on erityisen merkittävää poikkeusajassa.

Uppoutuminen tarkoittaa läsnäolokykyä ja flow-tilaa, intensiivistä syventymistä ja osallisuutta silloiseen hetkeen niin, että menettää ajantajun ja aktiivisen tietoisuuden itsestään. Flow-tilassa omat taidot ja kyvyt kohtaavat ihanteellisella tavalla tehtävän vaatimustason, ja kokemus on miellyttävä, palkitseva ja tuottaa iloa ja nautintoa, jotka kestävät pitkään. Uppoutuminen antaa mahdollisuuden käyttää omia vahvuuksiaan optimaalisesti, mikä lisää osaltaan työn imua ja tuottaa myönteisiä kokemuksia työssä. Viestinnän ammattilaisen näkökulmasta tila on tavoit-

teltava, esimerkiksi pidemmissä kirjoituksissa. Organisaatioviestinnän käytännössä tulee puolestaan huomioida se, miten esimerkiksi työntekijöiden työrauhaa voi tukea ja suojella: millä välineellä ja kuinka usein viestitään. Pandemian aikaansaama etätyön lisääntyminen on kasvattanut palaverimääriä ja lisännyt digitaalista viestitilvaa, jotka vaikuttavat negatiivisesti työhön keskittymiseen. Oman työrauhan suojelemisen lisäksi viestinnän ammattilaisella on usein mahdollisuuksia vaikuttaa myös organisaatiotasolla sisäisen viestinnän käytäntöihin, esimerkiksi palaverien lukumäärään ja ajoitukseen tai siihen, kuinka nopeasti sähköposteihin odotetaan reaktiota.

Ihmissuhteet ovat merkittävien kukoistukseen vaikuttava tekijä ja pitkäaikaisen onnellisuuden ja hyvinvoinnin edellytys. Hyvissä ihmissuhteissa koetaan turvallisuutta, saadaan ja annetaan palautetta, koetaan mahdollisuutta olla oma itsemme ja jaetaan yhteisiä kokemuksia. Esimerkiksi työyhteisön vuorovaikutuksessa työka vereiden positiivinen vaikutus vähentää stressin määrää ja auttaa haasteiden kohtaamisessa. Luonnollisesti tämä liittyy sekä viestinnän ammattilaisen omiin työyhteisö- ja vuorovaikutustaitoihin että viestinnässä tarvittavaan empatiaan. Empatia tukee viestinnän kohderyhmien ymmärtämistä, ja antaa herkkyyttä muotoilla välitettävä viesti kohderyhmälle sopivalla tavalla. Koska pandemia on kohdellut eri ihmisiä eri tavoin, sen ymmärtäminen, miten tietty kohderyhmä tietyn viestin tulkitsee, on ensiarvoisen tärkeää.

Merkitys tarkoittaa syvää merkittävyys-
den tunnetta, jota tuntee, kun kuuluu
johonkin ryhmään tai palvelee jotakin
itseään suurempaa. Työ on tehokkaampaa
ja merkityksellisempää, kun sillä on tarkoi-
tus ja sen merkitys välittyy myös muille.
Omien vahvuuksien hyödyntäminen lisää
merkityksellisyyden kokemusta. Viestin-
nällä voi myös tukea vastaanottajien omaa
merkityksellisyyden kokemusta, mikä
on erityisesti kriisitilanteissa ensiarvoi-
sen tärkeää. Tätä voi tehdä esimerkiksi
tarinallistamalla koetut tilanteet niin, että
niitä kokeva ihminen pystyy kutomaan ko-
kemansa ikävyudet osaksi merkityksellistä
elämäntarinaansa, mikä on psykologisen
selviytymisen kannalta olennaista (Park
2010).

Aikaansaaminen liittyy ihmisen tar-
peeseen saavuttaa tavoitteita ja kokea
onnistumisia. Työyhteisöissä tavoitteet
lisäävät sitoutumista, motivaatiota ja
luovat yhteenkuuluvuutta. Kukoistuksen
kokemisen kannalta on tärkeää, että
tavoitteet ovat itselle merkityksellisiä ja
että ne muodostuvat omien arvojen ja
vahvuuksien pohjalta. Tätä voidaan tukea
esimerkiksi kannustamalla työntekijöitä
hyödyntämään omia vahvuuksiaan sekä
ammattillisen kehityksen kautta. Onnis-
tumisten huomioiminen ja palkitsemi-
nen ovat tärkeitä, ja pienikin kiitos lisää
ihmisten myönteisyyttä, sitoutumista ja
tuotteliaisuutta. Viestinnän ammattilai-
sen on tärkeää sekä itse tunnistaa omat
aikaansaamisensa että huomioida kaikki
mahdollisuudet tukea aikaansaamisen
tunnetta niin välittömässä työympäristös-
sään kuin viestinnän kohdeyleisössäänkin.

Elinvoimaisuus liittyy kehon ja mielen
väliseen yhteyteen. Sekä kehosta että mie-
lestä huolehtimalla ihminen voi saavuttaa
kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tilan, joka
lisää positiivisia tunteita, tukee työssä jak-
samista ja edesauttaa työstä palautumista.
Oman elinvoimaisuuden ylläpitäminen
luo pohjan myös viestinnän ammattilaisen
ammattitaidolle. Toimintona viestintä
puolestaan voi pyrkiä kuormittamatto-
muuteen sekä välittää arvostavaa tietoa
palautumista tukevista elämäntavoista.
Erityisesti poikkeusaikana viestinnän
sävyllä voi olla merkittävä vaikutus kohde-
ryhmien kuormittumiseen: syyllistävä tai
opettava sävy viestissä voi luoda ahdis-
tusta ja kuormitusta, kun taas myötätun-
toinen ja kannustava sävy voi lieventää
vastaanottajien kokonaiskuormitusta.

Hyveajattelu toimii moraalisen pohdinnan perustana

Filosofiassa hyve-etiikka on yksi tärkeim-
mistä etiikkaa ja moraalialia tarkastelevista
teorioista. Hyveajattelua esiintyy jos-
sain muodoissa kaikissa kulttuureissa,
uskonnoissa ja filosofisissa traditioissa,
ja erityisen keskeinen hyve oli antiikin
moraalifilosofiassa. Aristoteles tarkasteli
teoksessaan *Nikomakhoksen etiikka* hyveitä
ihmisen luonteen erinomaisuutena, jonka
avulla ihminen voi tavoitella korkeinta
päämäärää eli korkeinta saavutettavaa
hyvää – eudaimoniaa ja kukoistusta (Sanz
& Fontrodona 2019).

Hyveillä tarkoitetaan eettisesti ja
moraalisesti arvokkaita luonteenpiirteitä
(Uusitalo-Malmivaara 2014). Hyveet toimi-
vat toimintaohjeina tai sääntöinä, joiden

avulla ihminen voi toteuttaa moraalista pohdintaa (Smith 2017). Hyveajattelussa korostetaan moraalisen käyttäytymisen tilannekohtaisuutta: käyttäytymistä ja tunteita sekä taipumusta tuntea ja käyttäytyä tietyllä tavalla tietyssä tilanteessa (Airaksinen 1993). Hyveiden tehtävänä on elämän oikeiden päämäärien tunnistaminen. Hyveajattelun mukaan hyveet saavat ihmiselämän kukoistamaan.

Aristoteleen hyvää elämää koskevia ajatuksia sovelletaan nykyään moraalifilosofiassa, positiivisessa psykologiassa, sosiaalipolitiikassa ja elämänlaadun tutkimuksessa (Sihvola 2006). Vaikka aristoteelliset näkemykset eivät enää täysin vastaa nykypäivän hyveajattelua, niiden perusta on sama. Ihminen voi henkisesti ja emotionaalisesti paremmin tehdessään itsessään arvokkaita asioita.

Hyveet ja luonteenvahvuudet osana hyvää elämää ja työssä kukoistamista

Positiivisen psykologian teoria luonteenvahvuuksista on tieteelliseen tutkimukseen perustuva jäsennys universaaleista hyveistä ja luonteenvahvuuksista. Peterson ja Seligman (2004) tutkivat, miten hyveajattelu ja luonteenvahvuuksien tunnistaminen mahdollistavat yksilöiden, (työ)yhteisöjen ja organisaatioiden kukoistuksen. He toivat aristoteellisen hyveajattelun nykypäivän kontekstiin arvoja toiminnassa -jaottelun (Values in Action, VIA) muodossa, ja sen päämääränä on ihmisten luonteenvahvuuksien tunnistaminen ja niiden hyödyntäminen eri tilanteissa.

Luonteenvahvuudet edustavat ihmisen todellista, syvintä itseä. Niitä voi hyödyn-

tää ja kehittää eri elämänaalueilla, kuten työssä ja ihmissuhteissa. Luonteenvahvuuksilla on myös moraalinen arvo. Ne ovat itsessään oikeutettuja ja arvostettuja (Uusitalo-Malmivaara 2014). Luonteenvahvuudet ilmentävät universaaleja sekä yleisesti hyväksyttyjä ja tunnustettuja hyveitä. Petersonin ja Seligmanin (2004) mukaan luonteenvahvuuksia tunnistamalla ja hyödyntämällä voi toteuttaa hyveitä ja sitä kautta elää hyvää elämää sekä suunnata omaa urapolkua kohti innostavaa, onnellista ja hyvinvointia tuottavaa elämää.

Jokainen luonteenvahvuus pitää sisällään erilaisia näkökulmia ja tutkimusdatioita ja kytkeytyy johonkin kuudesta universaalista päähyveestä: viisaus, rohkeus, inhimillisyys, kohtuullisuus, oikeudenmukaisuus ja henkisyys (Peterson & Seligman 2004). Jokaisella on keskimäärin viisi ydinvahvuutta, jotka muovautuvat ihmisen omista lähtökohdista eivätkä siten ole kaikille samat. Vahvuudet ilmenevät eri tavoin eri tilanteissa, ja eri vahvuuksia hyödynnetään usein samanaikaisesti. Taulukossa 2 on esitetty positiivisessa psykologiassa tunnistetut kuusi päähyvettä ja 24 luonteenvahvuutta, jotka on jaoteltu kunkin päähyveen alle.

Taulukko 2. Päähyveet ja luonteenvahvuudet

Hyveet	Luonteenvahvuudet
Viisaus	luovuus, uteliaisuus, oppimisen ilo, arviointikyky, näkökulmanottokyky
Rohkeus	rehellisyys, urheus, sinnikkyys, innokkuus
Inhimillisyys	ystävällisyys, rakkaus, sosiaalinen älykyys
Kohtuullisuus	anteeksiantavuus, vaatimattomuus, harkitsevaisuus, itsesäätely
Oikeudenmukaisuus	reiluus, johtajuus, ryhmätyötaidot
Henkisyys	kauneuden ja erinomaisuuden arvostus, kiitollisuus, toiveikkaus, huumorintaju, henkisyys

Viisaus kuvastaa tietoon, tiedon hankkimiseen ja tiedon käyttöön liittyviä kognitiivisia taitoja. *Rohkeus* liittyy emotionaaliseen kyvykkyyteen, jota tarvitaan päämäärien saavuttamiseen vastarintaa kohdattaessa. *Inhimillisyys* kuvaa sosiaalista kyvykkyyttä, jota tarvitaan toisista huolehtimiseen ja ystävystymiseen. *Kohtuullisuus* on kykyä vastustaa liioittelua ja ylenpalttisuutta, ja *oikeudenmukaisuus* kuvastaa taitoja, joita tarvitaan yhteisössä elämisessä. *Henkisyys* puolestaan liittyy kykyyn antaa ilmiöille laajempaa merkitystä. (Peterson & Seligman 2004.)

Hyveajattelu tarjoaa kriteerit, joiden avulla on mahdollista arvioida työelämän,

organisaatioiden ja työntekijöiden muodostamia järjestelmiä, tekoja ja käytänteitä. Hyveet muodostavat varteenotettavan välineen, kun halutaan asettaa ihanteellisen toiminnan standardeja myös viestinnän käytännöille. Hyveet kehittyvät juuri käytäntöjen eli toistuvien tekojen kautta käytännön taidoiksi ja luonteenvahvuuksiksi. Kun viestinnän ammatillaiset toteuttavat näitä käytäntöjä ja kehittävät luonteenvahvuuksiaan omassa työssään, ne voivat vakiintua ja vahvistua myös viestinnän yleisöjen piirissä.

Resilienssi on kykyä selviytyä

Hyveajattelu ja luonteenvahvuudet

edistävät hyvän elämän rakentumista ja auttavat kasvattamaan resilienssiä eli kykyä selviytyä yllättävistä ja vaikeista tilanteista (Smith ym. 2010). Erityisen merkityksellinen resilienssin käsitteestä on tullut koronapandemian aikana, kun poikkeukselliset olosuhteet ovat vaatineet muutosvalmiutta, muutoksetteryä ja muutostajoustavuutta uusien ajattelutapojen ja käytänteiden omaksumiseksi sekä positiivisen asenteen ja toiveikkuuden ylläpitämiseksi niin yksilön omassa elämässä kuin organisaatioissakin (Nieminen ym. 2017).

Positiivisessa psykologiassa resilienssillä tarkoitetaan yleisesti kykyä ponnahtaa takaisin vastoinkäymisistä ja selviytyä vaikeista tilanteista (Smith ym. 2010). Resilienssi voidaan ymmärtää myös kykyä navigoida vastoinkäymisten läpi ja kasvaa vaikeuksien kautta (Reivich & Shatté 2002). Resilienssi mahdollistaa sen, että ihminen ei mene rikki tai murru jokaisesta vastoinkäymisestä, vaan pystyy palautumaan kuormittavista tilanteista ja jatkamaan elämäänsä. Resilienssin merkitys nousee esille erityisesti yllättävistä ja vaikeissa tilanteissa, jotka haastavat totutut ajatukset ja toimintamallit (Smith ym. 2010).

Yksilön ja organisaation resilienssi

Vaikeiden tilanteiden lisäksi resilienssi vaikuttaa laajemmin ihmisten elämän kehityksessä. Yksilön resilienssiä vahvistavat voimavarat jaetaan usein sisäisiin (psykologiset ominaisuudet) ja ulkoisiin (esim. perhe, työ, asuinpaikka) voimavaroihin (Joutsenniemi & Lipponen 2015;

Lipponen 2020). Ihmisten kyvyt tunnistaa ja hyödyntää omia vahvuuksiaan ja voimavarojaan vaikuttavat niihin tulkintoihin, joita he erilaisista tilanteista muodostavat, sekä niihin valintoihin, joita he elämässään tekevät (Lipponen 2020). Resilienssillä tarkoitetaan usein juuri henkistä kapasiteettia, jonka avulla ihminen pystyy hyödyntämään omia vahvuuksiaan, kun taas omat vahvuudet ylläpitävät hyvinvointia erilaisissa tilanteissa. Pohjimmiltaan kyse on ajattelun ja toiminnan joustavuudesta eli kyvystä tarkastella asioita eri näkökulmista ja kokeilla erilaisia keinoja vastata uuden tilanteen tuomiin haasteisiin. Resilienssi on mielen joustavuutta (Reivich ja Shatté 2002), ja sitä on mahdollista vahvistaa läpi elämän (Joutsenniemi & Lipponen 2015).

Organisaatioiden resilienssi liittyy puolestaan organisaation kykyyn selviytyä, sopeutua ja kasvaa muutosten keskellä. Resilientti organisaatio pystyy jatkuvasti uudistumaan ja muuttamaan liiketoimintamallejaan ja strategioitaan olosuhteiden muuttuessa sekä muutosta ennakoiden että siihen reagoiden, ja organisaation resilienssissä on kyse muutostajoustavuudesta (Nieminen ym. 2017).

Resilienssi liittyy myös viestintään. Viestinnän ammatillaisen resilienssi on sekä inhimillisesti että ammatillisesti tärkeää. Viestintään liittyy tavallisenakin aikana usein yllätyksiä ja nopeita muutoksia. Tämä tarjoaa perustan myös poikkeusajassa vaadittavalle resilienssille. Viestinnän avulla voi myös vahvistaa muiden resilienssiä tarjoamalla uusia näkökulmia negatiivisiin pidettyihin asioihin, mikä

tukee resilienssin vaatimien tiedollisten kykyjen kehittymistä. Lisäksi viestintä voi pyrkiä tukemaan positiivisia tunnekokemuksia, jotka lisäävät yksilön luottamusta itseensä ja elämään yleensä.

Poikkeusajan mahdollisuus viestinnälle?

Positiivisella psykologialla ja tunnejohtamisen taidolla on paljon annettavaa myös viestinnän ammattilaisille poikkeusajan vallitessa. Viestintä ei ole koskaan puhtaasti asian välittämistä, vaan viestin lähettäjän tunnetila värittää aina lähtevää viestiä, jonka vastaanottaja tulkitsee oman tunnetilansa läpi. Organisaatioiden (kriisi-) viestinnässä pyritään usein mahdollisimman neutraaliin sävyyn ja tunnetilaan. Asiakeskeisellä lähestymistavalla pyritään vähentämään väärinymmärryksen riskejä, sekä luomaan vakuuttavuutta. Kun kyse on asioista, jotka ovat vastaanottajillekin neutraaleita, lähestymistapa on hyvä. Sen sijaan kriisitilanteissa, kun vastaanottajan tunnetila on hätäntynyt, vihainen, ahdistunut tai pelokas, viestintä voi parhaimmillaan ottaa aktiivisesti vastuuta tunnetilan johtamisesta (Kähkönen 2020; Raupp 2018). Tavoitteena on tällöin ensisijaisesti vastaanottajan lohduttaminen, tyyntyttäminen, rauhoittaminen – ei niinkään pelkän asian välittäminen. Tämä korostuu tilanteissa, joissa varsinaisia vastauksia tai uusia välitettäviä asioita ei ole.

Positiivisen psykologian ymmärtäminen antaa viestinnän ammattilaisille työkaluja, joiden avulla he voivat johtaa tunnetiloja, sekä omiaan että yleisönsä. Kun viestinnän ammattilainen on itse

rauhallinen ja hyvinvoiva, on rauhoittavan viestin laatiminen helpompaa, ja riski oman hätäännyksen tihkumisesta viestintään on pieni. Aktiivisesti vastaanottajien rauhoittamiseen tähtäävä viestintä vaatii kuitenkin myös psykologista ymmärtämystä.

Parhaimmillaan kriisiviestintä tarjoaa aineksia siihen, että ikävätkin kokemukset asettuvat osaksi ihmisten elämäntarinaa. Esimerkiksi keskitysleiriltä selvinneiden tai muuten järjestyttävistä tilanteista läpieläneiden ihmisten myöhempiä psykologista selviytymistä on tutkittu syvällisesti (Park 2010). Kokemuksistaan psykologisesti hyvin selvinneitä ihmisiä yhdistää yksi viestinnän kannalta huomionarvoinen seikka. He ovat kyenneet nivomaan ikävät kokemuksensa osaksi elämäntarinaansa. Toisin sanoen tapahtumille on kyetty antamaan merkitys. Esimerkiksi koronasta voi viestiä joko käsittämättömänä salamana taivaalta, elämästämme irrallisena uhkana, tai ihmisten toiminnan synnyttämänä ilmiönä, joka antaa mahdollisuuden tarkastella elämänvalintojamme niin yhteiskuntina kuin henkilökohtaisellakin tasolla. Positiivinen psykologia tarjoaa mahdollisuuksia tukea ihmisten psykologista selviytymistä tarjoamalla tarinan sirpaleita, jotka jokainen voi kutoa osaksi oman elämän merkityksellistä kertomusta.

Mitä ammennettavaa viestinnän ammattilaisille?

Myönteiset tunteet, uppoutuminen, ihmissuhteet, merkitys, aikaansaaminen ja elinvoimaisuus luovat työyhteisön kukoistuksen kehityksen (PERMAV). Kukoistuksen

kehyyksen perustana ovat hyveet ja luonteenvahvuudet, joiden ymmärtäminen ja valjastaminen myös viestintään tukee erityisesti poikkeusaikana ensiarvoisen tärkeän resilienssin kehittymistä. Viestinnän ammatillaiseen näkökulmasta näiden positiivisen psykologian perusteiden ymmärtäminen voi tarkoittaa esimerkiksi seuraavia asioita, jotka liittyvät sekä viestinnän ammatillaiseen yksilönä että viestintään toimintana.

Viisaus on harkintaa, pohdintaa ja ajattelevaisuutta. Viisaus on uusiutuvaa, ja se on myös viestinnän yleisöjen kokemuksesta ja arjesta lähtevää käytännöllistä tietoa. Sitä on ympärillämme, ja voimme karuttaa sitä vuorovaikutuksen ja dialogin kautta. Viisaus on viestinnän perushyve: ymmärrystä siitä, mitä, milloin, miten ja kenelle viestimme. Viestinnän ammatillaisen tulee vaalia omaa viisauttaan ja käyttää sitä toiminnassaan. Viisautta voi korostaa myös viestien sisällöissä: on viisasta miettiä, minkälaisia henkilökohtaisen elämän haluttuja muutoksia koronapandemian aikaansaama pysähtyminen on parhaimmillaan aikaansaanut. On viisasta pohtia, mitä voimme henkilökohtaisesti ja yhteiskuntina oppia tästä pandemiasta ja reaktioistamme siihen, miten voimme jatkaa entistä viisaampina tästä eteenpäin.

Rohkeus on kestävyyttä, uskallusta ottaa riskejä ja sinnikkyyttä pyrkimyksissä kohti tavoitteita. Se vahvistaa moraalia ja edistää uusien luonteenvahvuuksien ja käytäntöjen omaksumista. Rohkeus liittyy resilienssiin, joka lujittaa uskoa ja vastoinikäymisten sietämistä, jos toivottu lopputulos ei olekaan heti valmiina. Vies-

tinnässä rohkeus näyttäytyy esimerkiksi inhimillisyytenä, kykynä viestiä rehellisesti, ei organisaatiotroolin taakse piiloutuen. Rohkeutta vaatii myös epämieluisien viestien välittäminen tarvittaessa, silloinkin kun vastareaktio on odotettu. On myös rohkeaa kertoa, ettei vastauksia aina ole.

Inhimillisyydessä on kyse toisen ihmisen ymmärtämisestä, ystävällisyydestä, rakkaudesta ja yhteenkuuluvuudesta. Inhimillisuus on empatiaa, kykyä ymmärtää toisen kokemusta ja tunteita, mikä puolestaan on viestinnän välttämätön perusta. Inhimillisyyden vaaliminen lisää herkkyyttä tunnistaa viestin kohteen oma kokemus tilanteesta, jonka jokainen kokee omalla tavallaan. Koska pandemia on kohdellut ihmisiä varsin eri tavoin, inhimillisuus ja empatia ovat ensisijaisen tärkeitä viestinnässä.

Kohtuullisuus on harkitsevaisuutta, itesääntelyä, epätäydellisuuden sietokykyä ja anteeksiantamista. Kohtuullisuus ohjaa resurssien säästämiseen, asioiden tärkeyden pohtimiseen ja hallinnan tunteen saavuttamiseen. Kohtuullinen viestintä asettaa koronan uhan oikeaan mittakaavaan ja huomioi koronariskien vähentämiseksi tehtyjen toimenpiteiden vaikutukset elämän moniin alueisiin. Kohtuullinen viestintä ei vaadi täydellisyyttä, ei viestinnän ammatilliselta eikä muilta, vaan tuo keskusteluun armon ja anteeksiannon.

Oikeudenmukaisuus tarkoittaa vilpittömyyttä, puolueettomuutta ja reiluttta. Se luo pohjan ihmisten ja organisaatioiden keskinäiselle luottamukselle. Kriisiviestintä pohjautuu luottamukselle. Viestinnässä oikeudenmukaisuuden vaaliminen on

äärimmäisen tärkeää: harva asia herättää vastaanottajassa niin negatiivisia tunteita kuin epäoikeudenmukaisuuden kokemus. Oikeudenmukaisuus ei kuitenkaan tarkoita syyllisten etsimistä ja osoittamista, vaan rakentuu kohtuullisuudelle. On oikeudenmukaista antaa kiitosta niille, jotka ovat mahdollittoman edessä tehneet parhaansa.

Henkisyys luo pohjan merkityksellisyyden etsimiselle, mikä puolestaan tukee kriisistä selviytymistä psykologisesti. Henkisyudessa ei ole kysymys uskonnoista, vaan arvostuksesta elämän kauneutta ja merkitystä kohtaan. Henkisyys on kiitollisuutta mahdollisuuksista sekä kykyä nähdä ja arvostaa erinomaisuutta. Henkisyyttä itsessään vaaliva viestinnän ammattilainen pyrkii ammatilliseen erinomaisuuteen ja näkee itsensä osana suurempaa elämänkudelmää.

Kaikki viestinnän ammattilaiset ovat joskus myrskyn silmässä. Pahimmillaan tämä voi olla hyvinkin haavoittavaa. Henkilökohtainen *resilienssi* ei tarkoita tunteiden ja tuntemusten piilottamista tai vähättelyä, vaan kykyä käsitellä ikävät kokemukset niin, että niiden jälkeen elämää voi jatkaa entistä vahvempuna. Viestinnällä voi myös joko tukea tai heikentää vastaanottajan resilienssiä. Ikävistä asioista kertomisen tavalla on suuri merkitys siihen, kuinka musertavia ikävät uutiset ovat. Toivon ylläpitäminen ja luominen, välittävä suhtautuminen ja vastaanottajan hyvien piirteiden, vahvuuksien ja mahdollisuuksien korostaminen tukevat osaltaan vastaanottajan oman resilienssin kehittymistä – antavat mahdollisuuden kulkea kriisistä kukoistukseen.

Näistä voit aloittaa:

Unkila, Milla (2020). Human kind. New normal? Part 3 – Hope. <https://millaunkila.fi/?p=1587>

Uusitalo-Malmivaara, Lotta (2014). *Positiivisen psykologian voima*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Wenströn, Sanna (2019). Positiivisella johtamisella pedagogista hyvinvointia. <https://www.theseus.fi/handle/10024/163785>

KIRJALLISUUS

Airaksinen, Timo (1993). *Moraalifilosofia*. Helsinki: WSOY.

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

Fischer, Merja (2014). Positiivisesti poikkeava vuorovaikutus. Teoksessa: Luoma-Aho, Vilma (toim.). *ProComma Academic 2014: Särkymätön viestintä*. Helsinki: ProCom, 50–59.

Joutsenniemi, Kaisla & Lipponen, Krisse (2015). Resilienssi ja posttraumaattinen kasvu. *Suomen lääkäri* 39:2015, 2015–2019.

Kähkönen, Tiina (2020). Employee trust repair after organizational change. *Journal of Organizational Change Management* 33:6, 1143–1161.

Laaksonen, Salla-Maaria (2014). Särkymätön tunnepääoma. Teoksessa: Luoma-Aho, Vilma (toim.). *ProComma Academic 2014: Särkymätön viestintä*. Helsinki: ProCom, 32–41.

Linley, Alex; Joseph, Stephen; Harrington, Susan & Wood, Alex (2006). Positive psychology: Past, present, and (possible) future. *The Journal of Positive Psychology* 1:1, 3–16.

Lipponen, Krisse (2020). *Resilienssi arjessa*. Helsinki: Duodecim.

Miller, Alistair (2008). A critique of positive psychology - Or "The new science of happiness". *Journal of Philosophy of Education*, 42:3–4, 591–608.

Nieminen, Mika; Talja Heli; Airola, Merja; Viitanen, Kaupo & Tuovinen, Joonas (2017). *Muutosjoustavuus: organisaation resilienssin tukeminen*. Espoo: VTT.

Park, Crystal L. (2010). Making sense of the meaning literature: an integrative review of meaning making and its effects on adjustment to stressful life events. *Psychological Bulletin* 136:2, 257–301.

Peterson, Christopher; Park, Nansook & Seligman, Martin (2005). Orientations to happiness and life satisfaction: The full life versus the empty life. *Journal of Happiness Studies* 6:1, 25–41.

Peterson, Christopher & Seligman, Martin (2004). *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*. New York: Oxford University Press.

Raupp, Juliana (2018). Uncertainty. Teoksessa: Heath, Robert & Johansen, Winni (toim.). *The International Encyclopedia of Strategic Communication*. Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell, 1–9.

Reivich, Karen & Shatté, Andrew (2002). *The resilience factor: 7 essential skills for overcoming life's inevitable obstacles*. New York: Broadway books.

Ryan, Richard & Deci, Edward (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology* 52:1, 141–166.

Sanz, Pablo & Fontrodona, Joan (2019). Moderation as a moral competence: Integrating perspectives for a better understanding of temperance in the workplace. *Journal of Business Ethics* 155:4, 981–994.

Seligman, Martin (2011). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-Being*. Sydney: William Heinemann.

Seligman, Martin & Csíkszentmihályi, Mihály (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychological Association* 55:1, 5–14.

Sihvola, Juha (2006). Hyvän elämän eväät. *Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim* 122:23, 2863–9.

Smith, Jeffery (2017). Virtue and principles in management. Teoksessa: Sison, Alejo; Beabout, Gregory & Ferrero, Ignacio (toim.). *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management*. Dordrecht: Springer, 865–872.

Smith, Bruce W.; Tooley, Erin M.; Christopher, Paulette & Kay, Virginia (2010). Resilience as the ability to bounce back from stress: A neglected personal resource? *The Journal of Positive Psychology* 5:3, 166–176.

Unkila, Milla (2022). Human kind. New normal? Part 3 – Hope. Saatavilla: <https://millaunkila.fi/?p=1587> (luettu 10.5.2022).

Uusitalo-Malmivaara, Lotta (2014). Hyveet ja luonteenvahvuudet. Teoksessa: Uusitalo-Malmivaara, Lotta (toim.). *Positiivisen psykologian voima*. Jyväskylä: PS-kustannus, 18–29.

Uusitalo-Malmivaara, Lotta (2014). *Positiivisen psykologian voima*. Jyväskylä: PS-kustannus.

van Woerkom, Marianne; Oerlemans, Wido & Bakker, Arnold (2015). Strengths use and work engagement: A weekly diary study. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 25:3, 384–397.

Wenström, Sanna (2019). Positiivisella johtamisella pedagogista hyvinvointia. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 10. Saatavilla: <https://www.theseus.fi/handle/10024/163785> (luettu 10.5.2022).



KETKÄ?

Hilpi Kangas ja Johanna Jansson

- *KT Hilpi Kangas toimii Vaasan yliopistossa tutkijatohtorina. Johtajuuden alalle sijoittuvassa väitöskirjassaan hän tarkasteli esihenkilö-alaissuhteita haastavissa konteksteissa. Väitöskirjan jälkeisessä tutkimuksessaan hän on keskittynyt etätyön johtamiseen, työhyvinvointiin sekä sosiaalisiin suhteisiin työssä.*

KTM Johanna Jansson valmistelee henkilöstöjohtamisen alaan kuuluvaa väitöskirjaa Vaasan yliopistossa. Hän tutkii etätyöntekijöiden hyvinvointia tukevia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä. Johanna työskentelee tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan esihenkilötehtävissä Centria-ammattikorkeakoulussa.

RUUSUJA JA RISUJA RUUDUN VÄLITYKSELLÄ – ESIHENKILÖ- ALAISSUHTEN PALAUTE- Viestintä Etätyössä

Palautteen antaminen on viestintää ja lukeutuu haastavimpiin henkilöstöjohtamisen käytänteisiin. Pandemia-aikana päivittäiset kohtaamiset ja sitä myötä myös palautteen antamisen mahdollisuudet ovat vähentyneet. Vaikka etätyöskentely vähentääkin viestinnän spontaanuutta, se tarjoaa samalla organisaatioille uusia vuorovaikutuskanavia ja -käytänteitä. Käsittelemme artikkelissa esihenkilön ja alaisen välillä tapahtuvaa kahdenvälistä vuorovaikutusta, jonka yksi osa palauteviestintä on. Listaamme lopuksi etänä tapahtuvan palauteviestinnän kannalta keskeisiä seikkoja ja pohdimme palauteviestinnän tulevaisuutta ja viestintäammattilaisten roolia sen kehittämisessä.

Johdanto

Palaute on paitsi keskeinen johtamistyökalu (DeNisi & Murphy 2017) myös yksi tärkeimmistä työelämän vuorovaikutustilanteista. Palaute sisältää tietoa henkilön työssä suoriutumisesta ja hänen käyttäytymisestään (Eva ym. 2019), ja palautteen on todettu olevan yhteydessä useisiin organisaatio- ja yksilötason tuloksiin, kuten suorituskykyyn, työhyvinvointiin ja motivaatioon (Guest 2017; London 2015; Merriman 2017). Aiemmin pääosin vuositaisiin kehityskeskusteluihin kytkeytynyt

palaute mielletään nykyisin päivittäiseen vuorovaikutukseen kuuluvaksi käytänteeksi, jossa painottuvat epämuodollisuus ja spontaanisuus ja oikea-aikaisuus (Kuvaas ym. 2017). Päivittäiseen vuorovaikutukseen sisältyvät palautekäytännöt ovat kietoutuneet tiiviisti osaksi organisaatioiden arkipäivää (Anseel & Brutus 2019): organisaatio muodostaa palauteympäristön, johon vaikuttavat organisaation sovelmat palautekäytänteet ja palautekulttuuri (Katz ym. 2021; Steelman ym. 2004).

COVID-19-pandemia muokkasi merkittävästi lyhyessä ajassa organisaatioiden palauteympäristöä, kun useat aiemmin etätyötä soveltamattomat organisaatiot ja työntekijät ottivat etätyön käyttöön työterveysturvallisuuden nimissä. Suomi siirtyi EU-maista nopeimmin etätyöhön pandemian alkaessa (Eurofound 2020), ja näyttää, että etätyö on tullut jäädäkseen: Elinkeinoelämän valtuuskunnan (EVA) tekemän tutkimuksen mukaan vain 17 prosenttia suomalaisista on sitä mieltä, että koronapandemian jälkeen olisi syytä luopua etätyöstä (Kurronen 2021). Etätyöllä tarkoitetaan työpaikan ulkopuolella tehtävää paikkaan ja aikaan sitomatonta työtä, jonka tekemisessä hyödynnetään ainakin osaksi tieto- ja viestintäteknologioita. Etätyö voi olla osa-aikaista, eli osa työstä tehdään toimistolla. Etätyön käsitteestä voidaan erottaa hajautettu eli virtuaalinen työ, jossa työtä tehdään maantieteellisesti etäällä toisistaan, esimerkiksi eri toimipisteissä. (Allen ym. 2015.) Pandemian jälkeisessä työelämässä korostuu myös hybridityö, jossa yhdistyvät etätyö ja työpaikalla tehtävä työ (Gratton 2021).

Esihenkilöä pidetään työntekijän yhtenä merkittävimpänä palautteen lähteenä (DeNisi & Murphy 2017), ja päivittäistä vuorovaikutusta esihenkilön ja alaisen välillä voidaan kuvata palauteympäristönä (Katz ym. 2021). Esihenkilö-alaissuhdetta voidaan puolestaan tarkastella esihenkilön ja alaisen välisen vaihtosuhteteorian avulla (*leader-member exchange*, LMX), jonka pohjana toimii sosiaalisen vaihdannan teoria (Graen & Uhl-Bien, 1995). Esihenkilö-alaissuhteet kehittyvät vaihdannan ja päivittäisen vuorovaikutuksen kautta. Toiseen osapuoleen kohdistuvat odotukset ja näiden odotusten käsittely ovat keskeisiä elementtejä kahdenvälisissä suhteissa (esim. Kangas 2020). Palautevuorovaikutus on osapuolten välistä viestintää, joka osoittaa osapuolten välisten odotusten täyttymistä. Aktiivisen palauteviestinnän avulla osapuolet voivatkin rakentaa kuvaa omasta toiminnastaan ja kyvykkyydestään sekä siitä, vastaavatko he toisen osapuolen odotuksiin. Lisäksi palautevuorovaikutus vahvistaa myös työntekijän tunnetta siitä, että häntä arvostetaan, mikä lisää hänen sitoutumistaan organisaatioon (Chan & Mak 2012).

1970-luvulle juurensa juontava etätyö ei ole uusi ilmiö (vrt. Allen ym. 2015), mutta sen pandemia-aikana saavuttama laajuus ja intensiivisyys ovat tuoneet virtuaalisia vuorovaikutuskäytänteitä uuteen valoon: COVID-19-pandemiasta aiheutunut pako konttoreilta kotitoimistoille on lisännyt entisestään teknologiaväliteisen vuorovaikutuksen määrää. Virtuaalisten viestintäkanavien käytön on todettu monimutkaistavan vuorovaikutusta (Van Wart

ym. 2019), sillä fyysisen etäisyyden vuoksi viestinnästä jää usein uupumaan sanaton osuus, kuten kehonkieli. Sanattoman viestinnän puute taas saattaa haastaa toisen osapuolen tarkoituksien tulkinna mahdollisuuksia (Gibson ym. 2011). Aiempaa tutkimusta on tehty niin virtuaalitiimien vuorovaikutuksesta ja dynamiikasta kuin virtuaalisen työn palautekäytännöistä (vrt. Raghuram ym. 2019; Cowan 2014; Cortellazzo ym. 2019). Kahdenvälinen palaute etätyössä on kuitenkin jäänyt vähemmälle tarkastelulle (Brown ym. 2019), minkä vuoksi onkin otollinen hetki pohtia entistä laajemmin sovellettavan ja intensiivisemmän etätyön vaikutuksia palauteympäristöön ja sitä myötä palautekäytäntöihin.

Palautteen eri muodoista ja palautekulttuurista

Palautteenanto on tunnistettu tutkimuskirjallisuudessa yhdeksi tärkeimmistä (Eva ym. 2019; Tseng & Levy 2019) ja samalla haastavimmista (Pulakos 2009) henkilöstöjohtamisen käytänteistä organisaatioissa. Palautteen antaminen koetaan vaikeaksi, sillä palaute herättää vastaanottajassa tunteita ja saattaa vahingoittaa työpaikan sosiaalisia suhteita (London 2015; Pulakos 2009). Esihenkilön rooli palauteviestinnässä on toisaalta toimia palautteen antajana ja toisaalta organisaation palautekäytänteiden toteuttajana ja viestijänä (Katz ym. 2021).

Palautetta ilmaistaan monin eri tavoin: aineellisen palkitsemisen lisäksi haastavampien työtehtävien tarjoaminen viestii palautetta (Eva ym. 2019; Stocker ym. 2014). Kiitoksen ja kohteliaisuuden

sanominen ovat tärkeitä palautteen muotoja, kuten myös kuulumisten vaihto sekä kiinnostuksen ja empatian osoittaminen (Stocker ym. 2014; Panteli ym. 2019). Joskus palaute on pilloitettu kysymyksiin, joilla työntekijöitä autetaan itse arvioimaan suoriutumistaan (Brown ym. 2016). Myös sanattoman palautteen tehtävä on merkityksellinen: palautetta voidaan vastaanottaa muiden reaktioita havainnoimalla, ja jopa hiljaisuus voi sisältää palautetta (London 2015). Teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa palaute on siirtynyt sähköisiin viestintäkanaviin, kuten pikaviestipalvelimiin ja sähköpostiin (Baker 2010). Päivittäistä palautetta varten on kehitetty jopa mobiilisovelluksia (Levy ym. 2017). Rajanveto muodollisen ja epämuodollisen palautteenannon välillä voikin olla haastavaa, sillä ne kietoutuvat toisiinsa (Pitkänen & Lukka 2011; Tseng ym. 2019).

Palautekulttuuri (London & Smither 2002) ja palauteympäristö (Steelman ym. 2004) ovat synonyymejä, jotka kuvaavat palautteen kontekstuaalisia ominaisuuksia. Organisaation palautekulttuuri ja palauteympäristö luovat puitteet palautevuorovaikutukselle ja määrittävät, miten työntekijät suhtautuvat saamaansa palautteeseen sekä miten he käyttävät ja pyytävät palautetta (Levy & Williams 2004). Palautekulttuuria kehitettäessä tavoitteena on kannustava työympäristö, jossa palaute on saatavilla, toivottua ja osa päivittäistä vuorovaikutusta (Levy ym. 2017). Organisaatiot voivat kehittää palautekulttuuria pyrkimällä parantamaan palautteen laatua, korostamalla palautteen merkitys-

tä ja tukemalla sen käyttöä työntekijöiden keskuudessa (London & Smither 2002). London (2015) puhuuakin palautesuuntautuneesta, jatkuvaa oppimista tukevasta organisaatiokulttuurista. Palautesuuntautuneessa organisaatiokulttuurissa esihenkilöt ja alaiset antavat ja vastaanottavat mielellään palautetta (London 2015), joka on luonteva osa organisaation päivittäistä arkea (Steelman ym. 2004). Toisin sanoen kehittämällä organisaatiokulttuuria epämuodolliseksi ja keskustelevaksi luodaan samalla myös edellytyksiä toimiville palautekäytännöille.

Päivittäinen, kahdenvälinen palauteviestintä etätyössä

Myös työpaikan sosiaaliset suhteet vaikuttavat merkittävästi organisaation palautekulttuuriin (Dahling ym. 2017). Kuten edellä todettiin, esihenkilö on työntekijälle yksi merkittävimmistä palautteen lähteistä, ja toimivan esihenkilö-alais-suhteen merkitys palautevuorovaikutukselle onkin tunnistettu laajasti (esim. Katz ym. 2021). Kahdenvälistä vuorovaikutussuhdetta esihenkilön ja alaisen välillä voidaan tarkastella LMX-teorian kautta (Graen & Uhl-Bien 1995; Liden & Graen 1980). Esihenkilö-alais-suhteet ovat vuorovaikutuksellisia suhteita, jotka sisältävät niin aineellista kuin aineetontakin vaihdantaa (Liden ym. 1997; Sheer 2015).

Jokainen esihenkilön ja alaisen välille muodostunut suhde on ominaisuuksiltaan yksilöllinen, ja suhteiden laatu vaihtelee. Työsuhteet kehittyvät päivittäisen, spontaanin vuorovaikutuksen ja vaihdannan kautta. (Cropanzano ym. 2017.) Suhteiden

ominaisuuksia kuvaavat esimerkiksi vaihdannan ja vuorovaikutuksen määrä sekä luottamus. Hyvälaatuisissa suhteissa on usein korkeampi luottamus. Lisäksi alaiset saavat tällaisissa suhteissa parempaa mentorointia, tukea ja valtuutusta, kun taas huonommin toimivissa suhteissa kannustimet ovat vähäisempiä. (Mumtaz & Rowley 2020.) Hyvälaatuisissa suhteissa alaiset osoittavat korkeampaa lojaalisuutta, ja he pyrkivät parempaan suoriutumiseen (Graen & Uhl-Bien 1995).

Esihenkilö-alaisuhde muodostaa sosiaalisen vuorovaikutuskontekstin (Katz ym. 2021), jonka kautta käsitellään itseen kohdistuvia, työssä suoriutumiseen ja käyttäytymiseen liittyviä odotuksia (London 2015). Esihenkilö-alaisuuden laatu vaikuttaa siihen, miten ihmiset näissä suhteissa toimivat. Esimerkiksi esihenkilö-alaisuudessa, joissa vallitsee korkea molemminpuolinen luottamus ja velvollisuudentunne, osapuolet uskaltavat olla haavoittuvaisempia toistensa edessä. Toimivissa esihenkilö-alaisuudessa on usein yleisestikin enemmän kommunikatiota osapuolten välillä (Elicker ym. 2006). Kommunikatio tällaisissa suhteissa on usein myös vivahteikkaampaa sisältäen huumoria ja henkilökohtaisista asioista keskustelua (Fairhurst 1993).

Hyvälaatuisessa suhteessa negatiivistaakin palautetta voidaan käsitellä avoimesti ja psykologisesti turvallisessa ympäristössä (Chen ym. 2007). Sosiaalinen konteksti vaikuttaa myös siihen, miten palaute vastaanotetaan ja miten siihen suhtaudutaan (Elicker ym. 2006). Yksi tärkeä näkökulma palautevuorovaikutukseen on palautteen

vastaanottajan rooli. Palautevuorovaikutus tulisikin nähdä ensisijaisesti vuorovaikutuksena, jossa myös palautetta saava osapuoli on aktiivinen toimija (vrt. Levy ym. 2017). Esihenkilö-alaisuudessa myös alaisen tulisi päästä ääneen keskustelussa tasapuolisena toimijana, minkä on havaittu lisäävän tunnetta oikeudenmukaisesta palautteesta ja vuorovaikutuksesta (Elicker ym. 2006).

Yksi etätyökontekstin erityispiirre on se, että suurin osa vuorovaikutuksesta tapahtuu teknologiavälitteisesti (vrt. Darics 2020). Virtuaaliseen vuorovaikutukseen käytettävien kanavavaihtoehtojen määrä on suuri, mutta vuorovaikutus on erilaisista verrattuna kasvokkain tapahtuvaan vuorovaikutukseen, jota nonverbaalinen viestintä ja fyysinen läsnäolo tukevat. Teknologiavälitteisyys tekee palautteen antamisesta entistä haastavampaa, sillä palautteen antaja ei pysty arvioimaan vastaanottajan reaktioita etäältä ja varmistamaan, onko palaute ymmärretty oikein. Palautteen viestiminen etänä edellyttääkin viestin huolellista muotoilua, jotta etäältä toimitetun palautteen sisältö ei jäätäisi tulkinnanvara. (Kirkman ym. 2002.) Mitä haasteellisempi ja henkilökohtaisempi asia on, sitä tärkeämpää onkin oikean viestintäkanavan valinta. Tämän kaltaisten haasteiden vuoksi etäaikana ei tulisi täysin unohtaa kasvokkain järjestettyjä kohtaamisia, jotka tulisi pyrkiä säilyttämään yhtenä palautekanavana teknologiavälitteisten kanavien joukossa.

Aiemmassa tutkimuksessa on havaittu, että henkilösuhteiden laatu alkaa heikentyä osapuolten työskennellessä fyysisesti

etäällä toisistaan (Gajendran & Harrison 2007). Etätyössä toimiminen ja virtuaalinen vuorovaikutus monimutkaistavat kommunikaatiota (van Wart ym. 2019) ja kasvattavat epävarmuuden ja monitulkintaisuuden riskiä (Maruping & Agarwal 2004). Ihmiset kokevat usein myös eristyneisyyttä vähentyneen vuorovaikutuksen myötä (van Zoonen & Sivunen 2021). Tämän lisäksi muuttunut vuorovaikutusympäristö voi vähentää palautteen saatavuutta, ja saadun palautteen oikea-aikaisuus voi kärsiä (Allen ym. 2015; London 2015). Myös mahdollisuus palautteen havainnointiin, eli muiden reaktioiden tarkastelu, jää vaillinaiseksi etätyössä tapahtuvassa palautevuorovaikutuksessa (vrt. London 2015). Alaisen näkökulmasta palautteen mahdollisimman selkeä viestiminen on kuitenkin tärkeää (Baloch ym. 2021).

Etä- ja hybridityön yleistyminen haastaa epämuodollisen ja spontaanin vuorovaikutuksen ja sen myötä myös päivittäisen palauteviestinnän. Ensinnäkin virtuaalisia kohtaamisia kuvataan usein muodollisiksi ja asiapainotteisiksi, kun kohtaamisista puuttuvat esimerkiksi vapaata keskustelua sisältävät siirtymät toimiston neuvotteluhuoneeseen ja sieltä pois. Myöskään spontaaneja kohtaamisia ei enää synny toimiston käytävillä ja taukotiloissa, jotka ovat tavanomaisia päivittäisen palautevuorovaikutuksen tapahtumapaikkoja. Palautevuorovaikutus etätyössä edellyttääkin suunnitelmallisuutta, mikä vähentää palautteen spontaaniutta. Teknologiavälitteinen palauteviestintä voi toki olla spontaania, kuten pikaviestipalvelun kautta lähetetty

viesti tai viestin vastaanottajan reaktiota kuvaava emoji. Virtuaalinen spontaanisuus on kuitenkin erilaista, sillä se vaatii aina aktiivisen yhteydenoton valittuun henkilöön. Toimiston käytävällä ja taukotiloissa mahdollisuudet palautevuorovaikutukseen syntyvät suunnittelematta.

Vaikka palauteviestintään etänä liittyy paljon haasteita, on myös tärkeää huomioida etätyökontekstin mahdollisuudet ja vahvuudet. Luottamuksellinen, keskeytyksetön kahdenkeskinen keskustelu saattaa olla helpommin järjestettävissä etätyössä kuin toimistolla, jossa tarvitsee etsiä vapaa neuvottelutila. Lisäksi keskustelusta tulee luonnollisemmin henkilökohtaisempaa, kun videopuhelujen taustalla saattaa vilahtaa kotitoimiston interiööriin lisäksi perheenjäseniä tai lemmikkejä. Jotta päivittäinen kahdenvälinen palautevuorovaikutus etätyössä toimisi, organisaatioissa tulisi kiinnittää huomiota palauteympäristön kehittämiseen ja ylläpitoon sekä parantaa teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen taitoja.

Käytännön neuvoja onnistuneeseen palauteviestintään etänä

Uudessa työympäristössä tarvitaan päivitettyjä johtamiskäytäntöjä suorituskyvyn, työhyvinvoinnin ja motivaation ylläpitämiseksi, ja niihin palautteen antaminen tähtää. Kun esihenkilö-alaissuhteessa palautetta viestitään teknologiavälitteisesti, on tärkeä huomioida muun muassa seuraavia asioita.

Esihenkilö-alaissuhteen laatu palaute- ympäristön perustana

Kuten edellä todettiin, avoimen ja hedelmällisen vuorovaikutuksen tärkein tekijä on toimiva ja luottamuksellinen esihenkilö-alaissuhde, joka myös mahdollistaa palautteen saatavuuden. Tällä tarkoitetaan sitä, että palaute on helposti saatavilla ja se on ymmärrettävässä muodossa. Kun esihenkilön ja alaisen välinen työsuhte on toimiva, on henkilöiden välillä usein säännöllistä vuorovaikutusta ja vaihdantaa. Hyvälaatuisilla esihenkilö-alaissuhteilla voidaan siis vastata haasteisiin, joita etätyö palautevuorovaikutukselle asettaa. Luottamus puolestaan helpottaa haastavista ja henkilökohtaisistakin aiheista keskustelamista sekä rakentavan palautteen antamista ja vastaanottamista.

Vaikka aiemmassa kirjallisuudessa on nostettu esiin se, että etätyö ja vuorovaikutus virtuaalisten viestintäkanavien kautta lisäävät ihmisten etäisyyttä ja eristyneisyyden tunnetta, vaikuttaa siltä, että virtuaalinen vuorovaikutus voisi myös lähentää suhteita. Kun viestitään virtuaalisesti, hetki on usein merkityksellinen sen vuoksi, että sille on järjestetty aikaa. Vaikka viestinnästä puuttuu spontaanius, virtuaalisessa viestinnässä on helppo luoda matalan kynnyksen kohtaamisellekin luottamuksellinen tila. Tämän lisäksi virtuaalinen viestintä esimerkiksi pikaviestipalvelimien kautta on nopeaa ja helppoa, mikä saattaa lisätä vuorovaikutus- ja palautetilanteiden määrää. Tämä kuitenkin vaatii molemmilta osapuolilta panostusta vuorovaikutukseen. Onnistuessaan aktiivisen vuorovaikutuksen ylläpi-

täminen virtuaalisesti voikin parantaa niin esihenkilö-alaissuhteen laatua kuin kokemusta saadusta palautteesta ja sen saatavuudesta. Esihenkilön on oltava tavoitettavissa ja kynnyksen palautteen pyytämiseen matala. On myös tunnistettava, että etätyöhön liittyvä korkea työntekijän autonomia saattaa vähentää palautteen pyytämistä (Krasman 2013). Tämä vuoksi onkin tärkeää vaalia kahdensuuntaista kommunikaatiota ja pyrkiä kehittämään toimivia esihenkilö-alaissuhteita.

Alaisten yksilöllisyyden huomioiminen on myös tärkeä osa palauteviestintää. Esihenkilön tulisi kohdata alaisensa yksilöinä, koska eri palautekäytännöt sopivat eri ihmisille ja koska palautteen vastaanottamisen taito voi vaatia harjoittelua. Esimerkiksi muiden läsnä ollessa annettu positiivinen palaute voi olla joillekin niin vaivaannuttavaa, että palautteen kannustava tarkoitus hukkuu ikävän tunteen alle. Toinen taas voi kokea, että positiivinen palaute tuntuu teennäiseltä, jos sitä annetaan liian usein. Palauteviestintään liittyvistä toiveista ja odotuksista olisi hyvä keskustella ja käytännöistä sopia alaisen kanssa. Kahdensvälisyys ja avoin vuorovaikutus luovat pohjaa osapuolten tarpeiden ja toiveiden tunnistamiselle. Kun osapuolet tuntevat toisensa ja toistensa tavat viestiä palautetta, palautteen väärintulkinnan riski pienenee.

Esihenkilön työkaluna palauteviestinnässä voisi toimia alaiskohtainen kommunikointisuunnitelma, johon määritellään vuorovaikutuksen raamit. Suunnitelma voi sisältää esimerkiksi alaisen ja esihenkilön suositavat viestintäkanavat ja

-välineet. Osapuolet voivat myös listata hyväksi todettuja keinoja viestiä palautetta virtuaalisesti. Lisäksi esihenkilö voi merkitä kommunikointisuunnitelmaan toteutuneen yhteydenpidon tiimiläistensä kanssa – kuten yllä todettiin, palautevuorovaikutus etätyössä vaatii suunnitelmallisuutta. Seuraamalla säännöllisen vuorovaikutuksen toteutumista vältetään tilanne, jossa hiljaisemmat alaiset jäävät etätyössä vähemmälle huomiolle, vaikka he ehkä juuri tukea tarvitsisivatkin. Vastaavaa ”vuorovaikutuksen katvealuetta” ei pääse syntymään yhtä helposti toimistolla työskennellessä.

Alaisen rooli

Palauteviestintä ja vuorovaikutus perustuvat kahdensivisyydelle, ja onkin tärkeää, että alaiset itse aktiivisesti rakentavat vuorovaikutusta esihenkilö-alaisuudessa ja pyytävät palautetta (vrt. Levy ym. 2017). Tämä tarve korostuu etenkin etätyössä, jossa palautteen kerääminen esihenkilön ja muiden työyhteisön jäsenien reaktioita havainnoimalla ei ole mahdollista (London 2015). Kynnys avun ja palautteen pyytämiseen etätyössä saatetaan kokea kuitenkin korkeampana kuin toimistoympäristössä: puhelu jää soittamatta ja viesti lähettämättä, koska muiden työntekeä ei halua häiritä. Lisäksi etätööhön liitettävä korkea työn autonomia saattaa rajoittaa halukkuutta pyytää palautetta, sillä autonomiaan sisältyy implisiittinen oletus itsenäisestä työskentelystä. Kasvojen menettämisen pelko ei saisi kuitenkaan olla este palautteen pyytämiselle etätyössä. (Krasman 2013.) Organisaatiossa, jossa on

vahva palautesuuntautunut organisaatiokulttuuri, alaiset pyytävät palautetta ja osaavat hyödyntää sitä itsensä kehittämiseen (Levy ym. 2017; London & Smither 2002).

Teknologiavälitteisen viestinnän osaminen ja teknologioiden käyttäminen tunneällyn työkaluina muodostavat tärkeän kokonaisuuden etänä tapahtuvassa palauteviestinnässä. Vuorovaikutustaidot sekä empatia- ja tunnetaidot korostuvat etätyöympäristössä, jossa vuorovaikutuksesta pääosin puuttuu nonverbaalinen viestintä. Lisäksi empatia- ja tunnetaidot ovat hyödyllisiä työelämän muutostilanteissa, jollainen etä- ja hybridityön juurtuminen laajasti osaksi organisaatioiden arkea COVID-19-pandemian siivittämänä on. Onkin tärkeää, että esihenkilö hallitsee teknologiavälitteisen viestinnän työkalujen käytön sekä osaa toimia uudenaikaisessa työympäristössä huolehtien kaikkien työntekijöiden tasavertaisesta mahdollisuudesta osallistua vuorovaikutukseen – olivat he sitten etänä tai toimistolla.

Erilaisten palauteviestien tunnistaminen. Alaiset voivat etsiä palauteviestejä eri yhteyksistä kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen puuttuessa. Erityyppiset palauteviestit voivat saada suuremman painoarvon etätyössä kuin toimistoympäristössä, jossa fyysinen läsnäolo tukee palauteviestintää. Palautteeksi voidaan tulkita esimerkiksi työn autonomian antaminen tai sen rajaaminen, yhteydenottojen ajoitus ja määrä sekä empatian osoittaminen. Lisäksi päivittäisessä kirjallisessa viestinnässä ”rivien väliin” saattaa sisältyä implisiittistä palautetta,

jota vastaanottaja tulkitsee viestin sävyn ja tekstissä käytettyjen välimerkkien perusteella. Nämä tilanteet toimivat myös esihenkilö-alaisuhdetta muokkaavina vaihdantatapahtumina: esimerkiksi esihenkilön myöntämä korkea autonomia ja empaattinen suhtautuminen voivat johtaa alaisen korkeampaan lojaalisuuteen ja suurempiin ponnisteluihin työtehtävissä. Vastaavasti alainen, joka kokee joutuvansa odottamaan esihenkilön vastausta viestihinsä kauemmin kuin muut, voi tulkita tämän esihenkilön arvostuksen puutteeksi, mikä puolestaan saattaa heikentää esihenkilö-alaisuhdetta. Etätyö voi siis muuttaa perinteisiä vaihdannan tilanteita. Entä voiko alainen tulkita esihenkilön heikon yhteydenpidon etätyössä palautteeksi siitä, että esihenkilö haluaisi alaisensa työskentelevän mieluummin toimistolla kuin etänä? Esihenkilön onkin tarpeellista tunnistaa mahdollisia omaan toimintaansa sisältyviä palauteviestejä ja keskustella niistä alaisensa kanssa väärinymmärrysten välttämiseksi.

Lopuksi

Olemme kuvanneet tässä artikkelissa esihenkilön työtä ja palautteenantoa etätyöympäristössä, jossa teknologiavälitteinen vuorovaikutus vaatii enemmän aikaa ja suunnitelmallisuutta verrattuna ”itses-tään” toimistoympäristössä tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Keskusteluun palauteviestinnästä esihenkilö-alaisuuhteissa tulisi linkittää myös esihenkilöiden jaksaminen: esihenkilöt ovat kokeneet lisääntyneen viestinnän ja vuorovaikutuksen tarpeen vuoksi kuormitusta pandemia-aikana. Jos

vuotuisia kehityskeskusteluja on moitittu aikaa vieviksi, sitä on myös epämuodollinen ja säännöllinen palauteviestintä jo ilman etätyökontekstiäkin. Miten siis tasapainoilla esihenkilön kuormituksen ja riittävän palauteviestinnän välillä? (Vrt. Tseng ym. 2019.)

Työnteon monipaikkaisuus ja sen edellyttämä teknologiavälitteisyys vuorovaikutuksessa tulevat mitä todennäköisimmin säilymään tulevaisuuden työelämää määrittelevinä piirteinä. Teknologian kehitys on mahdollistanut paitsi paikka-riippumattoman työn, myös hämärtänyt organisaatioiden rajoja: tiedon liikkua vaivattomasti tietoverkoissa työntekijät voivat myydä osaamistaan usealle organisaatiolle. Perinteiset työsuhteet ovat saaneet rinnalleen uusia työsuhteen muotoja esimerkiksi vuokratyön ja yrittäjyyden yleistyessä (Erickson 2009; Dufva ym. 2017). Tällä on kiistatta vaikutusta myös organisaatioiden johtamiskäytäntöihin, joihin palautekäytännöt lukeutuvat.

Muutos on pysyvä olotila, ja palauteviestinnän käytänteet tulevat muuttumaan jatkossakin. Harjoittelemme parhailaan spontaanien kohtaamisten siirtämistä toimiston käytäviltä ja taukotiloista verkkoon. Teknologian kehitys tulee tässäkin avuksi: virtuaalinen läsnäolo alkaa muistuttaa yhä enemmän fyysistä läsnäoloa ja tarjota tulevaisuudessa moninaisempaa sosiaalista vuorovaikutusta kuin kohtaamiset kasvokkain (McVeigh-Schultz & Isbister 2021). Lisäksi esihenkilöiden olisi hyvä kehittää uudenlaisia tapoja palautteenantoon visuaalisin keinoin: esimerkiksi kaavioita, taulukoita ja metaforisia kuvia

voitaisiin käyttää apuna virtuaalisessa palauteviestinnässä (Glikson ym. 2019).

Yhteiskuntaamme muuttavat tekijät, kuten edellä kuvatut teknologian kehittyminen ja työn tekemisen uudet muodot, korostavat viestinnän ammattilaisten roolia organisaatioissa. Viestinnän avulla voidaan tukea organisaatiokulttuurin rakentumista, mikä edellyttää muun muassa viestintäosaamisen kehittämistä koko työyhteisössä. (Åberg ym. 2019.) Viestinnän asiantuntijat olisikin tärkeää valjastaa tiiviimmäksi osaksi strategista johtamista, jolla pyritään vastaamaan organisaatioiden toimintaympäristön muutoksiin (Asunta 2016; Salminen 2014).

Näistä voit aloittaa

1) Steelman, Lisa A. & Williams, Jane R. (toim.) (2019). *Feedback at Work*. Cham: Springer.

2) Sull, Donald; Sull, Charles & Bersin, Josh (2020). Five ways leaders can support remote work. *MIT Sloan Management Review* 61:4, 1–10.

3) Juholin, Elisa (2022). *Communicare! Ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun*. (8. uud. painos). Helsinki: Infor/Management Institute of Finland MIF Oy.

KIRJALLISUUS

Allen, Tammy D.; Golden Timothy D. & Shockley, Kristen M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our

scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest* 16:2, 40–68.

Anseel, Frederik & Brutus, Stéphane (2019). Checking In? A Dyadic and Dynamic Perspective on Feedback Conversations. Teoksessa: Steelman, Lisa A. & Williams, Jane R. (toim.). *Feedback at Work*. Cham: Springer, 29–51.

Asunta, Laura (2016). *The role, the goal and the soul of professional public relations: Developing a holistic model of PR professionalism*. Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä Studies in Humanities 276. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6454-2>

Baker, Nathan (2010). Employee feedback technologies in the human performance system. *Human Resource Development International* 13:4, 477–485.

Baloch, Zainab; Iqbal, Muhamman Zahid; Ikramullah, Malik; van Prooijen, Jan-Willem & Khan, Tamania (2021). Getting rates to accept performance feedback: A relational approach. *Social Justice Research* 34:3, 285–316.

Brown, Michelle; Kulik, Carol T. & Lim, Victoria (2016). Managerial tactics for communicating negative performance feedback. *Personnel Review* 45:5, 969–987.

Brown, Trevor C.; O’Kane, Paula; Mazumdar, Bishakha & McCracken, Martin (2019). Performance management: A scoping review of the literature and an agenda for future research. *Human Resource Development Review* 18:1, 47–82.

Chan, Simon & Mak, Wai-ming (2012). Benevolent leadership and follower performance: The mediating role of leader–member exchange (LMX). *Asia Pacific Journal of Management* 29:2, 285–301.

Chen, Ziguang; Lam, Wing, & Zhong, Jian An (2007). Leader-member exchange and member performance: A new look at individual-level negative feedback-seeking behavior and team-level empowerment climate. *Journal of Applied Psychology* 92:1, 202–212.

Cortellazzo, Laura; Bruni Elena & Zampieri, Rita (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology* 10, 1938.

Cowan, Lisa D. (2014). E-Leadership: Leading in a virtual environment – Guiding principles for nurse leaders. *Nursing Economics* 32:6, 312–319, 322.

Cropanzano, Russell; Dasborough Marie T. & Weiss Howard M. (2017). Affective events and the development of leader – member exchange. *Academy of Management Review* 42:2, 233–258.

Dahling, Jason J.; Gabriel, Allison S. & MacGowan, Rebecca (2017). Understanding typologies of feedback environment perceptions: A latent profile investigation. *Journal of Vocational Behavior* 101, 133–148.

Darics, Erika (2020). E-leadership or “how to be boss in instant messaging?” The role of non-verbal communication. *International Journal of Business Communication* 57:1, 3–29.

DeNisi, Angelo S. & Murphy Kevin, R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology* 102:3, 421–433.

Dufva, Mikko; Halonen, Minna; Kari, Mika; Koivisto, Tapio; Koivisto, Raija & Myllyoja, Jouko (2017). *Kohti jaettava ymmärrystä työn tulevaisuudesta*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 33/2017. Valtioneuvoston kanslia.

Elicker, Joelle D.; Levy, Paul E. & Hall Rosalie J. (2006). The role of leader-member exchange in the performance appraisal process. *Journal of Management* 32:4, 531–551.

Erickson, Tamara J. (2009). The changing context of HR. Teoksessa: Storey, John, Wright, Patrick & Ulrich, Dave (toim.). *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*, Lontoo: Routledge, 377–389.

Eurofound (2020). *Living, working and COVID-19*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Eva, Nathan; Meacham, Hannah; Newman, Alexander; Schwarz, Gary & Tham, Tse Leng (2019). Is coworker feedback more important than supervisor feedback for increasing innovative behavior? *Human Resource Management* 58:4, 383–396.

Fairhurst, Gail T. (1993). The leader–member exchange patterns of women leaders in industry: a discourse analysis. *Communication Monographs* 60, 321–351.

- Gajendran, Ravi S. & Harrison, David A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology* 92:6, 1524–1541.
- Gibson, Cristina; Gibbs, Jennifer; Stanko, Taryn; Tesluk, Paul & Cohen, Susan G. (2011). Including the “I” in virtuality and modern job design: extending the job characteristics model to include the moderating effect of individual experiences of electronic dependence and copresence. *Organization Science* 22:6, 1481–1499.
- Glikson, Ella; Woolley, Anita W.; Gupta, Pranav & Kim, Young Ji (2019). Visualized automatic feedback in virtual teams. *Frontiers in Psychology* 10:814, 1–11.
- Graen, George B. & Uhl-Bien, Mary (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly* 6:2, 219–247.
- Gratton, Linda (2021). Four principles to ensure hybrid work is productive work. *MIT Sloan management review* 62:2, 11A–16A.
- Guest, David E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal* 27:1, 22–38.
- Katz, Ian M.; Rauvola, Rachel S. & Rudolph, Cort W. (2021). Feedback environment: A meta-analysis. *International Journal of Selection and Assessment* 29, 305–325.
- Kangas, Hilpi (2020). *Contextualizing leadership: An examination of Leader-Member Exchange relationships in the challenging contexts of a new leader, negative events and globalized work*. Väitöskirja, Vaasan yliopisto, Acta Wasaensia 449. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-925-9>
- Kirkman, Bradley L.; Rosen, Benson; Gibson, Cristina B.; Tesluk, Paul E. & McPherson, Simon O. (2002). Five challenges to virtual team success: Lessons from Sabre, Inc. *Academy of Management Executive* 16:3, 67–79.
- Krasman, Joe (2013). Putting feedback-seeking into “context”: job characteristics and feedback-seeking behaviour. *Personnel Review* 42:1, 50–66.
- Kurronen, Sanna (2021, 16. marraskuuta). Konttoreilta karanneet. Huoli koronavirusepidemiasta on laantunut mutta konttoreille ei haluta palata. EVA. Saatavilla: <https://www.eva.fi/blog/2021/11/16/alle-viidesosa-suomalaisista-kannattaa-palaamista-lahityohon-pandemian-jalkeen/> (luettu20.4.2022).
- Kuvaas, Bård; Buch, Robert & Dysvik, Anders (2017). Constructive supervisor feedback is not sufficient: Immediacy and frequency is essential. *Human Resource Management* 56:3, 519–531.
- Levy, Paul E; Tseng, Steven T.; Rosen, Christopher C. & Lueke, Sarah B. (2017). Performance management: a marriage between practice and science – just say “I do”. *Research in Personnel and Human Resources Management* 35, 155–213.

Levy, Paul E. & Williams, Jane R. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of Management* 30:6, 881–905.

London, Manuel (2015). *The Power of Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement*. New York: Routledge.

London, Manuel & Smither, James W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review* 12:1, 81–100.

Maruping, Likoeba M. & Agarwal, Ritu (2004). Managing team interpersonal processes through technology: A task-technology fit perspective. *Journal of Applied Psychology* 89:6, 975–990.

McVeigh-Schultz, Joshua & Isbister, Katherine (2021). A “beyond being there” for VR meetings: envisioning the future of remote work. *Human-Computer Interaction*, 1–21. doi: 10.1080/07370024.2021.1994860

Merriman, Kimberly K. (2017). Extrinsic work values and feedback: Contrary effects for performance and well-being. *Human Relations* 70:3, 339–361.

Mumtaz, Sana & Rowley, Chris (2020). The relationship between leader–member exchange and employee outcomes: review of past themes and future potential. *Management Review Quarterly* 70:1, 165–189.

Panteli, Niki; Yalabik, Zeynep Y. & Rapti, Andriana (2019). Fostering work engagement in geographically-dispersed and asynchronous virtual teams. *Information Technology and People* 32:1, 2–17.

Pitkänen, Hanna & Lukka, Kari (2011). Three dimensions of formal and informal feedback in management accounting. *Management Accounting Research* 22:2, 125–137.

Pulakos, Elaine D. (2009). *Performance management: A new approach for driving business results*. Malden: Wiley-Blackwell.

Raghuram Sumita; Hill, N. Sharon; Gibbs Jennifer L. & Maruping, Likoeba M. (2019). Virtual work: bridging research clusters, *Academy of Management Annals* 13:1, 1–34.

Salminen, Hanna (2014). Viestinnän osajaista strategiseksi vuorovaikuttajaksi: viestinnän johtajuus 2010-luvulta eteenpäin. Väitöskirja, Helsingin yliopisto, Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2014:19. <http://urn.fi/URN:IS-BN:978-952-10-9138-4>

Sheer, Vivian C. (2015). “Exchange lost” in leader–member exchange theory and research: A critique and a reconceptualization. *Leadership* 11:2, 213–229.

Steelman, Lisa A.; Levy, Paul. E. & Snell, Andrea F. (2004). The feedback environment scale: Construct definition, measurement, and validation. *Educational and Psychological Measurement* 64:1, 165–184.

Stocker, Désirée; Jacobshagen, Nicola; Krings, Rabea; Pfister, Isabel B. & Semmer, Norbert K. (2014). Appreciative leadership and employee well-being in everyday working life. *German Journal of Human Resource Management* 28:1–2, 73–95.

Tseng, Steven T. & Levy, Paul E. (2019). A multilevel leadership process framework of performance management. *Human Resource Management Review* 29:4, 100668.

Tseng, Steven T.; Levy, Paul E.; Young, Sue Hua Aw; Thibodeau, Ryan K. & Zhang, Xiyang (2019). Frequent feedback in modern organizations: panacea or fad? Teoksessa: Steelman, Lisa A. & Williams, Jane R. (toim.). *Feedback at Work*. Cham: Springer, 53–73.

Van Wart, Montgomery; Roman, Alexandru; Wang, XiaoHu & Liu, Cheol (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences* 85:1, 80–97.

Van Zoonen, Ward & Sivunen, Anu E. (2021). The impact of remote work and mediated communication frequency on isolation and psychological distress. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1–12. doi: 10.1080/1359432X.2021.2002299

Åberg, Leif; Aula, Pekka; Melgin, Elina; Juholin, Elisa; Hellström, Jani; Isotalus, Pekka; Lipponen Kaisa & Luoma-aho, Vilma (2019). Viestintä on muutosvoima! – 2020-luvun uudet haasteet. [Ohjeet ja periaatteet] *ProCom*. Saatavilla: <https://procom.fi/viestintaala/ohjeet-ja-periaatteet/yhteisoviestinnan-periaatteet/> (luettu 20.4.2022).



KETKÄ?

Lotta Salin, Jonna Koponen, Joona Keränen ja Jaakko Metsola

- *KTM Lotta Salin toimii nuorempana tutkijana Itä-Suomen yliopistossa kauppätieteiden laitoksella. Häntä kiinnostavat erityisesti etäjohtaminen, digitaalinen viestintä, virtuaaliitiimit sekä johtajien vuorovaikutusosaaminen. Salin valmistelee parhaillaan etäjohtamisen väitöskirjaansa, jossa hän tutkii suurissa IT-alan yrityksissä työskentelevien etäjohtajien vuorovaikutusosaamista sekä digitaalisen viestinnän käyttöä ja rakentaa samalla syvällisempää ymmärrystä modernista etäjohtamisesta.*

KTT, FT Jonna Koponen on apulaisprofessori ja akatemiatutkija Itä-Suomen yliopistossa sekä viestinnän dosentti Tampereen yliopistossa. Koposen tutkimusintressit liittyvät etäjohtamiseen, teknologiavälitteiseen viestintään ja vuorovaikutukseen, yritysten väliseen myyntiin ja asiakas-kohtaamisiin, vuorovaikutusosaamiseen sekä vuorovaikutuskoulutukseen. Parhaillaan hän johtaa kansainvälistä etäjohtamisen ja digitaalisen viestinnän tutkimusprojektia, jota rahoittaa Suomen Akatemia (2021–2026).



Tkt Joona Keränen on apulaisprofessori ja tutkimuksesta vastaava varadekaani RMIT-yliopistossa Australiasa, sekä vieraileva apulaisprofessori LUT-yliopistossa. Keräsellä on yli 10 vuoden kokemus B2B-markkinoinnin ja myynnin tutkimuksesta, ja hän on johtanut useita kansainvälisiä tutkimusprojekteja. Keräsen tutkimus käsittelee arvomyyntiä B2B-markkinoilla sekä sitä, miten yritykset voivat kommunikoida tarjoomiensa tuottamia ekonomisia, ympäristöllisiä ja sosiaalisia hyötyjä asiakkaille ja laajemmille yhteiskunnallisille sidosryhmille.

KTT Jaakko Metsola on tutkijatohtori LUT-yliopistossa, jossa hän väitteli vuonna 2020 pk-perheyriyten ominaispiirteiden ja eri verkostoitumistapojen hyödyntämisestä kansainvälistymisprosessissa. Metsolan nykytutkimus sijoittuu kansainvälisen liiketoiminnan ja markkinoinnin väli- maastoon. Erityisenä mielenkiinnon kohteena on se, kuinka pk-yritykset tekevät kansainvälistä myyntiä ja markkinointia datalähtöisesti ja nykYTEknologioita hyödyntäen, jotta kansainvälistymisprosessissa ja kansainvälisen liiketoiminnan laajentamisessa onnistutaan.

POIKKEUKSELLISTA VIESTINTÄÄ – VOIKO ETÄVUOROVAIKUTUS TUHOTA ARVOA?

Koronapandemian myötä etävuorovaikutus on tullut osaksi jokapäiväistä työtä useilla toimialoilla. Samanaikaisesti etävuorovaikutuksen haasteet, kuten fyysisten kohtaamisten poisjääminen ja rajoittunut sanaton viestintä, ovat nousseet esiin. Tässä empiirisessä tutkimuksessa tarkastellaan kansainvälisessä myynnissä toimivien myyntijohtajien näkemyksiä korona-ajan etävuorovaikutuksesta asiakkaidensa kanssa painottuen sen haasteisiin. Tulokset perustuvat aineistoon, joka on kerätty vuoden 2021 aikana haastattelemalla 31 myyntijohtajaa. Tulokset osoittavat, että etävuorovaikutuksen haasteet liittyivät myyntijohtajien mahdollisuuteen hoitaa myyntiprosessia sekä luoda ja ylläpitää asiakassuhteita. Artikkelin lopussa nostetaan esiin viestinnän ammattilaisille suunnattuja käytännön neuvoja, joiden avulla etävuorovaikutuksen haasteista aiheutuva arvon yhteistuhoutumista on mahdollista vähentää.

Johdanto

Kansainvälisessä ratkaisumyynnissä myyntiprosessi voi tunnetusti kestää pitkään ja olla monimutkainen, sillä ostoprosessiin osallistuu useita henkilöitä, jotka usein tulevat eri kulttuurialueilta (Koponen ym. 2021). Kansainvälisessä ratkaisumyynnissä myyjät keskittyvät pitkäaikaisten

asiakassuhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen sekä rakentavat asiakkaille sopivia ratkaisuja yhteistyöhön perustuvien ja tuottavien myyntiprosessin kautta (Tuli ym. 2007). Tässä artikkelissa tarkastellaan kansainvälisessä ratkaisumyynnissä toimivien myyntijohtajien näkemyksiä etävuorovaikutuksen haasteista koronapandemian aikana. Artikkelissa esitetyt havainnot perustuvat tutkimukseen, jonka aineisto on kerätty vuoden 2021 aikana haastattelemalla 31 kansainvälistä myyntijohtajaa.

Kansainvälisen myynnin kenttä on muuttunut voimakkaasti viime vuosina. Tiedon helppo saatavuus, verkkokaupan suosion kasvu, globalisaatio sekä uudet teknologiat muuttavat yritysten välistä myyntiä ja myynnin johtamista (Marcos Cuevas 2018). Myös koronaviruspandemia on muuttanut kansainvälistä myyntiä nopeasti. Ennen pandemiaa asiakassuhteet ovat rakentuneet yhdistelemällä fyysisiä kasvokkaisia kohtaamisia ja teknologiavälitteistä viestintää eri kanavissa (Koponen 2021). Kansainvälisen myynnin asiantuntijoille etävuorovaikutus ja etätyö ovat olleet entuudestaan tuttua, mutta poikkeuksellisen tilanteesta tekivät pandemian aikaiset matkustusrajoitukset, joiden vuoksi fyysiset kasvokkaiset tapaamiset myyjän ja asiakkaan välillä eivät olleet mahdollisia (Mora Cortez & Johnston 2020). Tämän seurauksena asiakasvuorovaikutus tuli hoitaa teknologiavälitteisesti.

McKinseyn (2020) teettämän kansainvälisen kyselyn perusteella vaikuttaa siltä, että etävuorovaikutus on tullut työelämään jäädäkseen: sekä yritysasiakkaat että

myyjät haluavat olla vuorovaikutuksessa mieluummin etäyhteyksin kuin fyysisesti kasvokkain. Tässä tutkimuksessa myynnin etävuorovaikutus (*digital sales interaction*, DSI) (jatkossa myynnin etävuorovaikutus tai pelkkä etävuorovaikutus) määritellään teknologiavälitteiseksi kasvokkaiseksi vuorovaikutukseksi myyjän ja asiakkaan välillä (Bharadwaj & Shipley 2020), mikä tarkoittaa videovälitteisesti tapahtuvaa kasvokkaista kohtaamista esimerkiksi Zoomissa. Suomalaiset pörssiyritykset, kuten Wärtsilä, Metso-Outotec ja Valmet, säästivät pandemian alkuaikoina miljoonia euroja, kun työmatkat korvautuivat etävuorovaikutuksella (Keski-Heikkilä 2020). Toisaalta samaan aikaan korostetaan fyysisten kohtaamisten merkitystä, ja osa asiakkaista haluaisi edelleen ennen myyntiprosessin alkua tutustua myyjään ihmisenä ja päästä henkilökohtaiseen yhteyteen myyjän kanssa (ks. Koponen 2021).

Vaikka etävuorovaikutuksella on paljon myönteisiä seurauksia, kuten työmatkojen vähentyminen sekä ajan ja resurssien säästyminen, on etävuorovaikutuksessa myös kääntöpuolensa. Tiedetään, että digitaalisten viestintävälineiden kautta kohdattaessa vuorovaikutuksesta jää fyysisen kohtaamisen lisäksi pois myös sanattoman viestinnän ulottuvuuksia eikä sosiaalinen läsnäolo ole täten yhtä rikasta kuin kasvokkai kohtaamisissa (Koponen & Rytsy 2020). Kun videoyhteyden kautta välittyy vain osa sanattomasta viestinnästä, ei ole esimerkiksi mahdollisuutta reagoida kokonaisvaltaisesti toisen viestiin tai mukauttaa omaa toimintaansa havaintojen perusteella (Sherblom 2020).

Lisäksi keskustelun sujuvuus voi kärsiä, jos osapuolet varovat puhumasta toistensa päälle (emt.).

Vaikka myynnin etävuorovaikutusta on tutkittu (ks. Bharadwaj & Shipley 2020), ei aiemmissa tutkimuksissa ole kiinnitetty kokonaisvaltaisesti huomiota etävuorovaikutuksen negatiivisiin seurauksiin kansainvälisen ratkaisumyynnin kontekstissa. Haasteiden ja negatiivisten seurausten tutkiminen on tärkeää, sillä ne voivat heikentää vuorovaikutuksessa syntyvää arvoa. Vuorovaikutuksessa syntyvän arvon ymmärtäminen on keskeistä viestinnän ammattilaisille, jotka pystyvät usein työroolissaan, esimerkiksi viestintäjohtajina tai johdon assistentteina, vaikuttamaan organisaatiota koskeviin asioihin monipuolisesti. Viestinnän ammattilaiset ovat tyypillisesti mukana suunnittelemassa viestintäkoulutuksia henkilöstölle, valitsemassa tarkoituksenmukaisia viestintävälineitä organisaatio- ja asiakasviestintään sekä tukemassa ja konsultoimassa yrityksen johtoa viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvissä kysymyksissä. Koska etätyö ja etävuorovaikutus näyttää säilyttävän paikkansa pandemian jälkeisessä työelämässä (McKinsey 2020), tutkittu tieto auttaa etävuorovaikutuksen ja sopivien viestintäteknologisten ratkaisujen suunnittelussa ja toteutuksessa.

Arvon yhteisluominen ja yhteistuhoutuminen

Arvon luomista (*value creation*) tapahtuu myyjien ja asiakkaiden välisissä vuorovaikutussuhteissa. Näissä vuorovaikutussuhteissa voi tapahtua molempia osapuolia

hyödyttävää arvon yhteisluomista (*value co-creation*), molempia osapuolia haittaavaa arvon yhteistuhoutumista (*value co-destruction*), tai arvon määrä voi pysyä muuttumattomana (*value no-creation*) osapuolten välillä. (Makkonen & Olkkonen 2017.) Myyjien roolia pidetään arvonaluonnin kannalta keskeisenä yritysten välisessä myynnissä (*business-to-business*, B2B) ja asiakassuhteissa (Blocker ym. 2012). Perinteisesti myyntihenkilöstön rooli arvonaluonnissa on ymmärretty asiakkaan tarpeiden kartoittamisen ja täyttämisen kautta, johon liittyy sopivien tuotteiden ja palveluiden tarjoaminen (Haas ym. 2012). Koska B2B-markkinat ovat siirtyneet kohti suhdemarkkinointia ja palvelulähtöistä ajattelua (*service-dominant logic*) (Vargo & Lusch 2016), on myyjien rooli arvonaluonnissa muuttunut olennaisesti. Ennen myyjien tehtävänä pidettiin ylivoimaisten tarjousten tekemistä ennalta määriteltuihin asiakastarpeisiin perustuen, kun taas nykyisin myynti keskittyy arvoa tuottavien tarjousten yhteisluomiseen (Terho ym. 2012). Nykyisin henkilökohtainen asiakasvuorovaikutus ja asiakastuki läpi myyntiprosessin ovat kriittisiä tekijöitä arvonaluonnissa, ja niiden toteuttaminen vaatii myyjältä vuorovaikutusosaamista (Koponen 2021), johon kuuluu taito luoda ja ylläpitää pitkäaikaisia asiakassuhteita.

Edellä mainittu myyjän osaaminen on tärkeää ratkaisumyynnissä, joka on kasvatanut suosiotaan arvon luonnin keinona B2B-markkinoilla eri toimialoilla (Uлага & Reinartz 2011). Ratkaisumyynti asettaa myyjille erityisiä vaatimuksia arvonaluonnin kannalta (Uлага & Kohli 2018), sillä

myytävät ratkaisut ovat usein monimutkaisia ja palveluintensivisiä kokonaisuuksia, jotka luodaan, toimitetaan ja jalkautetaan monivaiheisesti (Tuli ym. 2007). Koska ratkaisuihin liittyy yleensä piileviä tai epäselviä asiakastarpeita (Uлага & Loveland 2014), myyjät tarvitsevat ymmärrystä asiakkaan liiketoimintaprosesseista voidakseen määrittää heidän ongelmansa, ehdottaakseen optimaalisia ratkaisuja sekä luodakseen ja ylläpitääkseen pitkäkestoisia asiakassuhteita (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012).

Ratkaisumyyntiä tekeviin myyjiin kohdistuvat arvonaluonnin vaatimukset eivät rajoitu tekniseen ja liiketoiminnalliseen osaamiseen, vaan sisältävät myös vuorovaikutusosaamisen (Koponen ym. 2019) sosiaalisen puolen. Ratkaisumyynnin on tärkeää ylläpitää sosiaalista vuorovaikutusta asiakassuhteissa, jotta he voivat rakentaa luottamuksen (Fang ym. 2008), kehittää tunneyhteyden (Johnson ym. 2021) sekä luoda henkilökohtaisen suhteen asiakkaan kanssa (Koponen ym. 2021). Näin myyjän on mahdollista ymmärtää asiakkaan yksilöllisiä ja organisaatiotason tavoitteita syvemmin sekä toimittaa parempia ratkaisuja asiakkaalle (Macdonald ym. 2016). Koska kansainvälisessä ratkaisumyynnissä väärinymmärrysten mahdollisuus on erityisen suuri (Koponen ym. 2019), onnistuneen vuorovaikutuksen tärkeys myyjän roolissa korostuu. Tyypillisesti kansainvälisessä ratkaisumyynnissä myyjä ja asiakas tulevat eri kulttuureista, mikä vaikuttaa heidän soveltamiinsa viestinnän normeihin ja käytänteisiin (Voldnes ym. 2012). Toimivaa myyntivuorovaikutusta

tarvitaan molemminpuolisen ymmärryksen parantamiseen ja konfliktien minimoimiseen (Koponen ym. 2019), minkä vuoksi myynnin etävuorovaikutuksen tutkiminen on erittäin tärkeää.

Myynnin etävuorovaikutus

Asiakasarvon luominen nykyaikaisilla B2B-markkinoilla on enenevässä määrin riippuvaista toimijoiden sitouttamisesta digitaalisten kanavien kautta (Habel ym. 2021). Digitaaliset kanavat ovat mahdollistaneet myynnin tehostamisen yrityksissä, kun esimerkiksi myyntiprosessia on pystytty automatisoimaan (Guenzi & Habel 2020). Moni organisaatio hyödynsi digitaalisia myyntikanavia jo ennen koronapandemiaa (Singh ym. 2019), mutta viimeistään koronapandemia pakotti yritykset hyödyntämään verkkosovelluksia, itsepalveluteknologioita ja tekoälyä, jotta asiakkaille pystyttiin myymään etänä ilman fyysistä kontaktia (Saliola & Islam 2020).

Kasvanut paine siirtää myyntineuvottelut ja -kokoukset digitaalisiin kanaviin sai tutkijat luomaan myynnin etävuorovaikutuksen käsitteen. Myynnin etävuorovaikutus tarkoittaa teknologiavälitteistä kasvokkaista vuorovaikutusta myyjän ja asiakkaan välillä (Bharadwaj & Shipley 2020). Käytännössä tämä toteutuu videovälitteisinä kasvokkaisina kohtaamisina, kun myyjä ja asiakas ovat fyysisesti eri paikoissa ja mahdollisesti eri aikavyöhykkeellä (Kopalle ym. 2019). Etävuorovaikutuksen tavoitteena on tehokas ja tarkoituksenmukainen myyntiviestintä sekä asiakkaan että myyjän näkökulmasta.

Tavoitteena on täten molemminpuolisten myyntiin/ostamiseen liittyvien tavoitteiden saavuttaminen sekä molempia osapuolia tyydyttävän pitkäaikaisen asiakassuhteen rakentaminen.

Etävuorovaikutuksen tyypilliset työkalut, kuten Microsoft Teams ja Zoom, mahdollistavat synkronisen vuorovaikutuksen videoyhteyden kautta. Myös muut sovellukset videoyhteydellä varustettuna (kuten WhatsApp, Messenger, Google Hangouts) mahdollistavat synkronisen etävuorovaikutuksen. Videoyhteyksin toteutettu asiakaskohtaaminen on kustannustehokas, nopeasti toteutettava, ekologinen ja terveysturvallinen vaihtoehto (Bharadwaj & Shipley 2020). Kuitenkin nykyinen tutkimus on tarkastellut vasta vähän etävuorovaikutuksen haasteita kansainvälisessä myynnissä.

Viimeaikaisessa myynnin kirjallisuudessa on erotettu etävuorovaikutus ja digitaaliset viestintävälineet (*digital sales communication tools*) toisistaan (Bharadwaj & Shipley 2020) perustuen niiden kykyyn välittää sanallista ja sanatonta viestintää. Sanallinen viestintä tarkoittaa puhuttuja tai kirjoitettuja sanoja, kun taas sanaton viestintä tarkoittaa muun muassa kinesiikkaa (liikkeet, asennot, eleet, kasvojen ilmeet, katse), parakieltä (äänen ominaisuudet, äänen luonnehtijat, täyteäänneet), proksemiikkaa (tilan käyttö), haptiikkaa (koskettaminen) ja fyysisiä ominaisuuksia (keho, pukeutuminen, muut asusteet) (Koponen & Rytsy 2020). Videoyhteyden kautta viestittäessä sanallisia ja sanattomia viestejä sekä vihjeitä välittyy paljon, sillä näemme toistemme

katseen, kasvojen ilmeet ja kehon yläosan liikkeet ja asennot (Leek ym. 2016). Kun asiakas ja myyjä puolestaan käyttävät tekstipohjaista viestintää, sähköpostia, tekstiviestejä tai chattia, sanaton viestintä on hyvin rajallista. Monimutkaiset henkilöiden välistä vuorovaikutusta sisältävät myyntitehtävät, kuten myyntineuvottelut ja ongelmanratkaisupalaverit, hyötyisivät sellaisista viestintävälineistä, jotka mahdollistavat sanallisten ja sanattomien viestien välittymisen mahdollisimman monipuolisesti (Koponen & Rytty 2020; Leek ym. 2016).

Vaikka digitaalisten teknologioiden ja myyntikanavien on osoitettu aiheuttaneen perustavanlaatuisia muutoksia myyntiin ja sen kykyyn luoda arvoa asiakkaille, on yhä epäselvää, miten nämä muutokset näkyvät käytännössä (Singh ym. 2019). Aiempi kirjallisuus antaa epäsuorasti ymmärtää, että digitaaliset teknologiat ja kanavat parantavat myynnin tehokkuutta ja vaikuttavuutta (Guenzi & Habel 2020). Vähemmän huomiota on suunnattu mahdollisiin haittoihin ja ei-toivottuihin seurauksiin.

Arvon yhteistuhoutuminen etävuorovaikutuksessa

Kansainvälisessä B2B-ratkaisumyynnissä myyntiprosessit perustuvat tunnetusti yhteistyöhön myyjän ja asiakkaan välillä (Tuli ym. 2007). Tiedon jakaminen, myyntineuvottelut, ostopäätös ja toimituksen järjestäminen edellyttävät kaikki aktiivista vuorovaikutusta sekä yhteistyötä (Prior & Marcos-Cuevas 2016). Toisinaan osapuolten välinen vuorovaikutus myynti- tai ostoprosessissa voi johtaa arvon tuhoutu-

miseen, vaikka tarkoituksena olisi arvon yhteisluominen (emt.).

Arvon yhteistuhoutuminen (*value co-destruction*) voidaan määritellä eri yksilöiden, organisaatioiden tai systeemien väliseksi vuorovaikutukseksi, jonka seurauksena vähintään yhden toimijan toimintakyky tai hyvinvointi heikkenee (Plè & Caceres 2010). Arvon yhteistuhoutuminen realisoituu tilanteissa, joissa osapuolet jäävät tyytymättömiksi, kun odotukset yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta jäävät täyttymättä (Laud ym. 2019). Odotusten täyttymättömyys voi johtua epäonnistuneesta toimintatapojen, resurssien tai prosessien yhteensovittamisesta osapuolten, kuten myyjän ja asiakkaan, välillä (emt.). Arvon yhteistuhoutuminen kattaa laajan kirjon erilaisia tilanteita, sillä arvoa voi tuhoutua maltillisesti, kohtalaisesti tai runsaasti osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa (Makkonen & Olkkonen 2017).

Aiempi kirjallisuus osoittaa, että arvoa tuhoutuu kahden eri mekanismin kautta: tavoitteiden estymisenä tai nettovajeena. Tavoitteiden estyminen tarkoittaa tilanteita, joissa myyjä ja asiakas eivät saavuta toivottuja tavoitteita. Nettovaje puolestaan viittaa tilanteisiin, jolloin osapuolet saavuttavat tavoitteensa, mutta siitä aiheutuu ylimääräisiä kustannuksia (taloudellisia, emotionaalisia, sosiaalisia). (Prior & Marcos-Cuevas 2016.) Huomioitavaa on, että myyjän ja asiakkaan sosiaalinen sekä kulttuurinen ympäristö muokkaavat heidän käsityksiään arvon yhteistuhoutumisesta (Marcos & Prior 2017).

Tässä tutkimuksessa käytetään arvon yhteistuhoutumista selittämään, miksi

ja miten etävuorovaikutus myyjän ja asiakkaan välillä voi johtaa huonompaan tai heikentyneeseen myyntiprosessiin ja asiakassuhteeseen. Arvon yhteistuhoutumista on aiemmin hyödynnetty ostaja-myyjäsuhteiden ymmärtämiseen monimutkaisten B2B-tarjoomien kontekstissa (Prior & Marcos-Cuevas 2016). Arvon yhteistuhoutuminen sopii siten hyvin myös kansainvälisen B2B-ratkaisumyynnin vuorovaikutustilanteiden tutkimiseen. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kansainvälisessä B2B-ratkaisumyynnissä toimivien myyntijohtajien näkemyksiä etävuorovaikutuksen haasteista kansainvälisten asiakkaidensa kanssa.

Kansainvälisestä ratkaisumyynnistä vastaavien myyntijohtajien haastattelut

Tutkimuksen empiiriset havainnot perustuvat vuonna 2021 kerättyyn aineistoon, joka sisälsi 31 puolistrukturoitua myyntijohtajien yksilöhaastattelua. Myyntijohtajat edustivat seitsemäätoista yritystä, joista kahdeksan toimi IT-alalla ja loput yhdeksän teollisuuden alalla. Myyntijohtajat olivat vastuussa myyntiprosessin tai myyntitiimin johtamisesta, minkä lisäksi he toimivat asiakasrajapinnassa ja osallistuivat asiakasmyyntiin ja -vuorovaikutukseen. Valintakriteerien mukaan myyntijohtajien tuli 1) käyttää etävuorovaikutusta viestissään kansainvälisille asiakkaille, 2) työskennellä eri maassa kuin asiakas, 3) edustaa muuta kuin kohdemaan paikallista myyntiyksikköä ja 4) hoitaa etävuorovaikutus suoraan asiakkaan kanssa.

Aineiston analyysissä hyödynnettiin abduktiivista lähestymistapaa (Dubois

& Gadde 2014) sekä Gioia-menetelmää (Gioia ym. 2013), mikä mahdollisti aineistosta nousevien havaintojen yhdistämisen jo olemassa olevaan teoriaan. Gioia-menetelmässä laadullisen aineiston analyysi on systemaattinen kolmivaiheinen prosessi, joka alkaa ensimmäisen luokan kategorioiden muodostamisesta, etenee toisen luokan teemojen tunnistamiseen ja päättyy laajempien yhtenäisten aiheiden esittämiseen (Gioia ym. 2013). Taulukkoon 1 on tiivistetty analyysin vaiheet tuloksineen. Analyysissä käytettiin teoreettista koodaamista, jotta aineistosta tunnistettiin kaikki etävuorovaikutukseen liitetyt negatiiviset merkityksenannot. Lopulta etävuorovaikutukselle annetut merkitykset kategorisoitiin kahteen ryhmään: myyntiprosessiin ja asiakassuhteeseen liittyviin negatiivisiin seurauksiin. Aineistolainauksen yhteydessä haastateltaville annettiin peitenimet anonymiteetin varmistamiseksi.

Taulukko 1. Analyysin vaiheet tuloksineen

Yhtenäiset aiheet	Toisen luokan teemat	Ensimmäisen luokan kategoriat
Myyntiprosessiin kytkeytyvät negatiiviset seuraukset	Vähentynyt asiakasymmärrys	<ul style="list-style-type: none"> – Haasteet tulkita asiakkaiden ilmaisuja, emootioita ja tunteita – Rajallinen pääsy asiakasprosesseihin ja -toimintoihin – Rajoittuneempi tiedon jako asiakkaan puolelta
	Haasteet myyntiprosessin aloittamisessa ja loppuun viemisessä	<ul style="list-style-type: none"> – Rajoittuneet verkostoitumismahdollisuudet – Uusasiakashankinnan haasteet – Sopimuksen loppuun vieminen vaatii enemmän aikaa
	Ylikuormittuminen digitaalisesta työstä	<ul style="list-style-type: none"> – Pidemmät työtunnit ja -päivät – Enemmän asiakastapaamisia ja -tiedusteluja – Jatkuva digitaalinen vuorovaikutus uuvuttaa eikä motivoi
Asiakassuhteeseen vaikuttavat negatiiviset seuraukset	Haaste rakentaa henkilöiden välisiä vuorovaikutussuhteita	<ul style="list-style-type: none"> – Vähemmän itsestä kertomista – Vähemmän mahdollisuuksia sosiaaliseen ja kulttuuriseen jakamiseen – Haaste rakentaa luottamusta
	Haaste ylläpitää asiakassuhteita	<ul style="list-style-type: none"> – Asiakkaiden passiivisuus – Vuorovaikutuksen pinnallisuus – Asiakassuhteen väljähtyminen

Etävuorovaikutuksen negatiiviset seuraukset myyntiprosessiin liittyen

Myyntijohtajien näkemysten mukaan etävuorovaikutus vaikeutti myyntiprosessia, koska asiakasymmärrys väheni, myyntiprosessin aloittamiseen ja lopettamiseen liittyi haasteita ja koska digitaalinen työ tuntui ylikuormittavalta. Asiakasymmärrykseen liittyen myyntijohtajat kokivat haasteelliseksi asiakkaiden sanattoman viestinnän ja tunteiden tulkitsemisen etävuorovaikutuksessa. Toiseksi etävuorovaikutus kavensi myyjien mahdollisuutta ymmärtää asiakkaan prosesseja ja operaatioita, sillä etätapaamisissa oli haastavaa saada kattava kokonaiskuva asiakasyrityksen sisäisistä tapahtumista. Kolmanneksi asiakkaat jakoivat vähemmän tietoa etävuorovaikutuksessa verrattuna perinteisiin fyysisiin tapaamisiin. Etävuorovaikutustilanteita kuvailtiin lyhyiksi ja asiapitoisiksi tapaamisiksi, joissa liiketoiminnalliset tavoitteet olivat keskiössä.

”Mä oon suhteellisen taitava lukemaan ihmisiä, kasvon eleitä ja muita asioita, niin kyllähän se muuttuu korona-aikaan paljon vaativammaksi, kun saattaa olla semmoinen pikselimössökasa sun edessä.”
(Pekka)

Etävuorovaikutus toi haasteita myös myyntiprosessin aloittamiseen ja lopettamiseen. Ensinnäkin verkostoitumismahdollisuudet asiakkaan kanssa olivat rajoittuneemmat kuin aiemmin, sillä etätapaamisiin osallistui usein vain muutama avainhenkilö asiakkaan puolelta. Lisäksi suurempiin verkostoitumistapahtumiin ei voinut osallistua. Toiseksi uusasiakashankinta oli haastavaa erityisesti silloin, kun

uusille yritysasiakkaille oltiin myymässä monimutkaisia ja arvokkaita ratkaisuja. Kolmanneksi moni haastateltavista koki sopimusten loppuun viemisen vaativan enemmän aikaa etävuorovaikutuksesta johtuen. Oikeiden päätöksentekijöiden saaminen paikalle etäkokouksiin oli haastavaa. Lisäksi myyntijohtajat kokivat asiakkaiden toisinaan käyttävän koronapandemiaa tekosyynä neuvotteluiden pitkittämiseksi.

”On ollut paljon haasteita saada päätökset vietyä eteenpäin ja tavallaan semmoinen myyntiprosessillisuus vähän uupuu siitä, ... et ne vähän hitaasti kangertelee eteenpäin.” (Jarmo)

Osa haastatelluista myyntijohtajista toi esiin ylikuormittuneensa digitaalisesta työstä. Tällä tarkoitetaan digitaaliseen ympäristöön painottuvaa työskentelyä, josta aiheutuu negatiivisia vaikutuksia yksilölle psykologisessa, fysiologisessa ja sosiaalisessa mielessä (Tarafdar ym. 2007). Johtajien työpäivät pidentyivät helposti perinteisten toimistotyötuntien ulkopuolelle, kun etätapaamisia järjestettiin eri aikavyöhykkeillä sijaitsevien asiakkaiden ehdoilla. Lisäksi heillä oli enemmän asiakastapaamisia aiempaa lyhemmässä ajassa. Lukuisten etätapaamisten ajoittaminen ja organisoiminen asiakkaan kanssa koettiin kuormittavaksi. Kuormitus aiheutti johtajissa stressiä, luovuuden vähenemistä, tylsistymistä ja epämotivoituneisuutta.

”Silmä ei jaksa sitä, että se kattoo koko ajan tätä yhtä etäisyyttä, niin samalla tavalla meidän aivot ei jaksa sitä, että me hypitään kokouksesta kokoukseen.”
(Riikka)

Etävuorovaikutuksen negatiiviset seuraukset asiakassuhteessa

Etävuorovaikutus aiheutti haasteita sekä uusien vuorovaikutussuhteiden rakentamiselle että olemassa olevien asiakassuhteiden ylläpitämiselle. Uusissa asiakassuhteissa itsestä kertomista, joka tarkoittaa henkilökohtaisten asioiden jakamisen määrää ja syvyyttä (Jacobs ym. 2001), oli vähemmän etävuorovaikutuksessa fyysisiin tapaamisiin verrattuna. Toiseksi etävuorovaikutus heikensi mahdollisuuksia sosiaaliseen ja kulttuuriseen jakamiseen. Perinteisesti yhteisten sosiaalisten ja kulttuuristen ajanvietteiden kautta on luotu sosiaalista pääomaa asiakkaan ja myyjän välille, opittu lisää toisen kulttuurista ja luotu asiakassuhteen identiteettiä (ks. Koponen ym. 2021). Kolmanneksi luottamuksen rakentaminen etävuorovaikutuksen välityksellä koettiin haastavaksi uusien asiakkaiden kanssa, joita ei ollut tavattu fyysisesti.

”Syvän asiakassuhteen luominen lähtee ihan perus ihmissuhteesta, siitä et sä tunnet sen, sä juttelet vähän muustakin asiasta kuin pelkästään ihan puhtaasta bisneksestä” (Lassi)

Etävuorovaikutus toi haasteita myös asiakassuhteiden ylläpitämiselle. Ensinnäkin asiakkaat olivat tulleet passiivisiksi etätapaamisissa. Passiivisuuden vuoksi myyntijohtajien oli hankalaa tunnistaa asiakkaiden kehittyviä tarpeita sekä arvioida heidän osto- ja käyttökokemuksiaan (Uлага & Kohli 2018). Lisäksi vuorovaikutuksen dynamiikka heikkeni, mikä puolestaan vähensi asiakkaiden sitoutumisaikeita ja siirsi vastuun ratkaisun yhteisluomisesta

yksinään myyjälle. Toiseksi etätapaamisissa vuorovaikutus jäi pinnalliseksi, koska etävuorovaikutuksen koettiin keskittyvän liiketoimintaan ja olevan asiakeskeistä eikä henkilökohtaisia ja syvällisiä kulumisia juuri vaihdettu. Myyntijohtajat kokivat etätapaamisissa henkilökohtaisen vuorovaikutuksen niin rajoittautuneeksi, ettei sen avulla voinut riittävästi vaikuttaa asiakkaaseen. Kolmanneksi rajoitetut mahdollisuudet sosiaaliseen vuorovaikutukseen saivat aikaan tunteen siitä, että asiakassuhde väljähtyy.

”Se rajoittuu enemmän siihen virtuaaliseen, joka tietyllä tapaa rajoittaa asiakassuhteen tiettyä syvyyttä.” (Sari)

Pohdinta

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin kansainvälisessä ratkaisumyynnissä toimivien myyntijohtajien näkemyksiä etävuorovaikutuksen haasteista koronapandemian aikana. Tulosten mukaan arvon yhteistuhoutumista tapahtuu myyjien ja asiakkaiden välisessä etävuorovaikutuksessa, ja se vaikuttaa sekä myyntiprosessiin että asiakassuhteisiin. Myyntiprosessin näkökulmasta arvon yhteistuhoutumista aiheuttivat

- 1) vähentynyt asiakasymmärrys,
- 2) haasteet myyntiprosessin aloittamisessa ja lopettamisessa ja
- 3) ylikuormittuminen digitaalisesta työstä.

Asiakassuhteen näkökulmasta arvon yhteistuhoutuminen johtui 1) haasteista rakentaa uusia asiakassuhteita sekä 2) haasteista ylläpitää asiakassuhteita. Tulokset havainnollistavat arvon yhteistuhou-

tumisen tapahtuvan pääosin tavoitteiden estymisen kautta (Prior & Marcos-Cuevas 2016), sillä etävuorovaikutus hankaloitti asiakassymärrystä, myyntiprosessin aloittamista ja loppuun viemistä sekä asiakassuhteiden ylläpitoa ja rakentamista. Ainoastaan virtuaalisesta työstä ylikuorittumisen kohdalla arvon yhteistuhoutuminen johtui nettovajeesta (emt.), sillä etävuorovaikutus aiheutti myyntijohtajille emotionaalista ja sosiaalista uupumista.

Tuloksia pohdittaessa havaittiin, että etävuorovaikutuksen negatiivisiin seurauksiin ja arvon yhteistuhoutumiseen (Laud ym. 2019) vaikutti kolme kontekstuaalista tekijää: kulttuurin taso, toimialan taso ja yksilötaso. Kulttuurin tasolla tarkoitetaan kansalliseen kulttuuriin liittyviä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia osapuolten välillä. Kulttuurierojen ollessa pieniä (esim. Suomi–Ruotsi), myyntijohtajat eivät tunnistanee suuria kulttuurieroihin liittyviä haasteita etävuorovaikutuksessa. Kulttuurierojen ollessa suuria (esim. Suomi–Singapore), myyntijohtajat tunnistivat kulttuurieroista johtuvia haasteita, kuten asiakkaan haluttomuutta sopia etätapaamisia tai ylipäätään olla etävuorovaikutuksessa.

Tuloksia pohdittaessa havaittiin, että yritysten toimiala vaikutti etävuorovaikutuksen negatiivisiin seurauksiin. Esimerkiksi myyntijohtajat IT-alan yrityksistä kokivat vain vähän etävuorovaikutukseen liittyviä haasteita, sillä se oli ollut heille entuudestaan tuttua jo pandemiaa edeltäneeltä ajalta. IT-ala on tunnetusti ollut edelläkävijä teknologian käytössä (Baber & Ojala 2015). Puolestaan moni myynti-

johtaja teollisuuden alalla koki etävuorovaikutuksen tuovan haasteita, sillä myyjät ja asiakkaat eivät olleet tottuneet etävuorovaikutukseen.

Tulosten perusteella näyttää siltä, että myös yksilöiden väliset erot vaikuttavat etävuorovaikutukseen. Nämä erot liittyivät osapuolten halukkuuteen ottaa käyttöön uusia teknisiä työvälineitä helpottamaan etävuorovaikutusta sekä heidän taitoonsa johtaa etävuorovaikutusta. Tässä tutkimuksessa asiakkaan näkökulma jäi kuitenkin vähemmälle huomiolle, minkä vuoksi tulevaisuudessa olisi tärkeää tutkia etävuorovaikutusta myös asiakkaan näkökulmasta.

Käytännön neuvoja viestinnän ammattilaisille

Viestinnän ammattilaiset työskentelevät usein viestintäjohtajina tai yritysjohdon assistentteina ja tarjoavat tukea ja konsultaatiota organisaation ylimmälle johdolle, mitä kautta heillä on mahdollisuus vaikuttaa koko organisaatiota koskettaviin päätöksiin. Olemalla tietoisia arvon yhteistuhoutumisesta (Makkonen & Olkkonen 2017) etävuorovaikutuksessa ja siihen johtavista syistä, viestinnän ammattilaiset voivat vähentää tai jopa estää arvon yhteistuhoutumisen riskiä sekä konsultoida yritysjohtoa, myyntijohtajia ja muita asiakasvuorovaikutuksesta vastaavia henkilöitä.

1) Asiakassuhdetta ylläpitävät etävuorovaikutuskäytänteet

Tieto asiakassuhdetta ylläpitävistä viestintäkäytänteistä on viestinnän

ammattilaisille tärkeää, jotta he voivat konsultoida ja kouluttaa organisaation henkilöstöä käyttämään etävuorovaikutusta tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Etävuorovaikutuksessa luottamus kumpuaa hyvin suunnitellusta ja säännöllisestä viestinnästä, avoimuudesta ja rehellisyydestä osapuolten välillä, sekä henkilökohtaisuuden mukaan tuomisesta etävuorovaikutukseen. Luottamusta herättävää ammattimaisuutta voi ilmaista hyvällä valmistautumisella, aktiivisuudella, konsultatiivisella lähestymistavalla, substanssi- ja tavoiteorientoituneisuudella, asiantuntemuksen esiin tuomisella, tarpeiden kartoittamisella avointen kysymysten avulla sekä kuuntelemisen osoittamisella. Lisäksi molemminpuolinen sitoutuminen ja yhteisten tavoitteiden selkiyttäminen ylläpitää asiakassuhdetta.

2) Tekniikan toimivuuden varmistaminen

Etävuorovaikutuksessa tekninen ulottuvuus on aina kriittisesti läsnä. Viestinnän asiantuntijoiden on siksi tärkeää varmistaa, että organisaatiossa on ajantasaiset ja toimivat tekniset välineet sekä henkilöstöllä riittävä tekninen osaaminen välineiden käyttöön. Etävuorovaikutuksessa asiakkaan huomiota voidaan ylläpitää teknisillä ratkaisuilla, kuten kameran auki pitämisellä, chatin käytöllä, kyselyillä sekä valmistelemalla visuaalisesti näyttäviä esityksiä.

3) Kansainvälisyyden huomiointi ratkaisumyynissä

Kansainvälisessä ratkaisumyynissä myyjä

ja asiakas edustavat tyypillisesti keskenään eri kulttuureita. Kulttuuri, jota koemme edustavamme, vaikuttaa viestintäkäytäytymiseemme ja viestinnän normit voivat vaihdella runsaastikin kulttuurien välillä (Voldnes ym. 2012). Tämä vaatii myyjiltä pitkäjänteisyyttä, sensitiivisyyttä ja kulttuurillista ymmärrystä vuorovaikutustilanteissa sekä yleistä joustavuutta, kun töitä tehdään eri aikavyöhykkeillä sijaitsevien asiakkaiden kanssa. Jotta viestinnän ammattilaiset voivat tarjota tarkoituksenmukaista tukea ja koulutusta etävuorovaikutukseen, tulee heillä olla vahva osaaminen myös kulttuurienvälisen vuorovaikutuksen erityispiirteistä.

Näistä voit aloittaa

1) Bharadwaj, Neeraj & Shipley, Garrett M. (2020). Salesperson communication effectiveness in a digital sales interaction. *Industrial Marketing Management* 17.7.2020. Saatavilla: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850120301607?via%3Dihub>

2) Saliola, Federica & Islam, Asif M. (2020). How to harness the digital transformation of the covid era. *Harvard Business Review* 24.9.2020. Saatavilla: <https://hbr.org/2020/09/how-to-harness-the-digital-transformation-of-the-covid-era>

3) Makkonen, Hannu & Olkkonen, Rami (2017). Interactive value formation in interorganizational relationships:

Dynamic interchange between value co-creation, no-creation and co-destruction. *Marketing Theory* 24.3.2017. Saa-tavilla: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1470593117699661>

KIRJALLISUUS

Aarikka-Stenroos, Leena & Jaakkola, Elina (2012). Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem-solving process. *Industrial Marketing Management* 41:1, 15–26. doi: 10.1016/j.indmarman.2011.11.008

Baber, William & Ojala, Arto (2015). Cognitive negotiation schemata in the IT industries of Japan and Finland. *Journal of International Technology and Information Management* 24:3, 87–104.

Bharadwaj, Neeraj & Shipley, Garrett M. (2020). Salesperson communication effectiveness in a digital sales interaction. *Industrial Marketing Management* 90, 106–112. doi: 10.1016/j.indmarman.2020.07.002

Blocker, Christopher P.; Cannon, Joseph P.; Panagopoulos, Nikolaos G. & Sager, Jeffrey K. (2012). The role of the sales force in value creation and appropriation: New directions for research. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 32:1, 15–27. doi: 10.2753/PSS0885-3134320103

Dubois, Anna & Gadde, Lars-Erik (2014). “Systematic combining”—A decade later. *Journal of Business Research* 67:6, 1277–1284. doi: 10.1016/j.jbusres.2013.03.036

Fang, Eric; Palmatier, Robert W. & Steenkamp, Jan-Benedict E. (2008). Effect of service transition strategies on firm value. *Journal of Marketing* 72:5, 1–14. doi: 10.1509/jmkg.72.5.001

Gioia, Dennis A.; Corley, Kevin G. & Hamilton, Aimee L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods* 16:1, 15–31. doi: 10.1177/1094428112452151

Guenzi, Paolo & Habel, Johannes (2020). Mastering the digital transformation of sales. *California Management Review* 62:4, 57–85. doi: 10.1177/0008125620931857

Haas, Alexander; Snehota, Ivan & Corsaro, Daniela (2012). Creating value in business relationships: The role of sales. *Industrial Marketing Management* 41, 94–105. doi: 10.1016/j.indmarman.2011.11.004

Habel, Johannes; Alavi, Sascha & Linsenmayer, Kim (2021). From personal to online selling: How relational selling shapes salespeople’s promotion of e-commerce channels. *Journal of Business Research* 132, 373–382. doi: 10.1016/j.jbusres.2021.04.036

Jacobs, Richard S.; Hyman, Michael R. & McQuitty, Shaun (2001). Exchange-specific self-disclosure, social self-disclosure, and personal selling. *Journal of Marketing Theory and Practice* 9:1, 48–62. doi: 10.1080/10696679.2001.11501885

Johnson, Catherine; Kaski, Timo; Karsten, Yvonne; Alamäki, Ari & Stack, Suvi (2021). The role of salesperson emotional behavior in value propo-

sition co-creation. *Journal of Services Marketing* 35:5, 617–633. doi: 10.1108/JSM-11-2019-0455

Keski-Heikkilä, Anni (2020). Isot pörssiyhtiöt säästäneet kymmeniä miljoonia työmatkailun romahdettua: HS:n haastattelemat yhtiöt eivät näe paluuta entiseen. Helsingin Sanomat 2.11.2020. Saatavilla: <https://www.hs.fi/talous/art-2000006708071.html> (luettu 11.1.2022).

Kopalle, Praveen K.; Kumar, Chinnaiyan V. & Subramaniam, Mohan (2019). How legacy firms can embrace the digital ecosystem via digital customer orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science* 48:1, 114–131. doi: 10.1007/s11747-019-00694-2

Koponen, Jonna (2021). *Sales Communication Competence in Modern B2B Relationship Selling*, Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in social sciences and business studies n:o 260.

Koponen, Jonna; Julkunen, Saara & Asai, Akiko (2019). Sales communication competence in international B2B solution selling. *Industrial Marketing Management* 82, 238–252. doi: 10.1016/j.indmarman.2019.01.009

Koponen, Jonna; Julkunen, Saara; Gabrielsson, Mika & Pullins, Ellen B. (2021). An intercultural, interpersonal relationship development framework. *International Marketing Review* 38:6, 1189–1216. doi: 10.1108/IMR-11-2019-0267

Koponen, Jonna & Rytty, Saara (2020). Social presence and e-commerce B2B chat functions. *European Journal of Marketing* 54:6, 1205–1224. doi: 10.1108/EJM-01-2019-0061

Laud, Gaurangi; Bove, Liliana; Ranaweera, Chatura; Leo, Wei W.; Sweeney, Jill & Smith, Sandra (2019). Value co-destruction: A typology of resource misintegration manifestations. *Journal of Services Marketing* 33:7, 866–889. doi: 10.1108/JSM-01-2019-0022

Leek, Sheena; Canning, Louise & Houghton, David (2016). Revisiting the task media fit model in the era of Web 2.0: Twitter use and interaction in the healthcare sector. *Industrial Marketing Management* 54, 25–32. doi: 10.1016/j.indmarman.2015.12.007

Macdonald, Emma K.; Kleinaltenkamp, Michael & Wilson, Hugh N. (2016). How business customers judge solutions: Solution quality and value in use. *Journal of Marketing* 80:3, 96–120. doi: 10.1509/jm.15.0109

Makkonen, Hannu & Olkkonen, Rami (2017). Interactive value formation in interorganizational relationships: Dynamic interchange between value co-creation, no-creation and co-destruction. *Marketing Theory* 17:4, 517–535. doi: 10.1177/1470593117699661

Marcos, Javier & Prior, Daniel D. (2017). Buyer-supplier relationship decline: A norms-based perspective. *Journal of Business Research* 76, 14–23. doi: 10.1016/j.jbusres.2017.03.005

Marcos Cuevas, Javier (2018). The transformation of professional selling: Implications for leading the modern sales organization. *Industrial Marketing Management* 69, 198–208. doi: 10.1016/j.indmarman.2017.12.017

McKinsey (2020). These eight charts show how COVID-19 has changed B2B sales forever. Saatavilla: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/these-eight-charts-show-how-covid-19-has-changed-b2b-sales-forever> (luettu 17.1.2022).

Mora Cortez, Roberto & Johnston, Wesley J. (2020). The Coronavirus crisis in B2B settings: Crisis uniqueness and managerial implications based on social exchange theory. *Industrial Marketing Management* 88, 125–135. doi: 10.1016/j.indmarman.2020.05.004

Plè, Loïc & Caceres, Ruben C. (2010). Not always co-creation: Introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic. *Journal of Services Marketing* 24:6, 430–437. doi: 10.1108/08876041011072546

Prior, Daniel D. & Marcos-Cuevas, Javier (2016). Value co-destruction in interfirm relationships: The impact of actor engagement styles. *Marketing Theory* 16:4, 533–552. doi: 10.1177/1470593116649792

Saliola, Federica & Islam, Asif M. (2020). How to harness the digital transformation of the covid era. *Harvard Business Review* 2–5.

Sherblom, John C. (2020). *Computer-mediated communication: Approaches and perspectives*. San Diego: Cognella Inc.

Singh, Jagdip; Flaherty, Karen; Sohi, Ravipreet S.; Deeter-Schmelz, Dawn; Habel, Johannes; Le Meunier-FitzHugh, Kenneth; Malshe, Avinash; Mullins, Ryan & Onyemah, Vincent (2019). Sales profession and professionals in the age of

digitization and artificial intelligence technologies: Concepts, priorities, and questions. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 39:1, 2–22. doi: 10.1080/08853134.2018.1557525

Tarafdar, Monideepa; Tu, Qiang; Ragu-Nathan, Bhanu S. & Ragu-Nathan, T. S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems* 24:1, 301–328. doi: 10.2753/MIS0742-122240109

Terho, Harri; Haas, Alexander; Eggert, Andreas & Ulaga, Wolfgang (2012). 'It's almost like taking the sales out of selling' – Towards a conceptualization of value-based selling in business markets. *Industrial Marketing Management* 41:1, 174–185. doi: 10.1016/j.indmarman.2011.11.011

Tuli, Kapil R.; Kohli, Ajay K. & Bharadwaj, Sundar G. (2007). Rethinking customer solutions: From product bundles to relational processes. *Journal of Marketing* 71:3, 1–17. doi: 10.1509/jmkg.71.3.1

Ulaga, Wolfgang & Loveland, James M. (2014). Transitioning from product to service-led growth in manufacturing firms: Emergent challenges in selecting and managing the industrial sales force. *Industrial Marketing Management* 43:1, 113–125. doi: 10.1016/j.indmarman.2013.08.006

Ulaga, Wolfgang & Kohli, Ajay K. (2018). The role of a solutions salesperson: Reducing uncertainty and fostering adaptiveness. *Industrial Marketing Management* 69, 161–168. doi: 10.1016/j.indmarman.2017.11.008

Ulaga, Wolfgang & Reinartz, Werner J. (2011). Hybrid offerings: How manufacturing firms combine goods and services successfully. *Journal of Marketing* 75:6, 5–23. doi: 10.1509/jm.09.0395

Vargo, Stephen L. & Lusch, Robert F. (2016). Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science* 44:1, 5–23. doi: 10.1007/s11747-015-0456-3

Voldnes, Gøril; Grønhaug, Kjell & Nilssen, Frode (2012). Satisfaction in buyer-seller relationships – influence of cultural differences. *Industrial Marketing Management* 41:7, 1081–1093. doi: 10.1016/j.indmarman.2012.03.001

Kiitokset:

Kirjoitus liittyy Suomen Akatemian rahoittamaan tutkimusprojektiin ”Etäjohtaminen digitaalisen viestinnän avulla”, päätösnumero: 342265.



PROCAST



KETKÄ?

Terhi-Anna Wilska, Jesse Tuominen, Vilma Luoma-aho

- *Terhi-Anna Wilska on sosiologian professori Jyväskylän yliopistossa. Hän on myös Jyväskylän yliopiston hallituksen jäsen. Hän on väitellyt vuonna 1999 Lancasterin yliopistossa Englannissa. Aiemmin hän on toiminut mm. taloussosiologian professorina Turun yliopiston kauppakorkeakoulussa. Wilska tutkii erityisesti kuluttamista, digitalisaatiota, nuoria, sosiaalista mediaa sekä koronan vaikutuksia nuorten talouteen ja hyvinvointiin. Hän on julkaissut laajasti ulkomaisissa sosiologian, kulutustutkimuksen, nuorisotutkimuksen ja mediatutkimuksen lehdissä sekä toimittanut kansainvälisiä kirjoja. Hän vetää parhaillaan Strategisen tutkimuksen neuvoston rahoittamaa DigiConsumers-tutkimushanketta sekä Suomen Akatemian rahoittamaa #Agentit: nuorten toimijuus sosiaalisessa mediassa -tutkimushanketta.*

Jesse Tuominen on valmistunut Tampereen yliopistosta 2018 pääaineenaan sosiaalipsykologia. Hän toimii väitöskirjatutkijana Jyväskylän yliopistossa yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitoksella aiheenaan kulutus ja sosiaalinen media. Tällä hetkellä hän työskentelee Strategisen tutkimuksen neuvoston rahoittamassa DigiConsumers-tutkimushankkeessa.



FT Vilma Luoma-aho on viestinnän johtamisen professori ja koulutuksesta vastaava varadekaani Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa. Hän on toiminut ProCom ry:n hallituksen puheenjohtajana ja valittu vuoden viestintäammattilaiseksi vuonna 2014. Nykyisessä Suomen Akatemian rahoittamassa tutkimushankkeessaan hän tutkii brändien vaikutusta nuoriin sosiaalisessa mediassa sekä digitaalista viestintää ja vaikuttamista.

KULUTTAJABOIKOTIT JA CANCEL-KULTTUURI

Organisaatiot, brändit ja yhteisöt ovat viime aikoina törmänneet yhä nopeampaan ja monikanavaisempaan kuluttajaboikotointiin ja sen aiheuttamiin viestinnällisiin haasteisiin. Tässä niin kutsutussa *kansanomaisessa käänteessä*, joka sosiaalisen median myötä on tuonut keskiöön tavallisten ihmisten vaikutusvallan ohi instituutioiden, piilee organisaatioilla aikaisempaa suurempi riski joutua boikotin kohteeksi. Boikotoinnin eri muodot: ostoboikotti, perinteinen boikotti ja epäsuora boikotti ovat kaikki vaikuttavia toimintatapoja tuotteiden ja palveluiden kysynnälle. Boikotoinnin uusina ilmentyminä ovat viime aikoina yleistyneet cancel- ja woke-aloitteet, jotka voidaan nähdä yksilöiden uudenaikaisena somevälitteisenä aktivismina ja vaikuttamisena. Tässä luvussa tutustutaan cancel-kulttuuriin perinteisten kuluttajaboikottien ja niihin liittyvän aiemman tutkimuksen pohjalta. Luvussa pohditaan myös yritysten haasteita ja mahdollisuuksia reagoida boikotteihin nykyisessä digitaalisessa viestintäympäristössä. Viestinnän ammattilaisten uudeksi tehtäväksi on nousemassa pahimpien boikottiskenaarioiden ennakointi ja yhteiskunnan ilmapiiriin tunnustelu ja arviointi. Samalla organisaatioiden on pyrittävä aitoon vastuullisuuteen ja vältettävä ylilyöntejä, joita asiakkaat voisivat pitää tekopyhänä ja vain näen-

näisesti woke-tiedostavana toimintana (woke-washing). Erityisesti nuoret kuluttajat ovat tarkkoja organisaatioiden tekojen ja sanojen vastaavuudesta.

Johdanto

Organisaatioiden viestintä on siirtymässä yhä enemmän digitaalisille alustoille, jolloin kuluttajien ja sidosryhmien reaktiot ja mielipiteet näkyvät hyvin nopeasti (Koschate-Fischer ym. 2019). Muutos on suuri erityisesti julkiseen keskusteluun liittyen (Bimber & Gil de Zúñiga 2020), sillä keskustelu ei enää pyöri pelkästään totuuden ympärillä. Sosiaalisessa mediassa vahvat tunteet ja mielikuvat saavat yhä enemmän sijaa, ja samanmielisten yhteisöissä mielipiteet haastavat faktatiedon. Lisäksi sosiaalinen media ja muut digitaaliset ympäristöt toimivat logiikaltaan yksittäisten teemojen ympärillä. Eri areenoiden keskustelut brändeistä ja organisaatioista muovautuvat sen mukaisiksi, miten eri tahot niistä kertovat ja käsityksiään jakavat (Luoma-aho & Vos 2010). Tutkimusten mukaan jopa täysin sama sisältö voidaan kokea joko hyvin positiivisena tai hyvin negatiivisena riippuen siitä, miten se tarinallisesti kehystetään, miten muut ihmiset siihen reagoivat, minkälainen suhde tiedon antajaan on sekä missä kontekstissa se esitetään (Munnukka ym. 2019).

Nykykuluttajat ja kansalaiset ovat entistä tiedostavampia muuttuvien yhteiskunnallisten arvojen suhteen, eivätkä brändit ja organisaatiot ole poikkeuksia (Edelman Trust Barometer 2021). Tällainen ympäristö on erityisen haastava brändeille ja

organisaatioille, sillä se sisältää paljon ennakkoimattomia kuluttajien ja sidosryhmiin avauksia ja aloitteita, jotka perustuvat sekä faktoihin että fiktioon. Mielenkiintoinen muutos yritysten toimintaympäristöissä on se, että brändi tai organisaatio saattaa ainakin aluksi olla täysin tietämättömän siihen kohdistuvista negatiivisista tunteista esimerkiksi sosiaalisen median alustoilla tai faniyhteisöissä. Kun tieto lopulta saavuttaa yrityksen, negatiivinen kohu voi olla jo hallitsematonta (Lay Hwa Bowden ym. 2017).

Yritys voi entistä helpommin joutua asiakkaidensa boikotoimaksi, ja boikotit saattavat levitä entistä laajemmalle sosiaalisessa mediassa. Lisäksi tuote- ja yritysboikottien ohella viime vuosina on yleistynyt yksilöiden boikotointi heidän toimintansa, mielipiteidensä tai julkisen esiintymisensä vuoksi. Tätä yksilöihin kohdistuvaa boikotointia kutsutaan cancel-kulttuuriksi (Norris 2021). Syy ”cancelointiin” on yleensä yksilöiden tasa-arvoon liittyvässä toiminnassa, joka on tyypillisesti rasistista tai seksististä. Viime aikoina cancelointi on ollut nimenomaan poliittista. Helmi-kuussa 2022 Venäjän Ukrainaan kohdistaman hyökkäyssodan seurauksena venäläisiä oligarkkeja ja muita vaikuttajia sekä heidän yrityksiään on alettu canceloida poliittisista ja humanitaarisista syistä. Yrityksille julkirasismien, seksismien tai humanitaaristen vääryyksien välttäminen on yleensä melko helppoa, mutta piilevän rakenteellisen epätasa-arvon tunnistamisessa on yhä enemmän ongelmia – varsinkin, kun yhtenäisiä määritelmiä rakenteelliselle epätasa-arvolle on eri

kulttuureissa ja yhteisöissä vaikea tehdä yhtenäisellä tavalla. Piilevän epätasa-arvon ja rasismien tiedostamista on alettu kutsua woke-kulttuuriksi. Termiä käytettiin Yhdysvalloissa jo 1930-luvulla, mutta se alkoi levitä laajemmin rasismia torjumaan yhdysvaltalaisista yliopistoista 1990-luvulta alkaen (Haidt 2013). Globaaleille yleisöille wokeismi tuli tunnetuksi erityisesti Black Lives Matter (BLM) -kampanjan myötä vuodesta 2013 lähtien.

Woke-kulttuuriin liittyy myös kulttuurisen omimisen käsite, mikä tarkoittaa erityisesti alkuperäiskansoilta lainattujen piirteiden, kuten vaatteiden ja kampauksien, väärinkäyttöä (Kanai & Gill 2020). Lisäksi viime vuosina kasvanut sosiaalisen median vaikuttajien kaupallinen ja kulttuurinen valta (Dhanesh & Duthler 2019) on lisännyt riskiä tulla boikotoiduksi. Vaikuttajat ovat yhä useammin ammatimaisia *sosiaalisen median vaikuttajia*, mutta erityisesti nuorten keskuudessa on myös yksityisiä *mikrovaikuttajia* (Barhorst ym. 2019) ja *brändilähettiläitä* (Sadrabadi ym. 2018). Parhaimmillaan nämä lähettiläät tuovat brändin ja tuotteet lähemmäs yleisöjä ja heijastavat kuluttajien arvoja, mutta pahimmillaan yrityksen tai brändin maine voi heidän välityksellään pilaantua ja tuoteboikotointi levitä laajaksi ilmiöksi.

Miten cancel-kulttuuri toimii ja miksi

Yritysten, brändien ja julkisuuden henkilöiden faniyhteisöjen reaktiot tapahtumiin voivat olla hyvinkin voimakkaita. Tämä johtuu vahvasta sitoutumisesta ja tunteista fanituksen kohteisiin (Lay Hwa Bowden

ym. 2017). Yrityksen tai brändin aiheuttama pienikin mielipaha saattaa moninkertaistua faniyhteisön keskuudessa nopeasti, kun samanmielisten mediakupla vahvistaa negatiivista kokemusta ja nopeuttaa mahdollisia ”kostotoimenpiteitä” (Juric ym. 2016). Vihajoukkojen synty onkin digitaalisessa ympäristössä aiempaa todennäköisempää, eikä siltä aina voi välttyä, vaikkei organisaatio syyllistyisi itse mihinkään rikkomuksiin (Valentini & Lievonen 2020).

Yksilöiden ja henkilöbrändien tahriintuminen herättää sitä voimakkaampia reaktioita, mitä tunnetumpi ja ihaillumpi henkilö on ollut. Yksilöiden toiminta voi siis suoraan tai välillisesti johtaa nopeastikin hänen edustamansa yrityksen tai yhteisön boikotoimiseen. Tätä välttääkseen yritykset joutuvat usein nopeasti sanoutumaan irti canceloinnin kohteesta, kuten esimerkiksi poistamaan kohun keskelle joutuneen näyttelijän elokuvia ja sarjoja suoratoistopalveluista. Esimerkiksi Sinkkuelämää-sarjan tähden Chris Nothin maine pilaantui hetkessä, kun kaksi naista syytti häntä seksuaalisesta ahdistelusta. Sinkkuelämää-sarjan jatkoksi tehdyn Just Like That -sarjan ensimmäisessä jaksossa Nothin esittämä roolihahmo käsikirjoitettiin kuolemaan, ja skandaalin seurauksena Nothin dramaattinen osuus leikattiin pois jaksosta (esim. BuzzFeed News 6.1.2022). Ahdistelusyytökset aiheuttivat Nothin sponsorisopimusten ja työprojektien välittömän peruuntumisen. Saman koki aiemmin niin ikään useasta ahdistelusta syytetty näyttelijä Kevin Spacey *#metoo*-kampanjan aikana. Spaceyn sarja vedettiin väliaikaisesti pois suoratoisto-

palvelu Netflixistä (esim. The Guardian 4.11.2017). Vaikka sekä Noth että Spacey olivat filmi- ja sponsoriyhtiöilleen rahallisesti tärkeitä, heidän aiheuttamansa mainehaitta arvioitiin vielä tärkeämmäksi, vaikka kumpaakaan ei ole tuomittu oikeudessa.

Yritysten kannalta tilanteen tekee erityisen haastavaksi boikottien kohteiden, syiden ja muotojen arvaamattomuus. Yksityiset ihmiset pystyvät sosiaalisessa mediassa saamaan aikaan nopeasti huomattavia kansanliikkeitä yksittäisten mielipiteiden tai koettujen epäkohtien pohjalta. Tätä kutsutaan *jaetuksi toimijuudeksi*. Jaettu toimijuus tarkoittaa sitä, että iso joukko ihmisiä välittää tietoa ja organisoii toimintaa esimerkiksi sosiaalisessa mediassa saavuttaakseen saman päämäärän. Yksilöiden motiivit ja keinot päämäärän saavuttamiseksi voivat kuitenkin vaihdella, ja esimerkiksi yhteistä ideologiaa ei toimijajoukolla tarvitse välttämättä olla. Näin ollen kampanjoiden eteneminen ja lopputulos voivat olla arvaamattomia (Enfield & Kockelman 2017).

Esimerkiksi Black Lives Matter (BLM) -liike on hyvä esimerkki jaetusta toimijuudesta, joka on onnistunut laajenemaan eri toimijoiden ja tavoitteiden mukaan. BLM toimii tummaihoisiin ihmisiin kohdistuvaa poliisiväkivaltaa ja rasismia vastaan sekä pyrkii saamaan muutoksia tummaihoisten ihmisoikeuksien parantamiseksi. Liike ei kuitenkaan ole yhtenäinen, vaan sen alla toimii useita organisaatioita eri tavoittein. Näistä jotkin ovat anarkistisia ja väkivaltaisia, ja toiset taas sanoutuvat jyrkästi irti vahingonteosta ja väkivallanteoista (Chi-

cago Tribune 3.9.2020). BLM-liikkeen mukana on tullut woke-kulttuurin käsite, joka alun perin tarkoitti ”hereillä olemista” 1930-luvun afroamerikkalaisessa slangissa. Wokeismi laajensi BLM-liikettä pitämään allaan kaikki yksilöiden kokemukset rodullisesta syrjinnästä, hiljentämisestä ja kulttuurisesta omimisesta (Kanai & Gill 2020).

Tavallisten ihmisten vaikutusvallan kasvua selittää kulttuurintutkija Graeme Turnerin (2010) mukaan yksityisten ihmisten mahdollisuus saada itselleen niin kutsuttua *karismaattista auktoriteettia*. Karismaattisen auktoriteetin käsite perustuu Max Weberin valtateoriaan. Karismaattinen valta ei perustu yksilön muodolliseen hierarkia-asemaan, vaan taitoon saada omalla esiintymisellään ja toiminnallaan kansalaiset puolelleen (Weber 1922/1978; Cocker & Cronin 2017). Tosin Weberin mukaan karismaattinen auktoriteetti pohjautuu yksilön synnynnäisiin ominaisuuksiin, kun taas nykyisessä mediakulttuurissa aivan tavalliset ihmiset voivat saada auktoriteettia sosiaalisessa mediassa muiden osallistujien suostumuksella. Tätä yksityisten ihmisten vallan kasvua kutsutaan vaikuttamisen *kansanomaiseksi käännteeksi*. Toisin kuin perinteisen median aikana, sosiaalisessa mediassa tavalliset kansalaiset antavat ja saavat suosiota ja muodostavat näin karismaattisia henkilökulitteja omalla toiminnallaan, jolloin perinteiset instituutiot (kuten mediayritykset) välikätenä ohitetaan (Turner 2010; Wilska 2018). Sosiaalisessa mediassa on siis mahdollisuus saada äänensä kuuluviin varsin pienellä vaivalla ja sitoutumisella

(Lewis ym. 2014), mutta viestien kaikapohja ja vaikuttavuus on vaihtelevaa. Tämä on osaltaan tehnyt vaikuttamisesta arvaamattomampaa ja sattumanvaraisempaa. Joskus tärkeätkin viestit hukkuvat, ja toisaan yhdestä some-päivityksestä voi syntyä globaali kansanliike. Jälkimmäisestä on hyvänä esimerkkinä #metoo-liike, jonka alkuna pidetään Alyssa Milanon twiittiä. Twiitissä paljastettiin elokuvatuottaja Harvey Weinsteinin harjoittama seksuaalinen ahdistelu ja vaadittiin kaikenlaisen seksuaalisen ja sukupuoleen kohdistuvan häirinnän loppumista. Twiittien määrä lisääntyi räjähdysmäisesti muidenkin uhrien raportoitua Twitterissä häirinnästä. Tämän seurauksena Weinstein tuomittiin ja #metoo-liike levisi maailmanlaajuisesti (YLE 1.2.2018).

Boikotointi ennen ja nyt

Kuluttaja-aktivismi, jonka osaksi boikotointi kuuluu, ei ole suinkaan uusi asia, vaan juontaa juurensa ainakin 1700-luvulle. Tunnettu esimerkki on Bostonin teekutsuiksi kutsuttu protesti, jossa bostonilaiset vastustivat brittien verotusokeutta kieltäytymällä tullaamasta Englannista tuotua teetä ja purkamasta teelasteja laivoista. Teeboikotti levisi laajalti, ja kiistat verotuksesta johtivat lopulta sotaan brittejä vastaan ja Yhdysvaltain itsenäistymiseen (Glickman 2009).

Ostoboikotit yleistyivät ensin Yhdysvalloissa ja levisivät ympäri maailmaa tavaroiden massatuotannon myötä 1800-luvun lopulta alkaen. Boikottien motiivit, kohteet ja ilmenemistavat ovat olleet hyvin moninaisia. Aluksi boikotit liittyivät

hinnoitteluun ja erityisesti monopoleihin, tulleihin ja veroihin sekä tuottajien olosuhteisiin (Gabriel & Lang 2015). Kulutuksen ja massatuotannon lisääntyessä boikottien aiheet alkoivat liittyä myös globaaleihin ekologisiin ja sosiaalisiin ongelmiin (mm. Friedman 1985). Kuluttajat ovat kiinnittäneet erityisesti huomiota yritysten ja kaupallisten toimijoiden eettisyyteen ja vastuullisuuteen niiden globaalien ja yhteiskunnallisten vaikutusvallan noustessa (Micheletti 2003, 13). Boikotit ovat globaalien talouden myötä yleistyneet koko ajan (Endres & Panagopoulos, 2017). Esimerkiksi vuosien 1975 ja 1999 välisenä aikana kuluttajien boikotointiaktiivisuus nelinkertaistui maailmanlaajuisesti (Stolle ym. 2005).

Tutkijat jakavat tyypillisesti boikotit *kulutusta suuntaaviin* ostoboikotteihin (engl. *buycott*) ja perinteisempään *kulutusta vähentävään* boikotointiin (engl. *boycott*). Ostoboikoteissa jotain tiettyä yritystä suositetaan esimerkiksi vastuullisen tuotannon vuoksi ja yrityksen tuotteita suositetaan muiden kustannuksella. Vastaavasti perinteisissä boikoteissa kuluttajat taas kieltäytyvät ostamasta jonkin yrityksen tuotteita (Neilson 2010). Boikotoinnin syyt voivat olla paitsi itse tuotteissa, myös yritysten tuotantotavoissa, yhteiskunnallisissa tapahtumissa, markkinoinnissa ja myynnissä, yrityksen viestinnässä tai yleisessä poliittisessa ilmapiirissä. Boikotit saattavat sisältää hyvinkin monitasoisia yritysten, tuotteiden, toimijoiden sekä myös boikotoimatta jättävien yritysten boikotoimista. Viimeksi mainittua on esiintynyt erityisesti Venäjällä toimivien suomalaisyritysten

kohdalla Venäjän Ukraina kohdistaman hyökkäyssodan aikana. IRO Research -tutkimusyrityksen tekemän kyselyn mukaan yli 60 prosenttia suomalaisista kuluttajista ilmoitti maaliskuussa 2022, ettei aio ostaa Venäjällä jatkavien suomalaisyritysten tuotteita. Yleisin boikotoinnin kohde oli venäläisomisteinen Teboil. Lisäksi mainintoja saivat esimerkiksi Nokian Renkaat ja Fortum, joiden toiminta jatkuu Venäjällä vain hieman karsittuna.

Boikotit voivat olla sekä spontaaneja että suunniteltuja ja kansainvälisesti organisoituja. Samoin ne voivat olla joko hyvin paikallisia, kansallisia tai globaaleja. Niiden takana voi olla joko organisaatioita ja yhteisöjä tai yksityisiä toimijoita. (Friedman 1985; Gabriel & Lang 2015.) Tavalliset kuluttajat liittyvät helposti erityisesti laajalle levinneisiin boikotteihin, joiden syy on selkeä. Tämä perustuu niin kutsuttuun *bandwagon*-ilmiöön eli haluun olla enemmistön mielipiteen puolella ja ostaa niitä tuotteita, joihin sosiaalinen ympäristö suhtautuu myönteisesti (Leibenstein 1950).

Boikotointi on ilmiönä lähtökohtaisesti sosiaalinen. Joidenkin kuluttajien osallistuminen boikottiin saattaa olla enemmän kiinni esimerkiksi ystävien odotuksista ja ystäväpiirin normeista kuin itse boikotin tavoitteista. Tutkijat ovatkin selittäneet kuluttajien osallistumista boikotteihin ryhmäpaineella (Garrett 1987). Tutkimusten mukaan kuluttajien boikotointihalukkuus on yhteydessä heidän yleiseen alttiuteensa sosiaaliselle paineelle (esim. Sen ym. 2001). Muun muassa ystävät ja lähipiiri voivat olla luomassa odotuksia

osallistumiselle normatiivisen vaikutuksen kautta. Tällä viitataan sosiaaliseen paineeseen noudattaa ja seurata yhteisiä normeja ja odotuksia sosiaalisten sanktioiden pelossa tai palkintojen toivossa (Deutsch & Gerard 1955; Price ym. 2006). Näin ollen kuluttajalle saattaa olla niin sanotun pienemmän pahan periaatteella suotuisampaa osallistua boikotointiin kuin jättäytyä pois. Osallistumisella voi välttää esimerkiksi epäsuosion ystäväporukassa, jolloin osallistumiseen käytettävä aika ja vaiva näyttäytyvät lopulta pienempänä hättänä.

Maailman tunnetuimmat boikotit

Tunnetuimpia kansainvälisiä boikotteja lienee 1970-luvulta alkanut Nestlé-yhtiön boikotti, joka juontaa juurensa 1950-luvulle. Tällöin yhtiö alkoi monen muun yrityksen tavoin myydä ja markkinoida aggressiivisesti äidinmaidonkorviketta kehitysmaihin. Korviketta markkinoitiin parempana ravintona kuin äidinmaito, eikä pulloruokinnan riskeistä kerrottu. Tämän seurauksena miljoonat vauvat kuolivat ripuliin saastuneen veden ja huonon pullohygienian seurauksena. Boikotti levisi Eurooppaan nopeasti, WHO määräsi tiukat säännön korvikkeiden markkinoinnissa ja vuonna 1984 Nestlé lupasi siirtyä noudattamaan WHO:n ohjeita. Yritys ei kuitenkaan pitänyt lupauksiaan, joten muutaman vuoden kuluttua boikotti käynnistettiin uudelleen. Vuosikymmenten aikana Nestlé on ostanut huomattavan määrän elintarvikke- ja makeisyhtiöitä, mukaan lukien kolmanneksen kosmetiikkajätti L'Orealista. L'Orealia on boikotoitu

tämän yritysoston vuoksi, ja yhtiön väitetyt eläinkokeet ovat johtaneet lisäboikotteihin. Nestlén eri brändien boikotteja on ollut useita aivan viime vuosiin asti liittyen epäeettiseen tuotantoon tai tuotteiden epäterveellisyyteen (Kumari & Muralidhani 2021). Monen mielessä Nestlén maine on lopullisesti pilalla lukuisista onnistuneista uudistuksista huolimatta.

Toinen tunnettu yhtiö, jonka maine on saanut boikoteista pysyvän kolhun, on öljy-yhtiö Shell, jota on boikotoitu 1990-luvulta lähtien, koska sitä on syytetty ympäristötuhojen aiheuttamisesta Nigeriassa. Lisäksi yhtiötä syytettiin osallisuudesta paikallisten kansalaisaktivistien saamaan kuolemantuomioon. Vaikka tätä yhteyttä ei ole pystytty näyttämään toteen, yhtiön maineeseen tapaus on vaikuttanut vuosikymmenten ajan. Tosin mainetta on haitannut myös yhtiön myöhempi ympäristöä haittaava toiminta eri puolilla maailmaa (Voima 8.5.2011).

Boikotoinnin esteet

Boikotoinnin tekee yksityiselle kuluttajalla hankalaksi jättiyhtiöiden laaja tuotevalikoima. Kymmenet suomalaistenkin suosikkibrändit ovat Nestlén omistamia (mm. jäätelöt, makeiset, lasten ja lemmikkien ruoka). Kuluttajien haluun boikotoida vaikuttavat vahvasti paitsi koettu väärintekeminen ja halu parantaa maailmaa, myös boikotoinnista koetun hyödyn ja haitan suhde. Haittana on kulutusmahdollisuuksien kaventuminen, joten mikäli yhtiöllä on tarjolla paljon ja houkuttelevia tuotteita, boikotoinnin todennäköisyys vähenee (Klein ym. 2004; Yuksel ym. 2020). Oman

haasteensa tuovat myös vahvat brändit, jolloin kuluttaja ei ole varma ottaisiko yhteyttä brändiin vain yhtiöön, mikäli haluaa kyseenalaistaa yhtiön toimintaa. Nestlé-yhtiö on kohuista huolimatta menestynyt ja laajentunut vuosikymmeniä nimenomaan siksi, että se toimii ja markkinoi brändit edellä.

Muitakin esteitä boikotoinnille on kuin oma motivaatio. Globaaleilla markkinoilla tuotantoketjut ovat pitkät ja monimutkaiset. Siksi yksityisen kuluttajan on erittäin vaikea olla tietoinen ostamiensa tuotteiden tuotantoon liittyvistä eettisistä ongelmista. Globaalin työnjaon (ks. Castells 1996) tuloksena syntynyt halpatuotanto kehitysmaissa on suunnannut boikotit kohdistumaan yhä useammin työoloihin. Globaalit urheiluvaate- ja välinejätit, kuten Nike ja Adidas, alkoivat saada kritiikkiä osakseen vuosituhannen vaihteessa, kun Naomi Klein kiinnitti kirjoissaan (Klein 2000; 2008) huomiota työntekijöiden riistoon ja huonoihin työolosuhteisiin ”hikipajoissa”. Myös poliittinen sorto, sotatoimet, ympäristöhaitat ja eläinten oikeudet ovat aiheuttaneet boikotteja vuosikymmenten ajan ympäri maailmaa.

Yleensä boikotoijat ovat olleet länsimaaisia kuluttajia, mutta myös Kiinassa on boikotoitu länsimaisia yrityksiä. Kansainvälistä paheksuntaa ovat herättäneet Kiinan uiguurivähemmistöä pakkotyössä pitävät kiinalaiset tehtaات, jotka myyvät monien tunnettujen yhtiöiden alihankkijoille. Tästä tuotannosta irtisanoutuminen sai esimerkiksi ruotsalaisen muotijätti H&M:n päätyämään Kiinan markkinoiltaan systemaattisen boikotoinnin kohteeksi

(YLE 6.6.2021).

Viime vuosina boikoteille on ollut tyypillistä paitsi poliittisuus, myös niiden nopeus ja paikallisuus. Toisaalta hyvin-kin paikalliset boikotit voivat sosiaalisen median kautta levitä globaaleiksi ilmiöiksi. Laimeimmillaan boikotit ovat sosiaalisessa mediassa allekirjoitettuja vetoouksia (*slacktivism*), joihin osallistumiseen kuluttajilla on matala kynnyks. Laajimmillaan ne ovat isoja globaaleja liikkeitä (Yuksel ym. 2020). Paikallisen boikotoinnin ajankoh- taisuudesta Suomessa kertoo esimerkiksi pikaruokaravintolan (KFC:n) eläintuotan- toa kohtaan osoitettu mielenosoitus (esim. Helsingin Sanomat 11.11.2021). Koska sosiaalisen median alustoilla boikotoinnin kohteita koskeva informaatio saavuttaa kuluttajan nopeasti, boikotit ovat sekä kuluttajille että organisaatioille helpompia järjestää kuin koskaan aiemmin. Usein boikotit myös unohtuvat nopeasti ja voi- vat sekoittua toisiinsa, sillä kuten yllä mai- nittiin, kuluttajan on vaikea olla selvillä globaalien yritysten ja brändien omistuk- sista ja tuotantoketjuista. Lisäksi boikotit saattavat aiheuttaa vastakkaisia reaktioita, sillä vastarinnan noustessa brändin tai organisaation luottajoukot voivat nousta puolustamaan kohdetta.

Sosiaalinen media yleensä edesauttaa boikotteja ja niiden vaikuttavuutta. Ensini-kin tieto boikoteista leviää sosiaalisen median kautta huomattavasti nopeammin kuin aikaisemmin (Albrecht ym. 2013), jolloin osallistujien määrä luonnollisesti kasvaa. Esimerkiksi suosittujen somevai- kuttajien boikotteihin liittyvä postaus voi saavuttaa miljoonia ihmisiä tunneissa so-

mealustoilla. Tämäkin on hyvä esimerkki vaikuttamisen *kansanomaisesta käänteestä*. Myös virallisemmat boikottikampanjat saavuttavat kuulijansa paremmin erilais- ten alustojen kautta. Toisaalta yritykset saavat helpommin tietoa boikoteista sosiaalisen median kautta ja pystyvät näin ollen myös reagoimaan niihin entistä pa- remmin ja jopa ennaltaehkäisemään niitä.

Cancel-kulttuuri ja boikotointi yritysviestinnän näkökulmasta

Boikottien aiheet liittyvät nykyisin hyvin tyypillisesti yllä kuvattuihin cancel- ja woke-ilmiöihin, kuten yhteiskunnalliseen epätasa-arvoon, syrjimiseen, häirintään ja rasismiin. Tämän vuoksi monet yritykset ja julkiset toimijat pyrkivät ennakoimaan mahdollista boikotointia esimerkiksi muokkaamalla tuotteitaan ja brändejään siten, ettei niissä näy kuvia tai logoja, jotka jokin ihmisryhmä voi ymmärtää loukkaa- viksi. Esimerkiksi laulaja Chisu pyysi taan- noin etukäteen anteeksi lettikampaustaan TV-ohjelmassa.

Suomalaisille kuluttajille tuttuja yritys- ten ennalta reagoimisia ovat esimerkiksi afrikkalaisten ja inuiittien sekä muiden et- nisten hahmojen poistaminen elintarvike-, jäätelö- ja makeispakkauksista. Kulttuuri- sen omimisen välttämisen nimissä geishan kuva on poistettu Fazerin suklaasta. Valion turkkilaisesta jogurtista poistui hahmo turkkilaisessa kansallispuvussa. Tasa-arvon vuoksi kahvipaketissa ei hymyile enää Paula-tyttö, ja Elovena-tytönkin asu on modernisoitu. Martinex-yhtiön Musta Pekka -pelikortit poistettiin myynnis- tä rasistisina vuonna 2020. Sitä ennen

korttipelin nimi oli jo muutettu Pekaksi (Ilta-lehti 4.6.2020). Saman yhtiön perinteisestä Afrikan tähti -pelistä tehtiin vuonna 2021 visuaalisesti korrekti versio, josta oli pelin 70-vuotisjuhlavuoden kunniaksi poistettu mahdollisesti rasistista kuvitusta. Tämä ei estänyt pelin joutumista rasismikohun keskelle yhden Helsingin yliopiston vaihto-opiskelijan some-päivityksessä esitettyjen rasismisyytösten johdosta (Ilta-Sanomat 18.10.2021). Tämä on myös kuvaava esimerkki edellä mainitusta *kan-sanomaisesta käänteestä*.

Kansainvälisiä esimerkkejä voi löytää paljonkin. Kiinassa boikottien syyt ovat tässäkin asiassa vastakkaiset yleiselle eettisyyssäilykselle: tuore esimerkki on ”liian ruman” kiinalaisnaisen kuvan poistaminen Diorin kosmetiikkamainoksesta kuluttaja-boikotin uhatessa Kiinan suurilla markkinoilla (Helsingin Sanomat 27.11.2021).

Vaikka nykyisin tuoteboikotit ovat usein lyhyitä ja paikallisia, niiden hallitsemattomuus tekee yrityksen maineenhallinnan vaikeaksi. Cancel-kampanjoinnista ja woke-teemojen aiheuttamien kohujen pitkäaikaisista seurauksista yrityksille ei vielä ole juurikaan tutkimusnäyttöä. Ei myöskään siitä, ketkä ovat avainhenkilöitä somekohujen korjaamiseen ja miten se pitäisi tehdä.

Jotkin yritykset ovat menneet näytävästi vastavirtaan eivätkä kohuista huolimatta automaattisesti canceloi kohujen aiheuttajia, vaan pohtivat tuottojen ja mainehaitan suhdetta tarkemmin. Esimerkiksi musiikkia ja puheohjelmia suoratoistona välittävä Spotify ilmoitti, ettei sano irti suosittua podcastia pitävää

Joe Rogania, joka käytti lähetyksissään rasistisia sanoja. Spotify on (tätä kirjoitettaessa) pysynyt kannassaan, vaikka useat artistit ilmoittivat ottavansa musiikkiansa pois palvelusta (Fortune 3.2.2022). Kun Suomen miesten hiihtomaajoukkue kärkehti dopingista Lahden MM-kisoissa vuonna 2001, Suomen Hiihtoliitto menetti lähes kaikki muut sponsorinsa paitsi huoltoasemayhtiö St1:n (Taloussanomat 7.3.2003). Tosin St1 päätti jatkossa kohdentaa rahoitustaan erityisesti nuoriso- ja antidopingtyöhön. Sponsoroinnin jatkumisesta ei ollut yhtiölle haittaa.

Reagointi ja ylireagointi: miten boikotointiin tulisi suhtautua?

Ratkaisut boikottien ja mainehaittojen hallintaan löytynevät sieltä, mistä ongelmatkin: sosiaalisesta mediasta. Osin maineen korjaaminen on mahdollista sosiaalisen median vaikuttajien välityksellä (Yang ym. 2021). Erityisesti nuoret kuluttajat luottavat ammattimaisiin somevaikuttajiin, joiden vaikutus markkinoinnissa ja yritysviestinnässä kasvaa koko ajan (Reinikainen ym. 2020). Sosiaalisen median vaikuttajat ovat yleensä myös usein hyvin tietoisia sosiaalisessa mediassa leviävistä ilmiöistä. Käsitteet cancel, woke ja kulttuurinen omiminen ovat tulleet kuluttajien ja yritysten tietoisuuteen nimenomaan sosiaalisen median aktiivien välityksellä. Kuitenkin myös yritysten ja yhteisöjen viestintäammattilaisten tulee olla tietoisia yhteiskunnassa nousevista, erityisesti tasa-arvoon ja vastuullisuuteen liittyvistä ilmiöistä. Raja vastuullisuuden ja teennäisen woke-tiedostavan toimin-

nan (*woke-washing*) eli niin kutsutun woke-pesun välillä on kuitenkin häilyvä. Woke-pesu tarkoittaa sellaista näennäistointintaa tasa-arvon ja rasminvastaisuuden nimissä, jolla ei ole todellista vaikuttavuutta (Vredenburg ym. 2020; Pluckrose & Lindsay 2020).

Woke-kulttuurista ja kollektiivisesta ylireagoinnista voi nousta myös toisenlaisia ongelmia, nimittäin kulttuurista ja sosiaalista vastakkainasettelua. Sosiaalipsykologi Jonathan Haidtin mukaan woke-kulttuuri saattaa pahimmillaan olla etuoikeutetun valtaväestön sijaisloukkautumista ja -uhriutumista vähemmistöä edustavien puolesta. Koska loukkaantuminen nähdään moraalisenä velvollisuutena ja pyhänä eetoksena, sille haetaan tuki mediasta, eikä neutraalia keskustelua tai vastakkaisia mielipiteitä tai edes neuvotte-lua asiasta sallita (Haidt 2013). Sosiaalinen media vahvistaa viestiä, joten seurauksena voi olla täysin yliampuva kohu asiasta, jota uhrin eivät aina edes tunnista ongelmaksi.

Kohuun reagoiminen vahvasti saattaa joissain tapauksissa olla yritykselle jopa vahingollista ja ärsyttää kuluttajia. Yritysten tulisikin suhtautua itseensä, muihin yrityksiin ja henkilöihin kohdistuviin boikottivaatimuksiin maltillisesti, asiat perusteellisesti tutkien ja kohun vaikutukset kriittisesti arvioiden. Tämä on toki vaikeaa somemaailmassa, jossa reagoinnit ovat nopeita ja vahvoja. Yksilöön kohdistuvat skandaalit ovat erityisen ongelmallisia. Somemaailma saattaa jakaa tuomion jo ennen tutkintaa pelkkien syytösten perusteella, joten esimerkiksi taiteilijoiden, urheilijoiden ja muiden julkisten

sponsoroinnin ja palvelujen ostamisen peruuttamista on syytä harkita tarkkaan. Vaikka #metoo, BLM ja muut kampanjat tekevät arvokasta työtä tasa-arvon ja syrjimättömyyden edistämässä, ovat ne monissa tapauksissa myös vaikeuttaneet suuresti sivullisten ja syyttömien ihmisten uraa ja elämää.

Yhteenveto

Yritysten ja yhteisöjen toimintaan vaikuttava yhteiskunnallinen ympäristö on monimutkaistunut, mutta jotkin asiat pysyvät kuitenkin yksinkertaisina. Tärkeintä on viime kädessä asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen. Vaikka yhä useammat boikotit liittyvät tasa-arvoon, ihmisoikeuksiin, tuotanto-olosuhteisiin tai ympäristöky-symyksiin, yksityisen kuluttajan boikotoinnin syyt ovat pääosin arkisempia ja liittyvät tuotteiden ja palvelujen käyttökemuksiin. Kuten tiedetään, sosiaalisessa mediassa tyytymättömien kuluttajien kokemukset leviävät nopeammin kuin tyytyväisten (Pfeffer ym. 2014). Näin ollen on ratkaisevan tärkeää pitää kuluttajat tyytyväisinä yrityksen tuotteisiin ja palveluihin ja ennen kaikkea viestimään tyytyväisyydestään. Vahvaa yritys- ja brändisuhdetta ja luottojoukkojen tukea on vaikea rikkoa yksittäisellä kohulla. Mikäli kuluttaja tuntee tuotteet ja palvelut itselleen välttämättömiksi, kynnys niiden boikotointiin on erittäin korkea. Kuluttajat eivät myöskään ole homogeeninen ryhmä, vaan heidän keskuudessaan on monenlaisia mielipiteitä (Yuksel ym. 2020). Tärkeintä on viime kädessä toimia yrityksen omien arvojen mukaisesti. Tämän vuoksi arvojen tulee

olla vahvat ja niiden pitää näkyä kaikessa toiminnassa.

Boikoteilta eivät varsinkaan isot ja kansainväliset yritykset yleensä voi kokonaan välttyä. Niiden sattuessa yritys kohtaa kriisin, mutta saa samalla mahdollisuuden tarkastella kriittisesti toimintatapojaan ja muuttaa niitä tarvittaessa. Yritysten viestinnästä vastaavien ammattilaisten tulee kuitenkin olla valppaina ja tiedostaa teemojensa leimahtavuus sekä julkisen keskustelun agendan muutokset.

Seuraavilla kysymyksillä voidaan arvioida organisaation kykyä selviytyä boikottitilanteista:

1. Mitä arvoja ja teemoja yhteiskunnassa on tällä hetkellä nousussa, jotka ovat organisaatiomme, brändimme, tuotteemme tai palvelumme vastaisia? Vastaavasti mitkä asiat organisaatiossamme saattaisivat olla ristiriidassa yhteiskunnassa vallitsevien arvostusten kanssa?
2. Mistä tiedämme, mitä asiakkaat tuoteistamme todellisuudessa ajattelevat? Mistä saisimme sen parhaiten selville? Millaista viestiä sosiaalisen median tilimme välittävät? Keitä meidän kannattaisi seurata somessa?
3. Osaammeko lukea merkkejä tulevasta boikoteista? Näemmekö ajoissa vaaran merkit, kuten esimerkiksi saman toimialan yritysten boikotit?
4. Organisaation kaikilla tasoilla on avaintietoa mahdollisesta boikotille altistumisesta. Kuuntelemmeko organisaatiotamme riittävästi?

5. Joskus jysähtää yllättäen. Miten viestintästrategiamme joustaa arvaamattomissa tilanteissa?
6. Onko varautumisemme riittävällä tasolla, vaikka nyt olisi kaikki hyvin? Boikotit tulevat äkkiä, ja tämän päivän suosikki voi olla huomisen hylkiö.

KIRJALLISUUS

- Albrecht, Carmen-Maria; Campbell, Colin; Heinrich, Daniel & Lammel, Manuela (2013). Exploring why consumers engage in boycotts: Toward a unified model. *Journal of Public Affairs* 13:2, 180–189. <https://doi.org/10.1002/pa.1473>
- Barhorst, Jennifer B.; McLean, Graeme; Brooks, Joshua & Wilson, Alan (2019). Everyday micro-influencers and their impact on corporate brand reputation. 21st ICIG Symposium, 2019-06-04 – 2019-06-06, Durham Business School.
- Bimber, Bruce & Gil de Zúñiga, Homero (2020). The unedited public sphere. *New Media & Society* 22:4, 700–715.
- Castells, Manuel (1996). *The Rise of the Network Society. The Information Age: Economy, Society and Culture* Vol. I. Malden, MA; Oxford, UK: Blackwell.
- Cocker, Hayley & Cronin, James (2017). Charismatic authority and the YouTuber: Unpacking the new cults of personality. *Marketing Theory* 17:4, 455–472.
- Deutsch, Morton & Gerard, Harold B. (1955). A study of normative and informational social

influences upon individual judgment. *The Journal of Abnormal and Social Psychology* 51:3, 629–636. <https://doi.org/10.1037/h0046408>

Dhanesh, Ganga S. & Duthler, Gaelle (2019). Relationship management through social media influencers: Effects of followers' awareness of paid endorsement. *Public Relations Review* 45:3, 101765. doi: 10.1016/j.pubrev.2019.03.002

Endres, Kyle & Panagopoulos, Costas (2017). Boycotts, buycotts, and political consumerism in America. *Research & Politics* 4:4, 205316801773863. doi: 10.1177/2053168017738632.

Enfield, N. J. & Kockelman, Paul (toim.) (2017). *Foundations of Human Interaction: Distributed Agency*. Oxford: Oxford University Press.

Friedman, Milton (1985). *Consumer Boycotts: Effecting Change Through the Marketplace and Media*. London: Routledge.

Gabriel, Yannis & Lang, Tim (2015). *The Unmanageable Consumer*. London: SAGE Publications.

Garrett, Dennis E. (1987). The effectiveness of marketing policy boycotts: Environmental opposition to marketing. *Journal of Marketing* 51:2, 46–57. <https://doi.org/10.1177/002224298705100204>

Glickman, Lawrence (2009). *BUYING POWER. A History of Consumer Activism in America*. Chicago: The University of Chicago Press. doi:<https://doi.org/10.7208/9780226298665>.

Haidt, Jonathan (2013). *The Righteous Mind. Why good people are divided by politics and religion*. New York: Penguin Books.

Juric, Biljana; Wilks, George & Smith, Sandra D. (2016). Negative customer brand engagement. An overview of conceptual and blog-based findings. Teoksessa: Brodie, Roderick J.; Hollebeek, Linda D. & Conduit, Jodie (toim.). *Customer Engagement: Contemporary issues and challenges*. New York: Routledge, 272–286.

Kanai, Akane & Gill, Rosalind (2020). Woke? Affect, neoliberalism, marginalised identities and consumer culture. *New Formations* 102, 10–27. doi: 10.3898/NewF:102.01.2020

Klein, Naomi (2000). *No Logo. Tähtäimessä brändäjä*. Porvoo: WSOY.

Klein, Naomi (2008). *Tuhokapitalismin nousu*. Porvoo: WSOY.

Klein, Jill G.; Smith N. Craig & John, Andrew (2004). Why we boycott: Consumer motivations for boycott participation. *Journal of Marketing* 68:3, 92–109. doi: 10.1509/jmkg.68.3.92.34770.

Koschate-Fischer, Nicole; Hoyer, Wayne D. & Wolframm, Christiane (2019). What if something unexpected happens to my brand? Spillover effects from positive and negative events in a co-branding partnership. *Psychology & Marketing* 38:08, 758–772.

Kumari, Shwetha & Muralidhara, G. V. (2021). Nestlé under fire over unhealthy product portfolio: Will the company emerge unscathed? *IUP Journal of Business Strategy* 18:3, 38–61.

- Lay Hwa Bowden, Jana; Conduit, Jodie; Hollebeek, Linda; Luoma-aho, Vilma & Apenes Solem, Birgit (2017). Engagement valence duality and spillover effects in online brand communities. *Journal of Service Theory and Practice* 27:4, 877–897. Saatavilla: <https://www-proquest-com.ezproxy.jyu.fi/docview/1908284157?pq-origsite=primo>
- Leibenstein, H. (1950). Bandwagon, snob, and Veblen effects in the theory of consumers' demand. *The Quarterly Journal of Economics* 64:2, 183–207. <https://doi.org/10.2307/1882692>
- Lewis, Kevin; Gray, Kurt & Meierhenrich, Jens (2014). The structure of online activism. *Sociological Science* 1:1–9. doi: 10.15195/v1.a1
- Luoma-aho, Vilma & Vos, Marita (2010). Towards a more dynamic stakeholder model: Acknowledging multiple issue arenas. *Corporate Communications: An International Journal* 15:3, 315–331.
- Micheletti, Michele (2003). *Political Virtue and Shopping: Individuals, Consumerism, and Collective Action*. New York: Palgrave Macmillan.
- Munnukka, Juha; Maity, Devdeep; Reinikainen, Hanna & Luoma-aho, Vilma (2019). "Thanks for watching." The effectiveness of YouTube vlogendorsements. *Computers in Human Behavior* 93 (April), 226–234.
- Neilson, Lisa A. (2010). Boycott or buycott? Understanding political consumerism. *Journal of Consumer Behaviour* 9:3, 214–227. <https://doi.org/10.1002/cb.313>
- Norris, Pippa (2021). Cancel culture: Myth or reality? *Political Studies*. August 2021. doi:10.1177/00323217211037023
- Pfeffer, Jürgen; Zorbach, Thomas & Carley, Kathleen M. (2014). Understanding online firestorms: Negative word-of-mouth dynamics in social media networks. *Journal of Marketing Communications* 20:1–2, 117–128, DOI: 10.1080/13527266.2013.797778
- Pluckrose, Helen & Lindsay, James (2020). *Cynical Theories: How Activist Scholarship Made Everything About Race, Gender, and Identity—and Why This Harms Everybody*. Durham, NC: Pitchstone Publishing.
- Price, Vincent; Nir, Lilah, & Cappella, Joseph N. (2006). Normative and informational influences in online political discussions. *Communication Theory* 16:1, 47–74. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2006.00005.x>
- Reinikainen, Hanna; Munnukka, Juha & Maity, Devdeep (2020). 'You really are a great big sister' – parasocial relationships, credibility, and the moderating role of audience comments in influencer marketing. *Journal of Marketing Management* 36:3–4.
- Sadrabadi, Alireza Naser; Saraji, Mahyar Kamali & MonshiZadeh, Mohammad (2018). Evaluating the role of brand ambassadors in social media. *Journal of Marketing Management and Consumer Behavior* 2:3, 54–70.
- Sen, Sankar; Gürhan-Canli, Zeynep & Morwitz, Vicki (2001). Withholding consumption: A social dilemma perspective on consumer boycotts.

Journal of Consumer Research 28:3, 399–417.
<https://doi.org/10.1086/323729>

Stolle, Dietlind; Hooghe, Marc & Micheletti, Michele (2005). Politics in the supermarket: Political consumerism as a form of political participation. *International Political Science Review* 26:3, 245–269. <https://doi.org/10.1177/0192512105053784>

Turner, Graeme (2010). *Ordinary People and the Media: The Demotic Turn*. London: Sage.

Valentini, Chiara & Lievonon, Matias (2020). Viestinnän strateginen monitulkintaisuus – Vaihtoehtoinen ratkaisu sidosryhmien odotustenhallintaan? Teoksessa: Huhtinen, Aki-Mauri & Melgin, Elina (toim.). *ProComma Academic 2020: Hallitsematon viestintä*. Helsinki: ProCom, 122–140.

Vredenburg, Jessica; Kapitan, Sommer; Spry, Amanda & Kemper, Joya A. (2020). Brands taking a stand: Authentic brand activism or woke washing? *Journal of Public Policy & Marketing* 39:4, 444–460. doi:10.1177/0743915620947359

Weber, Max (1922/1978). *Economy and Society*. Berkeley: University of California Press.

Wilska, Terhi-Anna (2018). Median muovaamat sukupolvet. Teoksessa: Willman, Veera (toim.). *Mediakasvatuksen käsikirja*. Tallinna: UniPress, 35–51.

Yang, Jeongwon; Chuentawong, Ployin & Pugdeethosapol, Krittaphat (2021). Speaking up on Black Lives Matter: A comparative study of consumer reactions toward brand and influen-

cer-generated corporate social responsibility messages. *Journal of Advertising* 50: 5, 565–583. DOI: 10.1080/00913367.2021.1984345

Yuksel, Ulgu; Thai, Nguyen T, & Lee, Michael S. (2020). Boycott them! No, boycott this! Do choice overload and small-agent rationalization inhibit the signing of anti-consumption petitions? *Psychology & Marketing* 37:2, 340–354.

VERKKOMEDIAÄHTEET:

BuzzFeed News 6.1.2022
 Chicago Tribune 3.9. 2020
 Edelman Trust Barometer 2021
 Fortune, 3.2.2022
 The Guardian 4.11. 2017
 Helsingin Sanomat, 11.11.2021
 Helsingin Sanomat, 27.11.2021
 Iltalehti 4.6.2020
 Ilta-Sanomat 18.10.2021
 Taloussanomat 7.3.2003
 Voima 8.5.2011
 YLE 1.2.2018
 YLE 6.6.2021

Kiitokset:

Kiitämme Suomen Akatemian (päätosnumero 320370) sekä Strategisen tutkimuksen neuvostoa (päätosnumero 327237) tutkimuksen rahoittamisesta.



www.viestijat.fi



KUKA?

Elina Vaahensalo

- *FM Elina Vaahensalo valmistelee digitaalisen kulttuurin väitöskirjaa Turun yliopistossa. Vaahensalo käsittelee väitöskirjassaan toiseuden ja vastakkainasettelun tuottamista erilaisissa anonyymeissä verkkokeskustelukulttuureissa sekä verkkokeskustelukulttuurien moniulotteisuutta huomioivaa kontekstualisoivaa tutkimusta. Lisäksi Vaahensalon tutkimusintresseihin kuuluvat verkkokulttuurien sekä sosiaalisen median historia.*

ORGANISAATIOT JA TOISEUTTAVA VERKKOKESKUSTELU

Artikkelissa käsitellään toiseuttavan verkkokeskustelun käsitettä ja sen kytkeytymistä anonyymiin verkkokeskusteluun. Toiseuttamisen tarkastelu myös erilaisiin organisaatioihin kytkeytyvissä verkkokeskusteluissa auttaa tunnistamaan, keille keskustelussa suostutaan antamaan ääni, keitä kuvataan vastustajana ja millaista kahtiajakoa organisaation toiminnan seurauksena saatetaan anonyymeissä keskusteluissa tuottaa.

Johdanto

Toiseuttava (engl. *othering*) verkkokeskustelu on varsinkin anonyymeille verkkoalustoille tyypillinen prosessi, jossa käyttäjät määrittävät omaa identiteettiään sekä ulkopuolisiksi, vieraiksi tai erilaisiksi kokemiaan ihmisryhmiä. Toiseuttava verkkokeskustelu on osa kaikenlaisia verkon vuorovaikutustilanteita – ei pelkästään anonyymejä, mutta kun käytössä ei ole oikeaa henkilöllisyyttä kuvaavia tunnisteita, käyttäjien on tuotava esiin itseään ja omaa identiteettiään tuottamiensa sisältöjen kautta. Anonymien verkkoyhteisöjen ryhmäytymiselle on myös tyypillistä, että sisäpiiriläisyyttä suositaan ja vartioidaan karsastamalla ulkopuolisuutta (ks. esim. Keipi ym. 2017). Tavoitellessaan sisäpiiriläisen ja yhteisöön hyväksytyjen jäsenen asemaa, käyttäjä voi olla valmiimpi hyväksymään yhteisön mahdollisesti haitalliset normit ja näkemykset (ks. esim. Kaakinen 2018; Watt ym. 2001). Ongelmaksi tämä muodostuu, kun toiseutta eli ”itsen” ja ”toisen” välistä epätasa-arvoista suhdetta kuvaavat sisällöt kärjistyvät vihamielisiksi, aggressiivisiksi tai väkivaltaisiksi (Vaahensalo 2021a; Vaahensalo 2021c). Tämän artikkelin tavoitteena on auttaa viestinnän ammattilaisia hahmottamaan, mistä toiseuttavassa verkkokeskustelussa on kyse, miten se voi kytkeytyä myös organisaatioiden toimintaan ja miten tällaisia ilmiöitä voi tarkastella kriittisesti. Artikkelissa esitellään kolme esimerkkiä anonyymien toiseuttavan verkkokeskustelun ilmiöistä.

Verkkokeskustelun kontekstissa anonymiteetilla tarkoitetaan tunnistettavuuden puutetta. Verkkoalustan käyttäjät saatta-

vat esiintyä nimimerkein, joiden kautta he eivät ole henkilöitävissä alustan ulkopuolella, ja joillakin alustoilla käyttäjillä ei ole edes tunnistettavia nimimerkkejä (Cirucci 2015; Van der Nagel & Frith 2015). Anonyymiä verkkokeskustelua pidetään myös omalla henkilöllisyydellä käytyyn vuorovaikutukseen verrattuna pidäkkeettömämpänä ja estottomampana (Suler 2005; Voggeser ym. 2018).

Vaikka toiseuttaminen liittyy ilmiönä tyypillisimmin ihmisryhmien ja identiteettien välille rakennettuun eriarvoistavaan vastakkainasetteluun, voi toiseuttava verkkokeskustelu kytkeytyä myös erilaisten organisaatioiden kuvailuun. Toiseuttava verkkokeskustelu voi näyttää organisaatioiden näkökulmasta poikkeukselliselta, sillä organisaatioita koskeva toiseutta ja vastakkainasettelua tuottava keskustelu on harvoin linjassa niiden omassa viestinnässä rakentaman julkisuuskuvan tai arvojen kanssa. Toiseuttava verkkokeskustelu voi näyttäytyä negatiivisina ennakoluuloina, vahingollisina stereotypioina ja jopa vihapuheena, jotka voivat kertoa paljonkin siitä, millaisia mielikuvia organisaatiosta tai siihen kytkeytyvistä ihmisryhmistä verkossa tuotetaan sekä jaetaan.

Organisaatioviestinnän näkökulmasta toiseuttava verkkokeskustelu on linkitettävissä myös negatiivisen sitoutumisen käsitteeseen (engl. *negative engagement*), joka viittaa organisaatioihin liittyvään, negatiivisia tunteita ja kokemuksia viestivään vertaisvuorovaikutukseen (Hollebeek & Chen 2013). Passiivisen negatiivisten kokemusten jakamisen lisäksi negatiivinen sitoutuminen ja osallistuminen

voi olla myös aktiivista, organisaation mainehaittaan pyrkivää, joka on erityisen vahingollista kaikkein julkisimmilla ja suosituimmilla sosiaalisen median alustoilla (Lievonen ym. 2018, 16). Organisaation maineen heikentämiseen pyrkivissä sisällöissä toiseksi ja toiseuttamisen kohteeksi määrittyy usein organisaatio itse, ja kahtiajaossa organisaatio nähdään vastakkaisena sekä mahdollisesti jonkinlaisena syntipukkina.

Toiseutta ja vastakkainasettelua tuottava viestintä on aiheena COVID-19-pandemian ja keväällä 2022 syttäneen Ukrainan sodan aikana erityisen ajankohtainen. Ihmisten arkeen vaikuttavat pelot, rajoitteet ja uhat näkyvät myös tavoissamme osallistua usein näkökantoja kärjistävään verkkokeskusteluun (Cinelli ym. 2021; Uyheng & Carley 2021; Velasquez ym. 2021). Kansainvälisen pandemian tai aseellisten konfliktien seurauksena syntyneet salaliittoteoriat ja epäluulo ovat omiaan synnyttämään vastakkainasettelua, ja ne kytkeytyvät myös vahvasti toiseuttavaan verkkokeskusteluun. Salaliittoteorioille on ominaista, että ne tarjoavat seuraajilleen jonkin selkeästi kuvatun sekä kärjistetyn vastustajan eli ”toisen” (Moffitt ym. 2021).

Toiseuttava verkkokeskustelu ja kasvottomuuden ongelmat

Toiseudessa (engl. *otherness*) on kyse oman identiteetin ja jonkin vastakkaisen, erilaisen ja ”toisen” välisestä kontrastista. Toiseutta kulttuurimaantieteen näkökulmasta käsitellyt Jean-François Staszak kuvailee identiteettiä ja toiseutta saman kolikon kahtena, erottamattomana kään-

töpuolena: Oman identiteetin määrittely tapahtuu vertaillen ja reflektoiden sitä toiseuteen sekä erilaisuuteen (Staszak 2008, 2). Toiseus ei kuitenkaan ole neutraali synonyymi erilaisuudelle, vaan toiseuteen kytkeytyy käsitys alempiarvoisesta erilaisuudesta (Hall 1999; Löytty 2005, 9). Toiseuttamisella eli toiseuden tuottamisella tarkoitetaan tämän alempiarvoisen erilaisuuden määrittelyä.

Vaikka toiseuttavan verkkokeskustelun käsite tarkasteleekin verkkokeskusteluissa ilmenevää, identiteettien arvottavaa kategorisointia yhteisöllisyyden ja identiteetin rakentamisen kautta, on toiseuttamisessa kuitenkin useimmiten kyse ulos sulkemisesta. Äärimmäisissä tapauksissa toiseuttaminen voi ottaa myös diskursiivisen, eli kielellisin keinoin tuotetun väkivallan muodon. Toiseuttava verkkokeskustelu onkin ilmiönä eräänlainen spektri, jossa samankaltainen dynamiikka tuottaa erilaisissa verkon ympäristöissä erilaista toiseutta. Joillain alustoilla toiseuttava verkkokeskustelu on käyttäjien keino jakaa omia ulkopuolisuuden kokemuksia sekä niihin liittyvää vertaistukea, toisilla taas toiseuttaminen ilmenee vihamielisenä tapana leimata jokin ihmisryhmä vääränlaiseksi (Vaahensalo 2021c). Joissakin keskusteluissa toiseus määrittyy syntipukiksi, jonka harteille vieritetään vastuuta tunteita herättävistä yhteiskunnallisista ongelmista (ks. esim. Lehtonen 2004, 250–251; Meddough & Kay 2009, 256). Tämä vihamielisyyttä ilmaiseva ääripää kytkee toiseuttavan verkkokeskustelun erityisesti verkkovihan eri muotoihin.

Vihan kulttuurit on tunnustettu isoksi

osaksi sosiaalista mediaa erityisesti kuluneen vuosikymmenen aikana (Laaksonen ym. 2020; Massanari 2017; Phillips 2019; Pöytäari ym. 2013). Verkkokulttuureja tutkineiden Whitney Phillipsin ja Ryan Milnerin mukaan vihamielisyys erilaisuutta kohtaan on nivoutunut niin vahvasti osaksi verkkokulttuureja, että sopuisa verkkokeskusteluihin osallistuminen vaatii usein varsinkin valkoisuutta ja maskuliinisuutta suosivien normien hyväksymistä (Phillips 2015; Phillips 2019; Phillips & Milner 2021). Toiseuttava verkkokeskustelu onkin verkkovihan tarkastelun lisäksi keino hahmottaa, millaista ”normaalaa” keskustelukulttuurissa tuotetaan ja mikä kulttuurissa hahmotetaan epänormaaliksi.

Verkkovihan tutkimuksessa on hyödynnetty monipuolisesti erilaisia käsitteitä, mutta varsinkin vihapuheen käsite on vakiintunut verkkovuorovaikutuksen ongelmakohtien hahmottamisessa. Käsite ei kuitenkaan ole vakiintumisestaan huolimatta ongelmaton, sillä vihapuheen käsitettä on tutkimuksessa kritisoitu yhtäältä laveaksi, toisaalta populistiseksi ja poleemiseksi (ks. esim. Lumsden & Harmer 2019, 24; Pohjonen & Udupa 2017, 1174; Pöytäari ym. 2013, 15; Ruotsalainen 2018, 214). On myös tärkeää muistaa, ettei verkossa tuotettu vastakkainasettelu ole aina avoimen vihamielistä tai tahallista. Vahingollisia ja toiseutta tuottavia stereotyyppisiä käytetään kaikenlaisessa viestinnässä niin huolien ja pelkojen (Pickering 2001, 71) kuin myös huumorin ja leikin varjolla (Coupland 2010, 254; Hughey & Daniels 2013, 334–335; Malmqvist 2015, 748–749). Toiseuttamisen ongelmallisuutta

ja merkityksellisyyttä ei pitäisi hahmottaa ainoastaan teon tahallisuuden perusteella, vaan peilaten asetelmaa siihen, kenellä on valta määrittää toiseutta ja sen hyväksyttävyyttä.

Ylilauta ja ääripäissä hahmottuvat toiset

Verkkoviha, toiseuden tuottaminen ja vastakkainasettelun tuottaminen ovat kytkeytyneet anonyymiin verkkokeskusteluun erityisesti erilaisten kuvafoorumien, kuten suomenkielisen Ylilaudan yhteydessä. Kuva- ja tekstimuotoisten keskusteluviestien vaihtoon tarkoitetuilla kuvafoorumeilla anonyymiteetin merkitys korostuu, sillä niillä ei käytetä nimimerkkejä tai tunnisteita, joiden avulla käyttäjät voisi erottaa toisistaan eri keskusteluketjujen välillä (Suominen ym. 2019, 175–194). Tutkimuksessa Ylilauta on tullut tutuksi muun muassa vihamielisten sisältöjen suuresta määrästä (Kettunen & Paukkeri 2021), sisältöjen naisvihamielisyydestä (Saresma 2020; Vaahensalo 2021c; Vainikka 2020) sekä anonyymien keskustelun merkityksestä syrjäytyneiden vertaistuellisessa vuorovaikutuksessa (Haasio 2015; Vainikka & Harju 2019).

Organisaatioviestinnän näkökulmasta Ylilaudalla käydyt keskustelut voivat tuntua kaukaisilta, mutta ne voivat antaa arvokasta tietoa organisaatioihin kytkeytyvistä asenteista, arvoista ja merkityksistä. Kuvassa 1 käyttäjät viittaavat kommentissaan tavarataloketju Kärkkäiseen, joka on kohdannut julkisessa keskustelussa runsaasti kritiikkiä yhteyksistään ilmaislehti Magneettimediaan sekä lehdessä julkais-

tuun äärioikeistolaiseen, juutalaisvastaiseen sisältöön (Haimi ym. 2020; Lindholm 2021). Toiseuttaminen on luonteeltaan yksinkertaistava prosessi, jossa ihmisryhmät, identiteetit ja toisaalta myös organisaatiot pelkistyvät herkästi stereotyypeiksi. Tämä esimerkki kuitenkin osoittaa, että toiseuttaminen on harvoin homogeenistä, sillä samassa keskusteluketjussa toiseuttaminen kohdistuu niin tavaraloketjuun itseensä, sen asiakkaisiin kuin myös tavaraloketjua boikotoiviin osapuoliin. Toiseuttamiselle on tyypillistä, että Toinen

hahmotetaan äärimmäisyyksien kautta. Siinä missä tavaraloketjun kritisoijat, boikotoijat ja ”maalittajat” kuvaillaan poliittisesti vasemmalle – ”vassareiksi” – hahmottavat esimerkin kommentoijat Kärkkäisen sekä yritystä tukevat asiakkaat äärioikeistolaisiksi ”nasseiksi” tai natseiksi. Itsensä kommentoijat asettavat ainakin implisiittisesti näiden poliittisten ääripäiden väliin, ottaen sekä ironisen huumorin että poliittisesti latautuneiden nimitysten keinoin etäisyyttä kaikkiin näihin kuvailemiinsa toiseuksiin.

Kuva 1. Ylilaudalta otetussa kuvakaappauksessa tavaraloketju Kärkkäiseen liittyvässä keskusteluketjussa vastakkainasettelua tuotetaan poliittisten stereotyyppien sekä tavaraloketjuun ja sen oletettujen boikotoijien arvojen perusteella. (Ylilauta 2020)



Viestintäkanavana Ylilautaa ei kannata aliarvioida, sillä kuvafoorumilla julkaistaan joka päivä noin 80 000 viestiä (Ylilauta 2021). Suomenkielisen verkkokeskustelun ja tiedontuotannon näkökulmasta se on merkittävä määrä sisältöä ja käyttäjiä, joilla on valtaa tuottaa myös vahingollista ja leimaavaa, keskustelualustan ulkopuolelle leviävää tietoa. Oikeusministeriön teettämän selvityksen mukaan vihapuheen tunnusmerkit täyttävää sisältöä esiintyi Ylilaudalla huomattavasti enemmän kuin rekisteröitymistä vaativilla sosiaalisen median alustoilla (Kettunen & Paukkeri 2021, 30). Vihamielisiä sisältöjä tuottavat eivät kuitenkaan ole eristyksissä vain yhdellä alustalla, vaikka voivatkin ilmaista näkemyksiään parhaiten pidäkkeettömän sisällön sallivilla alustoilla.

Jodel ja Hesburger toisena

Ylilaudan ja monien muiden kuvafoorumien tyystin anonymia dynamiikkaa mukailee myös mobiililaitteille ladattava sekä paikannukseen perustuva keskustelusovellus Jodel (ks. esim. Suominen ym. 2019, 253–254). Syksyllä 2021 julkiseen keskusteluun nousi alustalla käyty keskustelu Hesburger-pikaruokayhtiöstä sekä sen toiminnasta työnantajana. Kriittikimyrskyksikin tiedotusvälineissä nimetty keskustelu syntyi mahdollisesti reaktio-

na Hesburgerin omalle ”Vastuullinen työnantaja”-kampanjalle, jolla yritys on todennäköisesti pyrkinyt tavoittelemaan erityisesti nuorta työvoimaa (Kilpamäki & Tuominen 2021; Jansson 2021). Loppuvuoteen 2021 mennessä yli 1000 viestin ketjuksi kasvaneessa keskustelussa yritystä kritisoidaan varsinaisten työolojen sekä vastuullisuuteen viittaavan kampanjan välisestä ristiriidasta. Näin ollen toiseutta tuottavat puheenvuorot luovat vastakainasettelua erityisesti työntekijöiden ja itse organisaation välille (kuva 2). Useissa kommentteissa Hesburgeria kuvaillaan vastuullisen työnantajan sijaan ahneena ja työntekijöiden oikeuksia sekä hyvinvointia polkevana yritysajattin.



Kuva 2. Jodelin @vaihesejutut-kanavalla julkaistuissa keskustelukommenteissa toiseuttaminen henkilöityy Hesburger-pikaruokaketjuun kokonaisuutena sen sijaan, että ulkopuolisuuden ja toiseuden asemaan määriteltäisiin jotain tiettyä ihmisryhmää tai identiteettiä. (Jodel 2021)

Vaikka toiseuttaminen nähdään perinteisesti etuoikeutettujen vallankäyttönä ja keinona määrittää alemmuutta, on Jodelissa syntynyt Hesburger-keskustelu kuitenkin esimerkki alistamisen sekä vääryyksien kritiikkiin tähtäävästä toiseuttamisesta (ks. esim. Vaahensalo 2021c, 13; Vaahensalo 2021a, 236). Rajanvetoa ”vääränlaisen” ja vahingollisen toiseuttamisen sekä hyväksyttävän, kritiikkiin pyrkivän toiseuttamisen välillä on kuitenkin usein vaikeaa tehdä, ja varsinkin anonyymeillä keskustelualustoilla julkaistua kasvoton-

ta keskustelua on myös vaikeaa ottaa vakavasti – kuten Hesburgerin perustaja sekä hallituksen puheenjohtaja Heikki Salmelan alkuperäinen reaktio viestiketjuun osoittaa (kuva 3). Tuomitsemalla viestiketjun negatiiviset sisällöt valheelliseksi Salmela eväsi mahdollisuuden aihetta koskevaan dialogiin, joka olisi voinut osallistaa keskustelun osapuolia hedelmällisempään ja vastakkainasettelua lieventävään vuorovaikutukseen (ks. esim. Kent & Taylor 2002; Li & Kent 2021, 3).

Kuva 3. Hesburgerin perustaja ja hallituksen puheenjohtaja kommentoi Jodelin Hesburger-aiheista anonyymia viestiketjua Iltalehdelle epäuskoisena, mikä osoittaa, kuinka hankalaa kasvottoman viestinnän sisältöjen sisäistäminen voi toisinaan olla. (Tahkokorpi 2021; kuva Juha Veli Jokinen)

UUTISET | KOTIMAA



Hesburgerin perustaja Heikki Salmela yli 1 000 viestin Jodel-ryöpytyksestä: ”En tunnista niitä meidän työntekijöiksi”

Hesburgerin perustajan ja hallituksen puheenjohtajan Heikki Salmelan mukaan työntekijät ovat yrityksen tärkeimpiä henkilöitä.



Salmela on ihmeissään Iltalehden uutisoinnista. JUHA VELI JOKINEN

Brändimuutokset toiseuttamisen pohjalla

Toiseuttava verkkokeskustelu voi kytkeytyä organisaation viestintään myös tavoin, joissa organisaatio itse ei varsinaisesti määrity toisen asemaan. Kansainvälisen keskustelu- ja sisällönjakoalusta Redditiin suomenkielisellä r/Suomi-keskustelualueella jaetaan sekä kommentoidaan suomenkielisiä ja suomalaisuuteen liittyviä ajankohtaisia sisältöjä. Kesällä 2020 sisällöissä käytiin läpi myös julkiseen keskusteluun nousseiden suomalaisten tuotemerkkien nimenvaihto- ja brändimuutosaikeita. Tuolloin erityisesti Fazerin Geisha-patukan ja Pingviinin Eskimo-jäätelöpuikon nimiin sekä Valion turkkilaisen jurgurtin pakkaukseen kohdistunut sosiaa-

lisessa mediassa annettu kritiikki synnytti hetkessä ilmiön, jossa toiseuttamisen kohteeksi määrittyivät brändien sijaan ihmisryhmät, joiden syyksi tällaiset – monista tarpeettomina nähdyt – muutokset voitiin vierittää (Erma 2020; Pitkäranta 2020; Järvenpää 2020). Siinä missä brändeihin kohdistuneita muutosvaatimuksia on perusteltu brändien välittämien kulttuuristen stereotyyppien vahingollisuudella, on muutoksia tai niiden vaatimusta myös kritisoitu liiallisena ”mielensäpahoittajien hyysäämisenä” (ks. esim. Vaahensalo 2021c, 14). Myös esimerkin r/Suomi-komentissa tämä mielensäpahoittajien tai ”vihervassarien” melko hämärästi määritetty ryhmä nähdään ilmiössä Toisena, tuomittavana ja vastakkaisena (kuva 4).



Kuva 4. Geisha-suklaan nimen mahdollista muutosta koskevissa keskusteluissa toiseuttaminen ei kohdistunut niinkään muutosta harkitsevaan brändiin, vaan niihin, joiden nähtiin vaativan muutosta. (Reddit 2021)

Vaikka ilmiön myötä kritiikki sekä myös toiseuttavat kommentit ovat varmasti kohdistuneet myös brändeihin itseensä, on vastakkainasettelun Toisena näkynyt korostetusti se osapuoli, jonka nähdään vaativan näitä muutoksia ja jonka toimin-

taan brändit ovat mahdollisesti reagoineet. Sama näkyy osittain myös aiemmassa Ylilauta-keskustelun esimerkissä, jossa toiseuttaminen on tavallaan vastareaktio organisaation toiminnasta syntyneeseen reaktioon. Hesburgerin ja Jodel-keskuste-

Taulukko 1. Esimerkit erilaisesta organisaatioon kytkeytyvästä toiseuttavasta verkko-keskustelusta osoittavat ainakin osin, että reaktiot organisaation toimintaan tuottavat toiseuttavaa verkkokeskustelua, jossa organisaatio ja sen edustajat ovat toisena. Vastareaktiot organisaation toimintaan syntyneistä reaktioista puolestaan hajauttavat toiseuttamisen koskemaan myös muihin, organisaation toiminnasta keskustelua käyviin ihmisryhmiin.

Organisaatio	Alusta	Toiseuttamisen taustalla
Kärkkäinen	Ylilauta	Organisaation kytkökset äärioikeistoon sekä siitä seurannut organisaation boikotointi. • <i>Organisaation toiminta</i> • <i>Organisaation toiminnasta syntynyt boikotti</i>
Hesburger	Jodel	Organisaation julkaisema, organisaation vastuullisuutta työnantajana korostava rekrytointikampanja sekä sen ristiriitaisuus suhteessa työntekijöiden kokemuksiin • <i>Organisaation toiminta</i>
Fazer (Geisha)	Reddit	Organisaation alaisuudessa olevan brändin ympärillä käyty keskustelu sen uudelleentuottamista kulttuurisista stereotyypeistä, niiden mahdollisesta vahingollisuudesta sekä brändin muuttamisesta. • <i>Keskustelu organisaation toiminnasta</i> • <i>Organisaation toiminta (toteutuneet brändimuutokset tai viestintä mahdollisesta tulevasta muutoksesta)</i>

lujen yhteydessä toiseuttavat puheenvuorot kohdistuivat organisaatioon itseensä, koska ne olivat reaktioita organisaatiosta itsestään lähtöisin olevaan toimintaan. Brändimuutoksiin liittyvät toiseuttavat puheenvuorot puolestaan kohdistuivat

ensisijaisesti organisaatioiden sijaan niihin, joiden syyksi organisaation toimintaa voitiin vierittää (ks. taulukko 1).

Toinen	Kuka mahdollisesti on toiseuttamisen takana?
1. Organisaatio 2. Organisaatiota boikotoivat 3. Organisaation (vannoutuneet) asiakkaat	Käyttäjät / verkkoyhteisön jäsenet, jotka pyrkivät tekemään eroa Toisena hahmotettuihin poliittisiin ääripäihin.
1. Organisaatio 2. Organisaation johto	Organisaation nykyiset ja entiset työntekijät.
1. Ihmisryhmät, jotka hahmotetaan organisaation toiminnan kritisoinnin sekä brändin muutoksen ajamisen taustalle. 2. Organisaatio	Käyttäjät / verkkoyhteisön jäsenet, jotka pyrkivät tekemään eroa Toisena hahmotettuihin, brändejä kritisoiviin ihmisryhmiin.

Toiseuttavan verkkokeskustelun kohtaaminen

Organisaatio voi kohdata toiseuttavaa verkkokeskustelua erityisesti sen sosiaalisen median kanavilla tai sitä muuten koskevissa keskusteluissa, ja syyt toiseuden tuottamiselle voivat olla moninaisia. Tilanteeseen reagointi kannattaa aloittaa tunnistamalla ja kuuntelemalla, onko keskustelun taustalla mahdollisesti reaktio organisaation toimintaan ja keitä toiseuden asemaan kommentoissa määritetään. Vastuullinen organisaatio kuuntelee, keiden ääni tulee kuuluviin, keiden ei ja millä tavoin erilaisia keskusteluja käydään (Hautakangas & Gerlander 2021). Toiseuttavassa verkkokeskustelussa on useimmiten kyse vastakkainasettelusta, ja puolen valitseminen kahden eri osapuolen välillä voi entisestään voimistaa kahtiajakoa. Kaikenlaisessa viestinnässä on annettava tilaa myös kriittisille äänenpainoille, eikä kriittisyys itsessään ole tuomittavaa tai korjattavaa. On kuitenkin tärkeää muistaa, että kaikenlaisten äänien tasapuolinen huomioiminen ei tarkoita sitä, että huomioiduksi ansaitsevat tulla myös jo valmiiksi vaikeammassa ja marginalisoidussa asemassa olevia ihmisryhmiä syrjivät kommentit.

Ylilaudan Kärkkäistä koskevat kommentit, Hesburgeria käsittelevä Jodel-keskustelu sekä Fazeriin linkittyvä Reddit-kommentti osoittavat, että toiseuttava verkkokeskustelu liittyy organisaatioiden tapauksessa usein myös sosiaalisen median kohuihin ja organisaatioista käytyyn julkiseen keskusteluun. Sosiaalisen median kohu on löyhästi määriteltyinä

äkillisesti sosiaalisessa mediassa suosituiksi nouseva, moraalisten normien rikkomiseen liittyvä ja ulkopuolisten usein paheksuma puheenaihe (Laaksonen & Pöyry 2018). Koska ilmiöt ovat lähellä toisiaan, voi toiseuttavaan verkkokeskusteluun reagoimisessa ottaa oppia myös oikeanlaisista tavoista reagoida sosiaalisen median kohuihin: Itsevarma ja rauhallinen viestintä sekä aktiivinen vuorovaikutus ehkäisevät kohujen synnyttämiä vahinkoja siinä missä vaiti pysyminen synnyttää organisaatiosta negatiivisia mielikuvia (Pfeffer ym. 2014).

Vaikka tässä artikkelissa esitetyt toiseuttavan verkkokeskustelun esimerkit esiintyvät niihin liittyvistä organisaatioista katsottuna ulkopuolisissa anonyymeissä verkkotiloissa, ei organisaatio voi aina silti pysyä tällaisista ilmiöistä irrallisena – kuten Hesburgerin työoloista käyty Jodel-keskustelu osoittaa. Ilmiöiden ja niissä esiintyvän mahdollisen vastakkainasettelun kasvaessa mittasuhteiltaan kookkaammaksi, kasvaa myös ilmiöön reagoimisen tärkeys.

Toiseuttavaa verkkokeskustelua tutkiessa tai kohdatessa on hyvä huomioida nämä periaatteet:

1. Ymmärrä konteksti: Verkkokulttuurien ilmiöt, kuten myös toiseuttava verkkokeskustelu, tulisi aina suhteuttaa siihen kontekstiin eli tilanne- ja asiayhteyteen, joissa ne ovat syntyneet. Ilmiöstä muodostuu erilaisia eri sosiaalisen median alustoilla, ja tähän vaikuttavat esimerkiksi alustojen suosio sekä tekniset ominaisuudet ja toiminnallisuudet

(Bucher & Helmond 2017; Li & Kent 2021, 5; Vaahensalo 2021b).

2. Pohdi omia ennakkoluuloja:

Alustoista kuten Suomi24-foorumista tai kuvafoorumi Ylilaudasta maalataan uutismedioissa usein melko negatiivista kuvaa, vaikka verkkokeskustelukulttuurien ongelmat harvoin leimaavat kaikkea alustan toimintaa (Vaahensalo 2018). Sosiaalista mediaa ja varsinkin sen negatiivisia lieveilmiöitä käsiteltäessä onkin hyvä hahmottaa myös omia verkkokulttuureja koskevia ennakkoluulojaan sekä mahdollisia syitä niiden taustalla.

3. Toiseuttamisessa on kyse myös

itsestä: Vaikka tuottamalla toiseutta kuvaillaan usein ulkopuolista ja jollain tavalla huonommaksi hahmotettua Toista, on ilmiössä kyse myös oman identiteetin rakentamisesta. Kun käsitystä omasta itsestä rakennetaan kuvaamalla erilaista sekä jollain tavalla alempiarvoista Toista, kuvaillaan myös niitä ominaisuuksia, joihin ei itse haluta identifioitua. Tämä vuorovaikutteisuus näkyy myös verkossa, ja varsinkin anonyymeissä vuorovaikutustilanteissa kytkeytyminen joihinkin ryhmiin ja identiteetteihin voi korostua (Kaakinen 2018; Watt ym. 2001).

4. Ongelmien näkyväksi tekeminen

on tärkeää: Jotta ymmärtäisimme laajemmin verkkokulttuurien toimintaa ja niiden vaikutuksia myös elämämme verkon ulkopuolella, on tärkeää

kohdata rohkeasti verkon ikävämpiäkin lieveilmiöitä, tutustua toiseutta tuottaviin sisältöihin sekä tuoda niitä julki (Jane 2014). Ongelmien näkyväksi tekemisessä on myös tärkeää huomioida vihapuheesta tai valheellisestä sisällöstä viestimisen mahdolliset seuraukset (Phillips 2018).

5. Anonymiteetti turvapaikkana:

Anonymiteetti ei tarkoita automaattisesti estotonta verkkohäiriköintiä, vaan kasvottomuus ja tunnistamattomuus tarjoaa usein myös turvaa tuoda esiin arkoja aiheita sekä etsiä tukea vertaisiltaan (Byron ym. 2019; Vainikka & Harju 2019). Anonymiteettiin ei siis pidä suhtautua mustavalkoisesti häiriköiden piilopaikkana, vaan myös toiseuttavan verkkokeskustelun ilmiötä tarkastellessa olisi tärkeää tapauskohtaisesti tarkastella, millaista vastakkainasettelua, yhteisöllisyyttä ja ulkopuolisuutta ilmiön kautta tuotetaan.

Näistä voit aloittaa

1. Toiseuttavasta verkkokeskustelusta: Vaahensalo, Elina (2021). Samanlaista toiseuttamista, erilaisia toisia: Toiseuttavan verkkokeskustelun muodot anonyymeissä suomenkielisissä keskustelukulttuureissa. *Media & Viestintä*, 44:3, 1–29. <https://doi.org/10.23983/mv.111507>

2. Vihapuheesta: Pöyhtäri, Reeta; Haara, Paula & Raittila, Pentti (2013). *Vihapuhe sananvapautta kaventamassa*. Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9249-5>

3. Vihapuhe ja eettinen tiedotus: Phillips, Whitney (2018). *The Oxygen of Amplification, The Forest and the Trees: Proposed Editorial Strategies*. New York: Data & Society Research Institute. https://datasociety.net/wp-content/uploads/2018/05/3-PART-3_Oxygen_of_Amplification_DS-1.pdf

KIRJALLISUUS

Bucher, Taina, & Helmond, Anne (2017). The affordances of social media platforms. Teoksessa: Burgess, Jean; Poell, Thomas & Marwick, Alice (toim.). *The SAGE Handbook of Social Media, SAGE*, 233–253.

Byron, Paul; Robards, Brady; Hanckel, Benjamin; Vivienne, Son & Churchill, Brendan (2019). “Hey, I’m having these experiences”: Tumblr use and young people’s queer (dis) connections. *International Journal of Communication* 13, 2239–2259. <https://hdl.handle.net/1959.7/uws:56061>

Cinelli, Matteo; Pelicon, Andraž; Mozetič, Igor; Quattrocioni, Walter; Novak, Petra Kralj & Zollo, Fabiana (2021). Dynamics of online hate and misinformation. *Scientific Reports* 11:1, 1–12. <https://doi.org/10.1038/s41598-021-01487-w>

Cirucci, Angela M. (2015). Redefining privacy and anonymity through social networking affordances. *First Monday* 20:7. <https://doi.org/10.5210/fm.v20i7.5465>

Coupland, Nikolas (2010). “Other” Representation. Teoksessa: Jaspers, Jürgen; Östman, Jan-Ola & Verschueren, Jef (toim.). *Society and Language Use 7*. John Benjamins Publishing Company, 241–60. <https://doi.org/10.1075/hoph.7>

Erma, Mari (2020). Fazer harkitsee Geisha-suklaan nimen vaihtamista – ”Olemme saaneet palautetta sekä puolesta että vastaan”. *Ilta-Sanomat*. Saatavilla: <https://www.is.fi/kotimaa/art-2000006554857.html> (luettu 27.6.2020).

Haasio, Ari (2015). *Toiseus, tiedontarpeet ja tiedon jakaminen tietoverkon ”pienessä maailmassa”*: Tutkimus sosiaalisesti vetäytyneiden henkilöiden informaatiokäyttäytymisestä. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 2082. Tampere: Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9878-7>

Haimi, Toivo; Mattila, Marjukka & Björkstén, Tuomo (2020). Monet yritykset jatkavat yhteistyötä tavaratalo Kärkkäisen kanssa – kysimme firmoilta, pitäisikö. *Yle Uutiset* 25.8.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-11511143>

Hall, Stuart (1999). *Identiteetti*. Lehtonen, Mikko & Herkman, Juha (toim.). Tampere: Vastapaino.

- Hautakangas, Mikko & Gerlander, Maija (2021). Kuunteleminen vastuullisuuden ja luottamuksen rakentajana: esimerkkinä journalismin yhteiskuntavastuu. Teoksessa: Eräranta, Kirsi & Penttilä, Visa (toim.). *ProComma Academic 2021: Vastuullinen viestintä*. Helsinki: ProCom, 124–139. <https://doi.org/10.31885/2021.00001>
- Hollebeek, Linda D. & Chen, Tom (2013). Positively- vs. Negatively-Valenced Engagement: Implications for SD Logic. *Naples Forum on Service*, 18–21. <http://www.naplesforumonservice.it/uploads/files/Hollebeek,%20Chen.pdf>
- Hughey, Matthew W. & Daniels, Jessie (2013). Racist comments at online news sites: a methodological dilemma for discourse analysis. *Media, Culture & Society* 35:3, 332–347. <https://doi.org/10.1177/0163443712472089>.
- Jane, Emma A. (2014). ‘Back to the kitchen, cunt’: Speaking the unspeakable about online misogyny. *Continuum* 28:4, 558–570. <https://doi.org/10.1080/10304312.2014.924479>
- Jansson, Kaisu (2021). Jasmin Ristolainen ja 11 muuta nuorta kertovat karuista työoloista Hesessä – hampurilaisketjun mukaan joskus ei ole pidetty taukoja. *Yle Uutiset* 26.8.2021. Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-12073762> (luettu 26.8.2021).
- Jodel (2021). Helsinki @vainhesejutut. Saatavilla: https://share.jodel.com/post?postId=611d13657bb416ab3d4edae3&_branch_match_id=849623985610479938 (luettu 10.12.2021).
- Järvenpää, Juha (2020). Ikoninen Eskimo-jäätelöpuikko sai uuden nimen – tältä pakkaus näyttää. *Ilta-Sanomat* 19.11.2020. Saatavilla: <https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000007628156.html> (luettu 19.11.2020).
- Kaakinen, Markus (2018). *Disconnected online: A social psychological examination of online hate*. Väitöskirja. Tampere: Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0767-7>
- Keipi, Teo; Näsi, Matti; Oksanen, Atte & Räsänen, Pekka (2017). *Online Hate and Harmful Content. Cross-National Perspectives*. London: Routledge.
- Kent, Michael L. & Taylor, Maureen (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review* 28:1, 21–37. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(02\)00108-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(02)00108-X)
- Kettunen, Laura & Paukkeri, Mari-Sanna (2021). *Tekoälyn hyödyntäminen vihapuheen seurannassa*. Oikeusministeriön julkaisuja, Selvityksiä ja ohjeita 2021:15. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-259-893-6>
- Kilpamäki, Heini & Tuominen, Anni (2021). Hesburger joutui yli 1 000 viestin kritiikkimyrskyn Jodelissa – taustalla ”Vastuullinen työnantaja”-kampanja. *Ilta-lehti*. Saatavilla: <https://www.iltalehti.fi/kotimaa/a/78e86d8b-777b-43e3-8c2f-bc1493250c36> (luettu 25.8.2021).
- Laaksonen, Salla-Maaria; Haapoja, Jesse; Kinnunen, Teemu; Nelimarkka, Matti & Pöyhkäri, Reeta (2020). The datafication of hate: expectations and challenges in automated hate speech monitoring. *Frontiers in Big Data* 3:3. <https://doi.org/10.3389/fdata.2020.00003>

Laaksonen, Salla-Maaria & Pöyry, Essi I. (2018). Pahastumista vai politiikkaa: Sosiaalisen median kohut affektiivisessä keskustelukulttuurissa. *Wider Screen* 11:3 . <http://widerscreen.fi/numerot/2018-3/pahastumista-vai-politiikkaa-sosiaalisen-median-kohut-affektiivisessa-keskustelukulttuurissa/>

Lehtonen, Mikko (2004). Vieraus ja viisaus. Teoksessa: Lehtonen, Mikko; Löytty, Olli & Ruuska, Petri (toim.). *Suomi Toisin Sanoen. Tampere: Vastapaino*, 247–270.

Li, Chaoyuan & Kent, Michael L. (2021). Explorations on mediated communication and beyond: Toward a theory of social media. *Public Relations Review* 47:5. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102112>

Lievonen, Matias; Luoma-aho, Vilma & Bowden, Jana (2018). Negative engagement. Teoksessa: Johnston, Kim & Taylor, Maureen (toim.). *The Handbook of Communication Engagement*. New York: Wiley, 531–548.

Lindholm, Petteri (2021). Yle selvitti: Kaupaketti Kärkkäisellä myydään yhä sellaisten yritysten tuotteita, jotka ovat ilmoittaneet yhteistyön loppumisesta, Yle Uutiset 23.3.2021. Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-11849164> (luetu 23.3.2021).

Lumsden, Karen & Harmer, Emily (2019). Online Othering: An introduction. Teoksessa: Lumsden, Karen & Harmer, Emily (toim.). *Online Othering: Exploring Digital Violence and Discrimination on the Web*. Cham, Switzerland: Springer, 1–32.

Löytty, Olli (2005). Toiseuttamista ja tilakurittomuutta. Teoksessa: Löytty, Olli (toim.). *Rajanylityksiä–Tutkimusreittejä Toiseuden Tuolle Puolen*. Helsinki: Gaudeamus, 7–24.

Malmqvist, Karl (2015). Satire, racist humour and the power of (un) laughter: On the restrained nature of Swedish online racist discourse targeting EU-migrants begging for money. *Discourse & Society* 26:6, 733–753. <https://doi.org/10.1177/0957926515611792>

Massanari, Adrienne (2017). #Gamergate and The Fapping: How Reddit's algorithm, governance, and culture support toxic technocultures. *New Media & Society* 19:3, 329–346. <https://doi.org/10.1177/1461444815608807>

Meddaugh, Priscilla M. & Kay, Jack (2009). Hate speech or “reasonable racism?” The other in Stormfront. *Journal of Mass Media Ethics* 24:4, 251–268. <https://doi.org/10.1080/08900520903320936>

Moffitt, J. D.; King, Catherine & Carley, Kathleen M. (2021). Hunting conspiracy theories during the covid-19 pandemic. *Social Media + Society* 7:3. <https://doi.org/10.1177/20563051211043212>

Pfeffer, Jürgen; Zorbach, Thomas & Carley, Kathleen M. (2014). Understanding online firestorms: Negative word-of-mouth dynamics in social media networks. *Journal of Marketing Communications* 20:1–2, 117–128. <https://doi.org/10.1080/13527266.2013.797778>

Phillips, Whitney (2015). *This Is Why We Can't Have Nice Things*. Cambridge (Mass.): MIT Press.

- Phillips, Whitney (2018). *The Oxygen of Amplification, The Forest and the Trees: Proposed Editorial Strategies*. New York: Data & Society Research Institute. https://datasociety.net/wp-content/uploads/2018/05/3-PART-3_Oxygen_of_Amplification_DS-1.pdf
- Phillips, Whitney (2019). It wasn't just the trolls: Early internet culture, "fun," and the fires of exclusionary laughter. *Social Media+ Society* 5:3. <https://doi.org/10.1177/2056305119849493>
- Phillips, Whitney, & Milner, Ryan M. (2021). *You are here: A field guide for navigating polarized speech, conspiracy theories, and our polluted media landscape*. Cambridge (Mass.): MIT Press.
- Pickering, Miles (2001). *Stereotyping: the politics of representation*. Basingstoke: Palgrave.
- Pitkäranta, Pilvi (2020). Valio uudistaa jogurttipurkkien pakkauksia – Turkkilaisen jogurtin stereotyyppisestä kuvituksesta luovutaan. *Yle Uutiset* 27.6.2020. Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-11421940> (luettu 27.6.2020).
- Pohjonen, Matti & Udupa, Sahana (2017). Extreme speech online: An anthropological critique of hate speech debates. *International Journal of Communication* 11:19, 1173–1191.
- Pöytäri, Reeta; Haara, Paula & Raittila, Pentti (2013). *Vihapuhe sananvapautta kaventamassa*. Tampere: Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9249-5>
- Reddit (2021). r/Suomi, Ehdotukseni Geishan uudeksi pakkaukseksi. Saatavilla: https://www.reddit.com/r/Suomi/comments/hgqm0z/ehdotukseni_geishan_uudeksi_pakkaukseksi/ (luettu 15.12.2021).
- Ruotsalainen, Maria (2018). Tracing the concept of hate speech in Finland. Teoksessa: Kovala, Urpo; Palonen, Emilia; Ruotsalainen, Maria & Saresma, Tuija (toim.). *Populism on the loose*. Jyväskylän yliopisto. Nykykulttuurin tutkimuskeskuksen julkaisuja, 122, 213–230. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7401-5>
- Saresma, Tuija (2020). Vihan sfäärit: valkoisten heteromiesten affektiivinen mobilisaatio sosiallisessa mediassa. *Ethnos-Toimite*. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:juu-202004242892>
- Staszak, Jean-François (2008). Other/otherness. Teoksessa: Kitchin, Rob & Thrift, Nigel (toim.). *International Encyclopedia of Human Geography*. Oxford: Elsevier Science, 43–47.
- Suler, John (2005). The online disinhibition effect. *International Journal of Applied Psychoanalytic Studies* 2:2, 184–188. <https://doi.org/10.1089/1094931041291295>
- Suominen, Jaakko; Saarikoski, Petri & Vaahensalo, Elina (2019). *Digitaalisia kohtaamisia: verkkokeskustelut BBS-purkeista sosiaaliseen mediaan*. Helsinki: Gaudeamus.
- Tahkokorpi, Tuuli (2021). Hesburgerin perustaja Heikki Salmela yli 1 000 viestin Jodelissa-ryöpytyksestä: En tunnista niitä meidän työn-tekijöiksi". *Iltalehti*. Saatavilla: <https://www.iltalehti.fi/kotimaa/a/50c357d3-5521-4a4c-88c4-2636e5034dea> (luettu 25.8.2021).

Uyheng, Joshua & Carley, Kathleen M. (2021). Characterizing network dynamics of online hate communities around the COVID-19 pandemic. *Applied Network Science* 6:1, 1–21. <https://doi.org/10.1007/s41109-021-00362-x>

Vaahensalo, Elina (2018). Keskustelufoorumit mediainhokkeina–Suositut suomenkieliset keskustelufoorumit mediassa. *Wider Screen* 3. <http://widerscreen.fi/numerot/2018-3/keskustelufoorumit-mediainhokkeina-suositut-suomenkieliset-keskustelufoorumit-mediassa/>

Vaahensalo, Elina (2021a). Creating the other in online interaction: Othering Online Discourse theory. Teoksessa: Bailey, Jane; Flynn, Asher & Henry, Nicola (toim.). *Handbook on Technology-Facilitated Violence and Abuse: International Perspectives and Experiences*. Emerald Studies on Digital Crime, Technology & Social Harms, 227–246. <https://doi.org/10.1108/978-1-83982-848-520211016>

Vaahensalo, Elina (2021b). Kontekstualisointimalli sosiaalisen median lähdekritiikin avaimena. *Informaatiotutkimus* 40:3, 110–141. <https://doi.org/10.23978/inf.107897>

Vaahensalo, Elina (2021c). Samanlaista toiseuttamista, erilaisia toisia: Toiseuttavan verkkokeskustelun muodot anonyymeissa suomenkielissä keskustelukulttuureissa. *Media & Viestintä* 44:3, 1–29. <https://doi.org/10.23983/mv.111507>

Vainikka, Eliisa (2020). *Prekarisaation tunne- maisema: Vastustavat taktiikat, tunnelmat ja elämänpolitiikka verkon julkisuudessa*. Väitöskirja. Tampere: Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1637-2>

Vainikka, Eliisa & Harju, Auli (2019). Anonymien keskustelupalstojen julkisuus: Marginaaliin jääneiden vertaistukea ja yhteiskuntakritiikkiä. *Media & Viestintä* 42:2, 99–121. <https://doi.org/10.23983/mv.83374>

Van der Nagel, Emily & Frith, Jordan (2015). Anonymity, pseudonymity, and the agency of online identity: Examining the social practices of r/Gonewild. *First Monday* 20:3. <https://doi.org/10.5210/fm.v20i3.5615>

Velasquez, Nicolás; Leahy, Rhys; Restrepo, N. Johnson; Lupu, Yonatan; Sear, Richard; Gabriel, Nicholas; Jha, O. K.; Goldberg, B. & Johnson, Neil F. (2021). Online hate network spreads malicious COVID-19 content outside the control of individual social media platforms. *Scientific Reports* 11, 1–8. <https://doi.org/10.1038/s41598-021-89467-y>

Voggeser, Birgit J.; Singh, Ranjit K. & Göritz, Anja S. (2018). Self-control in online discussions: Disinhibited online behavior as a failure to recognize social cues. *Frontiers in Psychology* 8, 2372. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02372>

Watt, Susan E.; Lea, Martin & Spears, Russel (2001). How social is internet communication? A reappraisal of bandwidth and anatomy effects. Teoksessa: Woolgar, Steve (toim.). *Virtual society? Technology, cyberbole, reality*. New York: Oxford University Press, 61–77.

Ylilauta (2020).Yhteiskunta: MUISTAKAA TILATA KÄRKKÄISELTÄ!! Vasurit yrittävät tuttuun tapansa maalittaa ja kampittaa kotimaista yritystä. Ketju aloitettu 17.4.2020. Saatavilla: <https://ylilauta.org/yhteiskunta/122413964> (luettu 8.4.2022).

Ylilauta (2021). Tilastot. Saatavilla: <https://ylilauta.org/statistics/> (luettu 20.12.2021).



KETKÄ?

Pia Koivunen, Elina Melgin, Päivi Tampere

- *FT, dosentti Pia Koivunen työskentelee yleisen historian yliopistonlehtorina Turun yliopistossa. Koivunen on erikoistunut Venäjän poliittiseen ja kulttuurihistoriaan, ja tutkinut erityisesti kylmän sodan ajan kulttuuridiplomatiaa, propagandaa ja kulttuurivaihtoa. Koivunen johtaa Suomen Akatemian rahoittamaa projektia Mission Finland. Cold War Cultural Diplomacy at the Crossroads of East and West, jossa tutkitaan Yhdysvaltain, Neuvostoliiton ja niiden liittolaisten pyrkimyksiä vaikuttaa suomalaiseen yhteiskuntaan kylmän sodan vuosina.*

FT, dosentti Elina Melgin tekee poikkitieteellistä tutkimusta sekä historia- että viestintätieteiden alueilla. Hän toimii Luottamus & maine- sekä ESG -tutkimuksiin erikoistuneessa T-Mediassa vanhempana neuvonantajana. Melgin toimi vuosina 2005-2022 koko viestintäalan edustajana ProCom ry:n ja oy:n toimitusjohtajana. Hänen käsikirjoittamiaan ja toimittamiaan teoksia on palkittu kotimaassa ja ulkomailla.



FT Päivi Tampere työskentelee viestintäpäällikkönä valtioneuvoston kanslian strategisen viestinnän tiimissä vastuualueenaan informaatiovaikuttamiseen varautuminen. Hän on aiemmin toiminut Euroopan hybridiuhkien torjunnan osaamiskeskuksen viestintäpäällikkönä sekä erilaisissa viestinnän tehtävissä Virossa ja Suomessa.

SOTA UKRAINASSA – KATSAUS SODAN TAUSTAAN JA SEN VAIKUTUKSIIN ORGANISAATIOIDEN VIESTINTÄÄN

Helmikuussa 2022 alkanut Venäjän hyökkäyssota Ukrainassa muutti ja muuttaa paitsi maailmanpolitiikkaa, myös organisaatioviestintää ja brändityötä. Sota koskettaa kaikkia organisaatioita ainakin välillisesti hintojen nousun, pakolaisten auttamisen tai energiakriisin myötä. Tässä artikkelissa käsittelemme sodan vaikutuksia organisaatioviestintään kansallisella tasolla. Otamme huomioon, kuinka internetin aikakaudella sodankäynnistä ylipäänsä on tullut leimallisesti informaatiotosotaa. Tapahtumien todellisesta luonteesta ja niihin liittyvistä narratiiveista käydään kamppailua. Viestintäammattilaisten on tärkeä ymmärtää sodan taustalla olevaa kansainvälistä politiikkaa ja sotiin liitettyjä kansallisia narratiiveja. Viestintäammattilaisten on myös hyvä varautua mahdollisesti lisääntyvään informaatiovaikuttamiseen Suomen NATO-prosessissa. Artikkelin on kirjoitettu toukokuun 2022 alussa ja kuvastaa sen hetkistä tilannetta. Lähteinä on käytetty kansainvälisen politiikan tutkimuksia, mutta myös pakotetoiempeisiin ryhtyneiden yritysten tiedotteita sekä lehtiartikkeleita. Artikkelia varten haastateltiin kahta viestintäjohtajaa nimettömästi. Haastattelut ovat nimetömiä siksi, että tilanne on yrityksille

arkaluontoinen. Sodan lopputuloksesta ja seurauksista ei ole vielä selvyttä.

Johdanto

Venäjän helmikuun 24. päivä 2022 aloittama laajamittainen hyökkäys Ukrainaan yllätti läntisen maailman. Viitteitä mahdollisesta hyökkäyksestä oli ollut ilmassa jo useiden kuukausien ajan. Silti kansainvälinen yhteisö eli siinä toivossa, että Venäjän kanssa päästäisiin diplomaattiseen ratkaisuun. Nopeasti kävi kuitenkin selväksi, että maailmanpoliittinen tilanne oli radikaalisti muuttunut. Yhdysvallat ja Euroopan unioni tuomitsivat Venäjän sotatoimet ja asettivat sen talous- ja pankkisektorille pakotteita. Useat ulkomaiset yritykset alkoivat valmistella poistumista maasta.

Artikkelin tavoitteena on antaa tiivis yleiskatsaus Ukrainassa käytävän sodan synnyn taustoista ja valtiollisesta propagandasta, joka on vuosia valmistellut Venäjän kansalaisia sotaan Ukrainaa vastaan. Artikkelin perustuu kansainvälisen politiikan tutkimuksiin, yritysten tiedotteisiin, uutismediaan sekä kahteen haastatteluun. Pyrimme vastaamaan seuraaviin kysymyksiin: miten sota on vaikuttanut Venäjä-yhteistyötä tehneiden yritysten organisaatioviestintään, mitkä ovat olleet olennaisimmat viestintään liittyvät kysymykset ja miten organisaatio on muuttanut tapaansa viestiä tekemisistään julkisuudessa. Artikkelin johdattaa viestijöitä myös miettimään informaatiovaikuttamista ja sen ehkäisemistä. Informaatiovaikuttamisella viittaamme toimintaan, jossa

erilaisten kampanjoiden ja operaatioiden avulla pyritään vaikuttamaan ihmisten mielipiteisiin ja toimintaan. Propaganda puolestaan viittaa sellaisella tiedolla vaikuttamiseen, jossa sekoitetaan totuutta ja valhetta, valikoidaan ja muokataan tietoa tarkoitushakuisesti ja pyritään vaikuttamaan yleisöön tietoisesti ainakin osittain epätodella informaatiolla. (Benkler ym. 2018; Pörsti 2017; Jantunen 2015.) Artikkeleissa ei kuvata viestinnällistä onnistumista tai epäonnistumista, näiden arvioiden aika on myöhemmin.

Muuttunut poliittinen tilanne on vaikuttanut monin tavoin Venäjällä toimiviin yrityksiin sekä niiden viestintään. Vaikutukset ovat kohdistuneet ennen kaikkea niihin yrityksiin, joilla on työntekijöitä Venäjällä. Artikkelin suomalaisia yrityksiä koskevat löydökset perustuvat yhteen keskisuuren suomalaisen organisaation viestintäjohtajan haastatteluun ja yhteen pohjoismaisen suuryrityksen viestintäjohtajan haastatteluun. Kaksi yritystä kieltäytyi haastattelupyynnöstä. Yritysten kannalta sotatilanne on todella vaikea, ja siksi monet yritykset ovat haluttomia kommentoimaan toimintaansa edes anonymisti. Elina Melgin toteutti ja nauhoitti haastattelut toukokuun alussa etäyhteydellä tunnin mittaisissa keskusteluissa. Haastattelut saivat kysymykset etukäteen. Haastattelujen pää tavoitteena oli saada käsitys siitä, millaisia välittömiä viestintätoimenpiteitä sota oli aiheuttanut ja mitkä asiat koettiin yrityksissä kaikkein olennaisimmaksi. Pakotteiden takia Venäjä oli asettanut monenlaisia turvallisuuteen ja talouteen liittyviä vastatoimen-

piteitä ulkomaalaisia yrityksiä ja niiden paikallisia työntekijöitä kohtaan. Tilanne oli vaikuttanut ennen kaikkea viestintään ja tiedonsaantiin. Haastatteluissa kävi ilmi, että yrityksille oli tullut uudessa tilanteessa kiire muodostaa vastuullisuuteen perustuva toimintamalli, sillä kansalliset eri maissa olivat jakaneet mielipiteitään sosiaalisessa mediassa tavalla, jossa yleisestä mielipiteestä oli muodostumassa yritysten sisäiseen kulttuuriin ja maineeseen liittyvä riski.

Katsaus Venäjän hyökkäyssodan taustaan

Venäjän sota Ukrainassa juontaa juurensa vuoden 2014 kansannousuun Kiovan Itsenäisyyden aukiolla, Maidanilla. Helmikuussa 2014 Ukrainan Venäjä-mielinen presidentti Viktor Janukovitš joutui pitkään jatkuneiden mielenosoitusten jälkeen pakenemaan maasta ja luopumaan virastaan. (Shveda & Park 2015; Roman ym. 2017.) Venäjä osoitti tyytymättömyytensä Ukrainan poliittiseen tilanteeseen valtaamalla Krimin niemimaan ja aloittamalla sotilasoperaation separatistien avulla Donetskin ja Luhanskin alueilla. Virallisesti Venäjä ei käynyt sotaa Itä-Ukrainassa, mutta käytännössä se aseisti separatisteja ja toi alueelle myös venäläisiä sotilaita. (Plokhly 2015; Reid 2015.)

Venäjän sotatoimien taustalla ovat poliittisen johdon suurvaltaintressit, sisäpoliittinen heikkous, sekä maan kokemat ja propagandassaan lietsomat geopoliittiset uhkakuvat. Sotaan ryhtymistä on edesauttanut myös Venäjän johdon käsitys maasta energiasuurvaltana, josta sekä Eurooppa

että entiset neuvostotasavallat ovat riippuvaisia (Tynkkynen 2022, 25, 95). Kylmän sodan päättymisen jälkeen Ukrainan kehitys on kulkenut eri ratoja Venäjän kanssa. Ukraina itsenäistyi monien muiden Neuvostoliittoon kuuluneiden reunavaltioiden tavoin vuonna 1991. Se säilytti neuvostoaikana muotoutuneet rajansa mukaan lukien Krimin niemimaan, jonka Venäjä katsoo kuuluvan itselleen (Parppe 2021, 38). Ukraina on pyrkinyt sekä Euroopan unionin että NATO:n jäseneksi ja ottanut askelia kohti demokraattisempaa yhteiskuntaa. Vuosina 1991–2022 Ukrainaa on hallinnut kuusi eri presidenttiä, Venäjällä samana aikana presidenttejä on ollut vain kolme, joista pisimpään – 18 vuotta – vallassa on ollut Putin. (Plokhly 2015.)

Ukrainan poliittinen kehitys 2000-luvulla ei ole ollut Venäjän mieleen. Sen pyrkimys päästä mukaan läntisiin liittoumiin on nähty Venäjän poliittisessa johdossa lännen ja erityisesti Yhdysvaltain valtapyrkimyksinä itäisessä Euroopassa. Venäjä on pyrkinyt estämään Ukrainan ja muiden reuna-alueiden länsi-integraatiota ja vaatinut etupiirijakoa, jossa NATO:n itälaajeneminen estettäisiin. Venäjälle länsimielinen Ukraina on näyttäytynyt uhkana Venäjän olemassaololle. Putinia on kaihtanut myös Yhdysvaltain hegemoninen asema maailmanpolitiikassa. Ukrainan sodan yhtenä tavoitteena voidaankin nähdä myös Putinin halu paitsi parantaa Venäjän poliittista asemaa, myös saada aikaan uusi maailmanjärjestys, jossa sillä on aiempaa merkittävämpi rooli.

Venäjän valtiollinen propaganda ja historiapolitiikka

Putinin hallinto on perustellut sotaa tarkoitushakuisilla historiantulkintoilla. Virallisen propagandan mukaan Venäjän ”erikoisoperaation” tavoitteena on Ukrainan ”denatsifikaatio” ja paikallisen venäjänkielisen väestön suojeleminen. Taistelu natsismia ja fasismia vastaan vetoaa voimakkaasti tunteisiin, sillä ne edustavat äärimmäistä pahaa ja muistutavat venäläisiä taistelusta natsi-Saksaa vastaan toisen maailmansodan aikana. (Kosola 2022.) Venäjällä Ukrainan sotaa on pohjustettu ja legitimoitu vuodesta 2014 lähtien. Erityisesti valtiollinen televisio on luonut kuvaa natsien hallitsemasta Ukrainasta, jossa venäjänkielisiä sorretaan etenkin Itä-Ukrainan alueella. Tähän ukrainalaisia epäinhimillistävään narratiiviin on kuulunut väite venäläisten kansanmurhasta, joka on ollut yksi keskeinen perustelu Venäjän sotilaalliselle interventiolle. (Goode 2022.)

Putinin hallinnon historiapolitiittisen tulkinnan mukaan ukrainalaiset, valkovenäläiset ja venäläiset ovat osa samaa itäslaavilaista kansaa, joka on historian myllerryksissä joutunut toisistaan erilleen. Ukrainan valtio on tämän tulkinnan mukaan keinotekoinen, bolševikkijohtaja Leninin luomus, joka syntyi lokakuun vallankumouksen jälkeisessä Venäjän imperiumin hajoamisessa. (Putin 2021.) Näin Putin on pyrkinyt kyseenalaistamaan paitsi Ukrainan valtion, myös ukrainalaisten olemassaolon. Tällä on pyritty luomaan sellaista käsitystä venäläisestä maailmasta, joka elää osin hajallaan ja jonka

palauttamiseksi Venäjän on toimittava ja jonka vuoksi sillä on oikeus ja velvollisuus toimia.

Myös Baltian maista käytetty retoriikka Venäjällä on korostanut niiden epäonnistumista itsenäisinä maina tai fasistisina maina, jotka ovat syrjäyttäneet venäläisvähemmistön. Suomen itsenäisyys on sen sijaan tunnustettu ja Suomen ajatellaan Venäjän johdossa kuuluvan länteen, eikä Suomi näin ollen ole osa Venäjän hahmottelemasta, nykyisiä valtion rajoja laajemmasta suurvallasta. (Pynnönniemi 2022.) Siksi Suomen ja Venäjän suhde on lähtökohdiltaan toisenlainen, muttei kuitenkaan ongelmaton. Venäjän valtion harjoittama strateginen viestintä perustuu tarkoitushakuisten valheiden levittämiseen.

Venäjän mediaympäristö ja sensuuri

Venäjällä valtaosa mediaympäristöstä on ollut vallanpitäjien hallussa jo 2000-luvun alkupuolelta lähtien. Vuoden 2022 lehdistönvapausindeksin mukaan Venäjä sijoittuu sijalle 155/180 (Lehdistönvapausindeksi 2022). Enemmistö televisiokanavista ja sanomalehdistä on vallanpitäjille myönteisiä, ja niin sanottuja riippumatomia toimijoita on ollut hyökkäyssodan alkamiseen saakka vain muutamia, kuten esimerkiksi Radio Eho Moskvyy, televisiokanava Dožd ja sanomalehti Novaja gazeta. (Kovalev 2021; Transparency International 2021.)

Hyökkäyssodan alkamisen jälkeen ote mediasta on tiukentunut entisestään, eikä Venäjällä tämän artikkelin kirjoitushetkellä toimi enää yhtään riippumatonta

lehteä, radio- tai televisiokanavaa. Viimeinen riippumaton sanomalehti Novaja Gazeta, joka viimeisinä viikkoinaan ei sekään kirjoittanut sodasta avoimesti, lopetti toimintansa Venäjällä maaliskuun 2022 lopussa. Se on kuitenkin jatkanut toimintaansa ulkomailta käsin, kuten monet muutkin venäläiset riippumattomat mediat, kuten Meduza. (Muhonen 2022.) Viranomaiset ovat kaventaneet myös jatkuvasti sosiaalisen median tilaa. Ensin estettiin pääsy Twitteriin, maaliskuussa puolestaan Meta-yhtiö, jonka palveluihin kuuluvat Facebook, Instagram and Whatsapp, julistettiin äärijärjestöksi. Artikkelin kirjoitushetkellä toiminnassa ovat vielä venäläiset Vkontakte ja Telegram sekä Youtube. Muihinkin sosiaalisen median kanaviin pääsee VPN-yhteyden avulla. Huhuja Venäjän irrottamisesta globaalista verkosta on kuulunut pitkin kevättä. (Etelämäki 2022.)

Kovin tarkkoja ja luotettavia arvioita siitä, miten Venäjällä asuvat venäläiset suhtautuvat sotaan, on tällä hetkellä vaikea tehdä. Lisääntynyt sensuuri sekä uusi laki, joka kieltää antamasta väärää tietoa Venäjän armeijasta ja käytännössä estää Ukrainan sodan kutsumisen sodaksi ja jonka rikkomisesta voi saada jopa 15 vuoden vankeustuomion, ovat luoneet ilmapiiirin, jossa kansalaiset ovat todennäköisesti halluttomia tuomaan julkisesti sotaa vastustavia mielipiteitään esiin. (Transparency International 2021; Helsingin Sanomat 2022.) Luotettavana pidetyn Levada-keskuksen viimeisten mielipidemittausten mukaan 81 prosenttia vastaajista tukee Venäjän armeijan toimia Ukrainassa.

(Levada-Center 11.4.2022.) Tässä tilanteessa on kuitenkin vaikeaa arvioida, kuinka hyvin nämä mittaukset kuvaavat venäläisten mielipiteitä, sillä poliittisten kantojen, etenkin vallanpitäjiä vastustavien kantojen kertominen tuntemattomille on nykytilanteessa valtava riski. Sananvapauden kaventumista äärimmilleen kuvaa osuvasti se, että kansalaisia on pidätetty paitsi avoimesti sotaa kritisoivista mielipiteenilmaisista, myös pelkän valkoisen paperin kanssa seisomisesta kadulla. (Brugen 2022.)

Mediatietojen perusteella venäläinen yhteiskunta elää tiiviissä informaatiokuplassa, jota hallitsee valtiollinen narratiivi. Viimeaikaisten riippumattomien mediatilojen haastattelujen mukaan Venäjän pitkäkestoinen valtiollinen propagandanarratiivi vaikuttaa vahvalta ja syvään juurtuneelta. Iso osa venäläisistä tuntuu kannattavan Putinia ja hänen ”erikoisoperaatioitaan” eikä tästä narratiivista poikkeavia huomioita uskota, vaan ne leimataan helposti valeutisiksi ja propagandaksi, vaikka kertojana olisi oma lähisukulainen. Tällä hetkellä venäläisten mielipiteisiin vaikuttaminen maan ulkopuolelta näyttää hyvin hankalalta. (Korenyuk & Goodman 2022.)

Monenlaista vaikuttamista ja manipulaatiota

Venäjä manipuloi maansa asukkaita tarjoamalla vain sensuroitua tietoa, ja se on käynyt informaatioisotaa länttä vastaan jo vuosia käyttäen informaatiovaikuttamista strategisten poliittisten ja taloudellisten päämääriensä saavuttamiseksi (Lucas &

Pomerantsev 2016). Vihollisen sekaantuminen yhteiskunnan toimintaan informaation keinoin ei ole uusi ilmiö ja toiminnasta käytetään sekaisin eri termejä, kuten informaatio-sota, informaatio-operaatiot ja informaatiovaikuttaminen (Pamment 2020). Kaikki viittaavat informaatioympäristössä käytävään kamppailuun.

Venäjän toiminnan tavoitteena on kylvää epäluuloa, epävarmuutta sekä pelkoa. Kun ihmisille tarjotaan lukuisia eri versioita ”totuudesta”, seurauksena on hämmennys ja epävarmuus, eivätkä ihmiset tiedä, mitä ajatella. Vuosia kestävä informaatiovaikuttamisen tuloksia ovat passivoituminen ja kyynisyys. Tällöin ihmiset eivät enää ole aktiivisia toimijoita, vaan heistä tulee passiivisia alamaisia. (Pomerantsev 2019.) Tätä erilaisten ”totuuksien” eli valheiden tulvaa olemme todistaneet Ukrainan sodan aikana, mutta myös aiemmin. Esimerkiksi Salisburyssä tapahtuneen Skripalien myrkytyksen jälkeen Venäjän media levitti kymmeniä erilaisia versioita tapahtumista (EU vs. Disinfo 2018).

Iso-Britannian ulkoministeriö kertoi vapunpäivänä 2022 saaneensa todisteita siitä, että Venäjän trollitehdas (Internet Research Agency) on pyrkinyt systemaattisesti manipuloimaan suosittujen verkkosivujen kommenttikentässä käytävää keskustelua Britanniassa, Etelä-Afrikassa ja Intiassa. Toiminnan kohteena ovat olleet erityisesti poliitikot ja media. Tavoitteena on ollut saada lisää kannattajia Putinin sodalle Ukrainassa. Todisteiden mukaan trollitehdas on käyttänyt Telegramia rekrytoidakseen ihmisiä työskentelemään Kremlin tukena. Rekrytoidut ovat alka-

neet pommittaa Kremlää kritisoineiden henkilöiden sosiaalisen median tilejä roskaposteilla, jotka ovat sisältäneet Putinia kannattavia ja sotaa tukevia viestejä. Trollaajilla on ollut käytössään VPN-yhteys, ja he ovat pyrkineet vahvistamaan ja kaiuttamaan autenttista, Kremlää tukevaa sisältöä, jotta sosiaalisen median alustat eivät pystyisi havaitsemaan toimintaa. Merkkejä operaatiosta on löydetty Telegramin lisäksi Twitteristä, TikTokista ja Facebookista. (Iso-Britannian ulkoministeriö 2022.) Suomalainen media on myös ollut länsimediaan kohdistuneen trollauksen kohteena. Venäjän trollitehdas julkaisi toukokuun alussa Telegram-kanavallaan tietoja suomalaismedioiden päätoimittajien sometileistä ja kehotti lähettämään niihin viestejä. (Saarikoski 2022.)

Informaatiovaikuttamisen taustalla on useita yksilön ja ryhmän välisiin suhteisiin liittyviä mekanisme, joita informaatio-operaatioissa pyritään käyttämään hyväkseen. Usein nämä teemat ovat sellaisia, jotka lisäävät yhteiskunnan jo olemassa olevaa polarisaatiota. Tästä esimerkkinä ovat Venäjän yritykset lietsoa jännitteitä Euroopan maissa asuvien venäläisvähemmistöjen ja valtaväestön keskuudessa tai Ukrainasta sotaa paenneiden ja venäläisten välillä maanmiespolitiikan avulla. Venäjä on käyttänyt esimerkiksi TikTokia disinformaation levittämiseen (O'Connor 2022).

Manipulointi hyödyntää kognitiivisia vinoumia

Myös ihmisten erilaisten kognitiivisten vinoumien hyödyntäminen auttaa mani-

puloinnissa. Sosiaalisen identiteetin teorian mukaan omaan sisäryhmään liitetään automaattisesti hyviä piirteitä ja ulkoryhmään negatiivisia piirteitä. Sisäryhmään samaistutaan ja sitä pidetään parempana. Koettu yhteinen uhka on keskeinen ulkoryhmävastaisuutta ruokkiva tekijä (Pauha 2020). Toisaalta ryhmässä syntyvä paine voi sulkea pois vaihtoehtoisen tai kriittisen ajattelun sekä eriävät mielipiteet. Tämä niin kutsuttu ryhmäajattelu voi vinouttaa oman sisäryhmän ajattelua. (Kahneman 2012.)

Yksilötason ajatteluun vaikuttavia mekanismeja ovat muun muassa vahvistusharha ja motivoitu päättely (Kahneman 2012). Arvomaailma ja kiinnostuksen kohteet vaikuttavat siihen, millaiseen informaatioon yksilöt kiinnittävät huomiota. (Bennett & Livingstone 2018). Ihmiset kiinnittävät huomiota todennäköisemmin informaatioon, joka vahvistaa heidän omaa maailmankuvaansa. Vastaavasti informaatio, joka haastaa tai kyseenalaistaa maailmankuvan, sivuutetaan helpommin. Kahneman (2012) kutsuu tätä vahvistusharhaksi (*confirmation bias*). Motivoidusta päättelystä (*motivated reasoning*) on kyse, kun tietoa haetaan vahvistamaan omia jo muodostuneita mielipiteitä (Benkler et al. 2018). Esimerkiksi algoritmeihin perustuva mikrokohdentaminen verkossa käyttää näitä kognitiivisia vinoumia hyväkseen tarjoamalla meille uutisia, tapahtumia ja informaatiota aiemman käytöksemme perusteella.

Turvallisuus korvasi avoimuuden viestinnässä

Suomalaiset ja Suomessa toimivat monikansalliset yritykset ovat olleet hyvin varovaisia viestinnässään pääosin turvatakseen työntekijöitään Venäjällä. Sodan alkuvaiheessa yritykset lähettivät mediatiedotteita, joissa ne tuomitsivat sodan ja antoivat täyden tukensa sekä lahjoituksia Ukrainan uhreille. Tiedotteissa painotettiin erityisesti huolta henkilökunnasta Ukrainassa ja Venäjällä. (Suomalais-Venäläisen kaupapakamarin uutishuone 2022.) Tilanne on ollut kaikkea muuta kuin selkeä, sillä kyse on sodasta, mikä erottaa tämän kriisin esimerkiksi Covid19-kriisistä, jossa työntekijöitä yhdisti yhteinen vihollinen.

Julkisuus on edellyttänyt moraalisia toimenpiteitä johtajilta Ukrainan kriisissä. Ihmisten mielipiteet vaikuttavat yritysten talouteen ja maineeseen (Uldam 2022). Samaa aikaan, kun suomalaisen yrityksen työntekijät edellyttivät yrityksen vetäytymistä Venäjältä, saman yhtiön työntekijät Venäjällä olivat aivan toisenlaisessa käsityksessä. Siellä esitettiin päinvastaisia toiveita ja pidettiin kannanottoja yrityksen arvojen vastaisena toimintana. Suomalaisomisteisen yhtiön sisällä syntyi sisäinen ristiriita, jossa viestintä joutui miettimään yhtiön toimintaa, myös brändiä, arvojensa ja etiikan näkökulmasta, ja samaan aikaan varmistamaan venäläisen henkilöstönsä turvallisuus. Henkilökunnan turvaamisesta tuli keskeinen kriteeri. Jos yleensä viestintä oli perustunut läpinäkyvyyteen ja avoimuuteen, nyt oli ihmisten turvallisuuden nimissä tarkoin harkittava strategia, jolla viestitään. Viestinnästä tuli

varovaisempaa, muttei kuitenkaan sensuroitua. Venäjällä Ukrainan sotaan liittyvistä kielteisistä sanoista tai teoista saattoi heti sodan alkaessa joutua pidätetyksi, ja uhkana oli jopa 15 vuoden vankeusrangaistus. Niukasta viestintälinjasta tuli eettisesti perustellumpaa kuin avoimesta vuorovaikutuksesta, sillä yhtiö ei halunnut saattaa työntekijöitään vaaraan. (Haastattelu 2, 6.5.2022.)

Pohjoismaisessa yrityksessä kriisiviestintä käynnistyi alkuun yhtiön omasta Facebook-ryhmästä, jonne ilmestyi työntekijöiden voimakkaan venäläisvihamielistä keskustelua. Sen sijaan, että keskustelu olisi kokonaan vaimennettu, se sallittiin perustamalla aiheeseen liittyvä oma ryhmä neutraalilla otsikolla ”Näkökulmia Ukrainan sotaan liittyen”. Tässä tapauksessa yhtiö oli valmistautunut ongelmiin ja hoitanut huoltovarmuuttaan ennakolta. Sodan syttyminen yllätti silti. Viestintäammatilaisten tehtäväksi tuli laatia tavallista enemmän sisäisiä tiedotteita, kysymys ja vastaus -listoja, tarkkaan pohdittua asiakasviestintää ja tilannepäivityskokouksia. Informaatiovaikuttamista oli hyvin vähän, ja se rajoittui muutamaa trolliin sosiaalisessa mediassa. Viranomaisviestintää tehtiin paikallisesti. Tehtäväksi tuli myös valmentaa johtoa suhteellistamaan sisäistä ristiriitaa. (Haastattelu 1, 6.5.2022.)

Molemmissa yhtiöissä sisäisen, henkilöstölle suunnatun viestinnän jälkeen vastattiin kasvaviin median pyyntöihin, mutta strategisesti linjaten reaktiivisesti, sillä oman tekemisen esiin nostaminen tuntui väärältä valinnalta. Painetta keskusteluun julkisissa somekanavissa syntyi etenkin

sen jälkeen, kun YLE oli listannut ne yhtiöt, joilla oli edelleen toimintaa Venäjällä ja kun jotkut mielipidevaikuttajat olivat ryhtyneet jakamaan videoita ja linkkejä tietoisesta paineesta kasvattamisen halusta. (Haastattelu 1 & 2, 6.5.2022).

Fazer, Nokian Renkaat ja Fortum aktivistien silmätikkuna

Nopeimmin pakotteisiin liittyviä päätöksiä ovat toimeenpanneet sellaiset suomalaiset yhtiöt, joille menetykset ovat olleet vain muutaman prosentin luokkaa. (Suomalais-Venäläisen kauppakamarin uutishuone 2022). Venäjään liittyviä omistuksia on myyty, investointipäätöksiä maahan on peruttu ja tuotantoa on siirretty muualle. Joillekin yhtiöille päätöksistä uutisointi on ollut mahdollisuus nostaa profiliaan vastuullisuuden näkökulmasta. (Esim. Paulig 2022.)

Julkinen paine sellaisia yrityksiä kohtaan, jotka olivat pakotteista huolimatta jatkaneet toimintaansa Venäjällä, alkoi kasvaa heti pakotteiden astuttua voimaan. Arvostelun kohteeksi sosiaalisessa mediasa joutui Venäjällä toimiva, muita hitaammin pakotteisiin reagoinut Fazer, joka kuitenkin korjasi tilanteen maaliskuun lopulla toimitusjohtajan Christoph Vitzthumin haastattelulla Helsingin Sanomissa. Haastattelussa Vitzthum kertoi Venäjän viranomaisten voimakkaista reaktioista Fazeria kohtaan. (Saarinen 2022.) Suomen arvostetuimpiin kuuluvan brändin kannalta kyseinen haastattelu oli käännteentekevä yksittäinen viestinnällinen onnistuminen, sillä Venäjällä työnsä menettäneet ihmiset ja heidän turvallisuustilanteensa sai

huomiota. Yhtiöiden valitsema varovainen linja tuli ainakin jossain määrin perusteluksi ja yleisesti ymmärretyksi.

Nokian Renkaat, jolle Venäjä muodosti vielä vuosi sitten noin 80 prosenttia tuotannosta, tiedotti 27.4.2022 investoinneista uuteen tuotantokapasiteettiin ja tuotannon lisäämisestä kotimaassa ja Yhdysvalloissa, mutta se ei ole kokonaan lopettanut tuotantoaan Venäjällä. (Nokian Renkaat 2022.) Siitä, ettei yhtiö heti sulkenut tehtaiaan Venäjällä, on muodostunut mainehaitta, jonka seurauksia on vaikea ennakoita. (Mäntylä 2022.) Vaikka yhtiö on kertonut, että jos se jättäisi tuotantolaitoksen Venäjälle, se saatettaisiin kansallistaa ja menetetyssä tehtaassa alkaisi esimerkiksi renkaiden tuotanto sodan tarpeisiin, ovat jotkut asiakkaat ilmoittaneet sosiaalisessa mediassa ostavansa renkaansa jatkossa muualta.

Energiäteollisuuden kohdalla sodan vaikutukset paitsi liiketoimintaan, myös maineeseen, ovat olleet tuntuvimpia. Fortumilla on noin 3,3 miljardin euron kokonaisomistuksia Venäjällä. (Fortum 2022 a, b.) Yhtiö on perustellut tuotanton-
sa jatkamista Venäjällä sillä, ettei se voi katkaista sähkönjakelua ihmisille (Uusitalo & Pantzar 2022). Fortumiin on kohdistunut paineita myös sen tiiviistä yhteistyö-
kytköksistä Venäjän oligarkkeihin (esim. Salovaara 2022). Fortum on valtio-omisteinen, ja siksi yhtiön valinnat ja teot ovat poliittisia ja diplomaattisia.

Sympatiat kerää Ukraina

Eniten ja pisimpään tästä sodasta kärsii todennäköisesti Venäjä. Mahdolliset sota-

rikokset, kuten siviilien joukkomurhat ja kidutukset, ovat tehneet Venäjästä maan, jossa eettiseen ja vastuullisuuteen pyrkivät maat eivät voi uskottavasti toimia. Lisäksi Venäjä on uhannut länsimaisia yrityksiä yhtiöiden kansallistamisella, mikä muistetaan varmasti pitkään, vaikka presidentti vaihtuisi. (Muilu & Pantzar 2022.) Sitä vastoin Ukrainan strateginen viestintä on onnistunut Ukrainan presidentin Zelenskyin ja hänen ammattitaitoisien tiiminsä ansiosta. Juristin koulutuksen saanut Zelenskyi toimi käsikirjoittajana ja näyttelijänä ennen valtiollista virkaansa. Ukraina puolustaa itsenäisyyttään ja sen harjoittama propaganda kerää sympatiaa lännessä. (Brownell 2022.)

Tunteisiin vetoava ukrainalaisten viestintä ja propaganda leviää etenkin sosiaalisessa mediassa. Toisinaan viestintä on hyökkäävää. Esimerkiksi pääministeri Denys Šmyhal on ottanut voimakkaasti kantaa Nestlén hitaaseen reaktioon osallistua pakotteisiin. Yhtiöllä on noin 7000 työntekijää Venäjällä, pääosin paikallisia. Šmyhal on kohdistanut kritiikkinsä suoraan Nestlén toimitusjohtajaan ja sanonut yhtiön avustavan terroristeja, jotka tappavat lapsia Ukrainassa. (Egan 2022.) Zelenskyi ja hänen tiiminsä on osoittanut taitonsa strategisessa mielipidevaikuttamisessa, joka jäänee historiaan tavalla tai toisella.

Johtopäätökset

Suomalaisissa Venäjällä toimivissa yrityksissä ryhdyttiin sodan takia tekemään tavanomaista varovaisempaa viestintää. Tärkeintä oli varmistaa Venäjällä olevien työntekijöiden turvallisuus. Sota lisäsi ak-

tivistien toimintaa sosiaalisessa mediassa. Venäjällä toimintaansa jatkavien yritysten toimintaa paheksuttiin.

Suojelupoliisi arvioi jo aiemmin keväällä, että Venäjä pyrkii vaikuttamaan Suomen päätöksentekoon NATO-kysymyksessä esimerkiksi informaatiovaikuttamisen keinoin (A-studio 11.4.2022). Viestinnän ammattilaisten olisi hyvä tuntea informaatiovaikuttamisen erilaisia mekanismeja ja taktiikoita. Organisaatioiden tulisi varautua niitä vastaan kohdistettuun informaatiovaikuttamiseen, koska sen kohteena voivat olla myös yksittäiset organisaatiot. Lähtökohta varautumiselle on uhan tiedostaminen sekä sen ymmärtäminen mahdollisimman hyvin. Tärkeää on myös ymmärtää informaatiovaikuttamisen tavoitteet, mekanismit ja käytetyt keinot. Kyseessä on ennakointi, joka kuuluu strategisen viestinnän ytimeen. Ennakointi on riskianalyysiä, jossa tunnistettua uhkaa ja sen aiheuttajaa peilataan oman organisaation työhön: millainen on taho, joka haluaa vahingoittaa, ja millaisiin tilanteisiin oma organisaatio voi joutua, jos informaatioympäristö muuttuu vihamieliseksi, hyökkääväksi, manipulatiiviseksi tai jos organisaatiota mustamaalataan tai maalitetaan julkisuudessa. Vähintään yhtä tärkeää kuin uhan tunnistaminen on avoin, faktoihin perustuva, proaktiivinen ja monikanavainen organisaatioviestintä, jolla vahvistetaan luottamusta ja rakennetaan ja ylläpidetään toimivia sidosryhmiä ja asiakassuhteita. Korkea luottamus ja vahva maine ovat suoja paitsi tavanomaisissa kriiseissä, myös informaatiovaikutusta vastaan.

Ukrainan sota pakotteineen on jo nyt muuttanut osin yritysviestintää varovaisemmaksi ja suljetummaksi. Viestintätoimenpiteillä on suojattu organisaation työntekijöitä. Se, mikä on ollut aiemmin demokratian arvojen mukaista avointa ja läpinäkyvää viestintää, on kohdannut uhan, jonka kanssa on opittava ennakoidaan ja toimimaan strategisesti taitavasti.

KIRJALLISUUS

A-studio (2022). Suojelupoliisin päällikkö Antti Pelttarin haastattelu. YLE 21.4.2022. Saatavilla: <https://areena.yle.fi/1-50949272> (katsottu 14.5.2022).

Benkler, Yochai; Faris, Robert & Roberts, Hal (2018). *Network Propaganda*. Oxford: Oxford University Press.

Bennett, W. Lance & Livingston, Steven (2018). The Disinformation Order: Disruptive communication and the decline of democratic institutions. *European Journal of Communication* 33:2, 122–139.

Brownell, Kathryn Cramer (2022). How Propaganda Became Entertaining. The Atlantic 27.3.2022, Saatavilla: <https://www.theatlantic.com/ideas/archive/2022/03/zelensky-speech-russia-propaganda-history/629381/> (luettu 10.5.2022).

Brugen, Isabel van (2022). Russia Arrests Multiple People for Holding up Blank Signs. *Newsweek*, 14.3.2022. Saatavilla: <https://www.newsweek.com/russia-ukraine-war-invasion-protests-police-arrest-activists-hol>

ding-blank-signs-paper-1687603 (luettu 9.5.2022).

EU vs. Disinformation (2022). Skripal and the disinformation swamp. Saatavilla: <https://euvsdisinfo.eu/skripal-and-the-disinformation-swamp/> (luettu 1.5.2022).

Egan, Matt (2022). Zelensky calls out Nestlé over its ties to Russia. *CNN Business* 21.3.2022. Saatavilla: <https://edition.cnn.com/2022/03/21/business/ukraine-nestle-zelensky-russia/index.html> (luettu 5.5.2022).

Etelämäki, Tiia (2022). Venäjällä tuomioistuinen kieltänyt Facebookin ja Instragramin toiminnan 'ääriliikehdintään liittyvän sisällön perusteella'. *Helsingin Sanomat* 21.3.2022. Saatavilla: <https://www.hs.fi/talous/art-2000008697463.html> (luettu 9.5.2022).

Fortum (2022a). Sijoittajauutinen 3.3.2022. Saatavilla: <https://www.fortum.fi/media/2022/03/fortumin-toimitusjohtaja-markus-rauramon-lausunto-konsernin-venajan-toiminnoista> (luettu 5.5.2022).

Fortum (2022b). Pörssitiedote 3.5.2022. Saatavilla: <https://www.fortum.fi/media/2022/05/fortum-tekee-noin-21-miljardin-euron-alaskirjaukset-venajan-liiketoimintaan-liittyen> (luettu 5.5.2022).

Goode, Paul (2022). How Russian Television Prepared the Public for War. *Ponars Eurasia* 28.3.2022. Saatavilla: <https://www.ponarseurasia.org/how-russian-television-prepared-the-public-for-war/> (luettu 12.5.2022).

Haastattelu 1, Viestintäjohtaja 5.5.2022. Elina Melginin hallussa.

Haastattelu 2, Viestintäjohtaja 5.5.2022. Elina Melginin hallussa.

Helsingin Sanomat (2022). Kirjeitä Venäjältä. Iskulause '1941–1945 me pystymme siihen uudelleen' on Venäjällä suosittu, mutta mihin sillä oikeastaan viitataan? 30.4.2022. Saatavilla: <https://www.hs.fi/ulkomaat/art-2000008780126.html> (luettu 9.5.2022).

Iso-Britannian ulkoministeriö (2022). UK exposes sick Russian troll factory plaguing social media with Kremlin propaganda. Iso-Britannian ulkoministeriön tiedote 1.5.2022. Saatavilla: <https://www.gov.uk/government/news/uk-exposes-sick-russian-troll-factory-plaguing-social-media-with-kremlin-propaganda> (luettu 1.5.2022).

Jantunen, Saara (2015). *Infosota*. Helsinki: Otava.

Kahneman, Daniel (2012). *Thinking Fast and Slow*. New York: Penguin Books.

Korenyuk, Maria & Goodman, Jack (2022). Ukraine War: 'My city's being shelled, but mum won't believe me'. BBC 4.3.2022. Saatavilla: <https://www.bbc.com/news/world-europe-60600487> (luettu 9.5.2022).

Kosola, Leo (2022). Putin puhuu natsien kitkemisestä Ukrainassa luodakseen sadunomaista taistelua pahaa vastaan, arvioi asiantuntija A-Studiossa. *YLE* 9.5.2022. Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-12438081> (luettu 18.5.2022).

Kovalev, Alexey (2021). The political economics of news making in Russian media: Ownership, clickbait and censorship. *Journalism* 22:12, 2906–2918.

Levada-center (2022). Press release, The Conflict with Ukraine. 11.4.2022. Saatavilla: <https://www.levada.ru/en/2022/04/11/the-conflict-with-ukraine/> (luettu 9.5.2022).

Lucas, Edward & Pomerantsev, Peter (2016). Winning the Information War. CEPA. Saatavilla: https://cepa.org/cepa_files/2016-CEPA-report-Winning_the_Information_War.pdf (luettu 14.5.2022).

Muhonen, Helmi (2022). Venäläinen Novaja Gazeta keskeyttää toimintansa. *Helsingin Sanomat* 28.3.2022. Saatavilla: <https://www.hs.fi/ulko-maat/art-2000008712770.html> (luettu 9.5.2022).

Muilu, Hannele & Pantzar, Minna (2022). Län-sifirmojen kansallistaminen tahraisi Venäjän investointi-ilmapiiriin vuosiksi – asiantuntija: ”Vaikka presidenttikin vaihtuisi, tämä muistettaisiin”. *YLE* 8.3.2022. Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-12348604> (luettu 5.5.2022).

Mäntylä, Juha-Matti (2022). Miksi Nokian Renkaat jäi Venäjälle kun kaikki muut ymmärsivät lähteä. Tässä neljä syytä. *YLE* 27.4.2022. Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-12419768> (luettu 5.5.2022).

Nokian Renkaat (2022). Pörssitiedote 27.4.2022. Saatavilla: <https://www.nokianrenkaat.fi/yritys/uutinen/nokian-renkaat-oyj-osavuosikatsaus-tammi-maaliskuu-2022-ukrainan-sota-varjosti-ensimmaista-neljannesta-toimintaym->

paristo-hyvin-epavarma-rengaskysynta-hyva/#9295a623 (luettu 5.5.2022).

O'Connor, Ciarán (2022). #Propaganda: Russia State-Controlled Media Flood TikTok With Ukraine Disinformation. Saatavilla: https://www.isdglobal.org/digital_dispatches/propaganda-russia-state-controlled-media-flood-tiktok-with-ukraine-disinformation/ (luettu 2.5.2022).

Pamment, James (2020). The Code of Practice on Disinformation: Briefing Note for the New EU Commission. Partnership for Countering Influence Operations. Carnegie Endowment for International Peace. Saatavilla: https://carnegieendowment.org/files/Pamment_-_EU_Code_of_Practice.pdf (luettu 4.5.2022).

Parppe, Kati (2021). Enemy Images in the Russian National Narrative. Teoksessa: Katri Pynnönniemi (toim.). *The Nexus of Patriotism and Militarism in Russia: A Quest for Internal Cohesion*. Helsinki: Helsinki University Press, 23–48.

Pauha, Teemu (2020). Sosiaalinen identiteetti ja ryhmien väliset suhteet. Helsingin yliopiston blogi. Saatavilla: <https://blogs.helsinki.fi/sosiaalinen-identiteetti/2020/11/19/sosiaalinen-identiteetti-ja-ryhmien-valiset-suhteet/> (luettu 1.5.2022).

Paulig (2022), Tiedote 5.5.2022, Saatavilla: <https://www.pauliggroup.com/fi/uutishuone/paulig-on-saanut-paatokseen-liiketoimintansa-myyntin-venajalla> (luettu 5.5.2022).

Plokhyy, Serhii (2015). *The Gates of Europe. A History of Ukraine*. New York: Basic Books.

Pomerantsev, Peter (2019). *This is Not Propaganda. Adventures in the War Against Reality*. London: Faber & Faber.

Putin, Vladimir (2021). On the Historical Unity of Russians and Ukrainians. President of Russia. Saatavilla: <http://en.kremlin.ru/events/president/news/66181> (luettu 11.5.2022).

Pynnönniemi, Katri (toim.) (2021). *The Nexus of Patriotism and Militarism in Russia: A Quest for Internal Cohesion*. Helsinki University Press.

Pynnönniemi, Katri (2022). Kremlin sotapuheidän analyysiä: sodan kehystämisen osaksi Venäjän kansallista tarinaa. Blogikirjoitus 6.5.2022. Saatavilla: <https://rusmilsec.blog/2022/05/06/kremlin-sotapuheidän-analyysia-sodan-kehystäminen-osaksi-venäjän-kansallista-tarinaa/> (luettu 10.5.2022).

Pörsti, Joonas (2017). *Propagandan lumo. Sata vuotta mielen hallintaa*. Helsinki: Teos.

Reid, Anna (2015). *Borderland. A Journey Through the History of Ukraine*. London: Weidenfeld & Nicolson.

Roman, Natalia; Wanta, Wayne & Buniak, Iuliia (2017). Information wars: Eastern Ukraine military conflict coverage in the Russian, Ukrainian and U.S. newscasts. *The International Communication Gazette* 79:4, 357–378.

Saarikoski, Jyrki (2022). Venäjä maalittaa suomalaista mediaa, kohteinaan Ylen toimi-

tusjohtaja ja lehtien päätoimittajia – tällainen on Pietarin ”Kyber Front Z”. YLE 4.5.2022. Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-12429668> (luettu 4.5.2022).

Saarinén, Merja (2022). Fazer joutui Venäjällä viranomaisten silmätikuksi. *Helsingin Sanomat* 25.3.2022. Saatavilla: <https://www.hs.fi/visio/art-2000008695902.html> (luettu 1.5.2022).

Salovaara, Outi (2022). Fortumilla yhtiökumppanein venäläisoliigat, joiden epäiltiin saaneen EU-passit lahjomalla Itävallan oikeistoa. YLE 5.3.2022. Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-12342009> (luettu 5.5.2022).

Shveda, Yuriy & Joung Ho, Park (2016). Ukraine’s revolution of dignity. The dynamics of Euro-romaidan. *Journal of Eurasian Studies* 7, 85–91.

Suomalais-Venäläisen kauppakamarin uutishuone (2022). Saatavilla: <https://www.svk.fi/uutishuone/ukraina-seuranta-2022/> (luettu 5.5.2022).

Toimittajat ilman rajoja (2022). Lehdistönvapausindeksi. Saatavilla: <https://rsf.org/en/index> (luettu 14.5.2022).

Transparency International. CPI 2021 For Eastern Europe & Central Asia: Democratic hopes in the shadow of growing authoritarianism. Country to watch: Russia: Saatavilla: <https://www.transparency.org/en/news/cpi-2021-eastern-europe-central-asia-democratic-hopes-growing-authoritarianism> (luettu 14.5.2022).

Tynkkynen, Veli-Pekka (2022). *Venäjä, energia-valta*. Öljykulttuuri kohtaa ilmastonmuutoksen. Helsinki: Gaudeamus.

Uldam, Julie (2022). The War in Ukraine: Leadership and social responsibility in times of crises. CBS. Saatavilla: <https://www.cbs.dk/en/knowledge-society/areas/news/the-war-in-ukraine-leadership-and-social-responsibility-in-times-of-crisis> (luettu 15.5.2022).

Uusitalo, Kaisa & Pantzar, Minna (2022). Fortum ei tee uusia investointeja Venäjälle mutta nykyinen toiminta jatkuu normaalisti – toimitusjohtaja: ”Emme voi lopettaa sähkön ja lämmön tuottamista ihmisille”. YLE 3.3.2022. Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-12341399> (luettu 5.5.2022).



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. Artikkelit on vertaisarvioitu.

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

Vuosittain ilmestyvällä ProCommalla on tema. Tässä ProCommassa teemana on *poikkeuksellinen viestintä*.