

## Kirja-arvio

*Erkki Karvonen*

# Organisaatioviestinnän päivitetyt perusopit

Juholin, Elisa. 2022. *Communicare! Ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun*. 8. uusittu laitos. Helsinki: Infor/Management Institute of Finland MIF Oy, 400 s.

Elisa Juholinin kirjan ensimmäinen versio ilmestyi vuonna 1994, ja sen jälkeen teosta on päivitetty muutaman vuoden välein. Vuoden 2017 versio oli jo varsin radikaalisti uusittu. Vuoden 2022 laitosta on monin osin kirjoitettu uudestaan vastaamaan muun muassa sosiaalisen median vuoksi nopeasti mullistunutta viestinnän maisemaa.

Kirja jakaantuu osiin aiempien versioiden tapaan. Alkusanoissa tarkastellaan viestintäympäristön muutoksia, megatrendejä, kaaoksellista ennustamattomuutta, somen avaamia mahdollisuuksia, eettisyyttä ja vastuullisuutta. Strateginen ote eli tavoitteellisuus viestinnässä vahvistuu. Tämän mustana puolena on informaatiovaikuttaminen, jota voidaan myös propagandaksi nimittää.

Ensimmäisessä osassa käsitellään perusasioita, kuten viestinnän malleja yleensä, organisaatioviestinnän historiaa ja lajeja, viestinnän tehtäviä sekä viestinnän ammattilaisia. Eletään viestintäbuumin aikaa, jossa organisaatiot panostavat viestintään ja ymmärtävät viestinnän arvon. Toimintojen rajat ovat hämärtyneet: viestintä, markkinointi ja journalismi osittain limittyvät toisiinsa. Organisaatioviestinnän tehtäviin on viime vuosina siirrytty erityisesti mediamaailmasta, jossa työpaikat ovat vähentyneet. Nykyajassa hyvin voivat viestintätoimistot, jotka ovat tehneet lopullisen läpimurtonsa 2000-luvulla. Toinen osa käsittelee viestinnän suunnittelua, kolmas osa viestinnän toteutusta eri osaluilla ja neljäs tarkastelee viestinnän arviointia, mittaamista ja analytiikkaa. Viidentenä osana on edesmenneen professori Leif Åbergin postuumisti julkaistava artikkeli ”Merkityksellistävän yhteisöviestinnän malli”, jossa kuuluisaa ”Åbergin pizzaa” laitetaan uusiksi. Pizzalta näytävässä mallissa Åberg tarkasteli organisaatioviestinnän eri funktioita.

Juholinin mukaan viestinnän suunnittelu jakautuu strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen tasoon. Strategisella tasolla viestintä kietoutuu koko organisaation strategiaan.

Kirjan mukaan strateginen viestintä on tavoitteellista viestintää, joka tähtää organisaation strategian toteutumiseen, taloudellisiin tuloksiin ja aineettomien pääomien, kuten hyvän maineen vahvistamiseen. Taktisella ja operatiivisella tasolla kyse on suunnittelusta lyhyemmällä ajanjaksoilla tietyissä tilanteissa. Organisaatioviestinnälle on tunnusomaista, että viestinnän tulee palvella organisaation olemassaolon oikeutusta, menestystä, missiota ja päämääriä. Näin esimerkiksi mikä tahansa mediajulkisuus sinänsä ei olisi tavoiteltua, vaan ainoastaan sellainen julkisuus, joka edistää organisaation asiaa.

Sivuhuomautuksena voidaan kysyä: onko mediaorganisaatiolla strategiaa? Varmaan tavoitteena on hengissä säilyminen ja taloudellinen menestyminen muuttuvissa oloissa tuottamalla ihmisiä kiinnostavia sisältöjä. Uutismediassa journalisteilla ei ole yleensä intressiä palvella muiden tahojen strategioita ja journalistinen julkisuus voi olla toisten organisaatioiden mielestä haitallistakin. Tästä päästäisiin journalismin ja organisaatioiden välisiin jännitteisiin.

Strategian termiin Juholin ei syvemmästi paneudu. Nykyisinä sota-aikoina on nähdäkseen syytä panna merkille, että strategian termi on omaksuttu sodankäynnistä, jossa on kysymys vastustajan voittamisesta harkituilla ja ketterillä operaatioilla. Taloudessa ja politiikassakin kilpailullinen asetelma on realiteetti. Entäpä jos strategia onkin likaisempaa peliä kuin organisaatioviestinnässä yleensä annetaan ymmärtää? Sodalle on ominaista kilpailijoiden toimien tiedustelu (vakoilu), omien toimien salaaminen, hämäysliikkeiden tekeminen, disinformaation levittäminen, vastustajan yhtenäisyyden murentaminen sekä pelottelu ja pullistelu. Näilläkin voidaan tavoitella strategisia päämääriä ainakin nykyisessä kansainvälisessä politiikassa. Mutta kyllä markkinoillakin aina joskus joku peluri lähtee torvet soiden sotaan vaikkapa kaurajuomalla maitoa vastaan. Kampanja juontuu sanana etymologisesti kamppailusta, taistelusta.

Viestinnän käytännön toteutuksista kirjassa käsitellään työyhteisöviestintää, sidosryhmiä, vaikuttajaviestinnän (lobbaamisen) mahdollisuuksia, informaatiovaikuttamisen uhkia, mainetta, luottamus ja olemassaolon oikeutusta, mediaviestintää, markkinoinnin, viestinnän ja journalismin rajankäyntiä, talousviestintää, kriisiviestintää ja johtajuutta.

Työyhteisöviestinnästä nostettakoon esiin viestintäkulttuuri, jota Juholinin mukaan kuvataan yleensä laatusanoin avoin–salaileva, rento–muodollinen, kannustava–vähättelevä ja lähentävä–loitontava. Hyviin viestintätapoihin kuuluu esimerkiksi muiden kuunteleminen ja erilaisten mielipiteiden arvostaminen (dialogisuus). Erilaisia näkemyksiä ei ehkä voida sovittaa yhteen, mutta hyvässä viestintäkulttuurissa omia näkemyksiäkin voidaan problematisoida.

Dialogille eli vuoropuhelulle on ominaista etupainotteisuus: kommunikoidaan ennen kuin tehdään ja tekemisen aikana, mikä mahdollistaa itseään korjaavan prosessin. Henkilöstön, johdon ja esihenkilöiden välisen vuorovaikutteisen viestinnän on todettu vahvistavan niin sanottua emotionaalista viestintäkulttuuria, jota ilmentävät ilo, ylpeys ja kiitollisuus. Näillä on vaikutusta siihen, miten työyhteisön jäsenet puhuvat työpaikastaan ulkopuolisille.

Sidosryhmädialogia pidetään Juholinin mukaan edellytyksenä organisaation vastuullisuutta ilmentävälle läpinäkyvyydelle. Keskiössä ovat sidosryhmien tarpeiden ja kokemusten ymmärtäminen sekä organisaation roolin löytäminen suhteessa näihin. Sidosryhmädialogia pidetään nykyisin organisaation dynaamisena kykyä, jonka kautta voidaan rakentaa luottamusta. Dialogisuuden ihanteet eivät Juholinin mukaan aina toteudu, vaan dialogi näyttyy tekopyhänä teatterina.

Vaikuttajaviestinnästä eli lobbauksesta kirjassa todetaan, että tehokas päättäjiin vaikuttaminen on etupainotteista ja keskittyy vaiheeseen, jolloin päätettävä asia on nousemassa keskusteluun. Tai mahdollisesti lobbaaminen jopa herättää päättäjät näkemään tulevaisuuteen. Päättäjät tarvitsevat eri intressitahojen ja asiantuntijoiden kuulemista muodostaakseen kantansa. Vaikuttajaviestinnän ammattietiikan ydin on avoimuudessa: päättäjän on tiedettävä, milloin häneen pyritään vaikuttamaan ja missä asiassa. Sidonnaisuudet ja eturistiriidat on syytä tuoda esiin oma-aloitteisesti.

Sosiaalinen media on merkittävä vaikuttajaviestinnän ympäristö, jossa on myös uhkia, kuten vääristellyn disinformaation levittämistä. Organisaation on syytä seurata koko ajan keskusteluja ja oltava valmiina oikaisemaan väärää tietoa. Julkisuusdiplomatian tarve on suurimmillaan vihajoukkojen suhteen, ja organisaation kannattaakin osallistua läpinäkyvästi keskusteluun heidän kanssaan. Mutta trollien kanssa on turha tuhlata aikaansa, sanoo Juholin.

Vaikuttajamarkkinoinnin influensserit eivät pyri samaistumaan journalismiin, vaan kyse on rahallista korvausta vastaan tehtävästä suosittelusta. Hakukoneoptimointi taas keskittyy ennen muuta oman verkkosivuston löydettävyyden parantamiseen.

Legitimiteetti eli olemassaolon oikeutus on maineen ytimessä. Mainen on toimijan toiminnasta ja viestinnästä rakentunutta luottamusta, ja kun luottamus menetetään, on toiminnan jatkuminen uhattuna. Brändin ja imagon käsitteet ovat maineen (*reputation*) käsitteen kanssa osittain päällekkäisiä, mutta maine korostaa sitä, miten ihmiset kokevat ja arvioivat organisaatiota tuotteineen ja miten he kertovat asiasta toisilleen. Näin sosiaalinen media on ilmeinen foorumi, jossa hyvää tai huonoa mainetta levitetään. Ja somessa mainetta voi myös kätevästi tutkia tarkastellen ”mitä meistä mainitaan”.

Journalistinen julkisuus on organisaatioviestinnän näkökulmasta niin sanottua ansaittua mediaa eli median antamaa julkisuutta. Organisaatio ole ostanut mediatilaa omalle sanomalleen, vaan herättää jutun aihetta toiminnallaan tai tiedotteillaan. On sitten toimittajien päätettävissä missä määrin ja millaista julkisuutta asialle annetaan. Nykyisin tosin sosiaalinen media vaikuttaa mediajulkisuuteen, kun journalistit tarkkailevat somessa syntyviä paljastuksia ja kohuja, nostaten näitä sitten esiin. Organisaatio voi ohittaa somessa toimittajat portinvartijoina, mutta toisaalta kuka tahansa vihanpitäjä voi nostattaa kohun ja ehdottaa skandaalia. Pienikin asia voi saada suhteettoman suuren julkisuuden aikaan (mt. 214). Myös niin sanotun klikkijournalismin intressinä on tehdä kärpäsestä härkänen.

Markkinoinnin, viestinnän ja journalismin rajankäyntiä kuvaillaan luvussa 14. Periaatteessa organisaation intresseissä on aina promootio eli oman aseman ylläpito ja edistäminen. Yleensä viestintä ja suhdetoiminta ymmärretään tässä laajassa mielessä, ja markkinointi taas suppeampana mainostamisena. Mutta nykyään markkinoinnin ja PR:n raja on hämärtynyt, ja molemmat nähdään organisaatioviestinnän (*corporate communication*) alaisuudessa yhteiseen päämäärään tähtäävinä tehtävinä. Myös journalismin ja promootion raja on hämärä, Juholin toteaa. On advertoriaaleja eli maksettua brändipromootiota, mikä on mahdollisimman journalismin kaltaista sisältöä. On sponsoroitua sisältöä, on sisältömarkkinointia, brändijournalismia ja natiivimainontaa. Natiivimainonta maastoutuu vaikkapa elokuvaan niin, ettei katsoja huomaa milloin mainos alkaa. Yhteistä kaikille näille on, että markkinointi yrittää näyttää puolueettomalta journalistilta. Kirjassa tuodaan esiin, että journalistisen ammattietiikan kannalta näissä on kyse tuomittavasta piilomainonnasta.

Kirjan mukaan talousviestintä on objektiivista ja lakisääteistä. Kiinnostavasti sijoittajien maailmassa onkin kuluttajamarkkinoinnista poiketen tiukka täsmällisen informaation vaatimus ja sanktioita, jos säännöistä poiketaan.

Muutokset ja kriisit ovat kirjan mukaan joskus lähellä toisiaan. Kirjan mukaan suunnitelluista muutoksista jopa 60–70 prosentin on arvioitu epäonnistuvan, eli niiden tulokset eivät vastaa odotuksia. Mitä suurempi muutos on, sitä enemmän tarvitaan viestintää eri muodoissaan. Epävarmuus, pelot ja vastustaminen saavat yleensä kaukupohjaa tiedon ja keskustelun puutteesta. Juholin toteaa, että epäily ja huoli eivät ole aina huono asia, sillä niiden kautta näkyviin saattaa nousta oleellisia asioita.

Maine, riskit ja kriisi liittyvät toisiinsa. Itse tulkitSEN näiden suhdetta seuraavaan tapaan. Toimijan tähänastisen toiminnan perusteella on muodostunut tämän maine, jonka projisoimme tulevaisuuteen. Kun toimija on tähänkin asti hoitanut tehtävänsä hyvin, niin voimme kai luottaa, että näin tapahtuu myös tulevaisuudessa. Mutta tulevaisuutta ei ole vielä tehty, emme voi kelata kuin elokuvaa loppuun ja nähdä varmasti mitä tulee tapahtumaan. Siksi kaikkeen toimintaan liittyy epävarmuutta – suurempi tai pienempi riski, että asiat eivät sujukaan odotustemme mukaan. Voimme yrittää tutkailla vähäisiä vaaran tai menestyksen merkkejä, mutta silti tulossa voi olla ennakoimaton yllätys ja siitä voi seurata kriisi.

Jos uhkaava ikävä tilanne on mahdollinen, niin viisas on osannut varautua siihenkin tilanteeseen ja kehittänyt kriisinhallintaa, johon kuuluu myös kriisiviestintä. Mutta usein kriisi on silti yllättävä uhkaava tapahtuma. Täytyy muistaa, että joka syksy talvi yllättää monet autoilijat, vaikkei pitäisi. Ison ikävän yllätyksen koittaessa syntyy hämmennystä, epätietoisuutta, pelkoa, hätää, ja yleisön tiedontarve korostuu. Tilannekuvan täsmentäminen ja sanoittaminen on silloin tärkeää. Tarvitaan paitsi välitöntä toimintaa myös nopeaa viestintää.

Juholinin mukaan esimerkiksi koronapandemia on pitkäkestoinen yhteiskunnallinen siviilikriisi, joka on vaatinut paljon toistuvaa viestintää. Kirjassa on viestintäjohtaja Mikko Koivumaan selostus koronapandemian kriisiviestinnän järjestämisestä. Haasteellista kriisiviestinnästä teki tilanteen alituinen muuttuminen, tarjolla oleva suunnaton määrä kilpailevaa, vaihtelevan luotettavaa tietoa ja hallituksen usein iltamyöhään tapahtuvat päätökset.

Luvussa 17 esitellään viestivä, eettinen johtajuus. Tässä keskeinen osatekijä on dialogi. Aito dialogi on eettistä siksi, että siinä arvostetaan toista osapuolta, uskalletaan myöntää oman tietämyksen rajallisuus ja problematisoida myös omia näkemyksiä. Tavallisesti johtamisessa on 80 prosenttia yksisuuntaista puhetta ylhäältä alas. Kannattaisi kuitenkin muuttaa suhdelukua niin, että omaa puhetta olisi puolet ja toinen puoli olisi kuuntelua. Konflikteja ei kannata pelätä, sanoo Juholin.

Kirjan neljännessä osassa käydään läpi viestinnän analytiikkaa, sen mittaamista ja arviointia. Organisaatiosta käydyn keskustelun tai julkisuuden seuranta on digitaalisena aikakautena helppoa. Määrällinen data on tärkeää, kun pyritään tekemään organisaatiota tai sen palvelua tunnetuksi. Kehittyneempi analyysi kertoo myös mistä keskustellaan ja millaisin painotuksin. Tämä seuranta palvelee myös yhteiskunnallisten keskustelujen teemojen hallintaa (*issues management*). Mihin suuntaan meitä koskevat puheet kehittyvät? Viestintätoimien tuloksellisuutta seurataan mittaamalla näkyvyyttä ja asenteita. Syvemmälle ihmisten näkemyksiin päästään laadullisilla tutkimusmenetelmillä.

Tehdäänkö organisaatioviestintä itse vai ostetaanko palvelut ulkoa viestintätoimistoilta? Kirjan mukaan yleisimmin ulkoistetaan kääntämistä, graafista ja visuaalista suunnittelua, somen seurantaa ja analytiikkaa, tutkimusten tekoa, toimintakertomusten laadintaa ja tapahtumien järjestämistä. Myös mediaviestinnän ja esiintymisen koulutusta ostetaan. Viestinnän osaamista pitää olla omassa talossakin, jotta osataan tilata ja arvioida ulkoisia palveluja.

Viidennessä osassa on kunnioitettu Leif Åbergin muistoa julkaisemalla hänen merkityksellistävän yhteisöviestinnän mallinsa, joka pyrkii kokoamaan samaan viitekehykseen organisaatioviestinnän koko tematiikan. Åberg uudistaa tässä alkuperäistä 1980-luvun pizza-malliaan. Ennen vanhaan kontingenssi- eli soviteteoriassa organisaation tuli sopeutua muuttuvan ympäristön vaatimuksiin. Nyt Åberg näki organisaation suhteen ympäristöönsä vastavuoroisena: myös organisaatio muovaa ympäristöään, eikä vain toisin päin. Nimensä malli saa siitä, että viestinnän ydintehtäväksi nähdään merkityksen antaminen (*sense giving*) ja ”tolkun” luominen (*sense making*). Malli kuvataan yksityiskohtaisesti sivulla 376.

Kirjan takakannessa todetaan: ”Tämä on kirja sinulle, joka haluat saada haltuusi organisaatioiden viestinnän keskeiset ilmiöt ja opit yksissä kansissa”. Tämä pitää paikkansa. Laajaan käsikirjaan on koottu lähestulkoon kaikki organisaatioviestinnän perusasiat päivitettyinä nykyajan kontekstiin. Kirja palvelee mainiosti opiskelijaa perusopinnoissa tai viestijää, joka haluaa päivittää tietonsa ilman työlästä kansainvälisen kirjallisuuden läpikäyntiä. Juholin on konkari alallaan, ja monet avustavat asiantuntijat ovat tarjonneet asiantuntemustaan erityiskysymyksissä.