

**This is an electronic reprint of the original article.
This reprint *may differ* from the original in pagination and typographic detail.**

Author(s): Luoma-aho, Vilma

Title: Särkymätön viestintä

Year: 2014

Version:

Please cite the original version:

Luoma-aho, V. (2014). Särkymätön viestintä. In V. Luoma-aho (Ed.), ProComma Academic 2014 : Särkymätön viestintä (pp. 8-18). ProCom - Viestinnän ammattilaiset ry. ProComma Academic, 1. <http://viestijat.fi/sarkymaton-viestinta/>

All material supplied via JYX is protected by copyright and other intellectual property rights, and duplication or sale of all or part of any of the repository collections is not permitted, except that material may be duplicated by you for your research use or educational purposes in electronic or print form. You must obtain permission for any other use. Electronic or print copies may not be offered, whether for sale or otherwise to anyone who is not an authorised user.

Otsikko

Särkymätön viestintä

Kirjoittaja

Vilma Luoma-aho

Ingressi

(Miten tämä teema vaikuttaa viestinnän särkymättömyyteen? Mitä kiinnostavia kysymyksiä yhteisöviestinnän maailmaan tämä artikkeli avaa?):

Nykyinen ympäristömme on riisunut organisaatiot melko alastomiksi eri sidosryhmien analyyseille. Tähän vaikuttavat sekä sosiaalisen median että uudenlaiset odotukset läpinäkyvyydestä. Kriisiviestinnän normalisoituessa traditionaaliset viestinnän keinot alkavat käydä liian hitaiksi ja reaktiivisiksi. Särkymättömän viestinnän (Luoma-aho, 2011) idea on trimmata organisaatio joustavammaksi ja sopeutuvammaksi sisältä päin, paremmin muuttuvaan ympäristöön soveltuvaksi. Keskiössä on sidosryhmien ja asiakkaiden tarpeiden ja kokemusten ymmärtäminen sekä organisaation roolin löytäminen näiden suhteen. Tämä muutos edellyttää kontrollin ideaalista luopumista, ja tärkeiksi nousevat skenaariokysymykset ja soveltaminen. Tulevaisuudessa viestinnän ammattilaisten tärkeimpiä kysymyksiä tuleekin olemaan ”miten toimimme, jos..?”

Johdanto

(Mikä rooli tällä tutkimustraditiolla on käytäntöön? Mitä oletuksia se asettaa organisaatiolle ja viestinnälle yleensä? Miksi se on kiinnostava ja ajankohtainen?)

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

Tiedonhallinnan Cynefin-ajattelua (Snowden, 2000) lainaten yhteiskunnan kehitys on edennyt neljässä suuressa vaiheessa, joissa kaikissa viestinnälle on ollut omat rajoitteensa ja mahdollisuutensa. Näistä ensimmäinen maailma oli yksinkertainen, jossa selkeät syy-seuraussuhteet mahdollistivat sen, että hyvä viestintä oli tiedottamista, faktojen kertomista. Tässä ympäristössä benchmarkkaus onnistui, sillä ympäristö toimi kaikilla organisaatioilla samojen periaatteiden mukaan. Toisessa, monimutkaisessa maailmassa, tiedon rooli haastettiin ja analyytikoiden ja asiantuntijoiden rooli korostui. Tieto oli tosin vielä löydettävissä, ja viestinnästä tuli muuttuvien tilanteiden kuvaamista ja niiden vaikutuksien arviointia asiantuntijoihin tukeutuen.

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

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

Näistä ideoista kumpuaa särkymättömän viestinnän idea. Yli oppiainerajojen tutkijat ovat yksimielisiä avoimen viestinnän tärkeydestä monimutkaisessa ympäristössä (Conchie & Burns, 2008). Särkymätön on terminä lainattu *Mustan Joutsenen* kirjoittajalta Nassim Talebilta. Kirjassaan *Antifragile* Taleb (2012) selittää, millaisilla organisaatioilla on kyky selviytyä vahvan turbulenssin ympäristössä. Talebin mukaan ei-hierarkkiset, jatkuvasti toimintaansa luotaavat ja virheensä ajoissa huomaavat organisaatiot ovat parhaassa asemassa. Reagoimisesta tulisi siirtyä ennakointiin ja joustamiseen, ja mustavalkoisesta johtaja–alainen-ajattelusta tulisi luopua. Palaute ja vaikuttamiskanavien käyttö pitäisi tehdä yksinkertaiseksi, ja muutoksesta pitäisi palkita, ei rangaista. Yhteisöviestijöiden kansainvälisen yhdistyksen Global Alliancin Melbournessa tehdystä vuoden 2012 mandaatista löytyy samanlaista henkeä. Mandaatti julistaa tulevaisuuden organisaation olevan viestinnällinen organisaatio (communicative organisation), joka koostuu organisaation selkeästä luonteesta, vastuusta ympäröiville tahoille ja kyvystä kuunnella muita. Keskiössä on sidosryhmien ja asiakkaiden tarpeiden ja kokemusten ymmärtäminen sekä organisaation roolin löytäminen näiden suhteen. Viestinnän tehtävä muuttuu entistä enemmän kuuntelemisen ja mahdollistamisen suuntaan: esiintyjästä auttajaksi ja kumppaniksi.

Teoriaa ja ajattelumalleja

(Mitkä yhteisöviestintään liittyvät nykyteoriat ovat mielestäsi keskeisiä? Mitä käsitteitä käytetään? Mitkä filosofiat ovat taustalla? Mitä tutkimuksen tulokset teemasta sanovat? Minkä pitäisi muuttua, jotta tämä ajatus voidaan toteuttaa? Mitkä organisaatiot ovat hyviä esimerkkejä? Mitä haasteita tähän muutokseen liittyy?)

Monia yhteiskunnallisia aatteita ja suuntauksia voidaan nähdä vaikutteina särkymättömän viestinnän taustalla. Notkean modernin (Bauman, 2000) mahdollistama liikkuminen sujuvasti kulttuurien ja roolien välillä kuvaa hyvin sitä näkökulmien kirjoa, joka organisaation on otettava kaikissa päätöksissään huomioon. Jatkuvan muutoksen lisäksi voidaan ajatella, että nyky-yhteiskuntamme on täynnä riskejä ja yllätyksiä, ja myös entistä enemmän täysin ennakoimattomia ”Mustia Joutsenia” (Taleb, 2007). Yllätyksellisyys haastaa myös viestinnän suunnittelun, ja monet pitkään toimineet monitoroinnin ja kehittämisen muodot käyvät turhiksi. Pelin säännöt muuttuvat koko ajan, ja vaaditaan jatkuvaa oppimista sekä organisaatioilta, että sen työntekijöiltä.

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

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

Taulukko 1. Särkymättömän viestinnän takaa löytyvät yhteiskunnalliset suuntauksiset ja kehitykset.

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

Vaahtoyhteiskunta-ajattelun mukaan yksilöt ja organisaatiot toimivat omissa pienissä kuplissaan, joissa he toisaalta eristäytyvät muista ja räätälöivät itse sisään tulevat viestinsä ja hakukonesisältönsä aikaisemman käytöksensä myötä, mutta samalla voivat entistä vähemmän vaikuttaa tarjontaan. Vaahdon kuplissa yksilöt ja organisaatiot joutuvat myös alttiiksi kaikelle muissa

kuplissa tapahtuvalle haluamattaankin, osana vaahtoa. Vaahto myös haastaa ajattelemaan uusiksi metaforat, joita käytämme organisaatioista: traditionaalinen koneisto-organisaatio ei selviydy tässä liukkaassa ympäristössä, mutta elävä organikaan ei välttämättä ole kotonaan vaahdossa.

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

Särkymätön viestintä ei halvaannu yllätyksistä, eikä rakennu organisaatorakenteiden ja prosessien varaan. ProComin linjauksen (2012) mukaan viestinnän tulee olla ketterää, Se voidaan määritellä aineettomien pääomien, kuten maineen ja luottamuksen varaan rakennetulle viestinnälle, joka tukee organisaation identiteettiä ja vahvistaa organisaatiota sisältä käsin. Särkymättömän viestinnän keskiössä on henkilöstön hyvinvointi ja voimaannuttaminen, sekä eettinen organisaatiokulttuuri (Kaptein, 2011), joka rakentaa eettisten valintojen tekemisen luonnolliseksi osaksi organisaation arkea. Särkymättömän viestinnän kautta organisaation tavoitteet asetetaan realistisiksi (Luoma-aho, 2007), ja niiden saavuttamisesta palkitaan. Särkymättömän viestinnän pääidea on kuitenkin siinä, että särkymätöntä organisaatiota markkinoivat sen luottojoukot (Luoma-aho, 2008), sellaiset sidosryhmät ja työntekijät, joilla on positiivisia kokemuksia organisaatiosta. Vain oman kokemuksen kautta kertovat ovat uskottavia lähettäjiä epävarmassa ympäristössä.

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

Soveltaminen käytäntöön

(Mitä tämä tarkoittaa käytännössä organisaatioissa, ja mistä tämän ajattelumaailman soveltamisen voisi aloittaa käytännössä? Minkä pitäisi muuttua, jotta tämä ajatus voidaan toteuttaa? Mitkä organisaatiot ovat hyviä esimerkkejä? Mitä haasteita tähän muutokseen liittyy? Käytännön ohjeita tai siirtymiä?)

Miten sitten rakentaa viestinnästä särkymätöntä käytännössä, kun aika on rajallista ja budjetti mitä se on? Suurin muutos on ajatuksissa, ja se vaatii jonkin asteista luopumista kontrollin illuusiosta, joka joissain organisaatioissa vielä istuu vahvasti. Luottojoukko-ajattelun hengessä särkymättömyyden rakentamisen voi aloittaa ilmaiseksi: omista työntekijöistä. Työilmapiiriin on todettu vahvasti vaikuttavan organisaation tulokseen (Shuck & Reio), ja ainoastaan hyvinvoivat työntekijät ovat käytettävissä organisaation tuloksen parantamiseen pitkällä aikavälillä. Jos särkymätön viestintä perustuu selvään visioon siitä, mitä organisaatioissa ollaan tavoittelemassa, voi sen käytännössä pilkkoa sisäisen tiedonjaon ja läpinäkyvyyden lisäämiseksi. Johtamisessa tämä tarkoittaa siirtymistä

jaettuun vastuuseen, mutta samalla myös suhteessa työntekijöiden suurempiin oikeuksiin. Omista työntekijöistä tulee luottojoukkoja vasta, kun heillä on kokemus siitä, että heidän mielipiteillään ja kokemuksillaan on organisaatiolle merkitystä.

Käytännössä särkymätön viestintä edellyttää organisaatioilta viittä suurta siirtymää:

1) Maineenhallinnasta odotushallintaan

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

2) Henkilöstön hallinnasta mahdollistamiseen

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

3) Viestimisestä kuuntelemiseen

Teema-areenoilla viestintä ei voi olla organisaation oman viestin työntämistä, vaan viestintä tulee entistä enemmän rakentaa vedettävään muotoon yksilön tarpeiden mukaan. Valmiista tiedotuksen massamuodoista tinkiminen voi tuntua työläältä, mutta asiaansa vaikuttavista asiakkaista tulee helposti organisaatiota tukevia luottojoukkoja, ja heikot muutossignaalit voi kuulla ainoastaan kuuntelemalla.

4) Huomiosta vuorovaikutukseen

Vanhan mallin mukaan viestinnän vaikuttavuutta arvioitiin näkyvyyden perusteella, mutta meluntäyteisessä ympäristössä ratkaisevaa on vuorovaikutus: onko viestinnässä mahdollistettu eri tahojen osallistuminen ja vaikuttaminen? Tulos paranee, kun sekä sidosryhmät että henkilöstö saadaan yhteistyöhön (Fisher, 2012).

5) Strategioista kulttuurin kultivointiin

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

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

Näistä voit aloittaa

(3 vapaasti saatavilla olevaa julkaisua, jotka ohjaavat ja auttavat tämän teeman käytännön muutostyössä organisaation viestinnän arjessa)

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

2) Luoma-aho, V. & Vos, M. (2010) "Towards a more dynamic stakeholder model: Acknowledging multiple issue arenas. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3), 315-331. Saatavilla verkossa (tai: hakukoneeseen "towards a more dynamic stakeholder model"): https://www.academia.edu/297580/Towards_a_more_dynamic_stakeholder_model_acknowledging_multiple_issue_arenas

3) Luoma-aho, V., Vos, M., Lappalainen, R., Lämsä, A.-M., Uusitalo, O., Maaranen, P. & Koski, A. (2012) Added value of intangibles for organizational innovation, *Human Technology: An Interdisciplinary Journal on Humans in ICT Environments*, 8(1), 7-23. Saatavilla verkossa (tai: hakukoneeseen "added value of intangibles for organizational innovation": http://www.humantechnology.jyu.fi/archives/abstracts/luoma_aho-vos-lappalainen-lamsa-uusitalo-maaranen-koski12.html

Lähteet

- Aula, P. & Åberg, L. (2012) Leimahtavat julkisuudet – organisaatioiden uusi haaste. Teoksessa Karppinen, K. & Matilainen, J. (toim.): *Julkisuus ja demokratia*. Vastapaino.
- Bauman, Z. (2000) *Liquid modernity* cambridge polity press, Cambridge.
- Beck, U. (1992) *Risk Society* trans. M Ritter London: Sage.
- Castells, M. (1996), *The Rise of the Network Society*, Blackwell, Oxford.
- Castells, M. (2009) *Communication Power*, Oxford University Press: Oxford.
- Conchie, S.M., and Burns, C. (2008). *Trust and Risk Communication in High-Risk Organizations: A Test of Principles from Social Risk Research*. *Risk Analysis* 28(1): 141-149.
- Davenport, T. H.; Beck, J. C. (2001). *The Attention Economy: Understanding the New Currency of Business*. Harvard Business School Press
- Drucker, P. (1993) *Post-Capitalist Society*. New York: HarperCollins.
- Estrin J. (2009). *Closing the innovation gap: Reigniting the spark of creativity in a global economy*. New York, NY: McGraw-Hill.
- European Communication Monitor (2013) *A changing landscape – Managing crises, digital communication and CEO positioning in Europe*. Results of a survey in 43 countries. Saatavilla verkossa: <http://www.zerfass.de/ecm/ECM2013-Results-ChartVersion.pdf>
- Fisher, M. (2012) *Linkages between employee and customer perceptions in business-to-business services. Towards positively deviant performances*. Doctoral Dissertation, Aalto University, Industrial Engineering and Management. Available online: <http://lib.tkk.fi/Diss/2012/isbn9789526044743/isbn9789526044743.pdf>
- Fombrun, C.J. (1996) *'Reputation: Realizing Value from the Corporate Image'*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Giddens, A. (1999). *Risk and Responsibility*. *Modern Law Review* 62(1):1-10.
- Kaptein, M. (2011) *Understanding Unethical Behavior By Unraveling Ethical Culture*. *Human Relations* 64 (6)843 – 869.

- Luoma-aho, V. & Vos, M. (2010) "Towards a more dynamic stakeholder model: Acknowledging multiple issue arenas. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3), 315-331.
- Luoma-aho, V. (2007) "Neutral reputation and public sector organizations", *Corporate Reputation Review*, 10(2), pp. 124-143.
- Luoma-aho, V. (2008) "Viha, rakkaus ja stakeholder-suhteet" Teoksessa: Aula, P. (Ed.) *Kivi vai katedraali. Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön*, Infor: Porvoo, pp. 79-95.
- Luoma-aho, V. (2011) Antifragile communication, A keynote paper presented at "Why should I trust you? Challenges for communication in times of crises" Regional conference ICA/ACOP, Malaga 18.-19. July 2013 available online:
https://www.academia.edu/3991118/Antifragile_Communication
- Luoma-aho, V., Vos, M., Lappalainen, R., Lämsä, A.-M., Uusitalo, O., Maaranen, P. & Koski, A. (2012) Added value of intangibles for organizational innovation, *Human Technology: An Interdisciplinary Journal on Humans in ICT Environments*, 8(1), 7-23. Saatavilla verkossa http://www.humantechnology.jyu.fi/archives/abstracts/luoma_aho-vos-lappalainen-lamsa-uusitalo-maaranen-koski12.html
- Machlup, F. (1962) *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*. Princeton: Princeton University Press.
- Monge, P. R., & Contractor, N. S. (2003). *Theories of communication networks*. Oxford: Oxford University Press.
- ProCom (2012) *Kohti vuotta 2020, Strategista viestintää ja leimahtavia julkisuuksia*. ProCom Yhteisöviestinnän periaatteet.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of economic development : an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*, Harvard University Press, Cambridge.
- Shirky, C. (2008) *Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations*, Penguin Press.
- Shuck, B. & Reio, T. (2014) Employee Engagement and Well-Being: A Moderation Model and Implications for Practice, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 21(1), 43-58.
- Siegrist, M. & Cvetkovich, G. (2001) Better Negative than Positive? Evidence of a Bias for Negative Information about Possible Health Dangers, *Risk Analysis*, 21(1), 199-206.
- Simon, H.A. (1971), *Designing Organizations for an Information-Rich World*, The Johns Hopkins Press.
- Sloan, P. and Oliver, D. 2013. *Building Trust in Multi-stakeholder Partnerships: Critical Emotional Incidents and Practices of Engagement*. *Organization Studies*. 34(12), 1835-1868.
- Sloterdijk, P. (2011) *Bubbles: Spheres Volume I: Microspherology*, translation by Wieland Hoban, Cambridge, MIT Press, 2011.
- Snowden, D (2000). "Cynefin: a sense of time and space, the social ecology of knowledge management", in Despres, C and Chauvel, D (Eds), *Knowledge Horizons: The Present and the Promise of Knowledge Management*, Butterworth-Heinemann: Oxford.
- Taleb, N. (2007) *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*, New York: Random House.
- Taleb, N. (2012) *Antifragile: Things That Gain from Disorder*. New York: Random House.
- The Melbourne Mandate (2012): A call to action for new areas of value in public relations and communication management. World Public Relations Forum, November 2012. Available online: <http://melbournemandate.globalalliancepr.org/wp-content/uploads/2012/11/Melbourne-Mandate-Text-final.pdf>
- Zuboff, S. & Maxmin, J. (2002). *The Support Economy. Why Corporations are Failing Individuals and the Next Episode of Capitalism*. Penguin Books, London.

Kirjoittajan lyhyt esittely

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