

**This is a self-archived version of an original article. This version may differ from the original in pagination and typographic details.**

**Author(s):** Lievonen, Matias

**Title:** Negatiiviset asiakaskokemukset ja diplomatia

**Year:** 2018

**Version:** Accepted version (Final draft)

**Copyright:** © 2018 Tekijä(t) ja ProComma Academic

**Rights:** In Copyright

**Rights url:** <http://rightsstatements.org/page/InC/1.0/?language=en>

**Please cite the original version:**

Lievonen, M. (2018). Negatiiviset asiakaskokemukset ja diplomatia. In E. Melgin, & H. Nieminen (Eds.), *Diplomaattinen viestintä : ProComma Academic 2018* (pp. 38-49). ProCom - Viestinnän ammattilaiset ry. ProComma Academic, 5.

## Negatiiviset asiakaskokemukset ja diplomatia

Matias Lievonen

Tässä artikkelissa kerrotaan, kuinka negatiivisten sidosryhmien edustajat verkossa eritellään toisistaan ja milloin organisaation tulisi osallistua negatiivisiin asiakaskokemuksiin liittyviin keskusteluihin digitaalisissa ympäristöissä. Lisäksi tarkastellaan miten niin sanottu kuuntelemisen arkkitehtuuri hyödyttää organisaatioita negatiivisen viestinnän yhteydessä. Kappaleen lopussa annetaan myös viisi diplomatiaan pohjautuvaa neuvoa negatiivisen viestinnän kohtaamiseen.

### Johdanto

Diplomatiaa tarvitaan kasvavissa määrin asiakassuhteiden hallinnassa. Tämä näkyy monella tapaa digitaalisissa verkkoympäristöissä, joissa yritykset ja organisaatiot ovat vuorovaikutuksessa asiakkaidensa ja muiden sidosryhmiensä kanssa yhä useammin. Digitaalisen vuorovaikutuksen lisääntyessä myös negatiivisen viestinnän määrä korostuu. Näin ollen negatiivisten viestien tunnistaminen ja niihin oikeaoppisesti reagoiminen ovat nykyisin kiinteä osa yritysten ja organisaatioiden viestintää sosiaalisessa mediassa ja netin keskustelufoorumeilla. Diplomatiataidot ovat erityisesti negatiivisten asiakaskokemusten yhteydessä myös koetuksella ja näissä tilanteissa asiakkaiden ja erilaisten sidosryhmien kuunteleminen muodostaa merkittävän osan diplomatiataitojen toteuttamista käytännössä. Verkkokeskustelijoiden kuuntelemisen ohessa eri keskustelijoiden havainnointi ja keskustelun sävyn aistiminen ovat myös olennaisia negatiiviseen keskusteluun osallistuvan viestintäammattilaisen taitoja.

### Negatiivinen viestintä digitaalisissa ympäristöissä ja negatiivisten sidosryhmien kategoriat

Asiakkaiden sitoutuminen tiettyihin brändeihin, yhdessä luominen ja sidosryhmien erilaiset osallistumisen muodot ovat merkittävä osa nykyaikaisten organisaatioiden digitaalisia toimintaympäristöjä, niin hyvässä kuin pahassa (Hollebeek & Chen, 2014; Brodie, Ilić, Jurić & Hollebeek, 2013; Brodie, Hollebeek, Jurić & Ilić, 2011). Nykyisin keskustelu onkin verkossa hyvin aktiivista ja tästä johtuen suuresta massasta on tarpeen erotella tietyt ryhmät ja keskustelut toisistaan. Varsinkin negatiivisen viestinnän yhteydessä organisaatioiden tulee olla erityisen tarkkana sen suhteen, mihin keskusteluihin ollaan osallistumassa ja millaisia sidosryhmiä keskusteluihin osallistuu. Sidosryhmien erottelu toisistaan on tärkeää, koska positiivinen ja negatiivinen viestintä vaativat erilaista huomiota keskustelun sävystä riippuen ja verkkokeskusteluihin osallistumiseen kuuluu olennaisena osana keskustelijoiden tunnistaminen. Taulukossa 1 kategorisoidaan sidosryhmien negatiivista osallistumista (*negative engagement*) digitaalisissa verkkoympäristöissä jakamalla negatiiviseen

viestintään osallistuvien sidosryhmien edustajia eri ryhmiin negatiivisten tunteiden voimakkuuden ja verkostoyhteyksien mukaan.

**Taulukko 1.** *Negatiivisen osallistumisen (Negative Engagement) kategoriat* (Lievonen, Luoma-aho & Bowden, 2018)

	<b>YKSITYINEN TOIMINTA, VÄHÄINEN YHTEYS VERKOSTOIHIN (rajoitettu yleisö)</b>	<b>JULKINEN TOIMINTA, HYVÄ YHTEYS VERKOSTOIHIN (rajoittamattomat yleisöt)</b>
<b>JOUTILAS (vähäisiä negatiivisia tunteita)</b>	<b>Ryhmä 1:</b> Passiivinen, tyytymätön sidosryhmän edustaja (Passive Discontented Stakeholder)	<b>Ryhmä 2:</b> Uinuva, harmistunut sidosryhmän edustaja (Dormant Resentful Stakeholder)
<b>AKTIIVINEN (kohtalaisia negatiivisia tunteita)</b>	<b>Ryhmä 3:</b> Vihastunut sidosryhmän edustaja (Irate Stakeholder)	<b>Ryhmä 4:</b> Oikeutta ja/tai hyvitystä tavoitteleva <i>vihajoukon (hateholders)</i> edustaja, (Justice-seeking Stakeholder)
<b>ILKEÄ, PAHANSUOPA (voimakkaita negatiivisia tunteita)</b>	<b>Ryhmä 5:</b> Kosta tavoitteleva sidosryhmän edustaja (Revenge-seeking Stakeholder)	<b>Ryhmä 6:</b> Provisoiva, harhauttava ja vahinkoa aiheuttamaan pyrkivä sidosryhmän edustaja, ns. <i>trolli</i> (Troll Stakeholder)

Taulukon perusteella sidosryhmien negatiiviseen viestintään osallistumista voidaan kategorisoida erottelemalla kuusi erilaista ryhmää. Taulukossa esiteltävällä yksityisellä toiminnalla viitataan julkisten keskusteluiden ulkopuolella tapahtuvaan viestintään ja vähäinen yhteys verkostoihin tarkoittaa sitä, että sidosryhmän edustajien negatiivinen viestintä ei tavoita yleisöjä merkittävässä määrin. Julkinen toiminta puolestaan viittaa viestintään, jota käydään julkisilla foorumeilla ja hyvä yhteys verkostoihin tarkoittaa sitä, että sidosryhmän edustajien negatiivinen viestintä tavoittaa julkista yleisöä organisaation kannalta merkittävässä määrin. Yhtenä esimerkkinä erityisen hyvistä yhteyksistä verkostoihin voidaan pitää julkisuuden henkilön omaa sosiaalisen median sivustoa, jolla on paljon seuraajia. Sosiaalisen median luonteesta johtuen on kuitenkin täysin mahdollista, että myös henkilöt, joilla on vähemmän seuraajia ja jotka eivät muuten ole julkisuudessa esillä, voivat saada julkisuutta viestinnälleen verkkoyhteisön tuen ja sisältöjen jakamisen avulla.

Taulukon kategorisointi ottaa huomioon myös negatiivisten tunteiden voimistumisen, jonka voidaan nähdä kasvattavan todennäköisyyttä negatiiviseen viestintään osallistumiseen (katso esim. Donoghue & Klerk, 2012; Surachartkumtonkun, McColl-Kennedy & Patterson, 2015). Negatiivisten tunteiden voimistuessa sidosryhmien edustajat voivat myös siirtyä ryhmästä toiseen. On myös toisaalta mahdollista, että ryhmästä toiseen siirtyminen

tapahtuu yksityisestä julkiseen, jolloin esimerkiksi yhteisön tuen avulla yhteys verkostoihin paranee, vaikka negatiiviset tunteet eivät voimistuisikaan.

### **Diplomatian tarve vaihtelee**

Negatiivisen osallistumisen kategorisoinnin **ryhmässä 1** negatiiviset tunteet pysyvät vähäisenä ja yhteydet julkisiin verkostoihin ovat rajoitetut, jolloin sidosryhmän edustajaa voidaan pitää passiivisena. Tämä vertautuu myös Leen, Oshitan, Oh:n ja Hoven (2014) ajatukseen ei-julkisten henkilöiden välinpitämättömydestä. Näin ollen sidosryhmän edustajilla ryhmässä 1 on harvemmin suoraa yhteyttä kohdeorganisaatioon, koska he osallistuvat negatiiviseen keskusteluun korkeintaan yksityisesti (esim. keskusteluissa verkon ulkopuolella tai yksityisissä chat- viestittelyissään tuttaviansa kanssa), vaikka saattavatkin olla jollain tasolla tyytymättömiä organisaatioon. Tämän ryhmän kanssa diplomatian tarve on vähäinen, koska ryhmän edustajat voivat olla hyvinkin näkymättömiä. Olennaisinta viestinnän ammattilaiselle onkin tiedostaa, että toimenpiteitä edellytetään vasta siinä vaiheessa, kun negatiiviset tunteet ryhmässä voimistuvat tai jos toiminta siirtyy julkisemmalle tasolle.

Uinuvat, harmistuneet sidosryhmän edustajat **ryhmässä 2** ovat joutilaita, mutta heillä on hyvät yhteydet verkostoihin ja näin ollen piilevää potentiaalia aiheuttaa harmia organisaatiolle. Negatiiviset tunteet tässä ryhmässä ovat kuitenkin edelleen vähäisiä. Sidoryhmän edustajien ei tällöin nähdä kohdistavan suurempia aikeita organisaatiota kohtaan, eikä ryhmää näin ollen pidetä aktiivisena negatiivisen osallistumisen kategorisoinnin näkökulmasta. Samoin kuin ryhmässä 1, ryhmän 2 sidosryhmän edustajat eivät jaa negatiivisia kokemuksiaan aktiivisesti, mutta heillä on kuitenkin käytössään laajempi valikoima julkisia foorumeita ja rajoittamattomammat yleisöt, mikäli he päättäisivätkin toimia toisin.

Ryhmässä 2 diplomatian tarve rajoittuu ryhmän olemassaolon tiedostamiseen, keskustelun seuraamiseen ja mahdollisesti vähäiseen osallistumiseen. On kuitenkin hyvä huomioida, että ne viestinnän ammattilaiset, jotka tiedostavat tämän ryhmän potentiaaliset verkostoyhteydet ovat askeleen muita edellä. Tällöin ollaan valmiimpia toimimaan, mikäli negatiiviset tunteet yllättäen voimistuvat ja toiminta siirtyy kategorisoinnin seuraaville tasoille.

Vihastunut sidosryhmän edustaja **ryhmässä 3** on aktiivisempi negatiivisten tunteiden näkökulmasta, mutta ei kuitenkaan pysty jakamaan negatiivisia viestejään suuremmalle yleisölle. Ryhmän 3 sidosryhmän edustaja onkin ”riippuvainen” muista saadakseen yleisöjä julkiselle mielipiteelleen. Oletettavasti näillä sidosryhmillä ei ole pääsyä rajoittamattomiin yleisöihin ja he ovat näin ollen voimattomampia synnyttämään julkista keskustelua.

Tämän ryhmän kanssa diplomatian tarve kasvaa jossain määrin. Viestinnän ammattilaisen näkökulmasta olennaista on tiedostaa ryhmän edustajien kohtalaiset negatiiviset tunteet, mutta myös samaan aikaan huomioida tällä tasolla vallitseva keskustelun vähäisempi julkisuus ja rajoitetummat yleisöt. Rajoitetummat yleisöt eivät kuitenkaan saa olla perusteena tämän ryhmän sivuuttamiselle. Valmiutta reagoida keskusteluihin tulee nostaa kohonneesta negatiivisuudesta johtuen, keskustelujen monitoroinnin määrää tulee lisätä ja

osallistumisaktiivisuuden tulee myös olla suurempi, vaikka keskustelun julkinen näkyvyys olisikin vähistä.

### **Vihajoukot ja maineriskit**

**Ryhmän 4** oikeutta ja/tai hyvitystä tavoittelevat negatiivisen sidosryhmän edustajat ovat kaikkein haastavimpia organisaatioille sekä aineellisesta että aineettomasta näkökulmasta. Nämä sidosryhmät edellyttävät myös usein aktiivista vuorovaikutusta organisaation puolelta. Tähän ryhmään kuuluvia voidaan kutsua myös nimellä *hateholder*, eli organisaation *vihajoukon* edustaja (Luoma-aho, 2015). Vihajoukot tuottavat negatiivisia sisältöjä osallistumalla julkisesti verkkokeskusteluihin ja olemalla aktiivisia esimerkiksi sosiaalisessa mediassa (Gummerus ym., 2012; Heinonen, 2011). Vihajoukot aiheuttavat omalla negatiivisella osallistumisellaan todellista harmia organisaatioille esimerkiksi maineen menetyksen muodossa.

Olennaista ja merkittävää ryhmässä 4 on se, että vihajoukkojen kohtalaiset negatiiviset tunteet sekä oikeutta ja/tai hyvitystä tavoittelevat toimet yleensä varmistavat sen, että tämän ryhmän julkinen osallistuminen säilyy uskottavalla tasolla ja negatiivinen viestintä on näin ollen tehokkaampaa ja perustellumpaa myös muun yleisön silmissä. Ryhmän 4 kanssa diplomatian tarve onkin suurimmillaan ja viestinnän ammattilaisten tulee tällöin osallistua aktiivisesti ja läpinäkyvästi mukaan organisaatiota käsittelevään negatiiviseen keskusteluun.

**Ryhmässä 5** ilmaistaan voimakkaita negatiivisia tunteita, ilkeitä ajatuksia ja tarkoituksenmukaista pahansuopuutta brändejä ja organisaatioita kohtaan, joka ilmenee kostonhimona, brändin sabotoimisena, verkkorikollisuutena, ja –kiusaamisena (Bishop, 2014; Hardaker, 2010; Kähr ym., 2016). Tässä yhteydessä voidaan puhua myös ns. vihapuheesta tai uusimpien määritelmien mukaan vaarallisesta puheesta, joka yllyttää syrjimään, boikotoimaan, tai toimimaan yksilöitä tai organisaatioita vastaan (katso esim. Dangerous Speech Project, 2016). Kuitenkin, erityisen voimakkaat negatiiviset tunteenpurkaukset usein vähentävät näiden sidosryhmien edustajien uskottavuutta, mikä myös omalta osaltaan vaikeuttaa koston ja syrjimiseen pyrkivien toimien toteuttamista, verrattuna esimerkiksi oikeudenmukaisuutta tavoitteleviin vihajoukkoihin. Lisäksi rajoitetut yleisöt heikentävät toiminnan julkisuutta tässä ryhmässä.

Tämän ryhmän kanssa edellytetään erityisiä diplomatian taitoja, koska negatiiviset tunteet ovat kasvaneet voimakkaiksi. Vaikka voimakkaat tunteenpurkaukset heikentävätkin keskustelijoiden uskottavuutta jossain määrin ja vähäiset yleisöt rajoittavat keskustelun julkisuutta tässä ryhmässä, tulee viestinnän ammattilaisten kuitenkin tarkasti seurata keskustelua tälläkin tasolla. Tärkeää on myös toimia proaktiivisesti, korjata mahdollisia virheellisiä väittämiä ja ennen kaikkea ennakoida mahdollinen keskustelun siirtyminen julkisemmalle tasolle.

Harhauttavalla, tuhoisalla tai häiritsevällä tavalla toimivat sidosryhmät, eli ns. *trollit* pyrkivät aiheuttamaan harmia tai tekemään vaikutuksen vertaistensa joukossa (Bishop, 2014). Lisäksi heillä voi myös olla poliittisia, taloudellisia, tai ideologisia motiiveja toiminnalleen (Bishop, 2014; Fosdick, 2012). **Ryhmässä 6** tapahtuva trolloaminen pitääkin usein sisällään väärin tietojen levittämistä ja jopa sadistisia, psykopaattisia, narsistisia ja manipuloivia tunnusmerkkejä on liitetty verkon trolleihin (Buckels, Trapnell & Paulhus, 2014). Näiden

keskustelijoiden pääasiallinen tarkoitus onkin aiheuttaa sekaannusta yhteisöissä, joihin ne ovat vaikuttamassa. Negatiivinen viestintä menee trollaamisen puolelle myös silloin, kun toimitaan verkkoyhteisön yleisiä sääntöjä vastaan, samalla harhauttaen ja häiriköiden muiden keskustelijoiden toimintaa.

Olennaista ryhmässä 6 on huomioida se, että hyviä yhteyksiä verkostoihin ja yleisöihin saavuttavia trolleja on joskus hankalaa havaita ja niiden erottelemisen on vaativaa muista negatiiviseen viestintään osallistuvista sidosryhmien edustajista (kuten ryhmän 4 vihajoukoista). Viestinnän ammattilaiselta edellytetäänkin tällöin kokemusta verkkokeskusteluista ja keskustelujen monitorointiin tulee kiinnittää erityistä huomiota. Vuorovaikutus tulee ensisijaisesti kohdentaa niiden keskustelijoiden suuntaan, jotka ovat trollien harhaanjohtavien viestien kohteena ja samalla näiden tietojen varassa. Suoraan vuoropuheluun trollien kanssa on siis turhaa lähteä. Koska viha leviää vauhdilla erityisesti sosiaalisessa mediassa (Obeidat, Xiao, Iyer & Nicholson, 2017; Ferrara & Yang, 2015) ja keskustelut leimahtavat liekkeihin yllättävän nopeasti (Patterson, McColl-Kennedy, Smith & Lu, 2009; Gladwell, 2001), tulee trollien valheelliset ja harhaanjohtavat väitteet korjata mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Tällöin voidaan välttyä julkisen keskustelun suuntautumiselta väärille urille ja väärin tietojen leviämiseltä laajemmalle, sekä varmistetaan asioiden totuudenmukaisuus. Keskustelu pysyy näin ollen mielekkäämmällä tasolla ja mahdollisesti muihin keskustelijoihin tarttuneet voimakkaimmat negatiiviset tunteet saadaan heikentymään.

### **Kuuntelemisen arkkitehtuuri**

Kuten aiemmin on jo tuotu esille, erilaisten negatiivisten sidosryhmien ja keskustelijoiden tunnistaminen on tärkeä osa negatiivisiin verkkokeskusteluihin osallistumista. Organisaatiosta tulee lisäksi löytyä kykyä ja halua hahmottaa mahdollisia piileviä aiheita, jotka saattavat nousta pinnalle negatiivisina asiakaskokemuksina ja ilmetä negatiivisina viesteinä. Tällöin muun muassa sosiaalisen median keskusteluiden monitorointi korostuu, jotta negatiivisiin viesteihin ehditään reagoida ajoissa ja keskusteluun osallistujat voidaan erotella toisistaan. Monitoroinnin ohessa on tärkeää keskittyä asiakkaiden kuuntelemiseen digitaalisissa ympäristöissä.

Asiakkaiden kuunteleminen palvelee organisaatiota monella tapaa. Esimerkiksi lisääntynyt ymmärrys asiakkaiden tarpeista ja negatiivisista kokemuksista edesauttaa oikeiden toimenpiteiden valinnoissa ja mahdollistaa ennakoivan toiminnan tulevaisuudessa. Kuunteleminen kasvattaa lisäksi organisaatioon kohdistuvaa luottamuksen määrää, kohentaen samalla organisaation mainetta ja asiakastyytyvää organisaatiota kohtaan (Macnamara, 2016). Tästä huolimatta viimeisimmät tutkimukset osoittavat, että liikeyritykset, julkishallinnon toimijat ja muut instituutiot eivät hyödynnä esimerkiksi sosiaalista mediaa ensisijaisesti asiakkaidensa tai muidenkaan sidosryhmiensä kuuntelemiseen. Sen sijaan organisaatiot keskittyvät edelleen enemmän oman äänensä korostamiseen (katso esim. Macnamara, 2016), vaikka nimenomaan kuunteleminen tarjoaisi oivia mahdollisuuksia organisaatioiden toiminnan kehittämiseksi.

Macnamara (2016) ehdottaa ns. *kuuntelemisen arkkitehtuurin* rakentamista, jolloin organisaation kulttuuri, käytännöt, järjestelmät, teknologia, resurssit, taidot ja artikulaatio valjastetaan asiakkaiden ja sidosryhmien kuuntelemiseen. Viestinnän ammattilaisen roolina

tässä kokonaisuudessa on erityisesti viestintäkäytäntöjen, viestintätaitojen ja artikulaation kehittäminen ja näiden integroiminen erilaisten viestintäteknologioiden avulla osaksi laajempaa kuuntelemisen arkkitehtuuria organisaatiossa. Näillä toimenpiteillä myös negatiivisten asiakaskokemusten kohtaamiseen ollaan valmiimpia, kun organisaation toimintaympäristö on rakennettu tämän tyyppisen arkkitehtuurin ympärille.

On tärkeää huomioida, että kaikkia negatiivisia sidosryhmiä ei voi kohdata ja kuunnella samoilla periaatteilla. Kuten edellä on esitetty, vihajoukkojen kanssa on kyettävä verkossa aktiiviseen vuorovaikutukseen ja keskusteluun, kun taas trolleille pyrittävä antamaan mahdollisimman vähän huomiota ja eväitä heidän omien harhauttavien toimiensa edistämiseksi (Bishop, 2014; Fosdick, 2012). Yleisesti käytössä oleva ohje ”Don’t feed the troll” toimii kuitenkin ainoastaan niin pitkään, kun kyseisen sidosryhmän edustajan pystyy tunnistamaan.

### **Negatiiviset tunteenpurkaukset: Piilevä mahdollisuus?**

Vaikka ihmiset ovatkin taipuvaisempia muistamaan helpommin negatiivisia kokemuksia (Bauemeister, Finkenauer & Vohs, 2001) ja lisäksi negatiivissävytteisellä viestinnällään tartuttamaan negatiivisia tunteita digitaalisissa ympäristöissä myös muihin keskustelijoihin (Ferrara & Yang, 2015; Kramer, Guillory & Hancock, 2014; Fowler & Christakis, 2008), voi kaiken tämän takaa löytää myös hyödyllistä tietoa organisaation toiminnan kehittämiseksi. Keskustelun taustojen ymmärtäminen onkin kuuntelemisen ja negatiiviseen viestintään osallistumisen ydin. Lisäksi tiettyjen negatiivisten sidosryhmien kanssa tulisi olla vuorovaikutuksessa, vaikka itse keskustelun sävy saattaa ainakin alkuun olla ikävää ja jopa uhkaavaa. Keskustelun sävyn takaa voi kuitenkin usein huomata, että negatiiviseen kokemukseen perustuva ja oikeudenmukaisuutta tavoitteleva tunteiden purkaminen vihajoukkojen toimesta onkin perusteltua ja se nostaa esille uusia asioita, tarjoten samalla hyödyllistä tietoa organisaatiolle.

Olennainen havainto aiemmista tutkimuksista on se, että asiakkaat jotka valittavat verkossa organisaatiosta, ovat myös halukkaampia ostamaan ja kuluttamaan saman organisaation tuotteita ja palveluita uudelleen (Bijmolt, Huizingh & Krawczyk, 2014). Tämä perustuu ajatukseen negatiivisten kokemusten ja odotusten kääntämisestä positiivisemmaksi, jolloin henkilö kokee saavansa parempaa palvelua kuin aiemmin. Vaikka kulttuurien välillä vallitseekin tiettyjä eroja valituskäyttäytymisessä (Park, Kim & O’Neill, 2014), voi negatiivisten kokemusten esille tuomiseen jopa kannustaa. Mikäli tyytymättömät asiakkaat eivät tuo tai saa ääntään kuuluviin, ei myöskään negatiiviseen kokemukseen ole mahdollista saada positiivisempia sävyjä (Bijmolt, Huizingh & Krawczyk, 2014).

Organisaation toimintaa parannetaan välittömästi puuttamalla niihin epäkohtiin, joita negatiiviset asiakaskokemukset nostavat esille. Mikäli tilanne mahdollistaa läpinäkyvän ja julkisen keskustelun aiheen ympärillä, tarjoaa se mahdollisuuden organisaation maineen ja imagon paranemiselle myös suuremman yleisön silmissä. Tämän vuoksi negatiivissävytteistä keskustelua ei ole aina tarpeen ohjata yksityisiin viestintäkanaviin, vaan keskustelua voidaan käydä julkisilla foorumeilla, jolloin kuuntelemisen ja myötäelämisen taitoja voidaan osoittaa myös muille. Läpinäkyvän viestinnän avulla voidaan siis käsitellä myös negatiivisia aiheita.

## **Vinkkejä negatiivisen viestinnän kohtaamiseen verkossa**

Tässä artikkelissa on kuvattu, kuinka negatiivisten sidosryhmien tunnistaminen ja negatiivisten asiakaskokemusten kuunteleminen ovat olennaisia viestintäammattilaisen taitoja digitalisoituvassa maailmassa. Verkkokeskusteluihin osallistuvan organisaation henkilöstön on lisäksi tärkeää pystyä luotettavasti identifioitumaan verkkoyhteisön keskellä, koska monissa yhteisöissä keskusteluihin voi osallistua lähes kuka tahansa, eikä osallistumiseen välttämättä vaadita kirjautumista tai jäsenyyttä.

Anonyymit keskustelijat luovat omat haasteensa, koska tällöin keskustelijoiden identifiointi on vaikeampaa ja esimerkiksi trollien ja vihajoukkojen erottelu toisistaan hankaloituu. Anonymiteetti ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö verkkokeskustelija voisi olla uskottava viesteissään. Joka tapauksessa organisaation oma näkyvyys ja selkeä erottuminen mahdollisten nimettömien keskustelijoiden joukossa lisää uskottavuutta ja mahdollistaa myös sen, että organisaation näkemykset nousevat paremmin massasta esille. Negatiiviseen viestintään verkossa osallistuville viestinnän ammattilaisille on paikallaan tarjota viisi tiivistävää, diplomatiaan pohjautuvaa neuvoa:

### **1. Rakenna sosiaalinen pääoma etukäteen**

Ennakkoon rakennetulla vahvalla sosiaalisella pääomalla on myönteisiä vaikutuksia erityisesti negatiivisen viestinnän keskellä. Luottamuksen luominen nopeasti ja sen avulla erottuminen on tärkeää, sillä digitaalisissa ympäristöissä uskottavien keskustelijoiden tunnistaminen on haasteellista. Organisaatioiden tuleekin olla valmiita luomaan omia vahvoja vastaanarratiivejaan osaksi keskustelua (Stewart, 2017).

### **2. Tunnista, havaitse ja luokittele keskustelijat sekä arvioi keskustelun sävy**

Verkkokeskustelijoiden erottelu toisistaan on tärkeää ja keskusteluihin tulee osallistua ajoissa ja ennakoivalla otteella. Tärkeimmät vaiheet ovat keskustelun sisällön havaitseminen, sidosryhmien tunnistaminen ja negatiivisten viestien tarkoituksellisen arvioiminen. Tämän jälkeen tulee nopeasti tehdä päätös siitä kannattaako keskusteluun osallistua, vai onko se omiaan synnyttämään lisää negatiivisuutta tai jopa vihaa. Vähimmäisvaatimuksena on kuitenkin se, että virheelliset ja harhaanjohtavat väittämät tulee pyrkiä oikaisemaan.

### **3. Huomioi aidot huolenaiheet, muista kuunteleminen**

Keskusteluja monitoroidessa ja havainnoidessa on tärkeintä erotella keskustelijoiden aidot huolenaiheet ja syyt negatiiviseen viestintään. Kehitä viestintäkäytäntöjä, viestintätaitoja ja artikulaatiota ja integroi nämä erilaisia viestintäteknologioita hyödyntäen osaksi laajempaa kuuntelemisen arkkitehtuuria organisaatiossa. Erytisen tärkeää on osoittaa kuulevansa ne epäkohdat, joita esimerkiksi vihajoukot nostavat perustellusti esille (Stewart, 2017; Macnamara, 2016).

### **4. Rajaa viha ja inhimillistä keskustelu**



Tärkeä tekijä negatiivisen viestinnän kohtaamisessa on keskustelun inhimillistäminen. Ihmiset ovat lähtökohtaisesti valmiimpia keskustelemaan oikeiden ihmisten kanssa kasvottomien yksilöiden tai organisaatioiden sijaan. Osoittamalla verkkokeskustelijoille luotettavasti sen, että organisaation viestien takana on ihan oikea ihminen, voidaan negatiivisuuden ja vihan määrää merkittävästi rajata (Stewart, 2017; O'Reilly, 2017). Negatiivisen kokemuksen kääntäminen positiivisemmaksi on todennäköisempää, kun keskusteluun saadaan mukaan inhimillisempiä sävyjä.

## **5. Säilytä oma tasapaino**

Negatiivisuudesta huolimatta keskustelun sävy yleensä pehmittyy ja muuttuu positiivisemmaksi oikeilla toimenpiteillä prosessin edetessä. Negatiivisen viestinnän vastapainoksi onkin tärkeää lukea myös positiivista palautetta ja rohkaisevaa sisältöä ja olennaista on myös huomata, että negatiivisuuden määrää ei ole tarvetta liikaa korostaa. Yleensä vihaisuus koskettaa rajallista joukkoa, jolloin organisaatioon kohdistettu negatiivinen viestintä saattaa lopulta olla hyvinkin marginaalista, mutta toki keskusteluun osallistumisen arvoista.

## Lähteet:

- Baumeister, R., Finkenauer, C., & Vohs, K. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology, 5*(4), 323–370.
- Bijmolt, T. H. A., Huizingh, E. K. R. E., & Krawczyk, A. (2014). Effects of complaint behaviour and service recovery satisfaction on consumer intentions to repurchase on the internet. *Internet Research, 24*(5), pp.608-628.
- Bishop, J. (2014). Representations of ‘trolls’ in mass media communication: A review of media-texts and moral panics relating to ‘internet trolling’. *International Journal of Web-Based Communities, 10*(1), 7–24.
- Brodie, R. J., Hollebeek, L.D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research, 14*(3), 252–271.
- Brodie, R. J., Ilić, A., Jurić, B., & Hollebeek, L. (2013). Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. *Journal of Business Research, 66*(1), 105-114.
- Buckels, E. E., Trapnell, P. D., & Paulhus, D. L. (2014). Trolls just want to have fun. *Personality and Individual Differences*. Viitattu (14.11.2017):  
<http://www.sciencedirect.com.ezproxy.jyu.fi/science/article/pii/S0191886914000324>
- Dangerous Speech Project (2016). Viitattu (23.10.2017): <http://dangerousspeech.org/the-dangerous-speech-project-preventing-mass-violence/>
- Dolan, P., Hallsworth, M., Halpern, D., King, D., Metcalfe, R., & Vlaev, I. (2012). Influencing behaviour: The mindspace way. *Journal of Economic Psychology, 33*(1), 264-277.
- Donoghue, S. and de Klerk, H. M. (2013), Consumers' anger and coping strategies following

- appraisals of appliance failure. *International Journal of Consumer Studies*, 37: 214–221.  
doi:10.1111/j.1470-6431.2012.01106.x
- Ferrara, E., & Yang, Z. (2015). Measuring Emotional Contagion in Social Media. *PLoS ONE*, 10(11), e0142390. <http://doi.org/10.1371/journal.pone.0142390>
- Fosdick, H. (2012). Why people troll and how to stop them. Viitattu (23.10.2017):  
<http://www.osnews.com/story/25540>
- Fowler, J. H. & Christakis, N. A. (2008). Dynamic spread of happiness in a large social network: longitudinal analysis over 20 years in the Framingham Heart Study. *BMJ*, 337, a2338. <https://doi.org/10.1136/bmj.a2338>
- Gladwell, M. (2001). *The tipping point: How little things can make a big difference*. London: Abacus.
- Gummerus, J., Liljander, V., Weman, E., & Pihlström, M. (2012). Customer engagement in a Facebook brand community. *Management Research Review*, 35(9), 857–877.
- Heinonen, K. (2011). Consumer activity in social media: Managerial approaches to consumers' social media behavior. *Journal of Consumer Behavior*, 10(6), 356–364.
- Hollebeek, L. D., & Chen, T. (2014). Exploring positively-versus negatively-valenced brand engagement: a conceptual model. *Journal of Product & Brand Management*, 23(1), 62–74.
- Kramer, A. D. I., Guillory, J. E., & Hancock, J. T. (2014). Experimental evidence of massive-scale emotional contagion through social networks. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 111(24), 8788–8790.  
<http://doi.org/10.1073/pnas.1320040111>
- Kähr, A., Nyffenegger, B., Krohmer, H., & Hoyer, W. D. (2016). When hostile consumers wreak havoc on your brand: The phenomenon of consumer brand sabotage. *Journal of Marketing*, 80(3), 25-41.
- Lee, H., Oshita, T., Oh, H. J., & Hove, T. (2014). When do people speak out? Integrating the spiral of silence and the situational theory of problem solving. *Journal of Public Relations Research*,

26(3), 185-199.

Lievonen, M., Luoma-aho, V. & Bowden J. (2018). Negative Engagement. In K. A. Johnston & M.

Taylor (Eds.), *Handbook of Communication Engagement*. Wiley-Blackwell.

Luoma-aho, V. (2015). Understanding stakeholder engagement: Faith-holders, hateholders &

fakeholders. *Research Journal of the Institute for Public Relations*, 2(1).

Macnamara, J. (2016). The Work and 'Architecture of Listening': Addressing Gaps in Organization-

Public Communication. *International Journal Of Strategic Communication*, 10(2), 133-148.

McColl-Kennedy, J., Patterson, P., Smith, A., & Brady, M. (2009). Customer rage episodes: emotions,

expressions and behaviors. *Journal of Retailing*, 85(2), 222–237.

Obeidat, Z. M. I., Xiao, S. H., Iyer, G. R. and Nicholson, M. (2017), Consumer Revenge Using the

Internet and Social Media: An Examination of the Role of Service Failure Types and Cognitive

Appraisal Processes. *Psychology & Marketing*, 34: 496–515.

O'Reilly, E. (2017). Holding politics to account. *Communication Director. The Magazine for Corporate*

*Communications and Public Relations*, 1, 58-61.

Park, S. G., Kim, K., & O'Neill, M. (2014). Complaint behavior intentions and expectation of service

recovery in individualistic and collectivistic cultures. *International Journal of Culture, Tourism*

*and Hospitality Research*, 8(3), pp.255-271

Patterson, P. G., McColl-Kennedy, J. R., Smith, A. K., & Lu, Z. (2009). Customer Rage: Triggers, Tipping

Points, And Take-Outs. *California Management Review*, 52(1), 6-28.

Stewart, M. (2017). Adapting to a new normal? *Communication Director. The Magazine for*

*Corporate Communications and Public Relations*, 1, 54-57.

Surachartkumtonkun, J., Mccoll-Kennedy, J. R., & Patterson, P. G. (2015). Unpacking Customer Rage

Elicitation. *Journal of Service Research*, 18(2), pp. 177-192.