

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

**Author(s):** Erkkilä, Taina; Syvänen, Salla

**Title:** Kuuntelun ja dialogin kypsyyssosiaalisessa mediassa

**Year:** 2019

**Version:** Published version

**Copyright:** © Kirjoittajat & ProCom - Viestinnän ammattilaiset ry. 2019

**Rights:** CC BY 4.0

**Rights url:** <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

**Please cite the original version:**

Erkkilä, T., & Syvänen, S. (2019). Kuuntelun ja dialogin kypsyyssosiaalisessa mediassa. In V. Luoma-Aho, & K. Pekkala (Eds.), *Osallistava viestintä* (pp. 116-131). ProCom ry. ProComma Academic, 2019. <http://hdl.handle.net/10138/302465>



*KETKÄ?*

### **Taina Erkkilä ja Salla Syvänen**

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

---

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

---

## KUUNTELUN JA DIALOGIN KYPSEYS SOSIAALISESSA MEDIASSA

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

### Johdanto

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

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

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

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

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

### Organisaation kuuntelun kypsyys

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

ti ja joskus eivät lainkaan” (Macnamara 2018).

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

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

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


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

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

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

**KUVA 1.** Organisaation sosiaalisen kuuntelun kypsyyden kehittyminen

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



**KUUNTELUN KYPSSYYDEN KEHITTYMINEN**

## Miksi on tärkeää kuunnella?

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

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

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

## Kuunteluvastuu organisaatiossa

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

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

Sosiaalisen median tiimi on useimmi-

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

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

### **Hyvän kuuntelun ja dialogin ominaisuudet**

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

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

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

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

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

aiheesta toiseen, jotta kriittisen aiheen saama huomio vähenee.

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

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

### **Lentoyhtiöt oppivat kuuntelemaan**

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

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

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

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



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

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

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

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

---

**KUVA 2.** Lentoyhtiöiden dialogin analysointi
 

---

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

---

## **Lentoyhtiöiden asiakkaiden kuuntelu ja dialogi sosiaalisessa mediassa 2016**

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

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

## **Lentoyhtiöiden asiakkaiden kuuntelu ja dialogi sosiaalisessa mediassa 2017**

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

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

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

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

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

### **Yhteenveto**

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

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

seen, analysointiin ja hyödyntämiseen (Macnamara 2018).

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

### **Suosituksia**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### Näistä voit aloittaa:

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

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

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

### LÄHTEET

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

27.12.2018).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



- Schultz, F., Utz, S. & Goritz, A. (2011). Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs, and traditional media. *Public Relations Review* 37, 20–27.
- Seltzer, T. & Mitrook, M. A. (2007). The dialogic potential of weblogs in relationship building. *Public Relations Review* 33, (2007) 227–229.
- Smart Insights = Chaffey, D. (2019). Global social media research summary 2019. Saatavilla: <https://www.smartinsights.com/social-media-marketing/social-media-strategy/new-global-social-media-research/> (luettu 29.1.2019).
- Stewart, M. C. & Arnold, C. L. (2018). Defining social listening: Recognizing an emerging dimension of listening. *International Journal of Listening*, 32(2), 85–100. Saatavilla: doi:10.1080/10904018.2017.1330656 (luettu 27.12.2018).
- Theunissen, P. & Wan Noordin, W. N. (2012). Revisiting the concept “dialogue” in public relations. *Public Relations Review* 38 (2012), 5–13.
- Valentini C., Kruckeberg, D. & Starck, K. (2012). Public relations and community: A persistent covenant. *Public Relations Review*, 38(5), 873–879.
- Wang, R., Kim, J., Xiao, A. & Jung, Y. J. (2016). Networked narratives on Human of New York: A content analysis of social media engagement on Facebook. *Computers in Human Behavior* 66 (2017), 149–153.
- Wolvin, A. D. & Coakley, C. G. (1994), Listening competency, *Journal of the International Listening Association*, Vol. 8 No. 1, 148–160.
- Wolvin, A. D. & Coakley, C. G. (1996). *Listening*. Madison, WI, Brown & Benchmark.
- Worthington, D. L. & Bodie, G. D. (2018). Defining listening: A historical, theoretical, and pragmatic assessment. Teoksessa: D. L. Worthington & G. D. Bodie (toim.). *The sourcebook of listening research: Methodology and measures*. West Sussex, U.K.: Wiley-Blackwell, 70–96.
- Worthington, D. L. & Fitch-Hauser, M. E. (2018). *Listening. Processes, functions and competency*. New York: Routledge.
- Yaxley, H. M. (2012). Exploring the origins of careers in public relations. *Public Relations Review*, 38(3), 399–407.