JYX
JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

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

Author(s): Pekkala, Kaisa; Luoma-aho, Vilma

Title: Osallistava viestintä

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:

Pekkala, K., & Luoma-aho, V. (2019). Osallistava viestintä. In V. Luoma-Aho, & K. Pekkala (Eds.), Osallistava viestintä (pp. 14-27). ProCom ry. ProComma Academic, 2019. https://doi.org/10.31885/2019.00008

kuva: **Hanna Koikkalainen**

kuva: **Teemu Ullgrén**

KETKÄ?

Kaisa Pekkala ja Vilma Luoma-aho

- *KTM Kaisa Pekkala valmistelee väitöskirjaa Jyväskylän yliopistossa organisaatioiden viestintäkyvykkyydestä ja työntekijöiden viestintäroolista digitaalisessa viestintäympäristössä. Tutkimuksessaan Kaisa on kiinnostunut erityisesti siitä, miten viestinnän ja osaamisen johtaminen muuttuu, kun henkilöstön merkitys organisaation viestijöinä ja maineen rakentajina kasvaa. Kaisalla on yli 15 vuoden kokemus viestinnän- ja markkinoinnin asiantuntija- ja johtotehtävistä.*

Vilma Luoma-aho on viestinnän johtamisen professori ja tutkimuksesta vastaava varadekaani Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa. Ennen tätä hän toimi ProCom Ry:n puheenjohtajana ja yhteisöviestinnän professorina Jyväskylän yliopistossa. Luoma-aho on julkaissut laajasti ulkomaisissa viestinnän johtamisen ja digitaalisen viestinnän kansainvälisissä tieteellisissä lehdissä. Hän johtaa parhaillaan kahta tutkimusprojektia: Suomen akatemian rahoittamaa #Agentit: Nuorten toimijuus sosiaalisessa mediassa sekä Valtioneuvoston kanslian rahoittamaa Venäjän strateginen viestintä.

OSALLISTAVA VIESTINTÄ

Osallistaminen, osallistumisen mahdollistaminen viestinnän ja vuorovaikutuksen keinoin, on yhteistyön edellytys. Osallistuminen luo perustan yksilön sitoutumiselle, toimijuuden kokemukselle ja yhteenkuulumisen tunteelle. Viestinnän digitalisoitumisen nähdään lisänneen osallistumisen mahdollisuuksia, mutta samanaikaisesti odotukset osallisuudesta ja vaikutusmahdollisuuksista ovat kasvaneet. Tässä artikkelissa avataan osallistamisen merkitystä organisaatioiden strategisessa viestinnässä ja kuvataan osallistamisen eri muotoja erityisesti viestinnän ammattilaisten näkökulmasta.

Johdanto

Digitaalisen viestinnän kehittyminen on mahdollistanut uusia osallistumisen ja yhteistyön muotoja ja siten muuttanut vaikuttamisen dynamiikkaa. Etenkin yksilöiden vaikuttamismahdollisuuksien nähdään lisääntyneen ja luottamuksen yksittäisiin asiantuntijoihin, vertaisiin ja verkostoihin kasvaneen (Men & Muralidharan 2017; Edelman Trust Barometer 2018). Samanaikaisesti odotukset organisaatioita kohtaan ovat kasvaneet, eivätkä organisaatiot voi enää rakentaa olemassaolon oikeutustaan vain tehokkuuden ja tuottavuuden arvojen varaan, vaan oletuksena on, että organisaatio osallistaa sidosryhmiään ja osallistuu itsekin yhteiskunnalliseen keskusteluun (Desai 2018). Tämä vaatii organisaatioilta ja etenkin työntekijöiltä uudenlaisia viestinnällisiä kyvykkyyksiä sekä tapoja kanavoida sidosryhmien toiveita ja oivalluksia organisaation päätöksentekoon.

Tiedeyhteisössä *engagement*-käsite nousi esiin ensimmäisiä kertoja noin kolmekymmentä vuotta sitten, jolloin se luotiin kuvaamaan työntekijöiden psykologista suhdetta työpaikkaansa ja työtehtäviinsä (Kahn 1990). Englanninkieliselle *engagement*-sanalle ei ole suoraa vastinetta suomen kielessä, vaan sen voidaan nähdä tarkoittavan joko aktiivista (osallistuminen, osallistaminen, sitoutuminen) tai passiivista (osallisuus) toimintaa. Osallistumisella tarkoitetaan vuorovaikutusta ja/tai kokemusta osallisuudesta subjektin (asiakas, työntekijä, sosiaalisen median käyttäjä) ja objektin (organisaatio, brändi, työtehtävät, vaikuttaja) välillä (Brodie ym. 2011). Osallistamisessa on yleistäen kyseessä osallistumisen mahdollistaminen viestinnän ja vuorovaikutuksen keinoin. Tässä artikkelissa osallistaminen määritellään Johnstonin (2018) mukaisesti moniulotteisena ilmiönä, jossa yksilö, organisaatio tai yhteiskunta saa ihmisen kokemaan osallisuutta tunteiden tai tietoisuuden tasolla tai tekemään toiminnallaan itsensä osalliseksi.

Mitä osallistamisella tavoitellaan?

Viestinnän avulla voidaan osallistaa ja toisaalta myös jättää ulkopuolelle yksilöitä, ryhmiä ja organisaatioita. Osallistaminen ja osallistuminen tarkoittavat, että osallisilla on mahdollisuus käyttää valtaa ja vaikuttaa. Etenkin organisaatiotutki-

muksen parissa on viime aikoina puhuttu valtuutuksesta ja voimaantumisesta (*empowerment*), jolla tarkoitetaan työntekijöiden kokemusta omasta vaikutusvallasta (Smith & Taylor 2017, 149). Esimerkiksi yhteisöviestinnässä työntekijät voidaan valtuuttaa edustamaan organisaatiotaan julkisuudessa, kuten työntekijälähettilyysohjelmissa tapahtuukin. Osallisuuden ja voimaantumisen kokemuksen välillä tiedetään olevan yhteys (Li 2016).

Osallistaminen nähdään osana demokratiaa ja yksilöiden mahdollisuutta vaikuttaa (Putnam 2002). Organisaatioissa osallistamista voidaan käyttää apuna tavoitteiden saavuttamisessa (taloudelliset tai sosiaaliset tavoitteet tai mainetavoitteet). Osallistamisen tavat vaihtelevat tavoitteiden ja tilanteiden mukaan, ja muun muassa Quick ja Feldman (2011) ehdottavat, että osallistamisen pääasiallisena tavoitteena on näkökulmien kerääminen päätöksenteon tueksi ja päätöksenteon edellytysten luominen rakentamalla yhteisöjä. Osallistamisen avulla voidaan siis suunnata toimintaa mutta myös etsiä keinoja, joilla tavoitteet saavutetaan. Kun osallistamisen tavoitteena on ongelmanratkaisu, puhutaan usein joukkoistamisesta (*crowdsourcing*), jossa organisaatio tai instituutio hyödyntää joukkojen osaamista, tietämystä ja kokemusta tehtävien ratkaisussa (Howe 2006).

Tavoitteille tarvitaan aina myös mittarit, ja osallistamisen onnistumista onkin ehdotettu mitattavaksi seuraavasti:

1) toiminnan tasolla: onko havaittavissa merkkejä osallistumisesta (esim. keskustelut foorumeilla)
2) yksilöiden välisten suhteiden tasolla (millainen on luottamuksen taso)
3) vaikuttavuuden tasolla (onko organisaatiolle muodostunut uusia kontakteja ja luottamusta eli sosiaalista pääomaa?) (Johnston & Taylor 2018).

Klassinen esimerkki onnistuneesta sidosryhmien osallistamisesta on Lego Ideas -konseptin ympärille syntynyt aktiivinen yhteisö, jossa Lego-harrastajat keskustelevat toistensa ideoista ja valitsevat äänestämällä suosikkinsa kaupallistettavaksi Lego-tuotteeksi. Osallistamisella on Lego:lla onnistuttu luomaan arvoa niin talouden, sidosryhmäsuhteiden kuin maineenkin näkökulmasta. Monet suomalaisetkin yritykset ja organisaatiot ovat ottaneet osallistamisen osaksi toimintaansa. Julkishallinnon puolella osallistamista hyödynnetään päätöksenteon tukena esimerkiksi otakantaa.fi-palvelun avulla, jossa kansalaisilla on mahdollisuus kertoa mielipiteensä ja osallistua päätöksentekoon. Myös journalistit osallistavat yleisöjään yhä aktiivisemmin sisällöntuotannon suunnittelussa ja tiedonhankinnassa.

Osallisuus – miten se määritellään?

Sidosryhmien osallisuus on määritelty uusimpien tutkimuksien mukaan joko olotilana tai prosessina, joka voi tapahtua sekä yksilön tasolla, että sosiaalisissa yhteyksissä (Johnston & Taylor 2018). Yksilö voi olla osallinen ajatuksien, tunteiden ja toiminnan tasoilla (Brodie ym. 2011). Osallisuuden monitasoisuus tekee siitä haastavan organisaatioille, sillä organisaation tulisi pystyä osallistamaan erilaisia

sidosryhmiä kullekin ryhmälle ja kuhunkin tilanteeseen sopivalla tavalla.

Osallistuminen voi olla sekä positiivista, negatiivista että neutraalia (De Vries ym. 2012). Positiiviseksi osallistuminen voidaan määritellä silloin, kun se tukee osallistajan tavoitteita, ja negatiiviseksi silloin, kun se haittaa niitä. Osallistuminen voidaan luokitella neutraaliksi, jos siitä ei osallistumisen hetkellä ole organisaatiolle suoraan hyötyä tai haittaa. Positiivinen osallistuminen jää usein organisaatioilta huomioimatta, kun taas negatiiviseen osallistumiseen organisaatioiden on reagoitava nopeammin (Lievonen ym. 2018). Osallistumisen valenssista sekä sen mittaamisesta voit lukea lisää tämän julkaisun s. 130 Leppäniemen ja Hepolan artikkelista.

Osallistaminen tarjoaa organisaatioille ja sidosryhmille tilaisuuden oppia toistensa tavoitteista, toimintatavoista ja toiminnan vaikutuksista, ja parhaimmillaan osallistuminen synnyttää molemminpuolista luottamusta (Heath 2018). Tästä huolimatta tutkimukset osoittavat, että osallisuuden tunne ja kokemus on vähäistä. Esimerkiksi State of Global Workplace –raportin mukaan maailmanlaajuisesti vain 15 % työntekijöistä on sitoutunut ja kokee osallisuutta omassa organisaatiossaan (Gallup, 2017).

Yksi syy vähäiseen osallisuuden kokemukseen on sitä tukevan kulttuurin puute (Madsen 2018). Osallistaminen nähdään monessa organisaatiossa edelleen erillisenä välineenä, joka otetaan käyttöön, kun organisaation strategia ja tavoitteet on valmiiksi päätetty ja ne halutaan jalkauttaa työntekijöille. Samoin asiakkaita pyritään usein ”osallistamaan” palautteen antajina: mitä palautetta he haluaisivat antaa tuotteelle sitä kokeiltuaan? Tämä jälkikäteen tapahtuva mukaan ottaminen ei kuitenkaan takaa osallisuuden kokemusta ja vastavuoroisuutta, toisin kuin symmetrisessä osallistamisessa, jossa eri osapuolet voivat vaikuttaa sekä tavoitteisiin että prosessiin ja tuloksiin. Osallistaminen voidaankin määritellä vastuulliseksi vain sillä edellytyksellä, että sidosryhmillä on prosessissa vahva toimijuus eli kokemus omasta mahdollisuudestaan vaikuttaa (Greenwood 2007).

Deetz (1992) näkee, että organisaatioviestinnässä tasapainoillaan aina osallistamisen ja tehokkuuden tavoitteiden välillä. Näiden painotus vaihtelee eri aikakausilla. Organisaatioiden yksiäänisyydestä, jonka taustalla on ollut tehokkuuden vallalla ollut ideaali, ollaan siirtymässä osallistavaan toimintamalliin, jossa sidosryhmien (etenkin työntekijöiden) merkitys viestinnässä kasvaa. Vaikka tätä vaihtelua on ollut ennenkin, uutta tällä kerralla on se, että digitaalisten alustojen nähdään tekevän osallistamisesta tehokkaampaa kuin aiemmin (Huang ym. 2013). Toisaalta myös uudet työn muodot ja organisaation rajojen hämärtyminen vaikuttavat osallisuuden kokemukseen: yksilö voi kokea osallisuutta useissa eri organisaatioissa samanaikaisesti. Myös teemojen merkitys on kasvanut, ja ihmiset kerääntyvät yhteen yhä enemmän heitä kiinnostavien aiheiden ympärille, eivät niinkään organisaatioiden (Luoma-aho & Vos 2010).

Osallistamisen haasteena on se, että lopputulosta ei voida tietää etukäteen:

osallistaminen ei aina johda siihen, mihin toinen osapuoli sen toivoisi johtavan. Osallistamisen pois jättämistä perustellaan organisaatioissa usein myös aikataulukysymyksillä. Yhteistyöllä ja sidosryhmien ja työntekijöiden kuuntelemisella voitaisiin kuitenkin tutkimusten mukaan parantaa tuotekehitystä, palvelumuotoilua, asiakastyytyväisyyttä sekä välttää organisaatioille kalliiksi tulevia kriisejä ja virheinvestointeja (Macnamara 2016). Aina osallistaminen ei kuitenkaan ole järkevää tai edes mahdollista, esimerkkinä nopeaa päätöksentekoa vaativat tilanteet, salaiset turvallisuuteen liittyvät teemat tai arkaluontoiset sisällöt.

Osallistamista suunniteltaessa on hyvä huomioida, että se voi aiheuttaa jännitteitä organisaation ja sidosryhmien välille, erityisesti organisaation ja yksilöiden välille (Gibbs ym. 2013). Osallistumista sosiaalisessa mediassa tutkittaessa on löydetty jännitteitä esimerkiksi avoimuuden ja sulkeutuneisuuden välillä. Esimerkiksi osallistuminen sosiaalisessa mediassa lisää avoimuutta ja tiedon jakamista, mutta samanaikaisesti se mahdollistaa myös tiedon valikoivan jakamisen. Lisäksi on huomattu, että samaan aikaan, kun avoimuus lisääntyy, tarvitaan myös kontrollia, jotta organisaatiot voivat säilyttää kilpailukykynsä (Emt.). Osallistamisessa tulee ottaa huomioon yksilökohtaiset erot, sillä kaikilla ei ole valmiuksia toimia osallistavassa kulttuurissa samalla tapaa (Rogiest ym. 2018). Liika osallistaminen tai siihen liittyvät vaatimukset voivat lisätä työn kuormittavuutta ja häiritä tasapainoa työn ja vapaa-ajan välillä (Bakker ym. 2011).

Osallistumiseen vaikuttavat yksilökohtaisten erojen lisäksi kulttuuri ja vallitsevat normit. Joissain tilanteissa myös se, että ei tarvitse osallistua, voi tutkimusten mukaan lisätä työhyvinvointia (Pennanen 2018). Tämän vuoksi viestinnän asiantuntijoiden on tärkeä suunnitella osallistaminen siten, että se rakentaa hyvinvointia mahdollisimman tasapuolisesti yksilön, organisaation ja yhteiskunnan tasoilla.

Taulukko 1 summaa epäsymmetrisen ja symmetrisen osallistamistavan eroja. Vaikka suurin osa organisaatioiden osallistamisen tavoista sijoittuu kuvattujen ääripäiden välille, voidaan kuitenkin ajatella, että mitä symmetrisempää osallistaminen on, sitä enemmän organisaatio hyötyy siitä muodostuneen sosiaalisen pääoman kautta.

TAULUKKO 1. Epäsymmetrisen ja symmetrisen osallistamisen erot

	Organisaatioiden epäsymmetrinen tapa osallistaa	Organisaatioiden symmetrinen tapa osallistaa
Aloite	Alkaa, kun organisaatio katsoo tarvitsevansa palautetta	Alkaa, kun sidosryhmät tai organisaatio tunnistaa kehittämiskohteita
Säännöt	Toimitaan organisaation ehdoilla ja säännöillä	Toiminnan säännöt sovitaan yhdessä sidosryhmien ja organisaation kanssa
Kanavat ja työtavat	Toimitaan organisaation valitsemissa kanavissa ja organisaation valitsemilla työtavoilla	Toimitaan sidosryhmille parhaiten sopivissa kanavissa ja sidosryhmien valitsemilla työtavoilla
Aikataulu	Organisaatio päättää, määräaikaan sidottu	Prosessi on jatkuva, ja sidosryhmiltä voi tulla aloitteita koko ajan
Vaiheet	Selvä aloitus, selvä lopetus, projekti kerrallaan	Yhteydenpito jatkuvaa, teemat vaihtelevat, suhde pysyy
Logiikka	Suoraviivainen prosessi, jossa saadaan vastauksia selvitettäviin kysymyksiin	Jatkuva prosessi, jossa sekä saadaan vastauksia, että nousee uusia kysymyksiä
Kokemus	Sidosryhmät kokevat tulevansa kuulluksi	Sidosryhmät kokevat olevansa yhteistyökumppaneita
Toimijuus	Sidosryhmät kokevat heikkoa toimijuutta, eli kokevat voivansa vaikuttaa vain vähän.	Sidosryhmät kokevat vahvaa toimijuutta, eli kokevat voivansa vaikuttaa organisaation toimintaan.
Viestintä	Viestintä on projektiluontoista	Viestintä on jakamista ja suhteen jatkuvaa rakentamista
Hyöty	Osallistamisen avulla saadaan vastauksia etukäteen valittuihin kysymyksiin ja organisaatiossa voi syntyä kokemus, että sidosryhmiä kuunnellaan	Osallistamisen avulla luodaan vastauksia mutta myös uusia kysymyksiä. Osallistaminen myös rakentaa sosiaalista pääomaa

Osallistamisen ja osallisuuden edellytykset

Usein ajatellaan, että sidosryhmien osallistaminen organisaatioissa helpottuu, kun uudet digitaaliseen ympäristöön syntyneet sukupolvet (ns. diginatiivit) siirtyvät kuluttajiksi ja työelämään. Osallistumiseen vaikuttaa teknologiaosaamisen lisäksi kuitenkin moni muukin asia, kuten kyseessä oleva teema ja sen tärkeys yksilölle (Luoma-aho & Vos 2010), yksilöiden identiteettitavoitteet (Bazarova & Choi 2014) ja suhtautuminen digitaalisiin työkaluihin sekä konteksti (Treem ym. 2015). Lisäksi esimerkiksi työyhteisössä osallistumiseen vaikuttavat tutkimusten mukaan viestintäilmasto, johdon tuki ja esimerkki (Bakker ym. 2011; Men 2014) sekä sisäinen viestintä (Kim & Rhee 2011).

Symmetrinen osallistaminen on dialogista. Dialogisessa viestinnässä korostuu kunnioitus, välittäminen ja osapuolten välinen kiinnostus ja olettamus siitä, että vaikka osapuolet olisivatkin asioista eri mieltä, he ovat halukkaita etsimään yhteistä ymmärrystä ja ratkaisua (Taylor & Kent 2014). Dialogi on osallistamisessa keskeistä, mutta sen mahdollisuuksia ei ole vielä täysipainoisesti hyödynnetty organisaatioissa (Men ym. 2018), ja on myös tilanteita, joissa sidosryhmät eivät edes halua osallistua dialogiin.

Toisin kuin muut digitaalisen viestinnän kanavat, kuten sähköposti, pikaviestit ja videopuhelut, jotka otettiin ensin käyttöön organisaatioissa, sosiaalinen media syntyi alun perin vapaa-ajan sovellukseksi. Siten ihmisten käyttötottumukset muodostuivat sen mukaisesti. Treem ym. (2015) huomasivat tutkimuksessaan, että toisin kuin usein luullaan, nuoret diginatiivit olivatkin skeptisempiä sosiaalisen median käytöstä työympäristössä kuin kokeneemmat ja vanhemmat työntekijät. Tämä kertoo siitä, että teknologian käyttö on kontekstisidonnaista ja käyttötapojen siirtyminen kontekstista toiseen ei ole yksiselitteistä.

Sosiaalinen media tekee osallistumisesta usein julkista, ja tällöin voimistuu viestijän merkitys (Baym & boyd 2012). Viestintäkäyttäytymiseen julkisilla areenoilla vaikuttaa vahvasti se, millaisen identiteetin yksilö haluaa itselleen rakentaa. Tämän ns. identiteettityön (Alvesson & Willmott 2002) merkityksen nähdään kasvaneen sosiaalisen median käytön myötä. Etenkin nuoremmilla kuluttajilla identiteettitavoitteet vaikuttavat osallistumisen sentimenttiin, ja esimerkiksi tiettyjen brändien tai organisaatioiden boikotointi voi olla keskeistä identiteetin rakentamisessa (Rissanen & Luoma-aho 2016).

Uudet osallistamisen mahdollisuudet ja vaatimukset haastavat myös vallalla olevat johtamiskäytännöt. Osallistamisen mukanaan tuoma moniäänisyys edellyttää uudenlaista avoimuutta, kontrollista luopumista ja epävarmuuden sietokykyä. Muutos vanhaan on suuri, sillä viestinnän johtaminen on vuosikymmenten ajan nojannut ideaaliin yksiäänisestä organisaatiosta, jossa viestinnän johdonmukaisuus on ollut yksi päätavoitteista (Christensen & Cornelissen 2011). Tulevaisuudessa viestinnän johtamisessa onkin yhä tärkeämpää löytää tasapaino moniäänisyyden ja yhdenmukaisuuden välillä.

Osallistumisen tasot vaihtelevat

Osallistuminen voi tapahtua monella eri tasolla. Esimerkkinä Li ja Bernoff (2011) ovat luokittelussaan jakaneet sosiaalisen median käyttäjät seitsemään ryhmään osallistumisen perusteella: uuden luojat *(creators)*, keskustelijat *(conversationalists),* kriitikot *(critics)*, keräilijät *(collectors),* mukaan liittyjät *(joiners)*, katsojat *(spectators)* ja poissaolijat *(inactives)*. Uuden luojat ovat aktiivisia sisällöntuottajia ja keskustelun avaajia sosiaalisilla alustoilla. Keskustelijat osallistuvat dialogiin, kriitikot taas reagoivat sisältöihin ja arvioivat niitä, keräilijät järjestävät sisältöä, liittyjät pitävät yllä omia henkilökohtaisia profiilejaan ja seuraavat kiinnostavia sivustoja, katsojat taas ovat sosiaalisen median kuluttajia. Poissaolijat eivät ole olleenkaan läsnä sosiaalisen median alustoilla. Nämä osallistumisen muodot eivät kuitenkaan ole staattisia, vaan etenkin nuoret kuluttajat voivat vaihtaa eri ryhmien sisällä hyvinkin nopeasti kantaansa (Rissanen & Luoma-aho 2016).

Yksilöiden näkökulmasta osallistumisen monitasoisuus voidaan nähdä mahdollisuutena, sillä yksilö voi valita tilanteeseen ja tavoitteisiin sopivan tavan osallistua. Kun osallistuminen on näkyvää, sillä saavutetaan uudenlaista vaikutusvaltaa. Viime aikoina yhteiskunnassa ja organisaatioissa on havahduttu siihen, että osallistuminen julkisuuden areenoilla edellyttää yksilöiltä samanaikaisesti myös vastuuta sanoista ja teoista sekä kriittistä medialukutaitoa.

Osallistaminen työyhteisössä

Työntekijät nähdään tänä päivänä organisaation tärkeimmäksi sidosryhmäksi, sillä työntekijät luovat arvoa toiminnallaan ja rakentavat organisaation mainetta edustamalla organisaatiota sen ulkopuolisille sidosryhmille (Kim & Rhee 2011). Työntekijöiden osallistamista organisaation toimintaan ja sen kehittämiseen digitaalisilla alustoilla onkin tutkittu viime aikoina laajasti, ja osallistamisen on todettu lisäävän työntekijöiden tuottavuutta ja oma-aloitteisuutta, parantavan asiakaspalvelua ja lisäävän yhteisöllisyyttä (Madsen 2018). Osallistaminen ei kuitenkaan ole helppoa, ja tutkimustulokset osoittavat, että digitaalisten työkalujen käyttöönotosta huolimatta organisaatiot eivät aina onnistu luomaan osallistavaa kulttuuria (Emt.). Yksi syy epäonnistumiseen on organisaatioiden valmistautumattomuus kuuntelemaan ja reagoimaan työntekijöiden mielipiteisiin ja ideoihin, jolloin vuorovaikutusta ei pääse syntymään (Emt.).

Organisaatioiden maineen kannalta korostuu tässä ajassa erityisesti se, miten työntekijät kertovat omasta organisaatiostaan sen ulkopuolelle, ja työntekijälähettilyydestä onkin tullut tärkeä osa yhteisöviestintää. Työntekijöiden viestintärooli on muuttunut erityisesti sosiaalisen median myötä, ja työntekijöillä nähdään olevan enemmän viestintävaltaa kuin koskaan ennen (Men 2014). Vaikutusvaltaa ei siis jaeta organisaatioissa enää hierarkian perusteella vaan valta on sillä, joka osaa ja uskaltaa viestiä asiansa.

Men (2014) on määritellyt työntekijälähettilyyden työntekijöiden viestintä-

käyttäytymisenä, jossa työntekijä suosittelee tai puolustaa työnantajaansa, sen tuotteita tai brändejä organisaation ulkopuolella (Emt., 262). Työntekijä voi toimia lähettiläänä monella tapaa: hän voi nostaa esiin organisaatiolle tärkeitä teemoja ja kutsua asiasta kiinnostuneita keskustelemaan kanssaan, vaikuttaa keskustelun suuntaan tai sävyyn organisaatiota koskevassa keskustelussa, tarjota neuvoja organisaationsa puolesta, puolustaa organisaation toimintaa tilanteen vaatiessa ja toimia neuvottelijana ristiriitatilanteessa (Vos 2017). Kun työntekijöiden viestintä onnistuu, sen nähdään kasvattavan organisaation sosiaalista pääomaa ja mainepääomaa, mutta organisaation moniäänisyyden nähdään pitävän sisällään myös riskejä, jotka voivat pahimmassa tapauksessa huojuttaa organisaation uskottavuutta tai jopa legitimiteettiä.

Työntekijöiden ennustetaan saavan tulevaisuudessa entistä enemmän vapautta ja vastuuta johtaa omaa työtään (esim. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteko 2018). Organisaatioviestinnän osalta muutos näkyy erityisesti siinä, että vastuu viestinnästä, niin sisäisestä kuin ulkoisestakin, ei olekaan enää keskitetyllä viestintäyksilöllä, vaan jakautuu yhä enemmän organisaation jäsenille.

Osallistava organisaatiokulttuuri

Osallistaminen ja ihmisten mukaan ottaminen on jo vahva viesti itsessään, mutta miten siinä onnistutaan. Tutkimusten mukaan viestintäkäyttäytyminen tarttuu. Esimerkiksi työyhteisössä johdon esimerkki vaikuttaa työntekijöiden viestintäkäyttäytymiseen: kun johto viestii itse aktiivisesti ja vuorovaikutteisesti, kannustaa se työntekijöitä omaksumaan samanlaisen viestintätavan. Tutkimustulosten mukaan johdon tapa viestiä määrittelee siis yrityksen viestinnän sävyn ja viestintäilmapiirin (Men 2014). Jotta työntekijät kokevat, että uuden opettelu kannattaa, tulee osallistuminen nostaa organisaatiossa yhteiseksi tavoitteeksi (Men 2014).

Osallistavan organisaatiokulttuurin luominen voi viedä aikaa, ja työntekijät voivat kokea muutokset varsinkin alkuvaiheessa uhkaavina. Vastustuksen taustalla voi olla tietämättömyyttä tai taitojen puutetta, mutta myös aikojen saatossa syntyneitä rajoitteita ja toimintamalleja, jotka estävät aidon osallistamisen (Mazzei 2010). Työntekijät voivat myös kokea, että aktiivinen osallistuminen työyhteisön viestintään esimerkiksi sosiaalisen median kautta häiritsee tasapainoa työn ja vapaa-ajan välillä (Bakker ym. 2011). Ihanteellisessa tilanteessa työntekijät kokevat, että heillä on valtuutus viestiä avoimesti ja että johto suhtautuu erilaisiin mielipiteisiin kannustavasti. Työntekijöillä tulee olla myös vapaus valita, miten ja milloin he osallistuvat organisaation viestintään.

Osallistumisen motiiveja yksilön näkökulmasta ovat muun muassa tiedon jakaminen ja oman asiantuntijuuden kehittäminen, verkostoituminen sekä oman identiteetin ja henkilöbrändin rakentaminen (van Zoonen ym. 2014; Kaplan & Haenlain 2010). Työyhteisössä työntekijöiden viestintäkäyttäytyminen lähtee siis sisäisesti motivaatiosta, ja sen nähdään kuvaavan työntekijän ja organisaation

välistä suhdetta.

Osallistumista on myös se, että esittää eriäviä mielipiteitä (Lievonen ym. 2018). Tutkimustulokset osoittavat, että jos dialogia osataan rakentaa erilaisten ja jopa ristiriitaisten mielipiteiden varaan, on organisaatiolla mahdollisuus muuttaa toimintatapojaan ja parantaa kilpailukykyään. Viime aikoina on esimerkiksi tutkittu sitä, miten vahvasti organisaation uusia työntekijöitä tulisi perehdyttää vallalla olevaan kulttuuriin ja hyväksyttyihin toimintamalleihin, vai tulisiko uusia työntekijöitä ennemminkin kannustaa tuomaan esiin vallitsevista toimintamalleista eriäviä ajatuksia. Kyseenalaistamisen on todettu luovan pohjaa organisaation uudistumiselle ja innovaatioille (Cable ym. 2013). Viestinnän johtamisen rooli avoimen viestintäilmapiirin ja rakentavan vuorovaikutuksen luomisessa muodostuu yhä tärkeämmäksi.

Osallistamisen hyödyt

Osallistuminen edesauttaa sidosryhmien sitoutumista organisaatioon. Esimerkiksi työyhteisöjä tutkittaessa on huomattu, että mitä enemmän työntekijä viestii työhön liittyvistä asioista, sitä enemmän hän tuntee työn imua ja osallisuutta organisaatioonsa. Perinteisesti on ajateltu, että sitoutuminen on edellytys työntekijälähettilyydelle, mutta tutkimustulokset osoittavat tämän toimivan myös toisin päin: viestintä työhön liittyvistä teemoista sosiaalisessa mediassa lisää sitoutumista (van Zoonen ym. 2018). Kun työntekijät ovat sitoutuneita ja tyytyväisiä työhönsä, on heillä myös paremmat mahdollisuudet suoriutua tehtävistään.

Toinen hyöty, joka osallistamisesta seuraa, on organisaation kilpailukyvyn kannalta tärkeä tietopääoman lisääntyminen (Mazzei 2014). Osallistamalla voidaan saada arvokasta tietoa, jonka esiin kaivaminen muilla keinoin olisi vaikeaa tai jopa mahdotonta. Osallistamisen avulla tieto myös jalostuu eri näkökulmien myötä. Kun sidosryhmillä on mahdollisuus osallistua, he myös kokevat omistajuutta organisaation ongelmista (Kim & Rhee 2011) ja ovat täten valmiimpia yhteistyön avulla ratkaisemaan mahdollisesti eteen tulevia ongelmia. Tutkimuksessa on huomattu myös se, että osallistuminen lisää työyhteisössä proaktiivisuutta, tiedon jakamista, luovuutta ja sopeutumiskykyä (Eldor & Harpaz 2016). Voidaankin sanoa, että tietopääoman avulla organisaatio pystyy vähentämään epävarmuutta ja reagoimaan paremmin toimintaympäristön muutoksiin.

Kolmas osallistamisesta ikään kuin sivutuotteena syntyvä hyöty on organisaation sosiaalinen pääoma. Sosiaalisen pääoman katsotaan muodostuvan ihmissuhdeverkostoista, ja niissä vallitsevasta luottamuksesta (Lin 2001). Kuten muutkin pääomat, sitä voidaan vaihtaa muihin aineettomiin ja aineellisiin pääomiin, mutta muista pääomatyypeistä poiketen sosiaalinen pääoma vain vahvistuu käytettäessä. Luottamus luo lisää luottamusta. Kaikki sosiaalinen pääoma ei kuitenkaan ole organisaatiolle hyödyllistä: osallistuminen saattaa myös vahingoittaa joko yksilöitä tai organisaatioita. Sosiaalinen pääoma jaetaankin yhdistävään *(bonding)* ja

silloittavaan *(bridging)* pääomaan. Näistä yleisesti hyödyllisempänä pidetään silloittavaa, sillä sen kautta voidaan rakentaa yhteyksiä sidosryhmiin ja organisaation sisällä eri tiimien ja osastojen välillä, kun taas yhdistävä pääoma luo kyllä vahvaa yhteenkuuluvuuden tunnetta mutta samalla saattaa jättää joitain yksilöitä ulkopuolelle.

Lopuksi: Osallistamisen kultaiset säännöt

Osallistamista ja sen avulla arvon luomista ei ole vielä hyödynnetty täysimääräisesti organisaatioissa. Viestinnän ammattilaisten kannattaa ottaa osallistaminen osaksi viestinnän strategista suunnittelua yhdessä johdon kanssa. Viestinnän osallistamisen yleisneuvot voidaan summata viiteen kohtaan:

1) Osallistaminen on strateginen päätös, jonka tueksi tarvitaan osallisuutta tukeva organisaatio kulttuuri.
2) Osallisuus rakentuu viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta ja viestinnän ammattilaisilla on tärkeä rooli osallistumisen ja osallisuuden edellytysten luomisessa organisaatioissa.
3) Työntekijöiden osallistaminen edesauttaa asiakkaiden ja sidosryhmien osallistamista.
4) Osallistaminen edellyttää selkeitä pelisääntöjä ja vastuunjakoa organisaatiossa ja sidosryhmien suuntaan.
5) Myös sidosryhmien negatiivinen osallistuminen voi olla organisaatiolle arvokasta toiminnan kehittämisen näkökulmasta.

Näistä voit aloittaa:

Johnston, K. A. & Taylor, M. (2018). *The handbook of communication engagement*. Chichester, West Sussex, UK: John Wiley and Sons, Inc.

Luoma-aho, Vilma (2019). Osallistumistietoisuus ja mielensäpahoittajat. Valu Digital Blogi: https://statement.fi/osallistamistietoisuus-ja-mielensapahoittajat

LÄHTEET

Alvesson, M. & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39 619– 644.

Bakker, A. B., Albrecht, S. & Leiter, M. (2011). Key questions regarding work engagement, European Journal of Work and Organizational Psychology, 20(1), 4–28.

Bazarova, N. N. & Choi, Y. H. (2014). Self-Disclosure in Social Media: Extending the Functional Approach to Disclosure Motivations and Characteristics on Social Network Sites. *Journal of Communication*, 64(4), 635–657.

Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Juric, B. & Ilic, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252–271.

Baym, N. K. & Boyd, D. (2012). Socially mediated publicness: An introduction. *Journal of Broadcasting & Electronic Media* 56(3): 320–329.

Cable, D. M., Gino, F. & Staats, B. R. (2013). Breaking Them in or Eliciting Their Best? Reframing Socialization around Newcomers' Authentic Self-expression. *Administrative Science Quarterly*, 58(1), 1–36.

Christensen, L. T. & Cornelissen, J. (2011). Bridging Corporate and Organizational Communication Review, Development and a Look to the Future. *Management Communication Quarterly* 25(3), 383–414.

Deetz, S. (1992). *Democracy in an age of corporate colonization: Developments in communication and the politics of everyday life*. Albany: State University of New York.

Desai, V. M. (2018). Collaborative Stakeholder Engagement: An Integration between Theories of Organizational Legitimacy and Learning. *Academy of Management Journal*, 61(1), 220–244.

De Vries, L., S. Gensler &P. S. H. Leeflang (2012). Popularity of Brand Posts on Brand Fan Pages: An Investigation of the Effects of Social Media Marketing. *Journal of Interactive Marketing* 26(2), 83–91.

Edelman (2018). *Edelman Trust Barometer* 2018. Saatavilla: https://www.edelman.com/trust-barometer (luettu 23.11.2018).

Eldor, L. &Harpaz, I. (2016). A process model of employee engagement: The learning climate and its relationship with extra-role performance behaviors. J. *Organiz. Behav*., 37, 213–235.

Gallup (2017). State of the Global Workplace report. Saatavilla: https://www.gallup.com/workplace/home.aspx?g_source=logo(luettu 20.11.2018).

Gibbs, J. L., Rozaidi, N. A. & Eisenberg, J. (2013). Overcoming the "ideology of Openness": Probing the affordances of social media for organizational knowledge sharing. *Journal of Computer-mediated Communication*, 19, 102–120.

Greenwood, M. (2007) *Journal of Business Ethics*, 74, 315.

Heath, R. (2018). How Fully Functioning Is Communication Engagement If Society Does Not Benefit? Teoksessa: K. Johnston & M. Taylor (toim.). *The handbook of communication engagement*. New York: Wiley Blackwell, 33–47.

Howe, J. (2006, June 2). Crowdsourcing: A definition. Saatavilla: https://crowdsourcing.typepad.com/cs/2006/06/crowdsourcing_a.html (luettu 18.11.2018).
Huang, J., Baptista, J. & Galliers, R. (2013). Reconceptualizing rhetorical practices in organizations: The impact of social media on internal communications. *Information & Management*, 50, 112–124.

Johnston, K. (2018). Toward a theory of social engagement. Teoksessa: K. Johnston & M. Taylor (toim.). *The handbook of communication engagement*. New York: Wiley Blackwell, 19–32.

Johnston, K. & Taylor, M. (2018). Engagement as communication - pathways, possibilities, and future directions. Teoksessa: K. Johnston & M. Taylor (toim.), *The handbook of communication engagement*. New York: Wiley Blackwell, 1–15.

Kahn, W. A. (1990). "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work". *Academy of Management Journal*, 33 (4,) 692–724.

Kaplan, A. M. & Haenlein, M. (2010). "Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media". *Business Horizons*, 53, 59–68.

Kim, J. & Rhee, Y. (2011). Strategic Thinking about Employee Communication Behavior (ECB) in Public Relations: Testing the Models of Megaphoning and Scouting Effects in Korea. *Journal of Public Relations Research*, 23(3), 243–268.

Li, C. & Bernoff, J. (2008). *Groundswell: Winning in a world transformed by social technologies*. Boston (Mass.): Harvard Business Press.

Li, Z. (2016). Psychological empowerment on social media: Who are the empowered users? *Public Relations Review*, 42(1), 49–59.

Lievonen, M., Luoma-aho, V. & Bowden, J. (2018). Negative engagement. Teoksessa: K. Johnston & M. Taylor (toim.). *Handbook of communication engagement*. New York: Wiley.

Lin, N. (2001). *Social capital: A theory of social structure and action.* Cambridge: Cambridge University Press.

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.

Macnamara, J. (2016). *Organizational listening: The missing essential in public communication.* New York: Peter Lang.

Madsen, V. (2018). Participatory communication on internal social media - a dream or reality? Findings from two exploratory studies of coworkers as communicators, *Corporate Communications: An International Journal*, 23(4) 614-628

Mazzei, A. (2010). Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal* 15(3), 221–234.

Mazzei, A. (2014). Internal communication for employee enablement: strategies in American and Italian companies. Corporate Communications: *An International Journal*, 19 (1), 82–95.

Men, L. R. (2014). Why Leadership Matters to Internal Communication: Linking Transformal Leadership, Symmetrical Communication, and Employee Outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26, 256–279.
Men, L. R. & Muralidharan, S. (2017). Understanding Social Media Peer Communication and Organization–Public Relationships: Evidence From China and the United States *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 94 (1), 81–101.

Men, L. R., Tsai, W. S., Chen, Z. F. & Ji, Y. G. (2018). Social presence and digital dialogic communication: Engagement lessons from

top social CEOs. *Journal of Public Relations Research*, 30(3), 83–99.

Pennanen, E. (2018). Hallinnollinen vuorovaikutus sairaalatyöyhteisössä. Väitöskirja. Jyväskylä: University of Jyväskylä.

Putnam, R. D. (2002). *Democracies in flux: The evolution of social capital in contemporary society*. Oxford, NY: Oxford University Press.

Quick, K. S. & Feldman, M. S. (2011). Distinguishing Participation and Inclusion. *Journal of Planning Education and Research*, 31(3), 272–290.

Rissanen, H. & Luoma-aho, V. (2016). (Un) willing to engage? first look at the engagement types of millennials". *Corporate Communications: An International Journal*, 21(4), 500–515.

Rogiest, S., Segers, J. & van Witteloostuijn, A. (2018). Matchmaking in organizational change: Does every employee value participatory leadership? An empirical study. *Scandinavian Journal of Management*, 34(1), 1–8.

Smith, B. G. & Taylor, M. (2017). Empowering engagement: Understanding social media user sense of influence. *International Journal of Strategic Communication*, 11(2), 148–164.

Taylor, M. & Kent, M. L. (2014). Dialogic engagement: Clarifying foundational concepts. Journal of Public Relations Research, 26(5), 384–398.

Treem, J. W., Dailey, S. L., Pierce, C. S. & Leonardi, P. M. (2015). Bringing technological frames to work: How previous experience with social media shapes the technology's meaning in an organization. *Journal of Communication*, 65(2), 396–422.

Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 2. osa, Ratkaisuja työn murroksessa. (2018) Luettavissa: https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/10616/valtioneuvoston-tulevaisuusselonteon-2-osa-ratkaisuja-tyon-murroksessa

van Zoonen, W. & Banghart, S. (2018). Talking engagement into being: A three-wave panel study linking BoundaryManagement preferences, work communication on social media, and employee engagement. *Journal of Computer-Mediated Communication, Volume 23*(5), 278–293.

van Zoonen, W., Verhoeven, J. W. M. & Elving, W. (2014). Understanding work-related social media use: An extension of theory of planned behavior. International Journal of Management, Economics and Social Sciences, 3(4), 164–183.

Vos, M. (2017). *Communication in turbulent times: Exploring issue arenas and crisis communication to enhance organisational resilience.* Jyväskylä: University of Jyväskylä, School of Business and Economics.