

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

**Author(s):** Hautakangas, Mikko; Gerlander, Maija

**Title:** Kuunteleminen vastuullisuuden ja luottamuksen rakentajana : esimerkkinä journalismin yhteiskuntavastuu

**Year:** 2021

**Version:** Published version

**Copyright:** © Kirjoittajat, 2021

**Rights:** CC BY 4.0

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

**Please cite the original version:**

Hautakangas, M., & Gerlander, M. (2021). Kuunteleminen vastuullisuuden ja luottamuksen rakentajana : esimerkkinä journalismin yhteiskuntavastuu. In K. Eräranta, & V. Penttilä (Eds.), *Vastuullinen viestintä* (pp. 124-138). ProCom ry. ProComma Academic, 2021.  
<http://hdl.handle.net/10138/330665>



kuva: Sari Laapotti



kuva: Sammi Surkka

## KETKÄ

### Mikko Hautakangas ja Maija Gerlander

- *FM Mikko Hautakangas on journalismin ja mediakulttuurin tutkija, joka oli suunnittelemassa ja toteuttamassa vuosina 2016–2018 Sovittelujournalismi-tutkimushanketta Tampereen yliopiston tutkimuskeskus Cometissa ([www.sovittelujournalismi.fi](http://www.sovittelujournalismi.fi)). Vuosina 2018–2021 Hautakangas on jatkanut sovittelujournalismin kehittämistä, soveltamista ja tutkimista Kansalaisuuden kuilut ja kuplat -tutkimushankkeessa Helsingin yliopistossa ([www.bibu.fi](http://www.bibu.fi)). Hautakangas valmistee sovittelujournalismia ja journalismin yhteiskunnallista vastuuta käsittelevää väitöskirjaa Tampereen yliopistoon. Aiemmin Hautakangas on tutkinut mm. verkkoyhteisöjä ja fanikulttuureja.*

*FT Maija Gerlander toimii yliopistonlehtorina Jyväskylän yliopistossa, Monikielisen akateemisen viestinnän keskuksessa, Movissa. Häntä kiinnostavat erityisesti vuorovaikutus ja sen dynamiikka ja jännitteisyys erilaisissa ammatillisissa ja professionaalisissa viestintäsuhteissa sekä niissä tarvittava vuorovaikutusosaaminen. Hän väitteli Jyväskylän yliopistossa jännitteistä lääkärin ja potilaan välisessä viestintäsuhteessa. Gerlander oli mukana Sovittelujournalismi-tutkimushankkeen työryhmässä vuorovaikutuksen asiantuntijana. Lisäksi hän on toiminut vapaaehtoisena rikos- ja riita-asioiden sekä lähisuhdeväkivalan sovittelijana vuodesta 2007.*

## KUUNTELEMINEN VASTUULLISUUDEN JA LUOTTAMUKSEN RAKENTAJANA – ESIMERKINÄ JOURNALISMIN YHTEISKUNTAVASTUUN

**Y**mpäröivän yhteiskunnan ”aito kuunteleminen” on nykyään tärkeä vastuullisuusviestinnän ihanne. Käsitteet vastuullisuudesta muovaantuvat yhteiskunnallisessa keskustelussa, ja myös organisaatioiden viestinnältä peräänkuulutetaan osallistumista ja dialogisuutta. Kuunteleminen on tällaisen vuorovaikutuksen keskeinen edellytys, mutta mitä se käytännössä tarkoittaa organisaatioviestinnän kontekstissa?

Tässä artikkelissa pohditaan, miten kuuntelemisen käsitettä ja ilmiötä voidaan ymmärtää ja hyödyntää viestinnän ammattilaisen työn ja viestinnän johtamisen näkökulmasta, osana luottamusta rakentavaa organisaatioviestintää.

Erityisenä esimerkkinä tarkastellaan sitä, kuinka uutismedian toimialaan kohdistuvia yhteiskuntavastuun odotuksia määritellään vuorovaikutuksessa eri sidosryhmien kanssa. Journalismi perustelee omaa erityistä arvoaan viestinnän kentällä nimenomaan vastuullisena julkisen keskustelun tuottajana. Jotta tällainen yhteiskunnalliseen rooliin nojaava legitimitetti säilyisi, niin yksittäisten organisaatioiden kuin koko toimialan on kyettävä kuuntelemaan toimintaympäristöään, myös niitä kriittisiä ääniä, jotka voivat

hahmottaa tuon vastuullisuuden monin eri tavoin.

Tämä on tärkeä näkökulma myös muilla viestinnän aloilla toimiville ammattilaisille, joiden on kyettävä julkiseen keskusteluun siitä, millaisen tulevaisuuden tuottamiseen oma toiminta kiinnittyy ja keihin kaikkiin se vaikuttaa. Samalla keskusteluun osallistuminen itsessään on yhteiskunnallista toimintaa, jolta voidaan edellyttää vastuullisuutta ja jonka varaan organisaation kohdistuva luottamus rakentuu.

### Johdanto

Vastuullisuudella on vahva myönteinen kaiku. Se kiinnittyy arvoihin ja siten myös identiteetteihin – kukapa ei haluaisi olla vastuullisen maineessa? Siinä missä ”vastuuseen joutuminen” on jotain, mistä huolehditaan viime kädessä erilaisten lakien, säädösten ja sanktioiden avulla, vastuullisuus ymmärretään yhä useammin omaehtoisena myönteisenä vaikuttamisena jopa globaalilla tasolla, vastuuna yhteiskuntien vakauden ja kestäväen kehityksen tukemisesta. (Esim. Ruokolahti ym. 2021, 159–172.)

Se, mistä vastuuta otetaan ja millä tavoin siitä viestitään, määrittää vahvasti myös sitä, keiden joukkoon kuulutaan – ja mitä asetetaan vastustamaan. Näin ymmärrettynä vastuullisuusviestintä ei ole pelkkää omista periaatteista kertomista, vaan suhteiden rakentamista ja niihin liittyvään vuorovaikutukseen panostamista. Tämä ajatus näkyy vahvasti organisaatioviestinnän nykyajattelussa, kun

peräänkuulutetaan ”aitoa kuuntelemista” ja yhteiskuntaan päin esillä olemista mieluummin dialogin kuin mainosmaisen brändiviestinnän keinoin.<sup>1</sup> Organisaation vastuullisuus kattaa tällöin enemmän kuin vain vastaamisen omien sidosryhmien odotuksiin. Nekin, jotka eivät ole organisaation asiakkaita tai yhteistyökumppaneita, voivat sanoa sanottavansa siitä, mistä vastuuta tulisi kantaa ja millä tavoin (esim. Cooren 2020, 178). Vaatimukset voivat olla myös ristiriidassa keskenään, kun vastuun kantaminen yhdellä alueella voidaan nähdä vastuun laiminlyömisenä toisesta suunnasta. Keskustelu vastuullisuudesta on siis väistämättä yhteiskunnallista eli poliittista: se edellyttää joihinkin arvoihin sitoutumista ja usein myös joistakin arvoista irtisanoutumista ja on siksi myös jännitteistä ja tunnelatautunutta.

Tässä artikkelissa tartumme tähän dynamiikkaan kuuntelemisen käsitteen ja käytäntöjen avulla. Esitämme, että kuunteleminen organisaatioviestinnässä ei tarkoita pelkästään entistä aktiivisempaa palautteen keräämistä ja reagointia siihen. Kuunteleminen on vuorovaikutukseen orientoitumista, toisten näkökulmien tunnustamista ja erilaisten yhteyksien hahmottamista. Samalla se on oman paikan näkyväksi tekemistä ja puolustamista: myös kuuntelija on vuorovaikutuksen aktiivinen osapuoli, joka ei vain reagoi kuulemaansa, vaan prosessoi, kyseenalaistaa, reflektoi ja tarkentaa kuulemaansa. Kuunteleminen voi näin olla paitsi vastuun ottamisen, myös vastuun määrittelyn ja rajaamisen keino.

Tarkastelemme yhteiskuntavastuu-

ta koskevaa vuorovaikutusta ottamalla esimerkiksi journalismin ja sitä tuottavat organisaatiot. Valitsemamme näkökulma perustuu taustaamme viestinnän ja vuorovaikutuksen tutkijoina, erityisesti empiiriseen työhömmme Sovittelujournalismin-toimintatutkimushankkeen ja Kansalaisuuden kuilut ja kuplat -tutkimushankkeeseen kuuluvien demokratiakokeilujen<sup>2</sup> parissa (Gerlander ym. 2018; Hautakangas ym. 2017; Hautakangas & Ahva 2018a, 2018b). Näissä hankkeissa syntyneet aineistot ja kokemukset toimivat esimerkkinä tässä artikkelissa, kun lavennamme näkökulmaamme vastuullisuudesta viestimiseen myös organisaatioviestinnän kontekstissa.

Keskustelu journalismin tehtävästä avaa myös muille viestinnän ammattilaisille tärkeän näkökulman siihen julkisuuden dynamiikkaan, joka muodostaa raamit kaikelle vastuullisuusviestinnälle. Nykyisessä hybridissä mediaympäristössä julkisuus rakentuu niin perinteisistä ”tiedotusvälineistä”, vuorovaikutusta korostavista sosiaalisen median alustoista kuin erilaisista vaikuttajien ja yleisöjen viestintäteoista. Kun tässä verkostomaisessa julkisuudessa keskustellaan arvoihin ja vastuullisuuteen liittyvistä kysymyksistä, keskusteluun osallistuvat tahot – kansalaiset, mediat,

<sup>1</sup>”Miten yritys viestii vastuullisuudesta?”, <https://www.helsinki.fi/fi/uutiset/koulutus-kasvatus-ja-oppiminen/miten-yritysviestii-vastuullisuudesta>

<sup>2</sup> [www.bibu.fi](http://www.bibu.fi); <https://www.demokratia-kiihdyttamo.fi/project/sovittelujournalismin-hillitsee-keskustelun-polarisoitumista>

erilaiset organisaatiot – määrittävät kukin omaa suhdettaan näihin arvoihin ja tekevät samalla todeksi omaa yhteiskuntavastuutaan (Ojala ym. 2019).

Journalismin esimerkin kautta piirtyy siis näkyviin, kuinka kunkin organisaation vastuullisuutta koskeva viestintä asettuu lopulta aina laajempiin koko toimialaa ja sen yhteiskunnallisia vaikutuksia koskeviin kehyksiin. Kuuntelemalla muiden (usein ajassa muuttuvia) odotuksia on mahdollista tunnistaa tarkemmin oma paikkansa toimintaympäristössä ja päivittää omaa itseymmärrystään. Journalismi on tottunut olemaan se, jota kuunnellaan, joten kuinka siltä sujuu entistä välittömämpi ja kuuntelevampi vuorovaikutus niin yleisöjen kuin muiden viestinnän kentän toimijoiden kanssa?

Ehdotamme siis, että kuuntelemista ja sen osoittamista tarvitaan vahvistamaan luottamusta organisaation haluun kantaa vastuuta. Lähdemme liikkeelle täsmentämällä, mitä tarkoitamme kuuntelemisella osana organisaatioviestintää ja julkista keskustelua, ja missä suhteessa tämä kuunteleminen on ihmisten väliseen kuuntelemiseen. Miten organisaatio voi toimia aktiivisena kuuntelijana ja viestiä siitä? Mitä kaikkea kuuluu luottamusta herättävään kuuntelemiseen vastuullisessa organisaatiossa?

### **Mitä tarkoittaa kuunteleminen osana organisaatioviestintää?**

Kuuntelemista on perinteisesti määritelty ja tutkittu interpersonaalisen eli ihmisten välisen viestinnän ilmiönä. Kuunteleminen ymmärrettiin aiemmin lähinnä

auditiivisten ärsykkeiden vastaanottamiseen ja niiden semanttisena ymmärtämisenä eli sanojen merkityksen tunnistamisena. Sittemmin vuorovaikutuksen ja dialogisen keskustelun korostaminen on johtanut kuuntelemisen tarkastelemiseen moniulotteisemmin. (Erkkilä & Syvänen 2019.) Tutkimuskirjallisuudessa tunnistettiin kuuntelemisen olennainen merkitys vuorovaikutukselle: vuorovaikutus ei voi toteutua ilman kuuntelemista (esim. Lipari 2012; Välikoski 2014). Lisäksi kuunteleminen alettiin nähdä yhä vahvemmin yhteisesti tuotettuna toimintana, johon kytkeytyy sanomien prosessoinnin lisäksi yhtä olennaisena relationaalinen, suhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen liittyvä prosessi (Di Martino 2020, 134; Lipari 2012).

Huomion kiinnittäminen vuorovaikutukseen on muuttanut ymmärrystä kuuntelemisesta ja rikastanut kuuntelemisen tutkimuksen näkökulmia. Laajempi ymmärrys kuuntelemisesta on havahduttanut myös organisaatioviestinnän tutkimusta. Erityisesti internetin ja sosiaalisen median mahdollisuudet julkisen keskustelun tilojen luomisessa ja keskusteluissa mukana olemisessa on johtanut huomion kiinnittämiseen kuuntelemiseen. Tutkimustensa perusteella Macnamara (2016) kiteyttää, että sosiaalinen media on pitkään toiminut organisaatioille ja yrityksille yksisuuntaisena puhumisen paikkana, omasta toiminnasta kertomisen areenana, eikä sen mahdollisuuksia ole hyödynnetty keskustelun luomiseen ja ylläpitämiseen. Syynä tähän on ollut kuuntelemisen sivuuttaminen: sitä ei ole nähty ”puhumi-

sen” rinnalla yhtä merkityksellisenä.

Olipa kyse interpersonaalista tai organisaation kuuntelemisesta, käsitykset ”hyvästä kuuntelemisesta” ovat varsin yhteneväiset; samanlaiset kuuntelemisen prosessit, osa-alueet ja ulottuvuudet ovat molemmissa keskeisiä (Lipetz ym. 2020; Maben & Gearhart 2018; Macnamara 2016). Kuunteleminen kuvataan yleisesti prosessina, jossa sanallisia tai sanattomia sanomia tunnistetaan, vastaanotetaan, ymmärretään ja merkityksellistetään, niitä kiteytetään, analysoidaan ja arvioidaan sekä lisäksi niihin myös vastataan tarkoituksenmukaisella tavalla (Brownell 2016; Macnamara 2016; Välikoski 2014).

Organisaation kuuntelemista voidaan systemaattisesti analysoida edellä mainitun kuuntelemisen prosessin näkökulmasta (Macnamara 2020). Sen selvittäminen, mitä keskusteluja organisaatio kuuntelee, keiden asiakkaiden tai sidosryhmien ääni kuullaan ja keiden ei, tai mitä ovat vastaamisen ja keskusteluun osallistumisen tavat ja käytänteet organisaatiossa, ovat tärkeitä kuuntelemisen kulttuurin tarkastelukohteita.

Kuuntelemisen osa-alueiden tai ulottuvuuksien tarkastelu antaa syvyyttä kuuntelemisen prosessin ymmärtämiseen. Viestintätieteellisessä tutkimuskirjallisuudessa kuuntelemisesta on kuvattu seuraavat kolme osa-aluetta. Ensinnäkin kuuntelemiseen sisältyy kognitiivinen eli tulkitsemisen ja ymmärtämisen ulottuvuus, johon liittyy mielenkiinnon osoittaminen sekä erilaisten näkökulmien huomioonottaminen (perspective taking). Organisaation kuuntelemisessä tämä tarkoittaisi mm.

kiinnostumista eri yleisöjen ja osapuolten näkemyksistä ja pyrkimystä ymmärtää niiden lähtökohtia: mistä kumpua erilainen tapa nähdä asioita, miten erilaiset arvot ja yhteiskunnallinen asema voivat kytkeytyä näkemyksiin.

Toiseksi kuuntelemiseen sisältyy behavioraalisen eli verbaalisen ja nonverbaalisen viestintäkäyttäytymisen ulottuvuus. Sen perusteella tehdään päätelmiä toisten osapuolten kuuntelemisesta. Verbaalisessa kuuntelemiskäyttäytymisessä olennaiseksi on tutkimusten perusteella osoittautunut mm. kysymyksiin vastaaminen ja niiden esittäminen sekä kuullun yhteenvetäminen tai kiteyttäminen. Yhteisöjen ja organisaatioiden viestinnässä tätä ulottuvuutta ilmentää asiakkaiden tai sidosryhmien yhteydenottoihin ja kysymyksiin vastaaminen tarkoituksenmukaisella tavalla tai asioiden selvittäminen lisäkysymyksiä esittämällä. Myös kiittäminen on tärkeä keino, jolla osoittaa vuorovaikutuksen arvostamista ja tuottaa kuulluksi tuleminen kokemusta. (Ks. Maben & Gearhart 2018.)

Nonverbaalisessa viestintäkäyttäytymisessä merkityksellisiksi kuuntelemisen piirteiksi on noussut esimerkiksi katsekontakti, kasvot ja kehollinen orientaatio. Organisaation kuunteleminen tapahtuu suurelta osin mediavälitteisesti, mutta myös tällaisessa ympäristössä nonverbaalista viestintäkäyttäytymistä voivat edustaa monenlaiset tekijät, jotka lisäävät vuorovaikutuksen inhimillisyyttä. Ensinnäkin julkiseen keskusteluun osallistuminen jonkun henkilön kautta ja ”kasvoilla” on tällainen tekijä. Organisaatioiden niin kutsuttua online-kuuntelemista tutki-

neet Maben ja Gearhart nimittävätkin yhteisömanagerien ja somevastaavien kaltaisia viestintäammattilaisia organisaatioiden ”kuuntelemisen agenteiksi” (emt., 103). Lisäksi esimerkiksi hyymiöiden käyttäminen, chatbottien muotoilu tai visuaalisissa sosiaalisen median kanavissa katsekontakti, kasvojen ilmeet, käsien liikkeet ja kehollinen orientaatio kuuluvat nonverbaalisen piiriin. Kuuntelemista kehitettäessä voidaan esimerkiksi kysyä, miten nonverbaalisten piirteiden avulla voidaan helpottaa keskustelun syntymistä, ilmentää mielenkiintoa ja asiakkaiden huomioon ottamista verkkopalveluissa.

Kolmas, kuuntelemisen affektiivinen ulottuvuus sisältää empatian ja toisten osapuolten tunteiden ymmärtämisen, arvostuksen ja hyväksynnän osoittamisen sekä tukemisen (supportiivisuus) (Lipetz ym. 2020; Itzchakov & Kluger 2017). Nämä ovat olennaisia tekijöitä suhteiden luomisessa ja rakentamisessa. Esimerkiksi Parks (2015) näkee, että juuri empaattinen kuunteleminen voi auttaa organisaatiota ymmärtämään paremmin kulloinkin esillä olevia haasteita ja myös oppimaan kuuntelemisestaan. Myös aktiivis-empaattisen kuuntelemisen mallin (Active-Empathic Listening, AEL) ydin on tunteiden havaitsemisessa ja niiden huomioimisessa, sanoman kokonaisvaltaisessa ymmärtämisessä ja viestintäkäyttäytymisessä, jossa ilmennetään osallistumista ja vastataan aidosti sanomien sisältöön (Bodie ym. 2013; Maben & Gearhart 2018). Organisaation kuuntelemisessa affektiivista ulottuvuutta voi ilmentää esimerkiksi se, miten eri sidosryhmien tai yleisöjen huolia tunniste-

taan ja otetaan huomioon ja miten heidän osallistumistaan ja kehittämis ehdotusten arvostamista tuodaan ilmi viestinnässä ja vuorovaikutuksessa.

### **Kuunteleminen on eettistä ja luottamusta rakentavaa yhteistoimintaa**

Kiinnostavasti viestintätieteellisissä tutkimuksissa kuuntelemisen olennaisiksi piirteiksi on kiteytetty tarkkaavaisuuden ja huomion kiinnittämisen (Worthington 2018) sekä ymmärtämisen rinnalla suhteiden luominen, yhteistyö ja yhteistoiminnallisuus. Kuuntelemiseen siis liitetään olennaisesti yhteistoiminnallinen pyrkimys, jossa osallistujat, ”kuuntelija” ja ”puhujia”, osallistuvat vuorovaikutuksen sisällön, merkitysten, ilmapiiriin ja tyylin luomiseen (Bavelas ym. 2000).

Esimerkiksi suhdetoimintaan kuuluvan diplomatian tutkimuksissa kuuntelemista on Di Martinon (2020) mukaan lähestytty yhä vahvemmin aktiivisena, eettisyyttä korostavana yhteistoimintana, jossa olennaista on avoimuus ja aito mielenkiinto toisten osapuolten näkökulmia kohtaan instrumentaalisen tai taktisen, omia tavoitteita ajavan näkökulman sijaan. Kuuntelemisen tavoitteena ei tällöin ole vain viestinnän havainnointi ja seuraaminen, vaan siinä pyritään luomaan yhteistyön mahdollisuuksia sekä toimivia keskinäisiä suhteita. Kuunteleminen on tila tai paikka, jossa tuotetaan osapuolille merkityksellistä vuorovaikutusta. Se on tavoite sinänsä, ei vain keino saavuttaa omia tavoitteita tai päämääriä. (Di Martino 2020.)

Myös erityisesti yritysten ja kansalaisjärjestöjen välisestä suhteesta kirjoitta-

vat Sari Kuvaja ja Karoliina Malmelin korostavat tasavertaisen vuorovaikutuksen ja dialogisen viestinnän merkitystä – he toteavat, että ”[v]astuulliselle yritykselle dialogisuus on itsestäänselvyys” (Kuvaja & Malmelin 2008, 83). He kytkävät yritysten yhteiskuntasuhteet ja vuorovaikutuksen Jürgen Habermasin julkisuusteoriaan: he näkevät dialogisuuden tukevan ihanteellista demokraattista julkisuutta, jossa valta-asemaltaan erilaiset ryhmät voivat tuoda avoimesti ja tasavertaisesti esiin omat intressinsä, arvonsa ja tavoitteensa. Kuvaja ja Malmelin toteavat, että eettisesti viestivä yritys avaa sidosryhmille mahdollisuuksia osallistua merkityksellisiin päätöksenteon prosesseihin (esimerkiksi epävirallisten tapaamisten, sidosryhmäpaneelien tai verkkofoorumien avulla) ja välttää vaihtoehtoisten käsitysten vaientamista. Tämän vastakohtaksi he nimeävät strategisen viestinnän, jonka tavoitteena on pönkittää omaa valta-asemaa ja manipuloida tiettyjä kohde- ja sidosryhmiä. (Emt., 84–90.)

Vuorovaikutus, jossa erilaiset näkemykset voisivat tulla paremmin ymmärretyiksi, on myös dialogisen kuuntelemisen tavoite. Siinä kuuntelemisessa korostetaan osallistumista keskinäisen ymmärtämisen prosessiin ja kannustetaan eri osapuolten näkökulmien huomioon ottamiseen (Ala-Kortesmaa 2015). Kuuntelemisesta muotoutuu ympäristö, joka antaa mahdollisuuden käsitellä näkemysten lisäksi myös tunteita ja asenteita ja jossa myös konflikteja voidaan hallita ja ratkaista (Bodie ym. 2013). Dialoginen kuunteleminen mahdollistaa parhaimmillaan erojen ja

ristiriitaisten näkökulmien tiedostamisen ja auttaa siten lieventämään ja purkamaan äärimmäistä ajattelua ja asenteellisuuksia (Bruneau & Saxe 2012).

Kuunteleminen kytketty vahvasti luottamukseen ja uskottavuuteen. Di Martino (2020, 137) toteaa, että luottamuksen ja uskottavuuden rakentamiseksi organisaatioon tulisi luoda aktiivisen kuuntelemisen tiloja ja käytänteitä. Macnamara (2016, 2018) puolestaan puhuu koko organisaation kattavasta ”kuuntelemisen arkkitehtuurista” eli käytänteistä, prosesseista, järjestelmistä ja resursseista, joita kuunteleminen edellyttää. Organisaatiossa tulisi esimerkiksi miettiä, millaista kuuntelemista asiakkaat ja sidosryhmät odottavat ja miten kuuntelemista ilmennetään niin, että he tunnistavat organisaation kuuntelevan ja myös uskovat kuuntelemisen aitouteen. Jos kuunteleminen arvioidaan näennäiseksi tai valheelliseksi, myös luottamus ja uskottavuus organisaatioon kärsivät tai ne menetetään kokonaan (Di Martino 2020; Macnamara 2020). Kuuntelemisen arkkitehtuuriin kuuluukin kuuntelemiselle avoin kulttuuri ja inklusiivinen kuuntelemispolitiikka, jossa vältetään ulossulkevuutta, tunnistetaan toisen oikeus puhua ja yritetään ymmärtää erilaisia ja vahvasti poikkeavia näkemyksiä sekä vastataan niihin kunnioittavalla ja huomioonottavalla tavalla (Macnamara 2016, 2018).

Organisaation kuuntelemisessä tärkeitä tekijöitä ovat toimivat vuorovaikutusta mahdollistavat käytänteet ja teknologiset järjestelmät. Näiden käytänteiden on oltava myös käyttäjille mielekkäitä: pelkkä



kaksisuuntaisuuden mahdollistaminen (esim. Facebook- tai Twitter-tilin olemassaolo) ei riitä, vaan dialogitilaisuuksien tunnistamiseen ja hyödyntämiseen on erikseen haluttava panostaa. Silloinkin, kun organisaation someviestintää pidetään onnistuneena, huomiota kiinnitetään usein liiaksi esimerkiksi organisaation kykyyn vastata nokkelasti, kun tärkeää olisi korostaa keskusteltavaa yhteisöä ja organisaation kykyä kuunnella sitä. (Maben & Gearhart 2018, 103–104.) Myös kansalaisyhteiskuntaan liittyvien osallistavien prosessien tutkimuksessa on todettu, että jos osallistumisen ja kuuntelemisen käytäntöjä ei koeta mielekkäiksi, ne voivat jopa voimistaa osallistujien syrjään jäämisen ja vajaavaltaisuuden kokemusta ja saada nämä etsimään osuvampia vaikuttamisen tapoja muualta (Boldt 2021).

Kuuntelemisen arkkitehtuuriin kuuluu myös yksilöiden taso eli huolenpito organisaatiossa työskentelevien viestintämattilaisten vuorovaikutustaidoista. Kuuntelemista ja kuuntelemisen osaamista on resursoitava riittävästi. Tämä mahdollistaa viestien analysoinnin, tarkoituksenmukaisen vastaamisen ja oikea-aikaisen vuorovaikutukseen osallistumisen. (Macnamara 2018; Maben & Gearhart 2018.)

Mielestämme kuuntelemisen ydin, olipa kyse organisaatioiden tai henkilökohtaisten suhteiden maailmasta, on siis kuuntelemisen käsittäminen yhteistyöhön ja yhdessä ymmärtämiseen suuntautumisena viestinnässä. Kuuntelemista ei tule arvioida pelkästään yksittäisten viestintätekojen (kuten palautteeseen vastaamisen) kautta. Instrumentaalinen, vain omia

tavoitteita ajava kuunteleminen johtaa helposti toisten osapuolten kuuroutumiseen ja sanomien tahalliseenkin väärynmärtämiseen. Jännitteisissä ja konflikteille alttiissa aiheissa osapuolten kuuroutuminen ei lisää ymmärrystä eikä luo luottamusta, vaan johtaa helposti kärjistymiseen ja polarisoitumiseen. Kun organisaatiossa luodaan yhteistyötä edistäviä ja aidosti erilaisille näkemyksille tilaa antavia tiloja, samalla luodaan mahdollisuuksia avata oman organisaation toiminnan taustalla olevia arvoja ja sidoksia, nostaa esille itselle tärkeitä teemoja sekä perustella niitä. Aktiivisen kuuntelemisen tiloissa voi myös itse yhteisönä tai organisaationa tulla kuulluksi, huomioon otetuksi ja oikein ymmärretyksi.

### **Paremmen maailman puolesta?**

Vastuullisuusviestintä kiinnittyy laajempaan julkiseen neuvotteluun siitä, millainen on toimiva ja kestävä yhteiskunta. Kuvaja ja Malmelin (2008, 31–33) hahmottavat julkisuuden yhteiskunnan eri toimijoita yhdistäväksi verkostomaiseksi tilaksi, jossa keskustelun kautta määritellään sitä, mitä pidetään yleisesti merkittävänä ja arvokkaana. He toteavat:

”Pohjimmiltaan kysymys on luottamuksesta ja emotionaalisilla kriteereillä tehtävistä valinnoista – kuluttaja tai asiakas haluaa luottaa siihen, ettei yritys laiminlyö vastuutaan. Monet odottavat vielä enemmän: että yritys toimii aktiivisesti paremman maailman puolesta.” (Emt., 33.)

Kuvaja ja Malmelin esittävätkin, että yritysten on seurattava julkisen keskustelun eri teemoja, erilaisia verkostoja ja kiertäviä tarinoita laajasti ja eri tasoilla, ei vain sidosryhmiensä kautta. He rohkaisevat yrityksiä aktiiviseen ja avoimeen vuorovaikutukseen myös kriittisten äänten kanssa ja näkevät sen osana yrityksen identiteettityötä. (Emt., 24–58.)

Tätä kautta myös me hahmotamme kuuntelemisen merkityksen vastuullisuusviestinnän osana. Yhteiskuntavastuuta koskevat kamppailut käydään julkisuuden verkostoissa kansalaisten, medioiden ja muiden toimijoiden vaikuttaessa toinen toisiinsa. Aktiivisen kuuntelemisen kautta organisaatiolla ja sen kanssa keskusteluun osallistuvilla on mahdollisuus tunnistaa niitä merkityksiä ja emotioita, joiden varaan yhteinen ymmärrys yhteiskuntavastuusta voi rakentua. (Vrt. Ojala ym. 2019.)

Konkretisoimme ajatteluumme seuraavaksi käsittelemällä journalismin piirissä käytyä yhteiskuntavastuukeskustelua. Tätä kautta piirtyy näkyviin, miten vastuullisuuden merkityksestä ja tavoitteista neuvotellaan moniäänisessä ja jännitteisessäkin julkisessa keskustelussa.

Journalismin toimintaympäristö on muuttunut 2000-luvun mittaen voimakkaasti. Sen aiempi asema julkisuuden portinvartijana ja yhteiskunnallisen keskustelun ytimenä on haastettu ”hybridissä mediaympäristössä”, erilaisten verkko-ympäristöjen merkityksen kasvettua (Chadwick 2013). Samalla journalismin erityistä arvoa on kyseenalaistettu: Miksi juuri isoissa organisaatioissa tuotettu ja institutionalisoitu journalismi olisi parem-

paa kuin se erilaisten äänten ja näkökulmien moninaisuus, johon pääsee käsiksi verkossa ilmaiseksi? Voiko toimittajien puolueettomuuteen luottaa vai ajavatko he lopulta joidenkin ryhmien etuja toisista piittaamatta? Journalismin tehtävä on kertoa yleisöilleen maailmasta, mutta onko kertomus vajavainen tai painottunut?

Journalististen toimijoiden vastaus tähän eri suunnilta kuultuun huoleen ja kritiikkiin on ollut nimenomaan vastuullisuuden korostaminen ja journalismin erityisen arvon paikantaminen koko alan eettisiin periaatteisiin ja niitä valvoviin itsesääntelymekanismeihin. Mutta mitä vastuullisuus lopulta pitää sisällään? Neuvotteluja journalismin yhteiskuntavastuusta käydään eri tasoilla ja kehyksissä, erilaisten vaatimusten alla.

Ensiksi, journalismia tuotetaan organisaatioissa, jotka toimivat kilpailuilla mediamarkkinoilla. Tässä kontekstissa korostuu *vastuu sisällöistä*: toimitusten prosesseista ja toimittajien toimintatavoista viestimällä ja läpinäkyvyyttä lisäämällä on pyritty osoittamaan, miten vastuuta kannetaan erityisesti faktoista ja tarkistus-käytännöistä, kohteiden oikeuksista ja lähteiden turvallisuudesta. Näin journalistiset toimijat viestivät olevansa ajankohtaisen tiedon tuotannossa luotettavampia kuin journalismin periaatteisiin sitoutumattomat kilpailijansa.

Toiseksi, journalismin merkitystä perustellaan painokkaasti sillä, että sillä on erityinen asema osana avointa demokratista yhteiskuntaa – ei niinkään vastuu kuluttajille, vaan kansalaisille. Esimerkiksi Julkisen sanan neuvoston lanseeraama

Vastuullista journalismia -kampanja<sup>3</sup> painottaa lukijan ja jutun kohteen, siis kansalaisten, oikeuksia: ”Journalisti on vastuussa totuuden kertomisesta sinulle, ei mainostajalle, ministerille, eikä edes lehden omistajalle.” Tässä kontekstissa painotuu laajempi *vastuu julkisesta keskustelusta* ja sen yhteiskunnallisista vaikutuksista.

Tällainen eri kehysten välinen jännite ja vastuun rajoista neuvottelu näkyy myös journalistien ammattilehden, *Journalistin*, aihetta käsittelevässä jutussa ”Mitä vastuullisuus on mediabisneksessä?”. Jutussa kytketään journalismin yhteiskuntavastuuajattelu laajempaan vastuullisuustrendiin liiketoiminnassa ja sijoittamisessa:

Median suurin vaikutus yhteiskuntaan tulee tietenkin sisällön kautta. [...] Kokonaisvaltaisimman vastuullisuuden mukaan ei riitä, että mainonta on läpinäkyvää tai että journalismi noudattaa eettisiä sääntöjä, kuten *Journalistin* ohjeita. Myös sisällön pitäisi pyrkiä kohti parempaa maailmaa. Liiketoiminnassakin pitää ajatella asioita kuten demokratia, faktojen merkitys ja journalismin sisällön vaikutus maailmaan ylipäätään.<sup>4</sup>

Näin ymmärrettynä vastuullisuus ei ole vain journalistisen työn tekemiseen liittyviä käytännön valintoja ja vaikutuksia, vaan laajemmin koko journalistisen toiminnan seurausten tunnistamista: millaisen yhteiskunnan tuottamiseen mediatilat työllään osallistuvat? Erityisesti tässä kehyksessä kuuntelemisen ja vuorovaikutuksen tarve korostuu.

Esimerkiksi ilmastojournalismin ympärillä käytävä keskustelu on alleviivannut näitä kysymyksiä. Kun Elokapina-liike ”kutsui mediatoimijoita vuoropuheluun totuudenmukaisesta ilmastojournalismista”,<sup>5</sup> kävi hyvin selväksi, että ilmastoliikkeen näkökulmasta pelkkä faktojen paikansapitävyys ja valheiden välttäminen on täysin riittämätön tavoite vastuulliselle ja kansalaisten oikeuksia puolustavalle journalismille. Ilmastonäkökulman tunnistava ja todellisuuden tunnustava vastuullisuus tuntuu edellyttävän muutoksia tai ainakin uusia painotuksia journalismia ohjaavissa arvoissa ja tyypillisesti etusijaiseksi ymmärretyissä kehetyksissä.<sup>6</sup>

Samanlainen jännite koskee vastuullisuusviestinnän kenttää laajemminkin. Yhteiskuntavastuun määrittelyssä on nimittäin yhä useammin kyse viestivää organisaatiota laajemmasta toiminnan

<sup>3</sup><https://vastuullistajournalismia.fi/>

<sup>4</sup><https://www.journalisti.fi/artikkelit/2021/2/mit-vastuullisuus-on-mediabisneksess/>

<sup>5</sup><https://elokapina.fi/news/press-release/2021/03/02/emme-syyta/>

<sup>6</sup>*Teimme samanlaisia havaintoja ilmastolakiuudistukseen liittyvässä kokeilussa, jonka toteutimme osana Kansalaisuuden kuulut ja kuplat -tutkimushanketta (<https://www.otakantaa.fi/fi/hankkeet/505/>). Kokeilun verkkokuulemiset ja journalismityöpajat osoittivat, että kansalaisia kuuntelemalla voidaan tunnistaa vastuullisuuden ja oikeudenmukaisuuden käsitteisiin liittyviksi arvoiksi esimerkiksi syntymättömien sukupolvien tai luontokappaleiden oikeuksien puolustaminen.*

legitimiteetistä. Yksittäinen organisaatio voi toimia vastuullisesti alan eettisten periaatteiden ja sääntelyn puitteissa, mutta jos nuo periaatteet ja sääntelyn toimivuus kyseenalaistetaan laajasti, on myös tätä keskustelua kyettävä kuuntelemaan ja kyettävä rakentamaan identiteettinsä suhteessa siihen. Esimerkiksi juuri ilmastokriisin hoitamiseen liittyvä vastuukeskustelu koskee yhä vaativammin useita isoja toimialoja, kuten maa- ja metsätaloutta tai energiategollisuutta.

### **Kuunteleminen journalismin ja yleisön yhteistoimintana**

Keskustelu journalismin yhteiskunnallisesta vastuusta ei ole uusi asia, vaan ennemminkin koko alan kehittymisen ytimessä. Kysymys on kuitenkin aktivoitunut viime vuosina erityisellä tavalla. Todennetun tiedon ja objektiivisuuden vaatimukset eivät ole kadonneet journalismin yltä minnekään, vaan pikemminkin korostuneet disinformaatiota koskevan keskustelun myötä (Lehtinen 2020). Samalla hybridissä mediaympäristössä käytävät kamppailut journalismin ja alan organisaatioiden maineesta eivät kuitenkaan usein koske niinkään sitä, luotetaanko toimittajien noudattavan alan normeja, vaan sitä, koetaanko heidän ”olevan oikealla puolella” (Hiltunen 2021). Tätä kautta yhteiskuntavastuuta koskevat merkityskamppailut kytkeytyvät vahvasti identiteetteihin ja tunteisiin. Yleisön luottamuksen säilyttämiseksi sisältöjen luotettavuus on välttämätön, mutta ei riittävä edellytys.

Suomalaisten uutismediaan kohdistuvaa luottamusta ja tunteita tutkineet Mati-

kainen ja kumppanit toteavat, että yleinen luottamus mediaan yhtenä yhteiskunnan tukipilarina on Suomessa kansainvälisesti verraten yhä melko vahvaa, kuten luottamus muihinkin instituutioihin. Eri yleisöryhmien kokemaan luottamukseen vaikuttavat kuitenkin useat taustatekijät, kuten ikä ja poliittinen kanta. Monet ryhmät arvioivat journalismin suoriutumista yhteiskunnallisesta tehtävästään aiempaa kriittisemmin ja luottamus journalismin vastuullisuuteen on monilta osin heikentynyt. (Matikainen ym. 2020, 3; 11–15.)

Kannatellakseen legitimeettiään kansalaisyhteiskunnan palvelijana journalismin tuottajien on kyettävä tunnustamaan ja käsittelemään näitä jännitteitä. Tähän tarvitaan aktiivista kuuntelemista: tarkempaa tietoa näistä odotuksista ja arvoista voi saada vain kuuntelemalla muitakin kuin ilmeisimpiä sidosryhmiä (kuten maksavia tilaajia). Tämä ei toki tarkoita joka suuntaan taipumista tai omasta identiteetistä tinkimistä, vaan auttaa myös tarkentamaan oman tontin rajoja. Valmius julkiseen vuorovaikutukseen ympäröivän yhteiskunnan kanssa viestii itseymmärryksestä osana yhteisöä, joka neuvottelee yhteisestä tulevaisuudestaan.

Dialogisista menetelmistä onkin toivottu uusia eväitä, joilla vastata kansalaisten luottamusta horjuttaviin ilmiöihin, kuten disinformaatioon, polarisaatioon ja populistiseen retoriikkaan (Hautakan-gas & Ahva 2018a, 2018b; Heikka 2017). Sovittelujournalismi-hankkeessa olemme tutkineet sitä työtä, mitä journalismiprofession piirissä ja journalismia tuottavissa organisaatioissa on tehty, kun on haluttu

arvioida ja kehittää oman toiminnan suhdetta erilaisiin intressiryhmiin. Tietoisien panostamisen kuuntelemiseen on koettu tukevan tiedonhankinnan ja haastattelun menetelmiä ja parantavan vuorovaikutusta juttujen lähteiden kanssa (Hautakangas ym. 2020; Gerlander ym. 2018). Myös juttujen herättämästä jälkipyykistä on haluttu kantaa vastuuta kehittämällä verkokeskustelujen kuuntelevaa ohjaamista (Hautakangas ym. 2017). Yleisöjen kuuntelemiseen panostaminen on näkynyt myös erilaisina kampanjoina ja konkreettisena osallistamisena (esimerkiksi Kutsu Yle kahville -hanke<sup>7</sup> ja Kysy Ylestä -illat<sup>8</sup>, Helsingin Sanomien Suomi puhuu -kampanja<sup>9</sup>, MTV Uutisten kasvavat panostukset SuomiAreena-keskustelutapahtumaan<sup>10</sup>).

Kuuntelemisen tiloja avaamalla ja vuorovaikutuksen mahdollisuuksiin tarttumalla journalistiset toimijat ovat siis pyrkineet yhtäältä viestimään vastuullisuudestaan ulospäin, toisaalta tunnistamaan oman toiminnan kehittämisen paikkoja. Myös monille yksittäisille toimittajille oman roolin hahmottaminen entistä vuorovaikutteisemmalla tavalla, ”kuuntelemisen agentteina”, on tarjonnut tilaisuuden päivittää omaa ammatti-identiteettiä ja vahvistaa niitä arvoja, jotka tuovat työhön

<sup>7</sup><https://yle.fi/aihe/yleisradio/kutsu-yle-kahville>

<sup>8</sup><https://yle.fi/aihe/artikkeli/2020/01/09/mil-laista-palvelua-ylen-pitaisi-tarjota-sinulle-uudella-vuosikymmenella-kysy>

<sup>9</sup><https://www.hs.fi/sivu/suomi-puhuu/>

<sup>10</sup><https://suomiareena.fi/>

merkitystä (esim. Hautakangas ym. 2020). Siinä missä ulkopuolisen tarkkailijan ja tiedonvälittäjän rooli voi tarjota suojaa, se myös jättää ulkopuolelle – kuunteleminen edellyttää osallisuuden tunnistamista ja samalla vahvistaa yhteyttä (vrt. Heikka 2017).

### Lopuksi

Vastuullisuutta koskevat merkityskamppailut kytkeytyvät väistämättä arvoihin, tunteisiin ja identiteetteihin. Hybridissä, verkostojen muodostamassa julkisuudessa käytävä keskustelu eri toimialojen, organisaatioiden ja ammattien rooleista yhteiskunnassa on pohjimmiltaan neuvottelua erilaisista tavoista hahmottaa, mitä tarvitaan ”parempaan maailmaan”. Näissä kamppailuissa faktat, ohjeistot ja sertifikaatit eivät riitä – vastuu ja luottamus ovat jännitteisiä suhteita, joiden ylläpitämiseen tarvitaan vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa.

Edellä olemme kuvanneet, kuinka kuuntelemisen käsitteen voi hahmottaa tällaisena vuorovaikutukseen orientoitumisena ja eettisen yhteistoiminnan tilana, myös organisaatioviestinnän kontekstissa. Tällainen aktiivinen kuunteleminen mahdollistaa sekä oppimisen ja itsereflektion että erimielisyyksien tunnustamisen ja erilaisten arvojen kanssa elämisen.

Kuuntelemisen merkityksen tunnistaminen onkin voimavara niin organisaatioille, yksilöille kuin kokonaisille toimialoille. Se vaatii kuitenkin tuekseen kuuntelemisen arkkitehtuurin eli riittävät rakenteet ja resurssit sekä toimivat käytännöt. Näiden suunnittelussa ja toteuttami-

nessa viestinnän ammattilaisten merkitys on suuri. Yksittäiselle viestijälle oman toiminnan hahmottaminen myös kuuntelemisen agenttina voi tuoda merkittävän lisän omaan ammatilliseen itseyttämyykseen.

Viestintä on itsessään yhteiskunnallista toimintaa ja tekoja, joilta voi edellyttää eettisyyttä, läpinäkyvyyttä ja vastuuta. Journalismin piirissä käyty yhteiskunta-vastuukeskustelu osoittaa hyvin, kuinka yksittäisten organisaatioiden vastuullisuusviestintä kytkeytyy väistämättä koko toimialan legitimizeettiin. Journalismi on toki erityinen viestinnän ala objektiivisuuteen liittyvine vaatimuksineen, mutta pohjimmiltaan myös muihin toimialoihin – ja näiden vastuullisuudesta viestiviin – kohdistuu sama olennainen kysymys: millaisen yhteiskunnan tuottamiseen sinä työlläsi osallistut?

## Kirjallisuus

Ala-Kortesmaa, Sanna (2015). *Professional Listening in the Legal Context*. Acta Universitatis Tampereensis 2101. Tampere: Tampere University Press.

Bavelas, Janet B.; Coates, Linda & Johnson, Trudy (2000). Listeners as co-narrators. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 941–952.

Bodie, Graham D.; Gearhart, Christopher C.; Denham, Jonathan P. & Vickery, Andrea J. (2013). The temporal stability and situational contingency of active-empathic listening. *Western Journal of Communication*, 77(2), 113–138. doi:10.1080/10570314.2012.656216

Boldt, Georg (2021). *Citizens in Training. How institutional youth participation produces bystanders and active citizens in Finland*. Tampere: Tampere University Dissertations 374.

Brownell, Judi (2016). *Listening: Attitudes, principles, and skills* (5th ed.). Abingdon, England: Routledge.

Bruneau, Emile G. & Saxe, Rebecca (2012). The power of being heard: The benefits of ‘perspective-giving’ in the context of intergroup conflict. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(4), 855–866. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2012.02.017>

Chadwick, Andrew (2013). *The Hybrid Media System: Politics and Power*. Oxford & New York: Oxford University Press.

Cooren, François (2020). A Communicative Constitutive Perspective on Corporate Social Responsibility: Ventriloquism, Undecidability, and Surprisability. *Business & Society*, 59(1), 175–197.

Erkkilä, Taina & Syvänen, Salla (2019). Kuuntelun ja dialogin kypsyys sosiaalisessa mediassa. Teoksessa Luoma-Aho, Vilma & Pekkala, Kaisa (toim.) *Osallistava viestintä*, ProComma Academic. Helsinki: ProCom ry, 116–131. <http://hdl.handle.net/10138/302465>

Gerlander, Maija; Hautakangas, Mikko & Ahva, Laura (2018). Vuorovaikutuksen jännitteet toimittajan työssä: sovittelujournalismin herättämiä näkökulmia. *Prologi: puheviestinnän vuosikirja*, 2018, 60–71.

Hautakangas, Mikko; Ahva, Laura & Haara, Paula (2017). *Sovittelujournalismin käsikirja: keinoja konfliktierhokkien aiheiden käsittelyyn*. Tampere: Tutkimuskeskus Comet. Saatavilla: <https://sovittelujournalismi.fi>

Hautakangas, Mikko & Ahva, Laura (2018a). Introducing a New Form of Socially Responsible Journalism: Experiences from the Conciliatory Journalism Project. *Journalism Practice*, 12(6), 730–746.

Hautakangas, Mikko & Ahva, Laura (2018b). Sovittelujournalismi kirkastaa keskustelua. Teoksessa: Niemi, Mari K. & Houni, Topi (toim.). *Media ja populismi*. Tampere: Vasta-paino, 278–303.

Hautakangas, Mikko; Vuolanto, Pia & Ylikoski, Matleena (2020). Sovittelujournalismin keinoin vaikeiden aiheiden kimppuun. Teoksessa: Heikkilä, Mari & Tammi, Tuukka (toim.). *Vihe- liäs tiede – ja muita vaikeita uutisia*. Tampere: Vastapaino, 33–55.

Heikka, Taneli (2017). *Dialogic Journalism: How Can Journalists Participate in the Networks of Social Innovation*. Jyväskylä: Jyväskylä Studies in Humanities.

Hiltunen, Ilmari (2021). External Interference in a Hybrid Media Environment. *Journalism Practice*, DOI: 10.1080/17512786.2021.1905539

Itzhakov, Guy & Kluger, Avraham N. (2017). Can holding a stick improve listening at work? the effect of listening circles on employees' emotions and cognitions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5),

663–676. doi:10.1080/1359432X.2017.1351429

Kuvaja, Sari & Malmelin, Karoliina (2008). *Vastuullinen yritysviestintä: kilpailuetua vuoropuhelusta*. Helsinki: Edita Publishing.

Lehtinen, Aki Petteri (2020). Journalismin totuudenmukaisuus: luottamussuhde yleisöjen kanssa. *Media & viestintä* 43(3), 206–226.

Lipari, Lisbeth (2012). Rhetoric's Other: Levinas, Listening, and the Ethical Response. *Philosophy & Rhetoric*, 45(3), 227–245. <https://doi.org/10.5325/phlrrhet.45.3.0227>

Lipetz, Liora; Kluger, Avraham N. & Bodie, Graham D. (2020). Listening is listening is listening: Employees' perception of listening as a holistic phenomenon. *International Journal of Listening*, 34(2), 71–96. doi:10.1080/10904018.2018.1497489

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

Macnamara, Jim (2016). The work and 'architecture of listening': Addressing gaps in organizational-public communication. *International Journal of Strategic Communication*, 10(2), 133–148.

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

Macnamara, Jim (2020). Corporate listening: Unlocking insights from VOC, VOE and VOS

for mutual benefits. *Corporate Communications*, 25(3), 377–393. doi:10.1108/CCIJ-08-2019-0102

Di Martino, Luigi (2020). Conceptualising public diplomacy listening on social media. *Place Branding and Public Diplomacy*, 16(2), 131–142. doi:10.1057/s41254-019-00135-5

Matikainen, Janne; Ojala, Markus; Horowitz, Minna & Jääsaari, Johanna (2020). *Media ja yleisön luottamuksen ulottuvuudet: instituutiot, journalismi ja mediasuhde*. Helsinki: Valtiotieteellisen tiedekunnan julkaisuja.

Ojala, Markus; Pantti, Mervi & Laaksonen, Salla-Maaria (2019). Networked publics as agents of accountability: Online interactions between citizens, the media and immigration officials during the European refugee crisis. *New Media & Society*, 21(2), 279–297.

Parks, Elizabeth (2015). Listening with empathy in organizational communication. *Organization Development Journal*, 33(3), 9–22.

Ruokolahti, Riku; Elomaa, Nina; Mikkonen, Jorma & Sipponen, Lauri (2021). *Maineen johtamisen käsikirja*. Helsinki: T-Media.

Välikoski, Tuula-Riitta (2014). Kuuntelemisen taito. Teoksessa: Luoma-aho, Vilma (toim.). *Särkymätön viestintä*. ProComma Academic. Helsinki: ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry., 58–67.

Worthington, Debra L. (2018). Modeling and measuring cognitive components of listening. Teoksessa: Worthington, Debra L. & Bodie, Graham D. (toim.). *The sourcebook of listening*

research: Methodology and measures. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 70–96.