

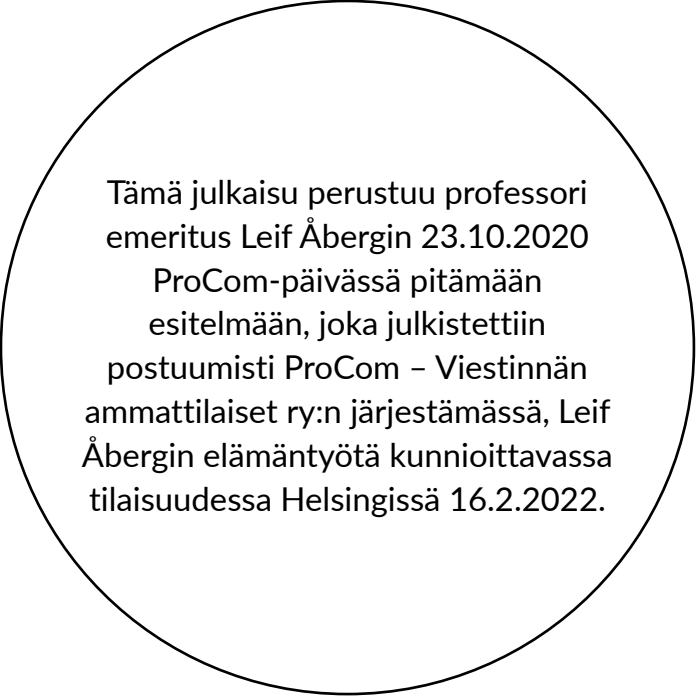
LEIF ÅBERG

Merkityksellistävän yhteisöviestinnän malli

(infor)

PROM
COM

Viestinnän ammattilaiset



Tämä julkaisu perustuu professori
emeritus Leif Åbergin 23.10.2020
ProCom-päivässä pitämään
esitelmään, joka julkistettiin
postuumisti ProCom – Viestinnän
ammattilaiset ry:n järjestämässä, Leif
Åbergin elämäntyötä kunnioittavassa
tilaisuudessa Helsingissä 16.2.2022.

Tekstin on toimittanut Elisa Juholin
Tämän julkaisun ovat tuottaneet ja julkaisseet yhteistyössä:
Infor / Management Institute of Finland MIF Oy & ProCom –
Viestinnän ammattilaiset ry

Taitto: Vitale Ay
Oikoluku: Sirpa Ovaskainen

Julkaisuvuosi: 2022
ISBN 978-952-5928-53-2
© Leif Åbergin perikunta, Elisa Juholin & Infor /
Management Institute of Finland MIF Oy

Tämä Merkityksellistävän yhteisöviestinnän malli -julkaisu on
vapaasti ladattavissa ProComin ja Inforin verkkosivuilta. Se on
myös julkaistu painetussa muodossa teoksessa Communicare!

Ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun
(julkaisija: Infor / Management Institute of Finland, 2022).

LEIF ÅBERG

Merkityksellistävän yhteisöviestinnän malli

Kun ”Åbergin pizza”, ehkä kuuluisin suomalainen yhteisöviestinnän malli, syntyi vuonna 1985, oli viestinnän maailma hyvin erilainen kuin nyt. Mallia rakentaessani esitin funktiomallien mukaisesti kysymyksen, miksi organisaatioissa viestitään. Viestinnän funktionalistisen lähestymistavan mukaan viestinnän tehtävä on mahdollistaa strategian toteutuminen, määrällisten tulostavoitteiden saavuttaminen ja aineettomien pääomien vahvistaminen. Sitten johdin aikaisemmista teorioista viestinnän funktiot eli tehtävät ja ryhmittelin ne tulosviestinnän malliksi.

Mallia alettiin pian kutsua Åbergin pizzaksi, koska se rakentui hieman kuin Pizza Quattro Stagioni [*più una stagione*].

Viestinnän funktioita eli tehtäviä oli viisi:

1. Perustoimintojen tuki: operatiivista toimintaa tukeva viestintä.
2. Informointi: tiedotus- ja suhdetoiminta sisäisten ja ulkoisten kohderyhmien suuntaan ja kanssa.
3. Pitkäjänteinen profilointi: maineeseen ja yrityskuvaan vaikuttaminen strategisten perusviestien avulla.
4. Sosiaalistaminen (alun perin kiinnittäminen): ihmisten kasvattaminen ”kelpo organisaatiokansalaisiksi”.

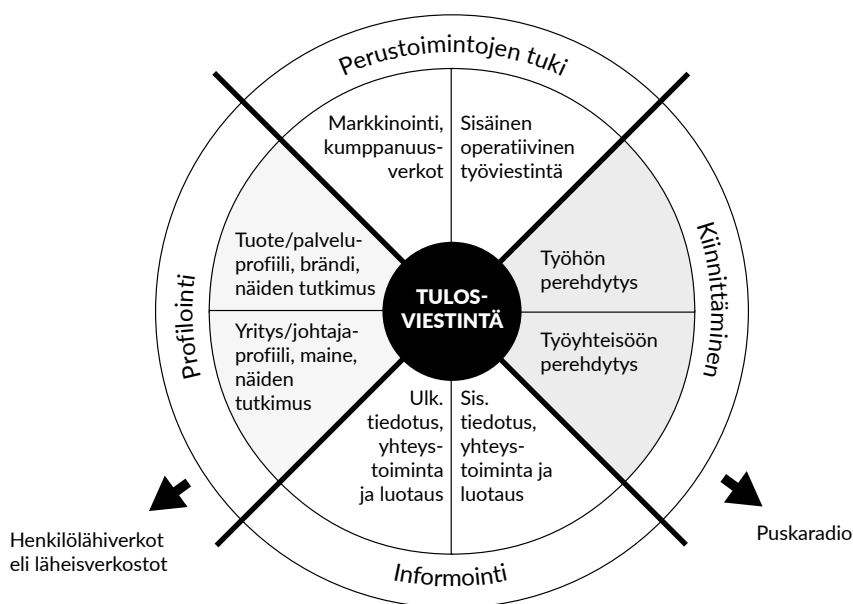
5. Ihmisten välinen vuorovaikutus: ihmiset ovat sosiaalisia eläimiä, siis viestivät toisilleen kaikenlaisista asioista, myös organisaatioissa. Esimerkkeinä käytetään usein niin sanottua epävirallista viestintää ja puskaradiota.

Neljä ensimmäistä funktiota ovat jossain määrin organisaation kontrollissa siinä mielessä, että organisaatio voi itse päättää viestinnän järjestelyistä ja toteutuksesta. Viidettä ei voi suoraan kontrolloida, mutta organisaation kontekstissa on tärkeää, että henkilölähiverkkojen (nykyään puhutaan sosiaalisista verkostoista) teemat nousevat siitä, mitä organisaatio tekee ja miten se tekee (tapa toimia) sekä miten ”hyvää” organisaation johtama viestintä on.

Pizzamallin idea oli se, että neljä ensimmäistä funktiota voidaan kuvata kahden ulottuvuuden avulla:

- 1) sisältö: onko kyse koko organisaatiota koskevista asioista vai omaa työtä koskevista konkreettisista asioista
- 2) suunta: sisäinen vai ulkoinen.

Malli oli viralliselta nimeltään *Tulosviestinnän malli*, jonka ajattelun mukaisesti kaikki työyhteisön käytettävissä olevat viestinnän muodot on koordinoitava työyhteisön tavoitteiden saavuttamisen tukemiseksi. Viestintä nähtiin resurssina eli voimavarana, jota pitää johtaa niin kuin muitakin resursseja eli ihmisiä, koneita ja laitteita tai rahaa. Kirjan takakanteen kustannustoimittaja oli kirjoittanut seuraavaa: *”Åbergin teorial ovat käytännönläheisiä. Näiden oppien soveltajalle voi ennustaa menestystä tietoyhteiskunnan rajussa viestintäkilpailussa.”* (Åberg 1989.)



Kuvio 25. Åbergin pizza originale: Tulosviestinnän malli (1985).

Pizzamallissa oli kuitenkin valmiiksi annettuna se, mitä organisaatiot ovat ja mitä ne tekevät. Koska organisaatioilla on perustoimintoja, tarvitaan operatiivista viestintää. Koska organisaatio koostuu ihmisistä, tarvitaan sosiaalistavaa tai kiinnittävää viestintää. En tuolloin pohtinut juurikaan, ovatko raamit oikeat.

Alkuun pari sanaa ympäristöstä ja organisoitumisesta

Ympäristö on mielenkiintoinen käsite. Se kertoo, että mitä tahansa asiaa katsotaan jostain käsin. Ympäristöä on siis aina se, mitä on tämän tarkastelupisteen ympärillä. Ympäristö implikoi myös rajapintaa, joka erottaa ”meidät” ympäristöstä. Paljon on pohdittu, missä organisaatio loppuu ja ympäristö alkaa. En tiedä, onko tärkeä irrottaa ympäristö ontologisesta relativismista, jonka mukaan kaikki olevainen on riippuvaista havaitsijasta ja havainnosta. Ehkä olisi parempi käyttää ilmaisua sfääri tai kaikkeus.

Jospa kuitenkin hyväksymme ympäristökäsitteen relatiivisuuden eli sen, että kaikki on suhteessa johonkin viitekehykseen tai ympäristöön. Silloin tämä lähtökohta pitää myös aidosti tunnistaa ja tunnustaa.

Istuin joulukuussa 2018 apartmentoksemme parvekkeella Albufeirassa. Ympäristöni oli Suomen loska-aikaan melko mahtava. Viiden metrin päässä

altaalla oli pariskunta. Heidän ympäristönsä oli pääosin sama kuin minun, muutamaa tärkeää eroa lukuun ottamatta. Minusta katsoen *he* olivat ympäristöni osa; heistä katsoen *minä* olin heidän ympäristönsä osa. Ja jo viiden metrin ero vaikuttaa siihen, että *näkökulma on eri*, samoin kuin tuuli- ja lämpöolosuhteet ovat erilaiset. Lisäksi he varmaan lukivat ympäristöä erilailla kuin minä, koska olivat Hollannista ja palvoivat aurinkoa. Globaalin hissiyhtiön Koneen ympäristö on erilainen kuin lörtsynmyyjä Laurikaisen Savonlinnassa. Molempien täytyy silti ottaa bisneksissään ympäristönsä huomioon.

Ennen vanhaan (lue: 1980-luvulla) organisaation ja sen ympäristön suhde nähtiin hyvin erilaisena kuin nykyään. Organisaation ja ympäristön rajapinta oli selkeä: sitä määritteli se, mihin asti organisaatiolla oli määräysvaltaa. Avainsana oli adaptaatio: menestyäkseen organisaation oli adaptoiduttava eli sopeutettava toimintaansa vastaamaan ympäristön asettamia vaatimuksia. Tyypillisesti näin ajattelivat kontingenssi- eli soviteteoreetikot. Heidän mukaansa ei ole yhtä ainoaa ja oikeaa tapaa organisoida yritystä tai viestintää, vaan tapa on tilannesidonnainen ja riippuu kulloinkin vallitsevista kontingenssi- eli sovitetekijöistä. Tällaisia ovat esimerkiksi teknologia, toimintaympäristö tai markkinat, organisaation koko, organisaation historia sekä työntekijöiden ja asiakkaiden odotukset tai yleinen yhteiskunnallinen ilmapiiri tai poliittiset valinnat.

Nykyään organisaation suhde ympäristöönsä nähdään resiprookkisena eli vastavuoroisena: ympäristö vaikuttaa organisaatioon ja organisaatio ympäristöönsä. Jos Nokia ei aikanaan olisi päättänyt panostaa vahvasti tietoverkkoihin ja kännyköihin, olisi ihmisten mobiilimaailma erilainen kuin mitä se nyt on. Presidentti Donald Trumpin ajatukset siitä, miten Amerikasta piti tehdä jälleen suuri, vaikuttivat kaikkialla maailmassa. Silti presidenttikin joutui vetäytymään joissain asioissa ympäristöstä tulleen kovan paineen seurauksena.

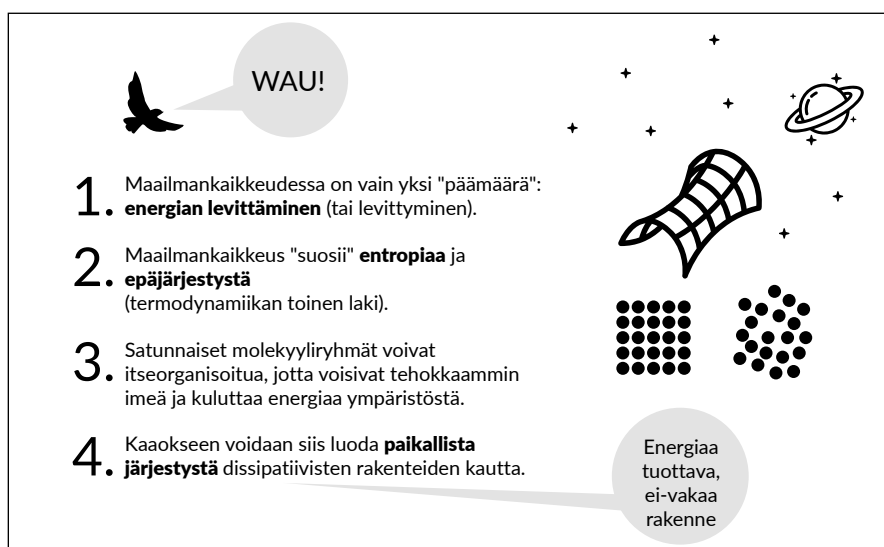
Organisaation suhde ympäristöönsä on siten sekä *resiprookkinen* että *adaptiivinen*. Kytkökset ympäristöön ovat myös monen tasoiset ja monen vahvuiset.

Jeremy Englandin maailmankaikkeuden synty siirtyi viestintäajatteluun

Lokakuussa 2017 törmäsin professori Jeremy Englandin (s. 1982) kiehtoviin ajatuksiin maailmankaikkeuden synnystä. England on amerikkalainen fyysikko

Massachusetts Institute of Technologyssä (MIT). Hän käyttää tilastollisia fysiikan argumentteja elämän spontaanin syntymisen selittämiseksi. Hänen malliaan pidetään evoluution modernina synteessä. Pulitzer-palkinnon voittanut tieteen historioitsija Edward J. Larson on sanonut, että jos Jeremy England pystyy osoittamaan hypoteesinsa todeksi, hän voisi olla seuraava Darwin.

England nimeää maailmankaikkeuden syntyprosessin dissipaatiovetoiseksi adaptaatioprosessiksi (*dissipation-driven adaptation process*). Sen neljän pilarin mukaan: (1) Maailmankaikkeudessa on vain yksi päämäärä eli energian levittäminen tai levittyminen. (2) Maailmankaikkeus suosii entropiaa (suomeksi *haje*) eli epäjärjestyksen astetta, joka on vastavoima järjestykselle (termodynamiikan toinen laki). Jos järjestelmälle ei tehdä mitään, se menee väistämättä kohti suurempaa epäjärjestystä. Mutta (3) satunnaiset molekyyliyhdytävät voivat itseorganisoidua, jotta ne voivat tehokkaammin absorboida eli sitoa itseensä lämpöenergiaa ja kuluttaa sitä ympäristöstä. Näin syntyy vastavuoroisia molekyyliyhdistäjä. Tällaiset itseorganisoidut järjestelmät ovat luontaisia fyysisessä maailmassamme. Näin ollen (4) kaaokseen voidaan luoda paikallista järjestystä dissipatiivisten eli avoimien ja muuttuvien rakenteiden kautta, jotka ovat epätasapainossa ympäristönsä kanssa. Rakenteet ovat dissipatiivisia, sillä ne tuottavat energiaa ja ovat ei-vakaita niin kuin maailmakin. Myös organisaatioiden tulee olla vähän enemmän ei-vakaita, jotta ne säilyvät hengissä. Esimerkiksi koronapandemia opetti tämän monille.

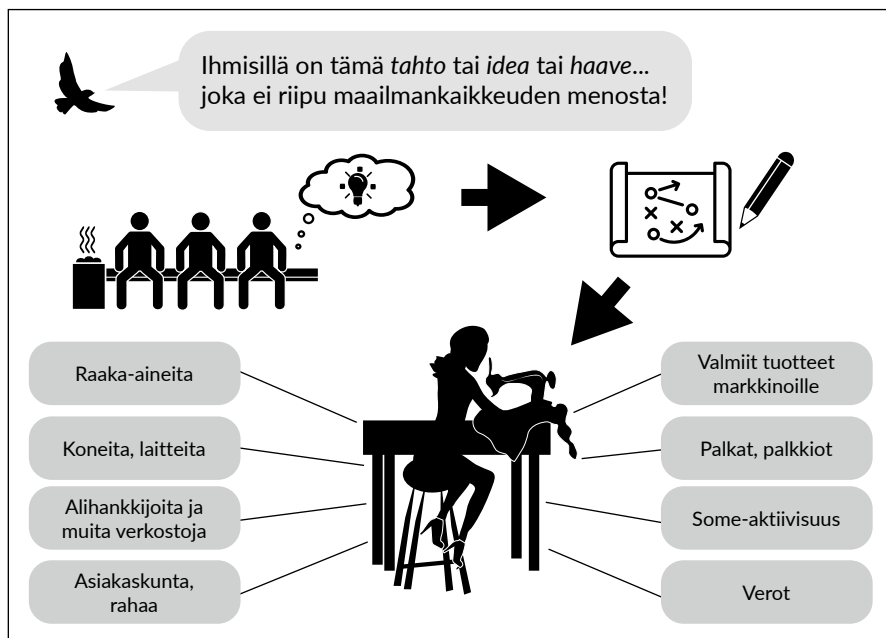


Kuvio 26. Dissipaatiovetoinen adaptaatio.

Millaisia ovat dissipatiiviset organisaatiot?

Aloin pohtia, voiko Englannin dissipaatiovetoisen adaptaation malli selittää nykyorganisaatioiden toimintaa. Mitä nämä dissipatiiviset rakenteet tarkoittavat organisaatioiden kohdalla?

Arvatenkin solurihmastot verkostoituivat sattumalta siellä alkuliemessä aikojen alussa. Niistä osa menestyi ja osa ei. Organisaatiot syntyvät kuitenkin toisin, koska ihmisillä on tahto, idea tai haave, joka ei riipu maailman-kaikkeuden menosta. Suomalaiset ideat syntyvät usein saunassa. Joku raapustaa pukuhuoneessa *business planin* ja sitten kääritään hihat. Syntyy verkostoja, hankitaan rahoitusta, raaka-aineita, laitteita, asiakaskuntaa. Toisessa päässä palautetaan tuotteita ja palveluita markkinoille, maksetaan palkkoja ja veroja sekä ollaan vastavuoroisia muiden organisaatioiden ja sidosryhmien kanssa.



Kuvio 27. Yrityksen syntyminen ja jatkuminen voimavarojen transformaatioprosessina.

Yritys on hyvin yleisellä tasolla tarkasteltuna energian transformaatio- eli muuntumisprosessi. Kun yritys perustetaan, on perustajilla jokin idea siitä, että on olemassa tarpeita tai markkinarako, joita heidän ideansa voisi täyttää. Uudet tuotteet, palvelut tai ratkaisut syntyvät erilaisia voimavaroja eli resursseja yhdistellen. Voimavara-käsite osoittaa jälleen suomen kielen vahvuuden:

se on jotain, joka sisältää potentiaalia eli mahdollisuuden, joka ei vielä ole käytössä.

Uusi tuote tai palvelu sisältää energiaa (käyttövoimaa!), joka – toteuttaakseen perusalgoritmia – alkaa levittää energiaa, joka taas pitää jakaa ympäristöön. Termodynamiikan ensimmäisen lain mukaan energiaa ei voida luoda eikä hävittää, vaan ainoastaan muuttaa muodosta toiseen. Savimöykky muuttuu taitavan dreijaajan käsissä kauniiksi ja toimivaksi ruukuksi, jonka tärkein osa on zeniläisittäin ei-mitään. Tyhjällä ruukulla on ”vain” kauneusarvo. Toimivaksi ruukun tekee vasta se, että tyhjiys voidaan täyttää.

Tämä yrityksen perustransformaatio on siten erilaisten voimavarojen yhdistämistä tuotteiksi tai palveluiksi, jotka palautetaan ympäristöön ja joista yritys saa vaihdannan kautta uutta energiaa, kuten rahaa tai käyttäjäyhteisön ideoita.

Millaiset organisaatiot menestyvät?

Kriisissä tilanne muuttuu, ja organisaatiot asettuvat uusiin ja erilaisiin asemiin. Menestyjiin kuuluvat ne, jotka jo ovat rakenteeltaan dissipatiivisia tai jotka muuttavat rakenteitaan dissipatiiviseen suuntaan. Muutosprosessi on voinut olla käynnissä jo ennen kriisiä, jolloin siitä saadaan hyötyä heti tai pian. Kriisi voi myös yhtäkkisesti synnyttää nopean ja joustavan loikan uuteen toimintatapaan tai uusien tuotteiden kehittämiseen, joita jalostetaan matkan varrella.

Menestyjiä voidaan kuvata seuraavasti. Ei ole liikaa byrokratiaa eikä toimintaa jähmettävää rakentumista. Ydinosaaminen on kunnossa. On herkkää ketteryyttä. Kasvu tapahtuu kumppanuuksien ja omien toimintamahdollisuuksien ylijäämän kautta. Kuunnellaan asiakkaita ja sidosryhmiä. Otetaan selvää, miten heidän elämänsä on muuttunut ja mitä he tarvitsevat uudessa tilanteessa. Ollaan ”kaaoksen reunalla”, mikä vaatii uutta energiaa. Kyetään faasisiirtymiin eli olomuodon muutoksiin ja tiikerinloikkiin. Viimeksi mainitussa vauhtia kiihdytetään hetkellisesti, jolloin pystytään tekemään suurella voimainponnistuksella ennalta arvaamattomia, pitkiäkin hyppyjä. Turbulentissa maailmassa organisaatioilla tulisi olla tarpeeksi ”ylijäämäresursseja” tiikerinloikkiin. (Ståhle & Åberg 2015.)

Siirtymää ”vanhoista hyvistä ajoista” kohti dissipatiivisia rakenteita ovat esimerkiksi huoltoasemien, kirjastojen ja suomalaisen autokatsastuksen

muuttuminen, Alkon varautuminen kilpailun vapautumiseen ja Nokian muutos kännykkäjätistä vahvaksi verkkorakentajaksi.

Koronakriisin aikana voittajia ovat olleet yritykset, jotka kykenivät tuottamaan energiaa ei-vakaiden, uusien rakenteiden avulla. Tällaisia olivat ravintolat, jotka siirtyivät *take away* -malliin, tai yritykset, jotka – itse asiassa hyvin pienin avustuksin – pystyivät boostaamaan verkkokauppansa, kuten rautakaupat, ruoka- ja herkkukaupat, käsityöyritykset sekä kotijumppaa ja hyvinvointipalveluja tarjoavat yritykset.

Nobelisti Ilya Prigogine pohti jo vuonna 1967 niin sanottujen itse-organisoiduvien järjestelmien toimintaa. Hän väitti, että (1) organisaatio ei uudistu, jos kaikki on järjestyksessä, ja että (2) myös turhana tai ylimääräisenä pidetty tieto on tärkeää, koska sitä voidaan tarvita ennakoinnissa olosuhteissa. Siispä (3) tarvitaan nopeaa palautetta ja kykyä muuttaa ketterästi käyttäytymistä palautteen perusteella. Lisäksi (4) organisaation on oltava herkkä erilaisten tilanteiden synnyttämille mahdollisuuksille ja uskallettava toimia silloin, kun hetki on otollinen. (Stähle & Åberg 2015.)

Mitä tapahtuu organisaatioissa, kun kriisi iskee?

Koronapandemia on ollut kaikkiin yhteiskunnan alueisiin iskenyt kriisi, jonka muistamme pitkään. Vanhemmat sukupolvet vertaavat sitä 1900-luvun sotiin ja väittävät koronan olevan niihin verrattuna vähäinen kriisi, jos kriisi ollenkaan. Relatiivisuus toimii tässäkin: mikä on toiselle kriisi, on toiselle vain hienoista epämukavuutta ja arjen hankaloitumista.

Kriisit ovat järkyttävistä seurauksistaan huolimatta myös suuria opettajia. Niiden kautta voidaan tunnistaa ja toteuttaa muutos- eli transformaatio-prosesseja. Samoin tunnistetaan organisaatioiden ominaisuuksia, jotka auttavat kriisin yli tai jopa selviämään voittajina. Toisaalta jotkut ominaisuudet voivat estää selviytymisen.

Kun kriisi iskee, tapahtuu seuraavia kehityskulkuja:

- *Suunnitteluhorisontti kapenee* ja suunnittelun jänne lyhenee. Ei ole järkeä uskotella, että vanhat kehykset pätisivät. Koronakriisin pitkittyessä Suomen hallitus joutui taipumaan kehyssuunnitelmien siirtämiseen taustalle, kun resurssit oli siirrettävä koronan uhan välittömään torjuntaan.

- Seuraavaksi moni *toiminta ja suunnitelma menee jäihin*. Myynti alkaa takkuamaan, toiminnot priorisoidaan uudelleen, lomautukset iskevät päälle, etätyömallit otetaan käyttöön ja toimipisteitä suljetaan. Vaikutukset ovat musertavat. Ajatellaan vaikkapa Lapin turismia, Porin jazzia, Savonlinnan oopperajuhlia: suuret matkailun ja kulttuurin jätit ovat polvillaan. Lentoliikenne seisahtuu, ravintolat suljetaan, Euroviisut ja urheilukilpailut jäävät pitämättä.
- *Miten pysytään elossa?* Lean-ketjut, joille on ominaista ”löysät ja turhat pois” -ajattelu, samoin kuin kriittiset polut (peräkkäin aikataulussa suoritettavat toimenpiteet, jotta projekti saadaan maaliin) on arvioitava uudelleen. On kysyttävä, teemmekö oikeita asioita oikein juuri tässä tilanteessa. Ei voida olla liian riippuvaisia heikoista ketjuista. Pitää kysyä, miten pidämme yllä toimintaa vai voimmeko siirtyä aivan uusille kentille. Mitä uutta voidaan tai pitäisi kehittää?

Kriisi erottelee menestyjät häviäjistä, mihin vaikuttavat ratkaisevasti hallituksen ja viranomaisten päätökset ja suositukset. Korona-aikana menestyjiä olivat ne välittäjäorganisaatiot, jotka jo olivat markkinoilla tai joiden tuotteita voitiin myydä verkon kautta. Samoin elinkelpoisuutta lisäsi se, että yritykset muunsivat tehokkaasti omaa toimintamalliaan. Joillekin perinteisille alueille syntyivät uudet markkinat, kun monet siirtyivät etätöihin, *kotoilivat* ja alkoivat nikkaroida, kokata ja tehdä käsitöitä. Erytisen hyvin kävi niille, jotka pystyivät joustavasti tekemään tiikerinloikan uudelle alueelle tunnistamalla ydinosaamisensa ja sen erilaiset sovellukset. Näitä olivat esimerkiksi kasvomaskien ja käsidesien valmistajat.

Johtopäätöksenä totean, että organisaation viestinnän suunnittelussa organisaatiota ei voi enää pitää ”annettuna”. Jos organisaatio muuttuu toimintaympäristönsä mukana, myös viestinnän on muututtava. Viestinnällä on ratkaiseva rooli organisaation eloon jäämisen ja menestymisen kannalta. Tämä vaatii enemmän viestintää sekä organisaation sisällä arkisissa asioissa että ulkopuolisille riippuen siitä, millaisessa toimintaympäristössä ja tilanteessa eletään.

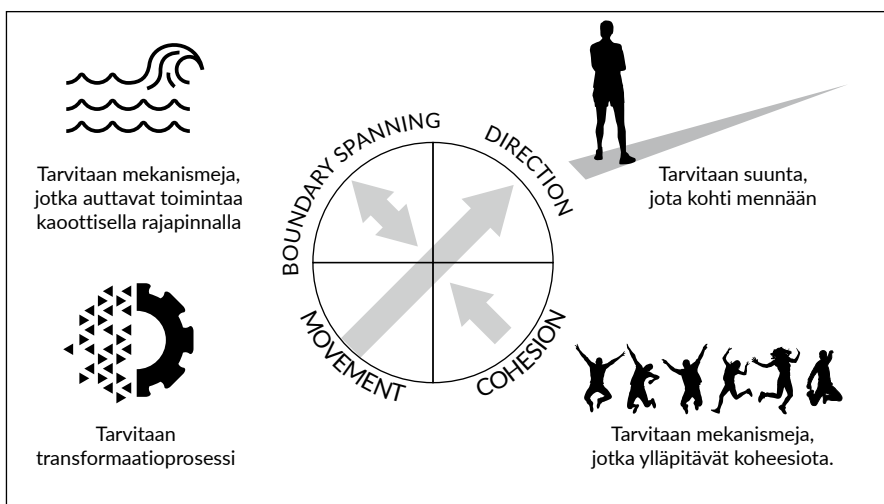
Väitän, että kovien kriisien viestinnän tulee nojautua dissipatiivisiin rakenteisiin, koska kriisin aiheuttajat – olipa lähde koronavirus tai viha- tai feikki- eli näennäisjoukko – ovat dissipatiivisesti rakentuneita. Muutos ja turbulenssi tarjoavat lisäksi *uudenlaisen mahdollisuuden* tarkastella organisaation arvoja ja vastuullisuutta sekä vaikuttaa tätä kautta todellisuuteen perustuvaan maineeseen ja olemassaolon oikeutukseen.

Millaista toimintaa organisaatiot tarvitsevat?

Kun organisaatiot toimivat aivan erilaisessa ympäristössä kuin esimerkiksi 1980- ja 1990-luvuilla, ympäristö ja organisaatio yhdessä vaikuttavat paljon aiempaa voimakkaammin organisaation viestintään. Meidän pitääkin kysyä, *millaista toimintaa ja millaista viestintää tarvitaan* ja miten nämä peilautuvat toisiinsa.

Jotta organisaatiot menestyvät normaalioloissa ja kovissa kriiseissä, niissä tarvitaan tietynlaista toimintaa:

1. *Suunnan näyttävää toimintaa*. Organisaatiolla on tahto tai *purpose* eli tarkoitus, mutta se ei vielä riitä. Ilman suuntaa energia valuu sinne tänne ja hukkaan.
2. *Liikettä aikaansaavaa toimintaa*, jolla energiaa transformoituu: syötteistä syntyy tuotoksia. Tämä on laajasti ymmärrettynä yrityksen tuotanto- tai muu toiminnan prosessi tai vaikkapa ministeriön palveluprosessi.
3. *Yhteisöllisyyttä aikaansaavaa toimintaa*, jotta riittävä koheesio eli koossa pysyminen tapahtuu, samalla kun vastustetaan sitä rikkovia voimia. On paljon vaikeampaa synnyttää me-henkeä, sitoutumista organisaatioon ja ihmisten omistautumista työlleen, kun organisaatio onkin uudenlainen, dissipatiivinen ja epävakaampi kuin ennen!
4. *Toimintaa kaoottisella rajapinnalla*, joka auttaa rajojen raivausta eli *boundary spanningia* ja adaptoitumista, sopeutumista muuttuviin olosuhteisiin. Tämän toiminnan merkitys on dramaattisesti kasvanut.



Kuvio 28. Organisaatioiden toiminnan mahdollistajat.

Millaista viestintää organisaatioissa tarvitaan?

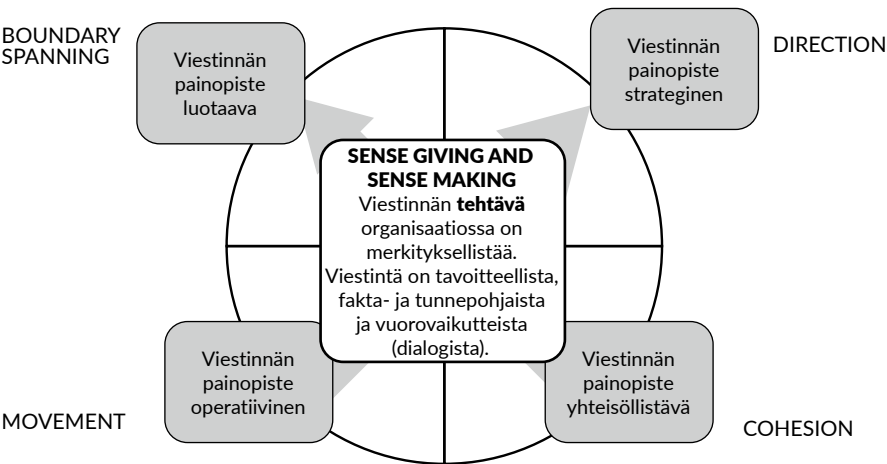
Pääsemme professori Englandin ajatusten siivittämänä siihen, millaista viestintää organisaatioissa tarvitaan. Organisaation toiminnan mahdollistamiseen, tukemiseen ja vahvistamiseen tarvitaan neljänlaista viestintää eli *strategista, operatiivista, yhteisöllistävää ja luotaavaa*, jotka edustavat viestinnän klassisia malleja. Merkittävä ero alkuperäiseen pizzaan on kuitenkin se, että viestintä on nyt kiinnitetty aiempaa tiiviimmin toimintaympäristöön, jonka osana kaikki organisaatiot toimivat. Ympäristö vaikuttaa organisaatioiden toimintaan, ja organisaatiot puolestaan vaikuttavat ympäristöön.

Kun yhdistämme nämä kaksi asiaa, organisaation eloonjäämisen ja menestyksen mahdollistajat sekä viestinnän perustehtävät, saamme ainekset 2020-luvun pizzaan.

Pizzapohjassa on kaksi ulottuvuutta:

- 1. ulottuvuus: suunta - liike (*direction - movement*). Transformaatioprosessi on suunnattava, jottei energiaa haaskaannu.
- 2. ulottuvuus: yhteisöllistävä - rajoja etsivä (*cohesion - boundary spanning*).
Viestintä liittää ihmiset ja uudet mahdollisuudet suuntaan ja liikkeeseen.

Tarvitaan siis suunta, jota kohti halutaan mennä, ja transformaatioprosessi, joka saa aikaan haluttua liikettä eli toimintaa. Toinen ulottuvuus liittyy koheesioon eli organisaation koossa pysymiseen sisäisesti ja toimintaan aktiivisella, kaoottisella rajapinnalla. Nämä viestinnän ulottuvuudet on siten johdettu organisaation toiminnan ulottuvuuksista.



Kuvio 29. Pizzapohja: organisaation mahdollistajat ja viestinnän edellytykset.

Organisaation viestinnästä vastaavan asiantuntijan tulee voida osallistua organisaatiota ja ympäristöä koskeviin pohdintoihin, ainakin seuraavilla alueilla. *Suunnan* osalta heittäisin keskusteluun sen, onko strategisessa kehityksessä liikkumavaraa, ja *liikkeen* osalta sen, teemmekö oikeita asioita oikein. Nämä ovat osa jatkuvaa liikkeenjohdollista keskustelua, jota johtoryhmässä käydään ja joihin viestinnästä vastaavakin osallistuu. *Kaoottisen rajapinnan toiminnot* näkyvät mitä suurimmassa määrin viestintänä. Aina organisaatiot eivät voi mennä suunta ja liike edellä. Tulee tilanteita, jolloin panokset on pakko suunnata adaptoitumiseen. Viestintävastaavan rooli on tehdä rajapinnalla tapahtuva kuohunta näkyväksi. *Koheesion* kohdalla ei voi riittävästi korostaa yhteisöllistävien toimien tärkeyttä. Tässä viestinnästä vastaavalla on selkeän vahva rooli yhdessä HR-väen kanssa.

Pizzan täytteet

Sitten siirrymme pizzan täytteisiin. Lokakuussa 2020 julkistin ProCom-päivillä uuden pizzan, jonka viralliseksi nimeksi tuli *Merkityksellistävän yhteisöviestinnän malli*.

Pizzan keskiössä määrittelen:

Viestinnän tehtävä organisaatiossa on merkityksellistää: sekä antaa merkityksiä (sense giving) että luoda merkityksiä, tulkkia (sense making) asioihin. Viestintä on tavoitteellista, fakta- ja tunnepohjaista sekä vuorovaikutteista, dialogista.

Viestintähän on perusolemukseltaan näkyväksi tekemistä ja merkityksellistämistä. Merkitysten antaminen on sitä, että yhteisöt tekevät näkyviksi tuotteitaan, palvelujaan, suunnitelmiaan, päätöksiään ja niiden taustoja. Merkitysten luomista tapahtuu, kun yksilöt ja yhteisöt tulkitsevat näitä viestejä ja tapahtumia oman ymmärryksensä kautta – ottavat siis tulkkaa.

Merkityksellistäminen on fakta- ja tunnepohjaista. Faktaperustaisuus lähtee jo viestinnän eettisistä ohjeista, joihin viestinnän ammattilaiset ovat sitoutuneet. Dialogia tarvitaan osallistumiseen ja vaikuttamiseen, tiedon ja osaamisen vaihdantaan, asioiden ymmärrykseen ja heikkojen muutossignaalien tunnistamiseen. Dialogi vaatii aktiivista kuuntelua, yhteistyötaitoja ja -halua, erilaisuuden hyväksymistä, turhien arvolatausten välttämistä, toinen toisensa arvostamista. Dialogin seurauksena päädytään todennäköisesti parempiin päätöksiin kuin monologilla, syntyy innovaatioita, saavutetaan tavoitteita ja voidaan paremmin.

Avaan seuraavaksi mallin neljä sektoria ja niiden viestinnällisiä tehtäviä.

Strateginen viestintä ↔ organisaation suunta

Viestinnän panos strategiatyössä liittyy koko organisaation kehysuunniteluun, jossa voi hyödyntää megatrendejä eli pitkäkestoisia, maailmanlaajuisia kehityssuuntia ja muutosten kaaria. Toimiva malli on esimerkiksi Bertelmann Foundationin (*Megatrends in global interaction*), jota sovelsimme ProComin Viestintä 2030 -mallissamme. Kehyskertomus luo kokonaiskuvan organisaatiosta, jota voidaan kutsua myös identiteetiksi tai luonteeksi. Sen elementtejä voidaan kartoittaa esimerkiksi matriisin avulla, jossa yhdistyvät mennyt, nykyisyys ja tuleva sekä organisaatio, ihmiset ja tuotokset.

Taulukko 21. Profilointimatriisi kertomuksen elementtien etsintään.

Sisällön painopiste	Ajallinen painopiste		
	Mennyt	Nykyisyys	Tuleva
Organisaatio			
Ihmiset			
Tuotteet, palvelut			

Varsinainen kehyskertomus rakentuu missiosta, visiosta ja organisaation *purpose*sta eli toiminnan tarkoituksesta. Usein tähän lisätään myös organisaation strategiset tavoitteet, jolloin puhutaan strategiakehyksestä. Edellä mainitut ovat tärkeitä lauseita, joiden rakentamiseen viestinnän ammattilaisten tulee keskittyä. Visio ei saa olla liian tarkka. Sen tulee olla innostava, niin että sekä oma väki että ulkopuoliset voivat nähdä itsensä vision toteuttajina. *Mission statement* on tarkoitettu omalle väelle ja strategisille verkostokumppaneille. Se fokusoi organisaatioon ja suuriin tavoitteisiin, arvoihin ja uskomuksiin: miten visio toteutetaan. *Purpose statement* kuvaa organisaation fokusta suhteessa yleisöihin, asiakkaisiin, potilaisiin tai muihin sidosryhmiin: *”To make a contribution to the world by making tools for the mind that advance humankind”* (Apple).

Strategiset perusviestit ovat organisaation viestinnän ydintä eli strategian sanoitusta ja kuvitusta, jonka perusteella organisaatiota arvioidaan. Nykyisin on painetta siihen, että strategia pystyttäisiin ilmaisemaan tiiviisti tai esimerkiksi yhden sivun kuvana.

Perusviestit kertovat, mihin asioihin organisaatio panostaa saavuttaakseen tavoitteensa ja palvellakseen sidosryhmiään. Perusviestejä hyödynnetään eri tavoin, eri yhteyksissä ja eri sidosryhmiä kohdatessa. Yksi tapa työstää perusviestejä on semiotiikasta johdettu 3x3x3-malli. Sen avulla etsitään ensin kolme perusviestiä, jotka kuvaavat sitä, mihin organisaation tulee painottaa saavuttaakseen tavoitteensa. Viestejä avataan edelleen, kunnes ulkokehän 3x3x3-taso on saavutettu ja se, miten ne näyttäytyvät eri sidosryhmille ja miten he kokevat ne (= tavoite).

Profiloinnissa sovitetaan yhteen pitkäjänteisen kehyskertomuksen ainekset, jotka eivät muutu jatkuvasti. Tähän lisätään tietyn tilanteen edellyttämä tematiikka ja perusviestit, joissa tapahtuu ja tuleekin tapahtua muutoksia aina, kun organisaation strategia muuttuu. Näin syntyvän tavoitekuvan eli profiiliin tulisi kertoa, mihin ollaan menossa ja miksi (visio ja tavoitteet), mistä on lähdetty (hyvä perimä), missä ollaan nyt ja mitkä tekijät auttavat tai estävät vision saavuttamista. Tavoitekuvan osuvuutta eri sidosryhmien käsitäisiin tulisi seurata ja selvittää säännöllisesti. Jos tavoitekuva ja sidosryhmien kokemus todellisuus alkavat erkaantua toisistaan, on aihetta tarkastella sekä toimintaa että viestintää. (Åberg 2000.)

Edellinen koskee viestinnän sisältöjä. Toiminnallisesti *Juholinin ja Åbergin SECS¹*-mallissa strateginen henkilöstö- ja sidosryhmäviestintä koostuvat johdetusta keskustelusta, yhteisöllisyyttä rakentavasta viestinnästä, selkeästä tiedottamisesta ja faktojen jakamisesta sekä vastuullisesta dialogista.

Johdettua keskustelua tarvitaan, jotta oma väki ymmärtää strategian ja toimii sen mukaisesti ja jotta sidosryhmät ymmärtävät strategian ja toiminnan oikeutuksen. Selkeää, faktuaalista tiedottamista tarvitaan, jotta oma väki tietää ja voi jakaa tietämystään ja jotta sidosryhmät pysyvät ajan tasalla ja tietävät, mitä ja miksi teemme asioita niin kuin teemme. Yhteisöllisyyttä rakentavaa viestintää tarvitaan, jotta oma väki voi sitoutua ja kokea kuuluvansa työyhteisöön (*commitment*) ja jotta sidosryhmät voivat sitoutua, kokevat kuuluvansa johonkin (*belonging to*) ja kokevat olevansa tervetulleita. Vastuullista dialogia tarvitaan, jotta oma väki pääsee vaikuttamaan, kokee

1 *Strategic Employee Communication – Strategic Stakeholder Communication* (ks. sovellukset Communicaren kuvioissa 10 ja 12).

itsensä ja työnsä merkitykselliseksi ja voi omistautua työlleen (*engagement*) ja jotta sidosryhmät voivat aidosti vaikuttaa ja jotta he kokevat panoksensa merkitykselliseksi.

Operatiivinen viestintä ↔ organisaation liike

Operatiivinen viestintä liittyy tuotanto- ja työprosessien ohjaukseen, tiimi-työhön, esihenkilöiden viestintään ja ihmisten voimaannuttamiseen. Tässä sektorissa on kyse toisaalta *management*-viestinnän järjestelyistä eli siitä, mitä kaikkea *appseja*, vimpaimia ja viestinnän järjestelyjä otetaan käyttöön. Tähän kuuluvat kaikki muutkin viestinnän järjestelyt, joita organisaation tai projektin on otettava käyttöön, jotta se toimii. Toisaalta operatiivinen viestintä on arkista työviestintää: miten delegoit, annat työohjeita, koordinoit tai valvot. Käytännössä kyse on esihenkilöiden, asiantuntijoiden ja alaisten välisestä viestinnästä. Viestinnän ammattilaisen rooli tässä on neuvoa-antava. Tiimiviestinnässä arvioidaan, mitä tiimiviestinnän muotoja ja työkaluja otetaan käyttöön, sekä kasvokkain että etänä.

Olen kannustanut viestinnän ammattilaisia soveltamaan kahta taulukkoa, kun he pohtivat näitä järjestelyjä. Ensimmäisessä on kolmijako siitä, mitä työkaluja organisaatiot tarvitsevat tiedon jakamiseen, konferointiin eli johdettuun keskusteluun ja johtamiseen.

Taulukko 22. Operatiivisen viestinnän työkaluja (Fernández 2007).

Muoto	Päätehtävä	Esimerkkejä	
Tiedon jakamisen työkalut	Ei-reaaliaikaisia työkaluja jotka edistävät tietojen jakamista: viestien, tiedostojen, datan ja dokumenttien välitys.	▪ Sähköposti ▪ Internetfoorumit ▪ Keskustelualustat ▪ Wikit, Weblogit	▪ Verkkosyötteet (RSS) ▪ Sosiaalinen verkostoituminen ▪ Web-palvelut ▪ Sosiaaliset kirjanmerkkipalvelut
Konferointi-työkalut	Reaaliaikaisia työkaluja jotka edistävät vuorovaikutteista viestintää	▪ Online chat ja pika-viestit ▪ Flash meetings ▪ Videokonferointi	▪ Online whiteboards ▪ Data-konferointi
Johtamisen työkalut	Tiimien ja alaisten johtamista tukevat työkalut	▪ Kokousvaraukset ▪ Tiimikalenterit ▪ Dynaamiset miellekartat ▪ Appsien jako ▪ Asiakasrekisterit ▪ Osoitekirjat	▪ Tehtävälistat ▪ Tiedostojen ja dokumenttien jakaminen ▪ Heikkojen signaalien havaitseminen ▪ Operatiivisen johtamisen tuki ▪ Intranet, ekstranet

Toisessa taulukossa on nelikenttä viestinnän etätyökalujen arvioimiseksi. Organisaation tulee pohtia, millaisia etätyötilanteita esiintyy eniten tai runsaasti. Sen mukaan investoidaan ohjelmiin, appseihin ja laitteisiin. Kovat kriisit ovat nostaneet etätyökalut "pramille". On tärkeää, että viestinnän ammattilaiset ottavat kantaa siihen, millaisia tiimi- ja etätyösovelluksia otetaan käyttöön. Mikään ei turhauta enempää kuin toimimaton sovellus.

Taulukko 23. Etäjohtamisen työkaluja (Kimball 1997; Fernández 2007).

	Samanaikainen (synchronous)	Eriaikainen (asynchronous)
Samassa paikassa (co-located)	▪ Kasvokkain kokoontumiset ▪ Verkkoavusteiset kokoukset	▪ Kirjasto (resource center) ▪ "Sotahuone"
Eri paikoissa (distributed)	▪ Audiokonferenssi ▪ Videokonferenssi ▪ Verkkoympäristöt, esim. Adobe Connect, Google Docs, Teams	▪ Voicemail ▪ Sähköposti, SMS ▪ Verkkoympäristöt, esim. groupware-sovellukset, Google Docs, Moodle, Wettransfer

Organisaatioiden ja projektien ohjausprosesseihin liittyy erilaisia ohjausjärjestelmiä, jotka tuottavat ja käsittelevät informaatiota. Painokoneen ohjauspöytä mittaristoineen on tästä konkreettinen esimerkki. Informaatioergonomiset sovellukset ovat tärkeitä. Pitää voida nähdä yhdellä silmäyksellä, että prosessissa kaikki on hyvin. Tämä on perinteisesti enemmän prosessi-asiantuntijoiden kuin viestinnän ammattilaisten kenttää.

Tähän luen myös *prosessien arvioinnin*. Ollaanko sopivasti *lean*, jonka ydinajatus on jatkuva toiminnan ja prosessien kehittäminen siten, että tunnistetaan ja eliminoidaan organisaation toiminnoissa ja prosesseissa esiintyvä "hukka" nopeasti ja tehokkaasti? Tätä kautta pienennetään kustannuksia ja parannetaan laatua. Onkin tarpeen kysyä, onko lean venytetty jo äärirajoilleen, jolloin pienetkin häiriöt prosessissa kertautuvat. Ja toisaalta, ollaanko riittävästi *agile* eli ketteriä muuttamaan toimintaa palautteen ja näkymien mukaan. Tehdäänkö siis oikeita asioita oikein? Nämä kysymykset ovat yhtä oleellisia operatiivisessa toiminnassa kuin operatiivisessa viestinnässä.

Yhteisöllistävä viestintä ↔ organisaatiota koossa pitävä toiminta

Yhteisöllistävä viestintä parhaimmillaan luo ja vahvistaa me-henkeä, sitoutumista ja työlle omistautumista. Se on yhtäältä *leadership*-painotteista, jossa korostuu ihmisten johtaminen, arvot ja etiikka. Tässä toimii arkisen yhteisöviestinnän koko kirjo, arkinen tiimiviestintä, erikoistilanteet ja kaikenlainen epävirallinen sosiaalinen kanssakäyminen. Se on omalla tavallaan "Our Story" eli meidän tarina -viestintää.

Strategisen työyhteisöviestinnän mallissa (Juholin, Åberg & Aula 2015) esitämme, että kaikki työyhteisön jäsenet ovat omalta osaltaan vastuussa viestinnän toimivuudesta. Viestintä on voimavara yhteisöllisyyden rakentamisessa, työhyvinvoinnin ylläpitämisessä, luovuudessa ja uusien ideoiden synnyttämisessä ja lopulta siihen, miten tuloksia syntyy. Tämän kaiken tulisi haastaa työyhteisöjä etsimään erilaisia ratkaisuja yhdessä tekemiseen. Operatiivisen viestinnän käytettävissä olevat teknologiat eivät kaikilta osin ratkaise yhteisöllisyyden ideaa, minkä esimerkiksi korona-aika osoitti konkreettisesti. Tarvitaan tilanteita, tilaa ja aikaa yhteiseen keskusteluun, pohdintaan, arviointiin ja ideointiin. Yhteisöllisyys tarvitsee ravinnokseen myös vapaamuotoista, agendoista vapaata tilaa, joissa kohdataan kasvotusten samaa ilmaa hengittäen.

Yhteisöllisyyteen sisältyvät myös työyhteisön arvot, joka kumpuavat kulttuurisesta perimästä ja siitä, miten kohdataan erilaisia tilanteita ja ihmisiä. Kun yksilö tulee uuteen työpaikkaan, hän kokee siellä vallitsevat arvot aivan konkreettisesti. Samalla hän tuo mukanaan omat arvostuksensa, jotka osaltaan alkavat vaikuttaa arvoilmastossa. Arvojen ja kulttuurin tunnistaminen on tärkeää, koska kulttuuriset tekijät voivat olla myös muutosta jarruttavia vastavoimia. Organisaatiossa ei myöskään välttämättä ole vain yksi kulttuuri – monoliittinen – vaan useita osakulttuureita, jotka voivat käydä keskenään kilpailua tai kamppailua (Aula 1999). Todellisuus on aina sosiaalisesti rakentunut: se rakentuu merkitystulkinnoina ja tulkintasäännöistä, joiden nojalla ihmiset orientoituvat työhönsä ja elämäänsä yleensä. (Åberg 2000.)

Toisaalta yhteisöllistävä viestintä on tuttua viestinnän ammattilaisille, onhan tämä perinteisesti ollut sisäisen eli työyhteisöviestinnän aluetta vahvassa yhteistyössä HR-ihmisten kanssa. Viestinnän ammattilaisten rooliin kuuluu yhteisöllisyyden merkityksen ymmärtäminen ja mahdollistaminen sekä keinovalikoiman kehittäminen, vaikka he eivät käytännössä voi olla merkittävästi mukana tiimien tai projektien arjessa.

Luotaava viestintä ↔ organisaation toiminta kaoottisella rajapinnalla

Luotaava viestintä tapahtuu organisaation ja toimintaympäristön rajapinnalla. Se on kuuntelevaa yhteiskunta- ja sidosryhmäviestintää, maineen rakentamista, tiedotusta, *issues managementia* eli teemojen hallintaa sekä haastavaa viestintää luotto-, viha- ja feikkijoukkojen kanssa.

Tämän sektorin merkitys on vahvassa kasvussa kovien kriisien aikoina, sillä täällä tapahtuvat ne äkilliset ja odottamattomat muutokset, joihin tulee reagoida ja adaptoitua joskus hyvinkin nopeasti. Toisaalta tämäkin sektori on viestinnän ammattilaisten vanhoja ydinalueita! Aiemmin puhuttiin ulkoisesta tiedotuksesta ja yhteystoiminnasta. Se on vain laajentunut leimahtavien julkisuuksien suuntaan. Onneksi on työkaluja!

Pekka Aulan ja allekirjoittaneen Dynaamisten julkisuuskenttien (DJK) malli (2012) osoittaa, miten aluksi hyvinkin kaoottiselta näyttävistä julkisuuskentistä otetaan tolkkua. Koska viestintä on näkyväksi tekemistä ja merkityksellistämistä, julkisuuskenttien tapahtumia voi ja pitää identifioida. Mitkä ovat näkyville nousevat, keskustelun tai ilmiön käynnistävät teemat? Mitkä ovat näihin linkittyvät muut teemat sekä luonnollisesti toimijat, jotka näitä teemoja esittävät?

Tietyt, meille tärkeät teemat voidaan määritellä etukäteen esimerkiksi riskianalyysin kautta ja niiden osalta laittaa haku tai seuranta päälle. Toimijat kuuluvat joko meille tärkeisiin, primaarisiin sidosryhmiin tai ne aktivoituvat tietyn teeman ympärillä. Mitä toimijat tekevät? Esimerkiksi erilaisia viestinnällisiä akteja: lausuvat asioita, lähettävät sähköpostia, bloggaavat, twiittavat. Liittyvät toisiin toimijoihin. Nousevat barrikadeille. Osoittavat mieltään. Ja mikä tärkeintä, esittävät asioita jossain diskurssissa eli asiayhteydessä ja argumentoivat puolesta ja vastaan. Näin voimme tarttua teemoihin: esittää oman diskurssimme ja vasta-argumenttimme.

Lisäksi voidaan määrittää, millaisilla julkisuuskentillä kaikki tuo tapahtuu sekä mihin suuntaan asiat kehittyvät: kohti jonkinlaista julkisuuden hallintaa vai kohti suurempaa kaaosta. Asiaan vaikuttaa myös julkisuuskentän luonne eli se, ollaanko perinteisessä vai/ja sosiaalisessa mediassa vai keskinäisviestinnässä vai suljetuissa verkoissa tai verkostoissa vai peräti kaikissa näissä.

Seuraavassa kuvassa on esitetty erilaisia markkereita eli merkkejä, joiden avulla voi arvioida organisaation julkisuuskenttien tilannetta ja etenkin sen muutoksia. *Kohti kaaoksen reunaa* mennään, jos kentälle nousee joku tärkeä, meitä haavoittava teema, jos teeman elinkaari on nousussa, teemat lisääntyvät, toimijat lisääntyvät, toimijoiden väliset linkit lisääntyvät, areenat lisääntyvät tai dissipatiivinen viestintä lisääntyy. Dissipatiivista viestintää on muun muassa organisaation toimintaa kyseenalaistava viestintä.

Kohti suurempaa julkisuuksien hallintaa mennään, jos teemat eivät ole tärkeitä tai jos teeman elinkaari on laskussa. Edelleen hallinta mahdollistuu, jos teemat, toimijat, linkitykset tai areenat vähenevät ja jos integroiva viestintä lisääntyy. Integroivaa viestintää edustavat muun muassa luottamusta ja arvostusta nostavat teemat.

Taulukko 24. Julkisuuksien hallinnan suuntia.

Julkisuuksien hallinta?	
Markkereita, joiden avulla voi arvioida tilannetta ja etenkin sen muutoksia	
Kohti suurempaa hallintaa, jos	Kohti kaaoksen reunaa, jos
■ Teemat eivät tärkeitä ■ Teeman elinkaari laskussa ■ Teemat vähenevät ■ Toimijat vähenevät ■ Linkitykset vähenevät ■ Areenat vähenevät ■ Integroiva viestintä lisääntyy	■ Tärkeä teema kentälle ■ Teeman elinkaari nousussa ■ Teemat lisääntyvät ■ Toimijat lisääntyvät ■ Linkitykset lisääntyvät ■ Areenat lisääntyvät ■ Dissipatiivinen viestintä lisääntyy

Viestinnän *tilannekuvakeskukseen* kannattaa koota heikkoja signaaleja tilannekuvan saamiseksi. Näitä verrataan organisaation tavoitteisiin ja toiminnan kannalta tärkeisiin markkereihin. Reagoinnin on oltava nopeaa ja organisaation ketterän eli toimittava dissipatiivisten rakenteiden suuntaan!

Rajapinnoilla oleellista ovat toimijat, erilaiset tahot, *sidosryhmät ja -henkilöt*. Keihin siis kannattaa rakentaa jatkuvat suhteet? Primaariset sidosryhmät ovat tunnistettavissa ja yksilöitävissä. Yhteinen intressi voidaan määrittää. Yhteydenpito voidaan virallistaa, ja se on säännöllistä. Viestintä painottuu yhteisen intressin vahvistamiseen.

Sitten on sekundaarisia yleisöjä, jotka huolestuvat. Tämä huoli (*issue*) voidaan identifioida luotaamalla. Sitten koetetaan löytää yhteinen intressi. Tilanne ei ole *win-win*, vaan ainakin aluksi se näyttää *win-loose*-tilanteelta. Viestintä painottuu *issuen* hoitoon, ettei muodostuisi kriisiä. Sekundaarisia yleisöjä on vaikea identifioida: ovatko he keulakuvia, *spokespersonia* eli näkyviä puhehenkilöitä, komiteoita vai muita yhteenliittymiä.

Professori Vilma Luoma-aho² on tehnyt kuvaavan luokituksen sosiaalisen median joukoista. Organisaation kannalta ne voivat olla luotto-, viha- ja näennäis- eli feikkijoukkoja. *Luottojoukot* ovat meille myötämielisiä. Ne

2 Luoma-aho, V. (2015a). Understanding Stakeholder Engagement: Faith-holders, Hateholders & Fakeholders. *Research Journal of the Institute for Public Relations*, 2 (1).

tukevat viestiämme ja nousevat puolustamaan meitä, kun muut hyökkäävät. *Vihajoukot* ovat ongelma: äänekkäitä, päälle käypiä, totuuden vääntäjiä. *Näennäisjoukot* ovat vihajoukkojen kyljessä: botteja, jotka monistavat vihajoukkojen viestejä.

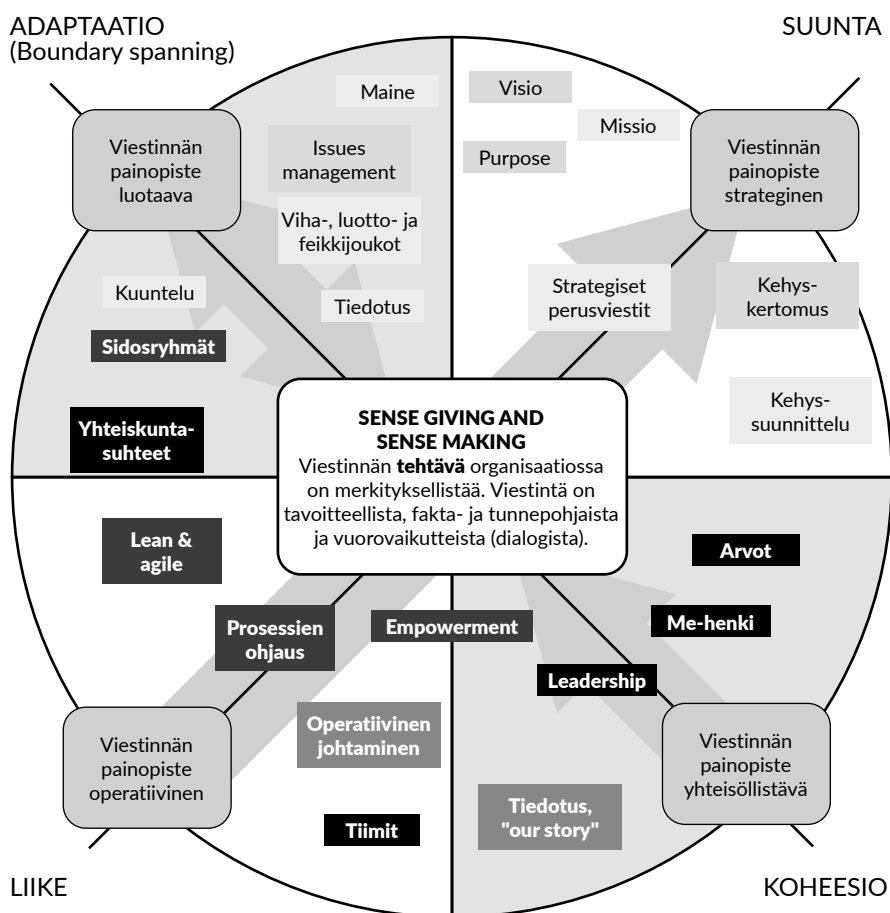
Miten kohdataan viha-, luotto- ja feikkijoukot? Aulan ja Åbergin DJK-mallia kannattaa käyttää joukkojen käyttämien diskurssien ja argumenttien tunnistamiseksi. Edelleen organisaatioviestinnän ammattilaisilla on se ”handicap”, ettei voi viestiä ihan kaikkea. Viestinnän on oltava faktapohjaista. Tätä edellytetään, vaikka miten lyötäisiin sanan säilällä. Lisäksi käytetään tilanteen salliessa hyviä, tunteisiin vetoavia kertomuksia kuitenkin faktoissa pitäytyen. Organisaation hyvä perimä, arvot ja maine ovat voimavara. Siis samat perusviestit ja tarinat, joita käsittelin strategisen viestinnän segmentissä.

Kaoottisilla rajapinnoilla organisaatioilla on paljon pelissä eli *maine ja luottamus*, ainutlaatuinen aineeton pääoma, jota ei ole varaa menettää tai edes heikentää. Mainesta ja imagosta puhutaan usein samana asiana. En näe suurta eroa niiden välillä. Imago on yleiskäsite, joka voidaan johtaa viestinnän semioottis-kulttuurisesta mallista. Sitä voidaan sellaisenaan käyttää profiloinnin yhteydessä kuvana, joka syntyy vastaanottajien mielissä. Tähän vaikuttavat sekä vastaanottajan tiedot että asenteet organisaatiosta sekä sen tavasta toimia ja tuotoksista. Mikäli viestinnästä vastaava kokee päätehtäväkseen työyhteisön hyvästä maineesta *viestimisen*, on se minusta samaa sumuverhon laskemista kuin todellisuuteen perustumattoman mielikuvan viestiminen. *Teot* ovat kaiken profiloinnin perusta. (Åberg 2000.)

Riippumatta siitä, puhutaanko maineesta vai imagosta, kummassakin korostuvat seuraavat seikat:

- Kyse ei ole vain siitä, mitä työyhteisön viestintä tuottaa, vaan työyhteisön kaiken tekemisen vaikutuksista.
- Sekä maineeseen että mielikuviin vaikuttavat myös ulkoiset tekijät, kuten huhut ja muu virheellinen tieto, jotka eivät ole työyhteisön ohjattavissa.
- Kyse on näiden tekojen havaitsijoiden tulkinnoista, jotka vaikuttavat siihen, miten työyhteisö ja sen tuotteet sekä tuotokset kohdataan. (Åberg 2000.)

Näistä kaikista aineksista, tutkimuksesta, kokemuksista ja ajatuksen poluista kypsyy Åbergin 2020-luvun pizza nimeltään *Merkityksellistävän yhteisöviestinnän malli*. Toivottavasti se maistuu ja on terveellisempää kuin 1980-luvulla paistettu pizza!



Kuvio 30. Merkityksellistävän yhteisöviestinnän malli.

Lopuksi

Professori emeritus Leif Åbergin ajattelu, viestinnän teoreettiset ja käytännön pohdinnat ja julkaisut sekä hänen toimintansa tieteentekijänä, johtajana ja esimiehenä yliopistoyhteisössä, konsulttina ja kehittäjänä, kouluttajana ja valmentajana sekä johtamisen että viestinnän kentällä elävät ja kehittyvät ajassa. Merkityksellistävän yhteisöviestinnän malli on hänen *testamenttinsa*, niin kuin hän itse asian ilmaisi ProCom-päivässä lokakuussa 2020. Malli

osoittaa, että strateginen, operatiivinen, yhteisöllinen ja luotaava viestintä avaavat oven kestäväan johtamiseen ja viestintään sekä tarjoavat käytännönläheisen arsenaalin viestinnän tekijöille, kehittäjille ja tutkijoille.

Leif Åbergin kiitokset kollegoilleen

Professori emerita **Elisa Juholin** ja tyttäreni, viestintäjohtaja **Hanna Rutanen** antoivat arvokkaita ja osuvia kommentteja loppumetreillä. Matkan varrella minua sparrasi ProComin 2030 -visiotyöryhmä, suurkiitokset pääsihteerille **Pekka Aula**, toimitusjohtaja **Elina Melgin**, Elisa, viestintäjohtaja **Jani Hellström**, professori **Pekka Isotalus**, viestintäjohtaja **Kaisa Lipponen** sekä professori **Vilma Luoma-aho**!

Tämän postuumin toimittajalta

Tämä julkaisu on syntynyt muistamaan ja kunnioittamaan professori emeritus Leif Åbergin (1948–2020) mittavaa elämäntyötä. Merkityksellistävän yhteisöviestinnän malli alkoi kehittyä noin vuonna 2018, ja seuraavana vuonna hän esitteli ideansa muutamille kollegoilleen. Hän kehitteli mallia vielä sairastuttuaan ja esitti sen viimeisteltynä viestinnän ammattilaisille pari kuukautta ennen poismenoaan.

Edellä oleva teksti perustuu hänen jakamiinsa PowerPoint-esityksiin otsikoilla ”Uusi pizza tekstinä” ja ”Uuden pizzan manuaali”, ja esitysten muistiinpano-osioissa hän taustoitti ajatuksiaan. Katsoin uudelleen myös hänen ProCom-päivässä 2020 pitämänsä esityksen ja löysin siitä herkullisia, huumorilla höystettyjä välikommentteja. Valmistellessaan esitystään hän pyysi näkemyksiä myös tyttäreltään Hanna Rutaselta ja minulta. Täydensin tekstiä myöhemmin otteilla hänen julkaisuistaan.

Olen pyrkinyt laatimaan tekstin mahdollisimman autenttiseksi – sellaiseksi kuin hän itse esittäisi sen meille nyt. Leif Åberg tunnettiin hauskaista ja populaarista ilmaisustaan, mutta toisaalta hänen rakkautensa luonnontieteisiin nostaa tekstin vaikeusastetta ja tulkintaa. Alkuperäislähteet vilisevät teoreettisia käsitteitä, jotka eivät välttämättä avaudu kaikille. Näitä olen yrittänyt parhaani mukaan avata.

Ulkopuolinen kirjoittaja voi tuskin koskaan täysin onnistua tavoittamaan ”originaalia Åbergia”. Niinpä pyysin kommentteja professori Pekka Aulalta, jolla oli pitkä yhteistyön historia Leif Åbergin kanssa. Pyysin myös hyväksynnän Lefan tyttäreltä Hannalta. Lisäksi haluan kiittää Inforin Ilari Hylkilää

ja Anne Laajalahtea asiantuntevista kommenteista. Kiitoksen ansaitsee myös ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry:n Elina Melgin tiimeineen, joka mahdollisti tämän julkaisun saattamisen *open access* -muodossa kaikkien saataville yhteistyössä Inforin kanssa. Voin vain toivoa, että lukija saa ydinsisällöstä kiinni.

Kirjoittaessani auki Lefan mallia – sillä lempinimellä hänet tunnetaan laajasti – kävin myös lävitse hänen aiempaa tuotantoaan ja luentojaan, joista osan rakentamisessa olen saanut olla mukana. Kuulin vahvasti Lefan äänen, miten hän omalla letkeällä tavallaan tuo malliaan arkiseen kokemuspäiiriimme. Tämän julkaisun kautta Lefan viestin kuulevat kaikki muutkin hänen elämäntyöhönsä perehtyvät. Havaitsin, että monet Lefan ajatukset ja mallit ovat olleet edellä aikaansa. Monet ovat myös edelleen käyttökelpoisia, kunhan niitä sovelletaan kunkin ajan johtamiskäsityksiin ja viestintäympäristön olosuhteisiin. Meille alalla toimiville ja alalle tuleville jää innostava haaste jatkaa Lefan työtä kotimaassa ja kansainvälisesti.

Elisa Juholin

Lähteet

- Aula, P. (1999). *Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio?* Helsinki: Loki-kirjat.
- Aula, P. & Åberg, L. (2012). Leimahtavat julkisuudet – organisaatioiden uusi haaste. Teoksessa K.
- Karppinen & J. Matikainen (toim.) *Julkisuus ja demokratia*. Tampere: Vastapaino, 201–226.
- Juholin, E., Åberg, L. & Aula, P. (2015). Strategic Employee Communication – What Does it Really Mean? Towards Responsible Dialogue as a Missing Piece. Teoksessa Catellani, A., Zerfass, A. Tensch, R., (toim.) *Communication Ethics in a Connected World. Research in Public Relations and Organisational Communication*. Brussels: Peter Lang, 323–347.
- Juholin, E. (2022). Communicare! Ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun. Helsinki: Infor | Management Institute of Finland MIF Oy.
- Luoma-aho, V. (2015). Understanding Stakeholder Engagement: Faith-holders, Hateholders & Fakeholders. *Research Journal of the Institute for Public Relations*, 2 (1).
- Ståhle, P. & Åberg, L. (2015). Organizations in a Non-Linear, Unpredictable World. *Business and Management Studies*, 1 (1), 6–12.
- Åberg, L. (1989). *Viestintä – tuloksen tekijä*. Helsinki: Tietopaketti.
- Åberg, L. (2000). *Viestinnän johtaminen*. Helsinki: Inforviestintä.
- Åberg, L. (2020). *Yhteisöviestintä kovissa kriiseissä. Merkityksellistävän viestinnän malli*. Julkaisematon käsikirjoitus.
- Åberg, L. *Viestintä 2020-luvulla: viestinnän mallit uusiksi. Uusi Åbergin pizza*. Helsinki: ProCom-päivä 23.10.2020.

(infor)

PROM
COM

Viestinnän ammattilaiset