

Viestinnän mittaaminen ja strateginen viestintä



– Tavoitteellisuutta, ketteryyttä vai hapuilua pimeässä?

Elisa Juholin & Henrik Rydenfelt

ABSTRACT

Communication measurement and evaluation

– Goal-orientation, agility or fumbling in the dark?

Organization's interest of organizations in assessing stakeholder relationships and expectations, intangible assets, and social impact has grown strongly in the 21st century. This change is linked to new views on the strategic role of communication. In this article, we examine the development and current state of the measurement and evaluation (M&E) of communication through research literature and empirical material. We suggest that the models of M&E used in organizations can also tell us about their communication thinking, especially their views of strategic communication and the connection between communication and organizational strategy. In the light of our results, practices of M&E are dominated by logical models as well as summative evaluation, which are connected with a functionalist view of strategic communication. On the other hand, the data also provide indications of agile evaluation, in which the aim is to set goals simultaneously with measurement. Many organizations also engage in practices that we call blind measurement: metrics are not directly linked to the goals of communication.

Keywords: communication measurement and evaluation M&E, strategic communication, communication strategy, communication objectives, measurement, summative and formative evaluation, evaluation frameworks, evaluation models

Avainsanat: viestinnän mittaaminen ja arviointi, strateginen viestintä, viestintästrategia, viestinnän tavoitteet, mittaaminen, summatiivinen ja formatiivinen arviointi, arviointikehykset, arviointimallit

JOHDANTO

Tässä artikkelissa käsittelemme organisaatioiden viestinnän mittaamisen ja arvioinnin (*measurement and evaluation*, M&E) kehitystä ja nykytilaa sekä yhteyttä viestinnän strategiseen rooliin. Tarkastelemme M&E:a ohjaavia ajattelutapoja sekä tutkimuskirjallisuuden että empiirisen aineiston kautta. Esitämme, että organisaatioissa käytössä olevat M&E:n mallit voivat kertoa niiden viestintää koskevasta ajattelusta, erityisesti viestinnän ja organisaation¹ strategian välillä nähdystä yhteydestä ja suhtautumisesta strategiseen viestintään. Tutkimuskysymyksemme ovat: (1) Millaiset näkemykset ja ajatusmallit ohjaavat viestinnän mittaamista ja arviointia? ja (2) Millaisia näkemyksiä viestinnän strategisesta roolista nämä ajatusmallit heijastavat?

Viestinnän mittaaminen ja arviointi on alkanut viimeistään 1800-luvulla (ks. Lamme & Russel 2010), ja sen voi katsoa muuttuneen systemaattiseksi noin sata vuotta sitten (Anderson 2020). Tyypillisinä mittaamisen ja arvioinnin kohteina ovat vuosikymmenestä toiseen pysyneet PR-kampanjat, yleisen mielipiteen muutokset ja mediajulkisuus (Grunig 2008, 88–119; Watson 2012; Likely & Watson 2013) sekä organisaatioiden tiedonkulku ja viestintätyytyväisyys (Wiio & Helsilä 1974; Downs 1988). Akateeminen yhteisö on ollut mukana organisaatioiden viestinnän M&E:n tutkimus- ja kehitystyössä 1970–1980-luvulta lähtien (Stacks 2017; Gregory & Watson 2008; Grunig 2006; Watson 2012). Viestinnän sekä sen mittaamisen

ja arvioinnin painoarvo on viime vuosikymmeninä korostunut. Taustalla ovat uudet käsitykset viestinnästä erilaiset organisaatiot ja yhteiskunnan toiminnot läpileikkaavana ilmiönä (Heide ym. 2018). 2000-luvulla on herännyt vahva kiinnostus sidosryhmäsuhteiden ja -odotusten, aiheettomien pääomien ja yhteiskunnallisen vaikuttamisen arviointiin (Volk 2016; Van Ruler 2019; Gregory & Macnamara 2019). Lisäksi digitalisaation myötä informaatio- ja viestintäympäristömme on muuttunut. Erityisesti sosiaalinen media luo yhä uusia tiedon jakamisen ja vaikuttamisen väyliä organisaatioille ja niiden sidosryhmille (O'Connor & Shumate 2018; Zeffass ym. 2018), mutta samaan aikaan esimerkiksi informaatiovaikuttaminen ja polarisoituva puhekulttuuri ovat lisänneet organisaatioiden haavoittuvuutta (esim. Tampere 2020; Huhtinen & Melgin 2020). Muutoksen on esitetty edellyttävän aiempaa ketterämpiä toimintatapoja, joiden avulla organisaatiot kykenisivät muovaamaan toimintaansa nopealla tahdilla saamansa palautteen pohjalta (Moran 2015).

Viestinnän sekä sen mittaamisen ja arvioinnin merkitys on kasvanut myös johtamista koskevan ajattelun murroksessa, jossa viestinnän nähdään kytkeytyvän kiinteästi organisaation strategiaan ja johtamiseen. Myös laajemmin yhteiskunnan eri sektoreilla on yleistynyt tarve suorituskyvyn mittaamiseen ja johtamiseen (*performance measurement, performance management PM*). Suorituskyvyn mittaamisen päätarkoituksena on usein pidetty luotettavan tiedon tarjoamista päätöksenteon tueksi, mutta sen lisäksi sillä on todettu olevan vaikutuksia myös tuotteiden ja palveluiden laatuun, asiakastyytyväisyyteen² ja johtamisen proaktiivisuuteen (Ukko ym. 2007). Suorituskyvyn mittaaminen ja johtaminen voidaan nähdä myös organisaation visiosta toimintaan johtavana viestintäprosessina, jossa keskeisessä roolissa on vision kommunikointi koko organisaatiolle (esim. Kaplan & Norton 1996, ks. Ukko ym. 2007). Tätä voi uudemman tutkimuksen valossa täydentää merkityksiä luovalla, ymmärrystä vahvistavalla vuorovaikutuksella johdon ja henkilöstön kesken (esim. Johansson ym. 2018; Ruben & Gigliotti 2016, 2017; Mantere ym. 2012).

Organisaation kyvyn hyödyntää mittaustuloksia on todettu olevan yhteydessä muun muassa sidosryhmien sitoutumiseen, kulttuurin

innovatiivisuuteen sekä tavoitteiden selkeyteen ja ymmärrettävyyteen (ks. Behn 2003; Kroll 2015). Viime aikoina suorituksen johtamisen painopiste on siirtymässä perinteisestä tehtävä- ja kontrollikeskeisyydestä kontekstuaaliseen tavoiteasetantaan ja työntekijöiden yksilöllisten persoonallisuuserojen huomioimiseen. Huomio kiinnittyy myös työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota edistäviin laadullisiin tekijöihin, kuten esimerkiksi organisaation HR-käytäntöihin yleisesti sekä rekrytointiin ja palautekulttuuriin (Lappalainen ym. 2019).

Myös johtamisteorioissa on siirrytty organisaatio- ja kontrollikeskeisestä ajattelusta sidosryhmien osallistamisen ja keskinäisen yhteistyön korostamiseen (esim. Mirabeau & Maguire 2014). Suuntaus vahvistaa viestinnän roolia organisaation strategian määrittelyssä ja toteuttamisessa interaktiivisina prosesseina yhdessä henkilöstön ja eri sidosryhmien kanssa (Macnamara & Gregory 2018; Van Ruler 2018). Viime vuosien tutkimuskirjallisuudessa on keskusteltu viestinnän strategisesta käänteestä (Torp 2015): viestinnällä ajatellaan olevan keskeinen rooli organisaatioiden strategisessa johtamisessa, muutosten läpiviemisessä ja tulevaisuuteen varautumisessa huolehtimalla myös työyhteisön hyvinvoinnista osallistavan viestinnän keinoin³ (esim. Zeffass & Sherzada 2015; Juholin ym. 2015; Zeffass ym. 2018; Men ym. 2020; Juholin & Rydenfelt 2020). Viestintä nähdään tavoitteellisena, koko organisaation strategiaa tukevana ja johtamiseen sisältyvänä toimintona (Torp 2015; Zeffass ym. 2018). Organisaatioiden ajatellaan pyrkivän yhteiskunnallisina toimijoina myös muokkaamaan viestintäänsä sidosryhmiä ja yleisöjä osallistavaan ja palvelemaan suuntaan (Bentele & Nothhaft 2010). Viestintä voidaan määritellä yhtäältä tiedon välittämisenä ja vaihdantana sekä toisaalta asioiden merkityksellistäjänä ja yhteisöllisyyden rakentajana (esim. Shockely-Zalabak 2012; Littlejohn & Foss 2021).

Viimeaikaisessa tutkimuksessa viestinnän M&E:n kehityksen on kuitenkin arvioitu pysähtyneen paikoilleen (Gregory & Watson 2008; Macnamara 2015). On väitetty, että viestinnän strateginen käänne ja viimeaikainen johtamisajattelu eivät erotu M&E:n tutkimuksessa eivätkä käytännöissä. Viestinnän M&E:a kuvataan edelleen organisaatiokeskeiseksi ja yksisuunta-

seen viestintäajatuksen pohjautuvaksi. Sidosryhmäyhteistyön merkitystä ja kontekstia ei riittävästi korosteta. Sen sijaan kehitetään yhä uusia indikaattoreita, mittareita ja indeksejä, joita on usein väitetty epärelevantiksi organisaatioiden johtamiselle. (Gregory & Macnamara 2019; Zerfass ym. 2017.)

Seuraavassa käsittelemme ensin mittaamisen ja arvioinnin käsitettä sekä viestintään liittyvän M&E:n ja sen mallien kehitystä. Esitämme, että erilaiset M&E:n lähestymistavat yhdistyvät osin vaihtoehtoisin näkemyksiin viestinnän strategisesta roolista (ks. Juholin & Rydenfelt 2020). Tämän jälkeen analysoimme suomalaisilta organisaatioilta kerättyä aineistoa, jossa viestinnän ammattilaiset ja heidän esihenkilönsä kuvaavat viestinnän mittaamista omissa organisaatioissaan. Lopuksi vertaamme analyysoimme tuloksia M&E:n teoreettisiin malleihin ja niiden lähtökohtiin.

VIESTINNÄN ARVIOINNIN JA MITTAAMISEN LÄHTÖKOHTIA

Summatiivinen ja formatiivinen arviointi

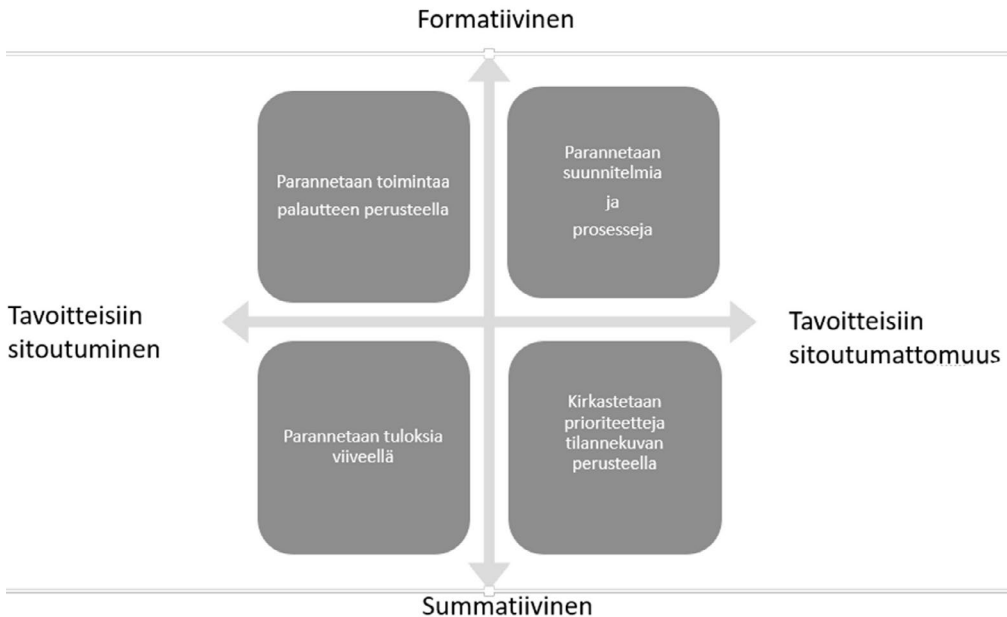
Arvioinnilla tarkoitetaan jonkin kohteen tai asian arvon, merkityksen tai erityisyyksiladun määrittämistä suhteessa valittuihin arviointikriteereihin (Macnamara 2014). Arviointi on systemaattinen prosessi, joka sisältää datan keräämisen, analysoinnin, raportoinnin ja johtopäätösten tekemisen (Askim 2007; Powell 2006). Viestinnän tutkimuksessa arviointi nähdään vaiheena, jota edeltää mittaaminen ja seuranta ja jota seuraavat suunnittelu ja toiminta. Toisaalta arviointi nähdään yhtenä suorituskyvyn johtamisen ja mittaamisen (PM) tehtävänä, jonka avulla pyritään löytämään vastauksia siihen, miten toiminnassa on onnistuttu (Behn 2003). Systemaattinen suorituskyvyn mittaaminen on usein kuvattu syklinä, jossa ensin määritellään suoritusindikaattorit, sitten kerätään ja analysoidaan data sekä raportoidaan tulokset. Viimeisessä vaiheessa hyödynnetään tietoa päätöksenteossa ja viedään käytännön toimintaan (ks. Kroll 2015). Kumpikin lähestyminen mahdollistaa suunnitelmien ja toiminnan kriittisen tarkastelun sekä muutostarpeiden tunnistamisen.

Positivismiin perustuvan PM-lähestymisen vaihtoehtona on esitetty refleksiivistä arviointia,

jonka taustalla on sosiaalisen konstruktionismin ja pragmatismen ideoita. Tällaisen arvioinnin tarkoitus on edistää toimintoja ja muutosinterventioita kompleksisissa olosuhteissa vuorovaikutteisesti ja yhteisenä oppimisena henkilöstön ja sidosryhmien kanssa. (Verwoerd 2021). Sama ajattelu näkyy myös ketterässä arvioinnissa, jota alla käsittelemme.

Laajasti käytetyn Scrivenin (1991) määritelmän mukaan arviointi eli evaluaatio on jonkin asian tai toiminnan arvon (*merit, worth, value*) määrittämistä, joka vaatii laadukasta dataa. Scriveniltä on lähtöisin myös keskeinen erotteleva formatiivisen ja summatiivisen arvioinnin välillä (Scriven 1991, 1996). Formatiiivinen arviointi kohdistuu nykyhetkeen ja tulevaan, ja sitä kutsutaan myös prosessi- tai kehittämisarvoinniksi. Siinä arvioidaan suunnitelmia käytettävissä olevan tiedon pohjalta sekä toimintaa prosessien aikana. Summatiivisessa arvioinnissa puolestaan tarkastellaan tapahtumia ja tuloksia jälkikäteen, useimmiten vertailussa asetettuihin tavoitteisiin. Edelleen arviointitutkimuksessa erotellaan tavoitteisiin perustuva sekä avoin, tavoitteista riippumaton arviointi. Jälkimmäinen voi antaa laajemmän tilannekuvan ja tuottaa ennalta-arvaamattomia tuloksia (Scriven 1991, 1996; Van Ruler 2019). Näiden kahden erottelevan yhdistelmänä voidaan laajasti erotella neljä erilaista arvioinnin aspektia (ks. Van Ruler 2015, 2019; Kuvio 1).

Viestinnän arvioinnissa keskeisiä ovat olleet välittömät ja pidemmän aikavälin vaikutukset, joita peilataan tavoitteisiin (Scriven 1991, 1996). Arvioituja vaikutuksia ovat esimerkiksi viestinnän tuottama aineellinen tai aineeton arvo sekä viestinnällisten kampanjoiden tuottamat tulokset. Aineellisella arvolla viitataan tavallisesti rahalla, osuuksilla tai muilla määrällisillä kriteereillä mitattaviin tuloksiin. Aineettomilla pääomilla tarkoitetaan resursseja, joilla ei ole suoraa yhteyttä tuottavuuteen tai joita ei huomioida varallisuutena tilinpäätöksessä, kuten esimerkiksi luottamus, maine, brändi, sosiaaliset verkostot, patentit (Contractor 2000; Dean & Kretschmer 2007; Gardberg & Fombrun 2006; Lev & Daum 2014). Huomiota on alettu kiinnittää myös viestinnän välillisen arvon mittaamiseen, kuten organisaation viestintäosaamiseen, organisaatio-kulttuuriin tai yhteiskunnan trendien tunnistamiseen ja omaksumiseen (Volk 2016).



Kuvio 1. Viestinnän arvioinnin aspekteja (muokattu Van Rulerin 2015 pohjalta).

Vaikutuksia tutkitaan mittaamalla eli käytämällä määrällisiä, laadullisia tai yhdistettyjä metodeja poikittais- tai pitkittäisselvityksinä (Dervin 2003; Macnamara 2018; Watson & Noble 2012; Volk 2016; Zerfass ym. 2017). Viestinnän tutkimuksessa määrällisellä mittarilla tarkoitetaan tyypillisesti kysymysten tai väittämien kokoelmaa, jolla pyritään mittaamaan erilaisia ilmiöitä, kuten asenteita, arvoja, kokemuksia tai odotuksia. Laadullisesti analysoidaan useimmiten tekstejä, puhetta, keskustelua tai kuvia. Määrällisiä ja laadullisia mittareita voidaan käyttää myös yhdistetysti. Mittari voi olla tieteellisesti validoitu, tai se voi perustua esimerkiksi toimialan yhteiseen käsitekehukseen.

Mittaaminen voi tapahtua myös ilman kytkentää arviointiin organisaation tavoitteiden näkökulmasta. Viestinnän tutkimuksessa on esitetty, että organisaation kulttuuriset tekijät sekä kontekstin huomioiva mittaaminen voi tuottaa hyödyllisempää tietoa kuin tiukasti organisaation tavoitteisiin kiinnittyvä arviointi (Lindenmann 2003; Thurlow ym. 2017). Samoin arviointi voi tapahtua ilman mittareita. Esimerkiksi itsearviointissa on tarkoitus tun-

nistaa vahvuuksia ja heikkouksia sekä kehittää omaa toimintaa, ei (ensisijaisesti) arvioida toimintaa ulkopuolisille (Huusko 2009). Benchmarking eli huipputasovertailu taas pyrkii tunnistamaan osaamisen aukkoja ja riskitekijöitä sekä mahdollistamaan oppimisen muilta (Chambers & Miller 2018).

Loogiset, ketterät ja integroidut mallit

Varhaisessa arvioinnin tutkimuksessa 1970-luvulla M&E määriteltiin tavoitteiden ja tulosten välisen suhteen mittaamiseksi. Taustalla olivat julkiselle sektorille kehitetyt muutos- ja ohjelmateoriat (*theory of change, program theory*) (ks. Macnamara & Gregory 2018; Gregory & Macnamara 2019) sekä luonnontieteisiin perustuva päättely, jonka mukaisesti ajateltiin, että tulokset ja vaikuttavuus seuraavat valituista keinoista (esim. Rühl 2008; Murtarelli ym. 2019). Tätä lähestymistapaa edustivat projektilogiikan mallit (*program logic models*), joilla pyrittiin tekemään näkyviksi haluttujen muutosten taustalla olevia mekanismeja ja tarjoamaan työkaluja tuleviin projekteihin (ks. Yampolskaya ym. 2004;

Brousselle & Champagne 2011; Macnamara & Gregory 2018). Näitä *loogisia malleja* kehitettiin aluksi sosiaali- ja terveysalalle, josta ne levisivät myös viestintään, markkinointiin ja mainontaan (Rossi ym. 2004). Loogiset mallit edustavat summatiivista arviointia: tuloksia verrataan ennalta asetettuihin tavoitteisiin. Tavoitteet puolestaan ovat niin kutsuttuja SMART (*specific, measurable, attainable, relevant, time-bound*) -tavoitteita eli ennalta määritettyjä, mitattavia, spesifejä, saavutettavia sekä ajallisesti sidottuja (Doran 1981; Van Ruler 2019).

Viestinnän M&E:n tutkimuksessa loogiset mallit näyttävät edelleen (Gregory & Macnamara 2019) mutta ne ovat kohdanneet kritiikkiä organisaatiokeskustelustaan ja sidosryhmien odotusten huomiotta jättämisestä. On esitetty, että mallit eivät tuota relevanttia tietoa päätöksentekoon, strategiseen johtamiseen eivätkä tulevaisuuden kohtaamiseen (Murtarelli ym. 2019; Gregory & Macnamara 2019). Tavoitteiden tarkkaa määrittelyä on pidetty yhtenä loogisten mallien heikkoutena: niiden asettelussa ei huomioida yhteiskunnan ja viestintäympäristön kompleksisuutta eikä epävarmuutta (Nothhaft & Wehmeier 2007), mahdollisuuksia ja uhkia eikä myöskään sidosryhmien odotuksia ja verkottumista (Gregory & Willis 2013). Summatiivisessa arvioinnissa organisaatiolle tuntemattomat (heikot) signaalit tai epämiellyttävät asiat eivät välttämättä tule näkyviin, koska ne eivät sisälly tavoitteisiin (Gregory & Macnamara 2019). Loogiset mallit eivät myöskään tarjoa tukea muuttuvissa olosuhteissa, joissa etukäteen määritellyt tavoitteet itsessään voivat osoittautua merkityksettömiksi. Tavoitteiden toteutumattomuus voidaan kuitata epäonnistumisena, mikä voi estää syiden analysoinnin sekä itse tavoitteisiin liittyvien virheavien tunnistamisen (Van Ruler 2019).

Loogisiin malleihin perustuvaa viestinnän mittaamista ja arviointia on kuvattu kriittiseen sävyyn ”funktionalistiseksi, positivistiseksi ja normatiiviseksi” (Volk & Buhmann 2019). Määrällinen mittaaminen hallitsee ja se on usein yhdistetty taloudelliseen tulokseen (Zerfass 2008; Volk 2016; Macnamara 2014; Volk & Buhmann 2019). Volkin (2016) tuoreen 1980-luvulta alkavan katsauksen mukaan 78 % vertaisarvioituista M&E:ä käsittelevistä artikkeleista edusti funktionalistista paradigmaa ja

osuus on vain kasvanut tieteellisessä julkaisemisessa vuoden 2005 jälkeen. Funktionalistiseen lähestymistapaan kytkeytyy pyrkimys osoittaa viestinnän tehokkuus ja esimerkiksi viestintään sijoitetun pääoman tuottoprosentti eli ROI (*Return on Investment*): pelkkä viestinnän avulla saatujen tulosten määrän tai laadun osoittaminen ei riitä, vaan lisäksi viestinnältä vaaditaan kykyä osoittaa tulosten merkitys liike- tai muulle toiminnalle.

Funktionalististen arviointimallien ja viestinnän erilaisten mittareiden määrä on kasvanut ja myös monipuolistunut 1990-luvulta lähtien. Esimerkiksi Ruotsin viestintäammattilaisten järjestö Sveriges Kommunikatörer (1996) kehitti *Return on Communication* -mallin, joka mittasi aineettomien pääomien arvoa sidosryhmävuorovaikutuksen kautta. Erilaisia *return on* -alkuisia malleja on kehitetty esimerkiksi viestintään yleisesti (*PR-ROI*), brändi-investointiin (*ROBI*), kohderyhmävaikuttamiseen (*ROTI, Return on Target Influence*), sosiaaliseen mediaan (*Social Media ROI*) tai ansaittuun mediaan (*ROEM, Return on Earned Media*). Lisäksi on kehitetty erilaisia ennustavuuteen pyrkiviä ekonometrisia malleja, avainsuorituskyky mittareita ja suosittelumittareita (ks. Ohtonen & Ollila 2017).

Loogiset mallit edustavat organisaatiokeskeistä ajattelua. Viestinnän tavoitteet lähtevät organisaation strategiasta, ja M&E kohdistuu niitä tukeviin viestinnän tuloksiin. Tämä ajattelu vastaa perinteistä suorituskyvyn mittaamista. *Ketterä arviointi* taas ei määrittele tavoitteita etukäteen vaan ne määräytyvät prosessien aikana palautteen ja oppimisen tuloksena (Van Ruler 2015, 2019). Ketteryyden (*agility*) määrittelyllään kykyä sopeutua ja vastata ympäristön haasteisiin ja odotuksiin tunnistamalla muutostarpeet, tarttumalla mahdollisuuksiin ja toteuttamalla muutoksia nopeasti yhteistyössä sidosryhmien kanssa (Christofi ym. 2021; Zerfass ym. 2018; Van Ruler 2015). Organisaation toiminta, viestintä ja M&E tapahtuvat samanaikaisesti (Van Ruler 2019; Volk 2016). Arviointi on tällöin formatiivista. Ennalta asetettujen tavoitteiden mittaamista olennaisempaa on sidosryhmien tarpeiden ja odotusten tunnistaminen ja niihin vastaaminen (Gregory & Macnamara 2019; Van Ruler 2019). Viestinnän arvioinnissa ketterä M&E mahdollistaa lyhyet suunnittelun ja toiminnan syklit, muutokset prosessin aikana

sekä asteittain tarkentuvan ja lisääntyvän tiedon hyödyntämisen (Van Ruler 2019). Toimintatapa on luonteeltaan itseään korjaavaa ja läpinäkyvää, mikä mahdollistaa ennakoinnin ja riskien hallinnan (Macnamara 2018).

Funktionalistiset mallit näkevät sidosryhmät ja yhteiskunnan toiminnan ja vaikuttamisen kohteina. Ketterät mallit taas korostavat yhdessä tekemistä ja prosessin osapuolten hyötyä. Molempien mallien piirteitä pyrkivät yhdistelemään *integroidut mallit*, jotka liittävät organisaation tavoitteet sidosryhmien ja kansalaisyhteiskunnan odotuksiin. Integroiduilla malleilla analysoidaan viestinnän arvoketjuja (*value chains*) perustuen Michael Porterin (1985) kehittämään malliin yrityksen arvonmuodostusprosessista. Viestinnän arvoketjuissa tarkastelun kohteena ovat organisaation ratkaisevat sidosryhmät, kuten henkilöstö, asiakkaat, rahoittajat, kumppanit ja viranomaiset sekä haasteelliset ryhmät. Arvon ajatellaan syntyvän eri toimijoiden välisen vuorovaikutuksen tuloksena eri vaiheissa. Organisaatio ja sidosryhmät ovat keskinäisessä riippuvuudessa, joka ratkaisee organisaation olemassaolon oikeutuksen ja strategian toteutumisen. M&E kohdistuu esimerkiksi käsityksiin organisaation vastuullisuudesta sekä siihen, miten hyvin informoituja sidosryhmät ovat, millä tolalla suhteet ovat, miten halukkaita ryhmät ovat yhteistyöhön ja millaisia kriisin siemeniä heidän keskuudessaan itää. Organisaatioiden rooli on tasapainoilla sidosryhmiä kohtaan vastuullisen toiminnan sekä sidosryhmiin vaikuttamisen välillä (Gregory & Macnamara 2019.) Toisen näkökulman mukaan viestinnän luoma arvo (*value creation*) on korkeimmillaan silloin, kun vaikutetaan suoraan liiketoiminnan tuloksiin, myyntiin ja sopimuksiin, brändiarvoon, henkilöstön osaamiseen ja aiottuihin säästöihin esimerkiksi siirtämällä asiakasviestintää ja -palvelua verkkoon (Zerfass ym. 2017).

Integroiduissa malleissa yhdistyvät summaatiiviset ja formatiiviset arviointitavat. Viestinnän tavoitteet ovat peräisin sekä organisaation strategiasta että sidosryhmien palautteesta ja yhteiskunnan vaatimuksista. Esimerkki integroidusta M&E-mallista on Gregoryn ja Macnamaran (2019) kaksoisfunktioimalli. Heidän mukaansa jatkuva muutos vaatii nopeaa seuranta sekä laaja-alaista vastuullisuuden ja tilivelvollisuuden arviointia sidosryhmien näkökulmasta. Tarkoi-

tuksena on vahvistaa organisaatiota kohtaan koettua luottamusta. Malli pyrkii sekä arvioimaan mennyttä että ennakoimaan tulevaa sidosryhmien odotuksista ja tarpeista käsin organisaation omat tavoitteet huomioiden.

Akateemisen keskustelun ja kehitystyön tuloksena on syntynyt lukuisia määriä erilaisia arviointimalleja ja mittareita (Taulukko 1). Moninaisuus on M&E:n tutkimuksessa johtanut pyrkimykseen tuottaa yhteisiä käsitteitä, standardeja, periaatteita ja arviointikehyksiä (Brunsson ym. 2012, 616, ks. Buhmann ym. 2019). On esitetty, että standardien luominen mahdollistaisi yksittäisten tutkimusten vertailun ja tutkimustiedon hyödyntämisen sekä parantaisi tutkimuksen uskottavuutta päättäjiä silmässä (Buhmann ym. 2019). Buhmann, Macnamara ja Zerfass (2019) tarkastelivat neljää viime vuosien standardoinnin yritystä. Nämä ovat *The International Association for the Measurement and Evaluation of Communicationin* (AMEC) kehittämät Barcelona Principles 1.0 (2015) sekä integroitu arviointikehyks (IEF), *Deutsche Rat für Public Relations / Internationale Controller Vereinin* (DPRG/ICV) ”kontrollointimalli” ja *Government Communication Service Evaluation Framework in the United Kingdomin* GCS-kehys. Buhmannin, Macnamaran ja Zerfassin (2019) esittämän analyysin mukaan nämä kehykset eroavat jonkin verran toisistaan terminologialtaan, mutta ne kaikki heijastelevat loogisten mallien perusideaa. M&E kytketään organisaation strategiaan tavoitteisiin ja taloudelliseen tai muuhun toiminnalliseen tulokseen. Tavoitteet määritellään etukäteen ja niiden saavuttamista arvioidaan summatiivisesti jälkikäteen. Vaikutteita omaksutaan liike-elämästä. Yksi esimerkki on Kaplanin ja Nortonin (1996) *The Balanced Scorecardin* viestinnällinen versio *Corporate Communications Scorecard* (Zerfass 2008), joka sisältää taloudellisen, asiakas-, prosessi- ja oppimisen näkökulmien lisäksi sosiopoliittisen ulottuvuuden.

Toiset kehykset edustavat pikemminkin loogisten ja ketterien mallien välimaastoon sijoittumaan pyrkiviä integroituvia malleja. Edellä mainittujen Gregoryn ja Macnamaran (2019) kaksoisfunktioimallin sekä Macnamaran (2018) integroidun mallin lisäksi Barcelonan periaatteiden tuoreimmassa versiossa Barcelona Principles, BPs 3.0 (2020) näkökulmaa on laa-

jennettu sidosryhmien kokemusten ja odotusten sekä yhteiskunnan vaatimusten suuntaan. Arviointia ei pidetä staattisena vaan sen mieltään olevan jatkuvassa liikkeessä, ja myös nega-

tiiviset vaikutukset ja haasteelliset sidosryhmät huomioidaan. Myös viestinnän välillistä arvoa luovat prosessit ovat arvioinnin kohteena (Volk 2016; Gregory & Macnamara 2019).

Taulukko 1. Viestinnän M&E:n mallien lähtöoletuksia.

	Loogiset mallit	”Radikaali” ketterä malli	Integroidut mallit
Suhde tavoitteisiin	Organisaation ja viestinnän ennalta asetetut tavoitteet	Ei ennalta asetettuja tavoitteita vaan määräytyvät prosessien kuluessa	Organisaation tavoitteet Sidosryhmien odotukset Yhteiskunnan vaatimukset
Mittaamisen kohteita	Tehokkuus (panos-tuotos) Reaktiot Näkyvyys ja huomio eri medioissa Tunnettuus Brändi, maine Kohderyhmien mieltymykset ja valinnat	Suunnittelu Prosessien kulku Osapuolten kokemukset ja palaute	Viestinnän arvoketjut Yhteiskunnalliset muutokset Henkilöstön viestintäosaaminen Viestintäyksikön toiminnan laatu
Arvioinnin kriteerit	Kognitiiviset muutokset sidosryhmissä Yhteiskunnallinen vaikuttavuus Taloudellinen tulos (ROI)	Prosessien toimivuus Innovaatiot	Aineelliset ja aineettomat pääomat Yhteiskunnallinen vaikuttavuus Vastuullisuus Tilivelvollisuus
M&E:n luonne	Summatiivinen	Formatiivinen	Formatiivinen ja summatiivinen
Esimerkkejä	IEF (AMEC), DPRG/ICV ”kontrollointimalli”, GCS, Barcelona Principles 1.0 Corporate Communications Scorecard (Zerfass 2008)	Ketterä malli (Van Ruler 2015, 2019)	Kaksoisfunktioimalli (Gregory & Macnamara 2019) Integroitu malli (Macnamara 2018) Barcelona Principles 3.0 (AMEC 2020)

Mittaaminen ja arviointi strategisen viestinnän ajattelussa

Keskeinen väitteemme on, että organisaatiossa käytössä olevat M&E:n mallit voivat kertoa niiden viestintää koskevasta ajattelusta, erityisesti viestinnän ja organisaation strategian välillä nähdystä yhteydestä (ks. Juholin & Rydenfelt 2020). Kuten edellä esitimme, loogiset mallit kiinnittyvät organisaation ja viestinnän strategiaan tavoitteisiin ja mittaavat niiden toteutumista. Viestintä on organisaation omien tavoitteiden ajaja. Viestinnän *excellence*-teorian mukainen symmetrinen ja kaksisuuntainen viestintä vah-

vistaa strategisia sidosryhmäsuhteita, jotka puolestaan tuottavat aineetonta ja aineellista arvoa organisaatiolle sekä vähentävät riskejä (Grunig 1992, 2008; Grunig & Dozier 2002). Kyse on *funktionalistisesta* viestintänäkemyksestä: viestintä perustuu organisaation visioon ja strategiaan. Viestinnän tehtävä on mahdollistaa organisaation strategian toteutuminen, määrällisten tulostavoitteiden saavuttaminen ja aineettomien pääomien vahvistaminen (Steyn 2004; Botan 2006; Raupp & Hoffmann 2012; Volk ym. 2017), joita mitataan ja arvioidaan (Hallahan ym. 2007; Holtzhausen & Zerfass 2015; Volk 2016; Zerfass ym., 2018). Viestintä on johdon työkalu (mm.

Åberg 2000; Bigler 2004; Christensen 2014), ja viestintäfunktion rooli kytkeytyy saumattomasti organisaation strategiaan (Steyn 2004; Volk ym. 2017).

Aiempi tutkimus tarjoaa funktionalismille myös vaihtoehtoja. Keskeisen vaihtoehtoisen näkemyksen mukaan viestintä on perusta koko organisaation elinvoimalle, olemassaololle ja jatkuvuudelle: ei ole organisaatiota ilman viestintää. Tämä lähestymistapa tunnetaan nimellä *Communication as Constitutive of Organization*, CCO (Taylor & Van Every 2000; Taylor 2009; Cooren ym. 2011; Putnam & Nicotera 2010; Vásquez & Schoeneborn 2017). Tästä *konstitutivisesta* näkökulmasta viestintä käsitetään organisaation muodostajana ja ylläpitäjänä (Cooren ym. 2011; Kuhn & Schoeneborn 2015; Heide ym. 2018). Tämä näkemys viestinnästä ja sen strategisesta roolista kytkeytyy pikemminkin ketterään M&E:iin, joka nojaa viestinnän humanistiseen ja yhteiskuntatieteelliseen teoriaan: merkityksenantoon, yhteisöllisyyteen ja vuorovaikutukseen (Van Ruler 2019). Viestinnälle ei aseteta organisaatiolähtöisiä tavoitteita vaan lähtökohdaksi otetaan sidosryhmien tarpeet ja odotukset (Gregory & Macnamara 2019), joita luodataan käymällä jatkuvaa dialogia ja hyödyntämällä laadullisia menetelmiä (ks. Dervin 2003). Arviointi perustuu jatkuvaan vuorovaikutukseen ja osapuolilta saatavaan palautteeseen, ja organisaatio itsessään rakentuu ja uusiutuu viestinnässä.

Integroidut mallit puolestaan pyrkivät heijastelemaan viimeaikaista johtamisajattelua, jossa panostetaan olosuhteiden ymmärrykseen, kehitetään uutta ja hankitaan palautetta iteratiivisina prosesseina. Strategiaa määritellään ja toteutetaan yhteistyössä seuraten samalla sidosryhmien odotuksia ja kokemuksia (Macnamara & Gregory 2018; Gregory & Macnamara 2019; Van Ruler 2019). Sidosryhmät mielletään dialogisten viestintäprosessien aktiivisina osapuolina, ja viestintästrategia on luonteeltaan emergentti ja tilanteisiin sopeutuva (King 2010; Van Ruler & Körver, 2019). Integroiduilla malleilla tarkastellaan sekä vastuullisuuden ja sidosryhmäyhteistyön kautta tavoiteltavaa legitimizeettiä että organisaation strategisia tavoitteita ja viestinnän arvoketjuja. Integroidut mallit liittyvät kolmanteen tapaan hahmottaa viestinnän strategien

rooli: *strategisen viestinnän paradigmaan*, joka käsittää strategiseksi kaiken organisaation kannalta elintärkeän ja merkityksellisen viestinnän (Holtzhausen & Zerfass 2015; Zerfass ym. 2018, Van Ruler 2018). Viestintä ei palvele ainoastaan organisaation omaa etua vaan osoittaa vastuullisuutta kommunikoimalla yhteiskunnan ja organisaation eri viestintäfoorumeilla (Barge & Little 2002; Deetz 2006; Zerfass ym. 2018).

Organisaatioiden mittaamisen käytännöt ja mitattavat asiat voivat näin valottaa organisaatioiden viestinnän mittaamista koskevaa ajattelua ja lähestymistä viestinnän strategiseen rooliin. Edellä kuvatulla tavalla viestinnän M&E:a hallitsee summatiivinen ote, joka linkittyy funktionalistiseen näkemykseen viestinnästä sekä sen roolista suhteessa organisaation strategiaan ja tavoitteisiin. Uudemmat mittaamisen ja arvioinnin tavat voivat olla tekemässä tuloaan organisaatioiden käytäntöön yhdessä uusien viestintää ja sen strategista roolia koskevien ajattelutapojen kanssa. Seuraavassa analyysissä tutkimme, miten viestijät sekä näiden esihenkilöt kuvaavat organisaatioidensa mittaus- ja arviointikäytäntöjä. Analyysissä kysymyksemme ovat:

1. Mitä viestintään liittyviä asioita organisaatiot mittaavat?
2. Missä määrin viestinnän mittaaminen ja arviointi on sidottu tavoitteisiin tai on tavoitteista riippumatonta?
3. Onko viestinnän arviointi luonteeltaan summatiivista vai formatiivista?

ANALYYSI JA TULOKSET

Aineisto ja menetelmät

Tutkimuksen aineisto koostuu kaupallisen koulutusyrityksen vuosina 2018, 2019, 2020 ja 2021 järjestämien viestintäpäällikkökurssien osallistujien ja heidän esihenkilöidensä vastauksista. Esihenkilöt edustivat sekä ylintä että keskijohtoa. Aineiston kokosi koulutusyhtiö kurssin omalla verkkoalustalla, ja tämän artikkelin kirjoittajilla oli pääsy aineistoon. Aineiston käyttöön pyydettiin lupa osallistujilta.⁴ Osallistujat lähettivät vastauksensa nimillään mutta eivät nähneet toistensa vastauksia. Osallistujille jaettiin kurssin verkkoalustalla seuraavat kysymykset:

- 1) Haastattele esimiestäsi/henkilöä, mielellään ylintä johtoa, ja kysy
 - mitkä ovat hänen odotuksensa koskien viestintää ja sen tuloksia (vaikuttavuutta)
 - millaisin mittarein/miten hän arvioi viestinnän vaikuttavuutta?
- 2) Kerro lyhyesti organisaationne 2–4 viestinnän strategista tavoitetta.
- 3) Kerro käytössänne olevat viestinnän mittarit ja mitä asioita ne mittaavat.

Vastaukset ovat pääasiassa tiiviitä luetteloita tai lyhyitä virkkeitä, mutta joukossa on myös laajempia selostuksia. Joissakin tapauksissa esihenkilöt olivat itse kirjoittaneet vastauksensa.

Aineisto koostuu yhteensä 66 organisaation vastauksista, jotka edustavat 29 yritystä, 27 julkishallinnon organisaatiota sekä 10 järjestöä tai säätiötä. Organisaatioiden koot vaihtelivat mikroyrityksistä monialakonserneihin ja kansainvälisiin järjestöihin sekä toimialat palveluista tuotantolaitoksiin ja ministeriöihin. Aineistossa

oli sekä uusia että pitkään toimineita organisaatioita. Aineisto on verrattain laaja ja tarjoaa hyvän käsityksen monenlaisista organisaatioista (Taulukko 2). Aineistonkeruun kontekstin vuoksi kyse ei kuitenkaan ole edustavasta otoksesta. Viestintäpäällikkökurssien osallistujat edustavat organisaatioita, joilla on kiinnostusta ja halua panostaa henkilöstön viestintäkoulutukseen. Aineiston voi odottaakin heijastelevan ajattelua erilaisissa suomalaisissa organisaatioissa, joissa on pyrkimys viestinnän kehittämiseen. Aineistosta on näin tehtävissä ainakin suuntaa antavia päätelmiä suomalaisten organisaatioiden tämänhetkisestä viestintää ja sen mittaamista koskevasta ajattelusta ja käytännöistä. Toisaalta johtopäätöksiä rajoittaa se, että aineisto koostuu viestijöiden omista näkökulmista sekä esihenkilöilleen suorittamien haastattelujen pohjalta kirjoitetuista tai viimeksi mainittujen itse kirjoittamista vastauksista. Tutkijan esittämät lisäkysymykset olisivat voineet tuottaa relevanttia aineistoa.

Taulukko 2. Aineisto.

	Osallistujien organisaatiot (N)	Tutkimusluvan antaneet (N)	Esihenkilöt (N)	Viestijät (N)
2018	14	13	10	13
2019	23	19	10	19
2020	24	21	17	21
2021	13	13	12	13
Yhteensä	74	66	49	66

Tutkimusmenetelmämme on määrällisen sisälönerittelyn ja laadullisen sisällönanalyysin yhdistelmä. Esitämme aineistosta kvantitatiivisia havaintoja sekä etsimme tekstin merkityksiä ja kuvaamme niitä sanallisesti. Analyysimme on teoriasidonnainen eli teoria- ja aineistolähtöisen tutkimuksen yhdistelmä. Etsimme aineistosta tehdyille löydöksille teoriasta tulkintojen tueksi selityksiä, vahvistusta tai kumoamista. Pyrimme myös havaitsemaan tilanteita, joissa aineisto ei ole linjassa aiemman tutkimuksen tulosten kanssa.

Suoritimme aineiston analyysin vaiheittain. Aluksi kartoitimme mittaamisen kohteita vastataksemme analyysin ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Hyödynsimme Zerfassin, Veričin ja Volkin (2017) luomaa kymmenen viestinnän

mittaamisen kohteen jaottelua, joka on syntynyt *European Communication Monitorin* (2015) eurooppalaisen kyselyn tuloksena (N=1600)⁵. Laajalla aineistolla tehty tutkimus mahdollisti hienojakoisen erittelyn. Tämän tutkimuksen rajallisesta aineistosta ei kuitenkaan löytynyt vastaavuuksia kaikkiin luokkiin, ja loimme uusia luokkia aineistosta tekemiemme havaintojen perusteella.

Yhdistimme taulukoihin esihenkilöiden ja viestijöiden esittämät viestinnän tavoitteet sekä organisaation käyttämät mittarit tai mittaamisen kohteet. Viestijöiden ja esihenkilöiden vastausten sisältöjen tarkempi erottelu ei aineiston rajallisuuden vuoksi ollut mielekäästä. Eri organisaatiotyyppien välillä ei löydetty merkittäviä eroja, joten emme käsittele niitä erikseen.

Seuraavaksi etsimme vastauksen toiseen analyysin tutkimuskysymykseen: missä määrin viestinnän mittarit ja arviointi ovat riippumattomia tavoitteista tai niihin sidottuja. Vertasimme jokaisen organisaation kohdalla toisiinsa viestinnälle ilmaistuja tavoitteita ja mittareita. Jos esimerkiksi tavoitteena oli tietynlainen maine ja mittarina mainetutkimus tai jos tavoite oli hyvinvoiva henkilöstö ja mittarina työhyvinvointikysely tai vastaava, tulkitsimme kyseessä olevan tavoitteisiin sidotun mittaamisen. Jos taas tavoitteeksi oli asetettu esimerkiksi organisaation strategisten tavoitteiden saavuttaminen ja ainoa mittari oli sosiaalisen median seuranta, tai jos tavoitteena oli organisaatiokulttuurin muutos ja mittarina vain media-analyysi, tulkitsimme kyseessä olevan tavoitteisiin sitomaton mittaaminen. Tulkitsimme mittaamisen olevan tavoitteisiin sidottua, jos tavoitteen ja mittarin välillä löytyi vähintään jokin tällainen vastaavuus.

Kolmanteen analyysin tutkimuskysymykseen vastaaminen oli vaativinta. Aineiston sisältämistä vastauksista ei suoraan käynyt ilmi, oliko viestinnän mittaamisen tarkoitus johtaa menneen arviointiin (summatiivinen) vai toiminnan samanaikaiseen parantamiseen (formatiivinen) vai kumpaankin. Esimerkiksi sosiaalisen median analyysija voi periaatteessa hyödyntää sekä

summatiiviseen että formatiiviseen arviointiin. Koska arvioinnin hyödyntämistä ei kysytty vastaajilta, vastaukset antoivat vaihtelevasti tukea johtopäätöksille. Tämän vuoksi otimme kolmannen kysymyksen analysointiin aineiston lähiluvun menetelmän: jokainen vastaus käytiin lävitse ja tulkittiin sen sisällön edustavan lähinnä summatiivista tai formatiivista arviointia.

TULOKSET

Medioiden mittaaminen yleisintä

Aineisto sisälsi 208 erillistä mainintaa mittarista, eli organisaatiota kohti keskimäärin 3–4 kappaletta vaihdellen 0:n ja 10:n välillä (Taulukko 3). Viidellä organisaatiolla ei ollut yhtään mittaria. Joissakin organisaatioissa oli useita mittareita lähes samaa tarkoittaville kohteille, esimerkiksi yritys- ja työnantajamaine tai -brändi sekä esimerkiksi mielikuvat, tunnettuus tai asema erilaisissa luottamus- ja muissa barometreissä. Ryhmittelimme nämä yhdeksi mittariksi ”aineettomat pääomat”. Aineettomiksi pääomiksi laskemistamme kohteista käytettiin runsasta sanastoa, ja samankin organisaation vastaajat käyttivät vaihtelevasti eri termejä oletettavasti samasta asiasta.

Taulukko 3. Viestinnän mittaamisen kohteita (N=213)



Yleisimmät viestinnän mittaamisen kohteet olivat sosiaalisen median sisällöt ja toiminnot (sisältäen intranetin ja ekstranetin) sekä perinteisen median (lehdet, radio, tv verkkosivuihin) sisällöt. Sosiaalisen median sisältöjen seuranta kohdistuu sosiaalisissa verkostoissa ja palveluissa käyttäjien vapaasti jakamiin sisältöihin, jotka liittyvät organisaatioon itseensä, sen tuotteisiin, palveluihin tai ihmisiin. Vastauksista erottuu, että sosiaalisen ja perinteisen median mittaaminen kohdistuu pitkälle huomion, näkyvyyden, reaktioiden ja sävyjen seurantaan pääasiassa määrällisesti. (Jatkossa esittelemämme sitaattit ovat eri henkilöiltä. *E* merkitsee esihenkilöä, *V* viestijää.)

Verkkoviestinnän kiinnostavuus: mitataan käynnit eli klikkaukset verkossa verrattuna edellisen vuoden samaan aikaan. (V41).

Tiedotteiden läpimeno, verkkokeskustelujen sävy, aihepiirit ja määrä, some-julkaisujen näkyvyys ja konversio, uutiskirjeiden lukuaktiivisuus ja klikkaukset, tykkäykset ja kommentit erityisesti sisäisessä viestinnässä. (V59)

Sosiaalisen ja perinteisen median mittaamisen työkalut olivat täysin tai pitkälle automatisoituja ja tuottivat standardoitua dataa usein reaaliajassa. Vastauksissa kuvattu mittaaminen oli sekä kertaluonteista, esimerkiksi tiettyyn projektiin tai kampanjaan liittyvää, että jatkuvaa näkyvyyden ja trendien seuraamista. Sisäisen sosiaalisen median seuranta liittyi esimerkiksi meneillään olevaan muutosprosessiin tai poikkeustilanteeseen.

Seuraavaksi eniten mitattiin tekijöitä, jotka laskemme aineettomiksi pääomiksi. Jotkut näistä pääomista, kuten brändiarvo, yhdistettiin liiketoiminnan tavoitteisiin.

Toiset aineettomat pääomat taas näyttäytyivät vastauksissa tavoitteina itsessään. Vastauksista erottuu, että organisaatiot käyttävät aineettomien pääomien mittaamiseen erilaisia kaupallisia mittareita, kuten mainetutkimuksia ja -barometreja, kaupallisia strukturoituja kyselyjä, paneeleja ja organisaation omia verkkokyselyjä:

Kansalaisten luottamusta järjestelmään arvioidaan vuosittain ao. barometrilla. Lisäksi viestintä seuraa brändimielikuvaa, joka on ehkä vaikeimmin mitattava. (E55)

Työnantajakuvaan kehittäminen: lisätä ja seurata [yrityksen] tunnettuutta ja houkuttelevuutta työnantajana määritellyissä kohderyhmissä. (V40)

Vahvaa yritystä, digitaalisuutta ja vastuullisuutta viestivän julkisuuden PR Score kasvaa. Mittarina 3 strategista tavoitetta ansaitussa mediassa. PR Score ka (lähtötaso 2017 ka 2,06). (E5)

Kolmanneksi yleisimmät mittauskohteet koskivat työyhteisön jäsenten kokemaa työhyvinvointia, yleistä työntekijäkokemusta, henkilöstöjohtamista ja sisäistä viestintää sekä työpaikan vuorovaikutusta. Työyhteisöön, työhyvinvointiin ja työyhteisön sisäiseen (henkilöstö)viestintään liittyviä asioita mitattiin strukturoiduilla kaupallisilla mittareilla, joiden tuloksia verrattiin aiempiin vuosiin, muiden yksiköiden tuloksiin ja jopa analytiikkayritysten omiin tietokantoihin.

Neljänneksi yleisimmät mittauskohteet olivat taloudelliset tai toiminnalliset tulokset, jotka ovat rahalla tai muilla vaikuttavuusmittareilla todennettavissa ja joiden mittarit ovat organisaation yhteisiä. Viestinnän vaikutuksia pyrittiin mittaamaan suhteessa myyntiin, liikevaihtoon, kannattavuuteen, säästöihin tai torjuttuihin vahinkoihin. *Return on investment* -ajattelu näyttäytyi aineistossa. Mitattavat taloudelliset ja toiminnalliset tulokset luonnollisesti vaihtelivat organisaatioittain: mittauksen kohteena oli tuloksia verkkokaupan myynnistä terveydenhuollon läheteiden määrään. Monilla organisaatioilla oli myös erikseen määritellyt KPI-mittarit (*key performance indicators*), kuten esimerkiksi verkkopalvelun käyntimäärien kasvu suhteessa markkinointitoimenpiteisiin tai uutiskirjeiden avausprosentit suhteessa tarjouspyyntöihin. Mittaaminen liittyi jossakin organisaatioissa myös viestintäyksikön palkitsemiseen.

Viestinnän vaikuttavuutta arvioitiin monien tekijöiden valossa. Tällaisia tekijöitä olivat esimerkiksi välittömät reaktiot tai muutokset kysynnässä, verkkovierailuissa ja tilauksissa, rekrytoinnissa tai esimerkiksi ilmoittautumisessa rokotuksiin. Varsinkin kampanjoissa tai muissa ulostuloissa viestinnän tulos oli arvioitavissa välittömästi tai pienellä viiveellä.

Erittelimme asiakastytyväisyyden omaksi mittauskohteekseen. Asiakastytyväisyyttä mi-

tattiin enemmän kuin sidosryhmien näkemyksiä yleisesti, ja joissakin organisaatioissa mitaaminen oli jatkuva. Joskus molemmat on voitu yhdistää samaan mittariin. Organisaatiot mittasivat asiakkaiden käsityksiä, kokemuksia ja odotuksia sekä joissain tapauksissa valmiutta parempaan yhteistyöhön tai yhteiskehittämiseen. Mittarit olivat sekä strukturoituja että esimerkiksi haastatteluihin ja paneelisiin perustuvia analyyseja:

Asiakaskokemuksen parantaminen tarkoittaa viestinnässä sitä, että tuomme kuukausittain jatkuvassa asiakastytyvääsyyssmittauksessa kerättyjä ideoita toteutukseen ja viestimme niistä asiakkaillemme. (V63)

Havainnoimme sisältöjen leviämistä, sidosryhmäverkostojen rakentumista ja keskustelua meitä kiinnostavista aiheista. Seuraamme määrää ja sävyä. (E3)

Asiakastytyvääsyysskyselyt toistuvat tasaisin väliajoin, asiakkaita ja palvelujen käyttäjiä haastatellaan osana kehitystä, asiakkaat osallistuvat myös palvelujemme kehittämiseen (yhteiskehittäminen, palvelumuotoilu), palvelujen käyttäjätytyvääsyyttä ja käyttäjämääriä seurataan (kertovat palvelujen löydettävyydestä ja käytettävyydestä). (V21)

Erilliseksi mitaamisen kohteeksi yhdistimme vastauksista viestinnän suoritteiden määrän ja laadun. Nämä mitaamisen kohteet heijastelevat eri tavoin viestintätoiminnon tekemistä ja sen tuottamia välittömiä vaikutuksia. Aineistossa tällaisina mitattavina vaikutuksina esiintyvät tekijät koskevat viestinnän tavoitavuutta ja sidosryhmien osallistumista, laatukokemuksia sekä viestintäjärjestelmän rakentamiseen liittyviä tehtäviä:

Seurataan kuukausitasolla kanavittain omien viestien määrä, lukijamäärät sekä lukuaika, sekä somessa sitoutuminen (tykkäykset, toiminta), mediakontaktointi ja osumien määrä. Näiden tavoitteena on saada kokonaiskuva viestinnän aktiivisuudesta ja sen kehityksestä, sekä siitä, miten viestit menevät läpi. (V15)

Mittarina on strategian ymmärtäminen (henkilöstökysely), tyytyväisyys sisäiseen viestintään. (V31)

Tällä hetkellä seuraamme sosiaalisen median mainosten tehokkuutta (kattavuus ja tehokkuus), sisäisen viestinnän määrää ja sisäisen viestinnän välineiden käyttöaktiivisuutta. (V60)

Mittaamisen kohteet olivat pitkälle samoja kuin Zerfassin ym. (2017) erittelyssä, mutta niiden yleisyyttä kuvaava järjestys poikkesi laajan kansainvälisen kyselyn tuloksista. Esimerkiksi taloudellinen vaikuttavuus ja aineettomat pääomat nousivat tässä tutkimuksessa korkeammalle, kun taas viestinnän henkilöstö- ja rahoituskulujen mitaaminen eivät esiintyneet aineistossamme.

Tavoitteisiin sitoutuminen tyypillistä

Viestinnän tavoitteiden kirjo oli odotetusti laaja. Osallistujien kuvaamien organisaatiokohtaisten tavoitteiden määrä vaihteli 0:n ja 6:n välillä. Kolmen organisaation edustajat eivät kuvanneet lainkaan tavoitteita. Aiemmassa tutkimuksessamme olemme eritelleet viestinnän tavoitteet suhteessa organisaation (strategisiin) tavoitteisiin kolmeen ryhmään: a) organisaation strategisten tavoitteiden saavuttaminen, b) organisaation ylläpito ja jatkuvuus sekä c) viestinnän omat päämäärät (Juholin & Rydenfelt 2020). Jaotelimme aineistossa esiintyneet viestinnän tavoitteet tämän erittelyn mukaisesti. Aineisto sisälsi yhteensä 179 mainintaa tavoitteesta. Näistä 69 yhdistimme lähinnä organisaation strategiaan tavoitteisiin ja 25 organisaation ylläpitoon ja jatkuvuuteen. Tulkitsimme 85 tavoitetta viestinnän omiksi tavoitteiksi ilman suoraa yhteyttä organisaation tavoitteisiin.

Vastauksissa esiintyviä organisaation strategisia tavoitteita palvelevia viestinnän tavoitteita olivat jaotellussamme esimerkiksi taloudellinen tulos, strategian toteutuminen, lisäarvo rekrytointiin, uudet asiakkuudet ja kumppanuudet, yhteiskunnallinen vaikuttavuus tai brändi yhdistettynä liike- tai muuhun toimintaan tai saavutetut säästöt. Organisaation ylläpitoon ja jatkuvuuteen liittyviä tavoitteita olivat esimerkiksi luottamus, oikeutus, työhyvinvointi, orga-

nisaatiokulttuuri tai viestintäkulttuuri, sisäinen yhteistyö ja yhteisöllisyys. Viestinnän omia tavoitteita olivat esimerkiksi tunnettuus, media-näkyvyys ja -huomio, omien viestien näkyvyys, viestinnän tehokkuus sekä sidosryhmien tyytyväisyys organisaation omiin medioihin. Monet vastaajien esiin tuomista ja tässä viestinnän omiksi tavoitteiksi tulkitsemistamme mittauksen kohteista ovat asioita, jotka ovat helposti yhdistettävissä myös organisaation tavoitteisiin:

Sparraus, tuki, ei pelkkä toteutus. Itsenäinen, sparrausporukkaa ympärillä. Aktiivista auttamista ja yleistä viestinnällistä strategista osaamista. (E57)

Odotus on maineen parantaminen niin tuotteen kuin yrityksen osalta sekä yleinen tunnettuuden kasvattaminen. (E45)

Vastuullisuuden jalkauttaminen yhdeksi viestinnän ydinkärjeksi. Luoda pohja sisäisen viestinnän tekemiselle ja saada aikaan organisoitumpi sisäisen viestinnän kulttuuri. (V28)

Etsimme viestinnän tavoitteille vastaavuuksia mittareista kysymällä, onko vastauksissa kuvatuille viestinnän tavoitteille kuvattu mittaria. Yhdenkään organisaation kohdalla ei ilmennyt täydellistä vastaavuutta kuvattujen tavoitteiden ja mittarien välillä. Vastaavuus vaihteli 0:n ja 2:n mittari-tavoiteparin välillä. Yli puolella organisaatioista löytyi ainakin yksi vastaavuus. Vastaavuuden todentaminen oli monin paikoin epävarmaa, koska vastauksista ei useinkaan suoraan käynyt ilmi yhdistävätkö vastaajat mittarit tiettyihin tavoitteisiin. Esimerkiksi perinteisen median ja sosiaalisen median mittaaminen saattoi palvella maineen tai tunnettuuden arviointia, vaikka sitä ei suoraan ilmaistu. Noin neljänneksellä oli tavoitteita, mutta käytössä olevia mittareita ei oltu suoraan kytketty niihin.

Taulukko 4. Mittarit suhteessa viestinnän tavoitteisiin 66 organisaatiossa.

	Ei tavoitteita	Tavoitteet määritelty
Mittareita määritelty suhteessa tavoitteisiin		45
Ei tavoitteisiin kytkettyjä mittareita	3	18

Summatiivinen ote vallitsevana

Kolmanteen analyysin tutkimuskysymykseen vastataksemme otimme tarkasteluun ne organisaatiot, joilla oli sekä viestinnän tavoitteita että mittareita, riippumatta siitä, oliko niillä keskinäistä vastaavuutta (N=58). Selvitimme, onko arviointi painottunut summatiiviseen vai formaatiiviseen esittämällä aineistolle apukysymyksen: ”Miten tai mihin vastaaja kuvaa organisaationsa hyödyntävän mittaamisen tuloksia?”. Kysymys liittyy mittaamisen arviointiin. Jokainen organisaatio sijoitettiin johonkin kolmesta luokasta: formaatiivinen, summatiivinen, kumpikin.

Summatiivista arviointia edustavaksi tulkitimme vastaukset, joissa mittaaminen ja arviointi kytkettiin etukäteen asetettuihin tavoitteisiin:

Tarjouspyyntöjen määrä suhteessa tavoitteeseen +25 %, jätettyjen tarjousten voittoprosenttia suhteessa tavoitteeseen +35 prosenttiyksikköä. (V54)

Ansaitussa mediassa julkaistujen sisältöjen määrän kaksinkertaistuminen ensi vuoteen mennessä. (V20)

Mainetutkimus on osoittautunut hyväksi välineeksi, jos tavoitteet on viritetty selkeästi ja mainetta mitataan systemaattisesti vertailtavilla mittareilla. (E3)

Tutkimuskirjallisuuden pohjalta sekä edellisen analyysin tutkimuskysymykseen saatujen tulosten perusteella oli odotettavissa, että summatiivinen ote on vallitseva: kun mittarit on sidottu tavoitteisiin, myös arvioinnin tavoitteet on väistämättä määritelty ainakin jossakin mää-

rin etukäteen. Noin joka toisen organisaation kuvauksessa esiintyi summatiivinen arviointi, joka ankkuroitui selkeästi tavoitteisiin. Monissa vastauksissa tulkitsimme yhdistyvän sekä summatiivista että formatiivista arviointia:

[Asiakastyytyväisyyttä] mitataan kyselyillä ja käyttäjämäärillä, mutta myös ilmapiirin ja keskustelun seurannalla. [Viestinnän tulokset] vaikuttaa kykyyn reagoida tilannekuvan muuttuessa, asiakkaat osallistuvat myös palvelujemme kehittämiseen. (E21)

Asiakkaita ja palvelujen käyttäjiä haastatellaan osana kehitystä, asiakkaat osallistuvat myös palvelujemme kehittämiseen (yhteiskehittäminen, palvelumuotoilu). (V57)

Lyhyellä aikavälillä arjen työtä arvioidaan keräämällä laajasti analytiikkaa, analysoimalla sitä ja tekemällä sen pohjalta johtopäätöksiä. Pitkän aikavälin tärkeimpiä liiketoiminta-strategiaa tukevia mittareita ovat mm. mainetutkimuksen tulosten kehittyminen, asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset. (E58)

Aineistossa ei esiintynyt kuvauksia, joiden perusteella arvioinnin otetta voitaisiin pitää pelkästään formatiivisena. Sosiaalisen median ja perinteisen median mittaamisen keskeinen asema voisi toisaalta viitata siihen, että näitä mittareita käytetään formatiiviseen arviointiin hyödyntämällä jatkuvasti saatavilla olevaa analyysia reaaliajassa erilaisissa päätös- ja valintatilanteissa. Vastausten luokittelua vaikeutti se, että niissä ei yleensä kuvattu tulosten hyödyntämistä, josta ei kysytty.

Tutkimuskirjallisuus jakaa M&E:n melko kategorisesti summatiiviseen ja formatiiviseen. Toisaalta on huomautettu, että summatiivista

otetta voidaan käyttää myös suunnittelun apuna, tilanteen diagnosoijana ja tavoitteiden ase-
tannassa (Smith 2013). Myös summatiivisen ja formatiivisen arvioinnin yhdistelmän mahdollisuus esiintyy kirjallisuudessa. Tutkimus ei ole kuitenkaan tunnistanut mittaamista, jossa tuloksia ei hyödynnetä eikä viestintää arvioida mittaamisen avulla. Aineistossamme tällainen mittaamisen käytäntö kuitenkin korostui selvästi: noin kolmannes kuvauksista viittasi arviointiin, jota ei voinut sijoittaa kumpaankaan luokkaan. Vaikka organisaatioilla oli sekä tavoitteita että mittareita, esitetyt tavoitteet olivat aivan muuta kuin mittarit:

Sitoutumisia viestintätoimenpiteisiin ja tyytyväisyyttä saatuun palveluun. (V48)

Meillä ei ole juuri muuta säännöllistä mittaria kuin lehdistötiedotteiden läpimenoon tarvittava mittari. Intranetin käyttötottumuksia mitataan kyselyllä kerran vuodessa. (V13)

Näitä [luettelo mittareista] hyödynnetään lähinnä viestinnän seurannassa jälkikäteen. Sen sijaan näitä pitäisi hyödyntää jatkossa enemmän tavoiteasetannassa, jotta viestintä kehittyisi vahvemmin oikeaan suuntaan. (V59)

Aineiston perusteella mittaamista harjoitetaan laajasti myös ilman erityistä motiivia tai kiin-
nekohtaa. Tätä mittaamista mittaamisen vuoksi voi kuvata sokeaksi mittaamiseksi. Tätä tulosta arvioitaessa on kuitenkin otettava huomioon se mahdollisuus, että kaikki vastaajat eivät ole ilmaisseet mittaamisen tuloksien käsittelyä ja hyödyntämistä riittävästi, vaikka viestintäam-
mattilaisten voisi odottaa kytkävän viestinnän mittaamisen tarkoituksen sen suunnitteluun ja johtamiseen.

Taulukko 5. Summatiivinen ja formatiivinen viestinnän arviointi (N=58*)

	Tavoitteet määrittely
Summatiivinen	26
Formatiivinen	–
Summatiivinen ja formatiivinen	12
Ei kumpikaan	20

*) Tarkastelun ulkopuolelle jätettiin vastaukset, joissa ei esitetty mittareita (5) TAI joilla ei ollut tavoitteita (3).

YHTEENVETO JA TULOSTEN ARVIOINTI

Aineistomme perusteella organisaatioissa viestinnän mittaaminen ja arviointi keskittyy vahvimmin sosiaalisen median ja perinteisen median sisältöihin, aineettomiin pääomiin, työyhteisön hyvinvointiin ja taloudelliseen tai toiminnalliseen vaikuttavuuteen. Tavoitteita ja mittareita on varsin paljon, ja ne vaikuttavat usein toisistaan irrallisilta. Yli puolet aineistomme organisaatioista kuvasi organisaatiollaan olevan käytössä vähintään yhden mittarin, joka kytkeytyi tavoitteisiin. Organisaatiot siis asettavat viestinnälleen paljon erilaisia tavoitteita sekä mittareita, joiden suhde arviointiin vaihtelee. Yksi selitys mittareiden määrälle voi olla, että eniten käytettyjä sosiaalisen ja perinteisen median mittareita saatetaan hyödyntää moneen tarkoitukseen ja korvaamaan esimerkiksi toimintaympäristön analyysia tai tunnettuuden ja maineen arviointia. Koska vastaajilta ei suoraan kysytty tulosten hyödyntämisestä, vastaus ei ole selvä.

Sidosryhmien asenteiden ja odotusten arviointi ei noussut yhtä tärkeäksi kuin esimerkiksi asiakastyytyväisyys, vaikka viimeaikainen tutkimuskirjallisuus korostaa sidosryhmien kuuntelemisen merkitystä organisaation ja viestinnän johtamisessa. Syy vähäisempään mittamiseen ja arviointiin saattaa olla siinä, että sidosryhmien analysointi vaatii usein räätälöityä ja laadullista tutkimusotetta, jotka ovat kustannuksiltaan eri luokkaa kuin standardoidut tai omakekoiset nettikyselyt. Toisaalta sidosryhmiä voidaan analysoida myös muulla tavoin kuin mittareilla, esimerkiksi tapaamisissa ja kuulemisissa, joita ei yleensä mitata.

Odotetusti summatiivinen arviointi osoittautui hallitsevaksi. Tässä analyysimme löydökset ovat monin osin linjassa aiemmin tutkimuksen kanssa. Yksikään organisaatio ei kuvannut pelkästään formatiivista arviointia. Summatiivista ja formatiivista otetta kuitenkin esiintyi rinnakkain. Tavoitteita ja mittareita on runsaasti, mutta vain osa niistä kohdentuu toisiinsa. Sosiaalisen median ja perinteisen median analyysien hallitseva asema voi toisaalta viitata myös formatiiviseen arviointiin, jossa jatkuvasti saatavilla olevaa informaatiota hyödynnetään reaaliajassa erilaisissa päätös- ja valintatilanteissa. Noin joka neljännen organisaation mittaaminen oli sokeaa: kuvatut mittarit ja tavoitteet eivät koh-

danneet, eikä tulosten arviointiin ollut käytäntöjä. Panostus mittaamiseen voi mennä suurelta osin hukkaan, kun tuloksia ei peilata mihinkään eikä hyödynnetä päätöksenteossa (vrt. Gregory & Macnamara 2019).

JOHTOPÄÄTÖKSET

Organisaatioiden viestinnän mittaamisen ja arvioinnin tieteellinen julkaiseminen on kiihtynyt 2000-luvulla. Taloustieteellinen lähestymistapa mittaamiseen on vahvistunut, mikä näkyy viestinnän tehokkuuden ja taloudellisen vaikuttavuuden korostumisena. Arviointitapojen taustalla vaikuttavat projektitologiikan mallit, joissa tavoitteiden ja toimenpiteiden välille vedetään suoraviivainen yhteys. Viestinnän tuloksia mitataan summatiivisesti suhteessa ennakkoon määriteltyihin organisaatiokeskeisiin tavoitteisiin. Kyse on tavoitteisiin sitoutumisen ja summatiivisen arvioinnin yhdistelmästä, jossa pyritään parantamaan tuloksia ennakoituissa olosuhteissa (Van Ruler 2015, 2019). Loogiset mallit ja summatiivinen mittaustapa kytkeytyvät funktionalistiseen näkemykseen viestinnän roolista strategian toteuttamisen mahdollistajana, joka auttaa määrällisten tulostavoitteiden saavuttamisessa. Analyysimme osoittaa tällaisen summatiivisen arviointiotteen olevan vallitseva.

M&E:n on kuvattu ajautuneen pysähtyneisyyden tilaan, jossa sen mallit eivät tarjoa apuvälineitä johtamiseen nykyisessä toiminta- ja informaatioympäristössä eivätkä huomioi viimeaikaista tutkimusta. On ehdotettu, että viestintää tulisi arvioida laveammin sidosryhmien ja kansalaisyhteiskunnan näkökulmista (Gregory & Macnamara 2019; Volk & Buhmann 2019). Radikaalia muutosta edustaa ketterä M&E, joka on luonteeltaan formatiivista ja ennakkoon asetetuista tavoitteista riippumatonta: mittaaminen ja arviointi tapahtuvat prosessin aikana osapuolien kesken (Van Ruler 2015, 2019). Yhdistimme ketterän M&E:n konstitutiiviseen ajatukseen strategisesta viestinnästä, joka tähtää organisaation rakentumiseen, jatkuvuuteen ja uusiutumiseen. Taloudelliset tai muut määrälliset kriteerit eivät ole ensisijaisia, eikä mittareiden määrittely etukäteen ei ole mielekäästä.

Analyysimme aineistossa ketterä vaihtoehto ei sellaisenaan esiintynyt. Tunnistimme kuitenkin viitteitä loogisten mallien ja ketterän ar-

vioinnin yhdistelmistä: arvioitiin aiempia saavutuksia, hyödynnettiin tuloksia suunnittelussa ja pyrittiin valmiuteen tehdä muutoksia prosessien edessä. Tämä edustaisi tavoitteellisuuden sekä summatiivisen sekä formatiivisen arvioinnin yhdistelmää. Tuloksemme eivät myöskään osoita, etteikö ketterää arviointia voisi jossakin määrin esiintyä. Esimerkiksi sosiaalisen median seuranta kuului melkein jokaisen organisaation mittaushetkiin. Tämä voi sisältää toiminnan kanssa yhtä aikaa tapahtuvaa arviointia, vaikka sitä kuvataankin lähinnä kytköksessä ennalta asetettuihin tavoitteisiin.

Kolmantena M&E:n päävaihtoehtona on esitetty yhdistelmiä, joissa tarkastellaan toisaalta organisaation tavoitteiden toteutumista ja toisaalta sidosryhmien ja yhteiskunnan odotuksia tai vaatimuksia. Arvioinnin kohteena ovat esimerkiksi aineettomien pääomien muodostuminen organisaation ja sidosryhmien välisessä vuorovaikutuksessa ja viestinnän arvoketjuissa (Gregory & Macnamara 2019). Vastuullisuuden ja tilivelvollisuuden merkitys toiminnan legitimitettiin säilyttämisessä korostuu. Mekanististen kyselyjen sijaan ehdotetaan sidosryhmien kuuntelua (Volk 2016; Gregory & Macnamara 2019). Integroidussa lähestymisessä yhdistyivät omat tavoitteet ja muiden tavoitteiden tunnistaminen sekä summatiivinen ja formatiivinen arviointi. Kytkimme tämän arvioinnin lähestymistavan strategisen viestinnän paradigmaan, jonka mukaan viestintä perustuu organisaation tavoitteisiin mutta huomioi lisäksi sidosryhmät ja laajemmin yhteiskunnan. Strategisen viestinnän paradigman voisi odottaa tuottavan arviointiin integroitua malleja, joissa tasapainoillaan organisaation omien tavoitteiden ja sidosryhmien sekä kansalaisyhteiskunnan odotusten välillä.

Van Ruler (2019) on argumentoinut, että hybridimallit eli erilaisten M&E:n mallien yhdistely ei ole mielekäästä. Tästä huolimatta vaikuttaa siltä, että organisaatioissa voi samaan aikaan olla erilaisia viestintänäkemyksiä, jolloin myös erilaiset M&E:n lähestymiset ovat mahdollisia. Integroitujen mallien ajattelu näkyi analyysissämme siinä, että erityisesti asiakkaiden mutta myös sidosryhmien näkemyksiä ja kokemuksia selvitettiin ja näiden odotuksiin haluttiin vastata yhteistyötä vahvistaen. Yhteiskunnallinen vaikuttaminen oli joidenkin organisaatioiden tavoitteissa, vaikka sille ei ollut selkeitä mittareita.

Tunnistimme analyysissämme vielä neljännen M&E:n muodon tai lähestymistavan, jota kutsuimme sokeaksi mittaamiseksi. Sille on ominaista, että mittareita on paljon eivätkä ne suoraan kytkeydy viestinnälle asetettuihin tavoitteisiin. Kriittisimmillään tällaisen M&E:n voi nähdä resurssien tuhlausena. Sokea mittaus voidaan tulkita viestinnän asemaa pönkittäväksi esittämiseksi, jonka hyödyt organisaatiolle voivat jäädä vähäisiksi (Gregory & Macnamara 2019). Toisaalta siinä voi piillä mahdollisuuksia saada ennalta odottamatonta tietoa. Sokean mittaamisen taustalla voi olla osin viestinnän mittarien kehittämiseen ja myyntiin liittyvä liiketoiminta, jonka vuoksi tarjolla on pitkälle automatoitua analytiikkaa. Ostaminen on helppoa, vaikka tulosten hyödyntämistä ei välttämättä pohdita eikä palvelujen myyjillä tai tilaajilla ole riittävää osaamista tulkita tuloksia (Zerfass ym. 2017).

Tulosten hyödyntämättä jättäminen ei sinänsä ole uutta. Esimerkiksi poliitikkojen keskuudessa arviointitiedon hyödyntäminen on ollut vähäistä siitä huolimatta että tarjolla on entistä enemmän tietoa (ks. Pollitt 2006). Tiedon hyödyntämisen eri yhteiskunnallisilla aloilla on myös todettu vaihtelevan sekä alakohtaisesti että tilanteiden ja kunkin palveluspuolelta (ks. Askim 2007). Yhtenä syynä viestinnän arviointikäytäntöjen kehittymättömyyteen onkin pidetty sitä, että viestintäammattilaisten taidot mittaamisen koko prosessissa ja tulosten hyödyntämisessä ovat puutteelliset (Zerfass ym. 2017).

Tutkimuksemme herätti myös uusia kysymyksiä. M&E:n tulosten hyödyntäminen ja arvioinnin sykli jäi tässä analyysissä vähälle huomiolle. Myös M&E:n rooli viestinnän ja organisaation johtamisessa ansaitsisi tutkimusta. Kiinnostavaa olisi myös selvittää työyhteisön ja sidosryhmien kokemuksia palautteen antamisen konkreettisista seurauksista: tarjoaako ajan antaminen arviointiin todellista vastinetta? On myös ilmiötä, joita on vaikea tai mahdoton mitata mutta jotka ovat organisaatioille elintärkeitä. Yksi tällainen oli yhteiskunnallinen vaikuttaminen. Välttämättä kyse ei ole vain mittareista vaan prosessien sisään rakennetuista vuorovaikutteisista arviointikäytännöistä, jotka vaativat lisävalaistusta.

VIITTEET

¹ Organisaatiolla tarkoitamme laajasti yrityksiä, yhteisöjä, viranomaisia, järjestöjä, poliittisia ja kansalaisliikkeitä, projekteja ja kampanjoita ja tunnettuja julkisia toimijoita. Lisäksi ”organisaatioina” on viestinnän tutkimuksessa tarkoitettu myös esimerkiksi poliitikkoja tai julkisuuden henkilöitä (ks. Zerfass ym. 2018).

² Asiakastyytyväisyys on yleinen mittaamisen kohde myös viestinnässä. Asiakassuhteissa viestintä ja vuorovaikutus ovat merkittävä resurssi, joka uusiutuu joko kasvatusten tai erilaisilla viestinnän alustoilla. Asiakasnäkökulmaa mitataan esimerkiksi viestinnän välityksellä annetun asiakaslupauksen suhdetta asiakastyytyväisyyteen, tai asiakaskokemuksen ja asiakkaan jakaman suosittehalukkuuden suhdetta toisiinsa. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa myös odotustaso, joka luodaan viestinnällä. Lisäksi siihen vaikuttavat aiemmat kokemukset ja yrityksen markkinointiviestintä sekä asiakkaan mielikuvat ”täydellisestä” kokemuksesta. (Esim. Saarjärvi 2017.)

³ Viestintä on yhteydessä koettuun työhyvinvointiin suoran ja medioidun viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta. Vaikutukset ovat erilaisia: esimerkiksi viestinnän digitaalisuuden kasvu voidaan kokea sekä työn autonomiaa ja työhyvinvointia lisäävänä että teknostressiä ja uupumusta aiheuttavana. Viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys työyhteisössä korostuu eri vaiheissa: työyhteisöön liittyttäessä, jäsenyyden vakiintuessa ja vuorovaikutussuhteiden jalostuessa työsuhteen edetessä, jolloin viestintä on keskeinen työhyvinvointia ennakoiva tekijä. (Esim. Järnlström ym. 2012; Sias 2014; Bordi ym. 2018; Lee & Haenjung Kim 2020; Hanis ym. 2020; Rajamäki & Mikkola 2020.)

⁴ Vastaajien anonyymiteetin säilyttämiseksi olemme poistaneet tunnistettavat elementit, kuten organisaatioiden, toimialojen ja henkilöiden nimet.

⁵ M&E:n kohteet olivat merkityksen mukaisesti seuraavassa järjestyksessä (eniten käytetyistä vähiten käytettyihin) seuraavat: perinteinen mediajulkisuus, internet ja intranet, projektien kustannukset, sisäinen viestintäytyytyväisyys, avainviestien ymmärrys, sidosryhmien asenteet ja käyttäytyminen, viestintäprojektien henkilöstökustannukset, prosessien laatu, taloudellinen

vaikuttavuus, vaikuttavuus aineettomiin pääomiin (Zerfass ym. 2017).

LÄHTEET

- Anderson, William (2020). A cultural-economic examination of public relations measurement in the 1920s and its implications for contemporary practice. *Corporate Communications: An International Journal*, 25(4), 669–685. <https://www.emerald.com/insight/1356-3289.htm>
- Askim, Jostein (2007). How do politicians use performance information? An analysis of the Norwegian local government experience. *International Review of Administrative Sciences*, 73(3), 453–472. <https://doi.org/10.1177/0020852307081152>
- Barcelona Principles 3.0 (2020). AMEC. <https://amecorg.com/2020/07/barcelona-principles-3-0/>
- Barge, Kevin & Little, Martin (2002). Dialogical wisdom, communicative practice, and organizational life. *Communication Theory*, 12(4), 375–397. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2002.tb00275.x>
- Behn, Robert (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public Administration Review*, 63, 586–606. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00322>
- Bentele, Günter & Nothhaft, Howard (2010). Strategic Communication and a public sphere from a European perspective. *International Journal of Strategic Communication*, 4(2), 93–116. <https://doi.org/10.1080/15531181003701954>
- Bigler, William (2001). The new science of strategy execution: how incumbents become fast, sleek wealth creators. *Strategy & Leadership*, 29(3), 29–34. <https://doi.org/10.1108/10878570110695561>
- Bordi, Laura, Okkonen, Jussi, Mäkinen, Jaana-Pia & Heikkilä-Tammi, Kirsi (2018). Communication in the Digital Work Environment: Implications for Wellbeing at Work. *Nordic journal of working life studies*, 8(S3). <https://doi.org/10.18291/njwls.v8iS3.105275>
- Brousselle, Astrid & Champagne, Françoise (2011). Program theory evaluation: Logic analysis. *Evaluation and Program Planning*, 34(1), 69–78. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2010.04.001>
- Brunsson, Nils, Rasche, Andreas & Seidl, David (2012). The dynamics of standardization: Three perspectives on standards in organization stud-

- ies. *Organization Studies*, 33(5–6), 613–632. <https://doi.org/10.1177/0170840612450120>
- Botan, Carl (2006). Grand strategy, strategy and tactics in public relations. Teoksessa Botan, Carl & Hazelton, Vincent (Eds.), *Public Relations Theory*. Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum.
- Buhmann, Alexander; Macnamara, Jim & Zerfass, Ansgar (2019). Reviewing the ‘march to standards’ in public relations: a comparative analysis of four seminal measurement and evaluation initiatives. *Public Relations Review*, 45(4), 101825. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101825>
- Chambers, Christopher & Miller, Alan (2018). Benchmarking. *Theoretical Economics*, 13(2), 485–504. <https://doi.org/10.3982/TE2506>
- Christensen, Marit (2014). Communication as a Strategic Tool in Change Processes. *International Journal of Business Communication*, 51(4), 359–385. <https://doi.org/10.1177/2329488414525442>
- Christofi, Michael, Pereira, Vijay, Vrontis, Demetris, Tarba, Shlomo & Thrassou, Alkis (2021). Agility and flexibility in international business research: A comprehensive review and future research direction. *Journal of World Business*, 56(3), 101194. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101194>
- Contractor, Farok (2000). Valuing corporate knowledge and intangible assets: Some general principles. *Knowledge and Process Management*, 7(4), 242–255. [https://doi.org/10.1002/1099-1441\(200010/12\)7:4<242::AID-KPM101>3.0.CO;2-1](https://doi.org/10.1002/1099-1441(200010/12)7:4<242::AID-KPM101>3.0.CO;2-1)
- Cooren, François, Kuhn, Timothy, Cornelissen, Joep & Clark, Timothy (2011). Communication, organizing and organization: An overview and introduction to the special issue. *Organization Studies*, 32(9), 1149–1170. <https://doi.org/10.1177/0170840611410836>
- Dean, Alison & Kretschmer, Martin (2007). Can ideas be capital? Factors of production in the postindustrial economy: A review and critique. *Academy of Management Review*, 32(2), 579–580. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351866>
- Deetz, Stanley (2006). Dialogue, communication theory, and the hope of making quality decisions together. *Management Communication Quarterly*, 19(3), 368–375. <https://doi.org/10.1177/0893318905282208>
- Dervin, Brenda (2003). Sense-making’s journey from meta theory to methodology to method: an example using information seeking and use as research focus. Teoksessa Dervin, Brenda, Foreman- Wernet, Lois & Lauterbach, Erich (Eds.), *Sense-Making Methodology Reader, Selected Writings of Brenda Dervin* (s. 133–163). Cresskill, NJ.: Hampton Press.
- Doran, George (1981). There’s a S.M.A.R.T. way to write management’s goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35–36.
- Downs, Cal (1988). *Communication audits*. New York: Scott, Foresman and Company.
- Gardberg, Naomi & Fombrun, Charles (2006). Corporate citizenship: Creating intangible assets across institutional environments. *Academy of Management Review*, 31(2), 329–346. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208684>
- Gregory, Anne & Macnamara, Jim (2019). An evaluation U-turn: From narrow organizational objectives to broad accountability. *Public Relations Review*, 45(5), 101838. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101838>
- Gregory, Anne & Watson, Tom (2008). Defining the gap between research and practice in public relations programme evaluation – towards a new research agenda. *Journal of Marketing Communications*, 14(5), 337–350. <https://doi.org/10.1080/13527260701869098>
- Gregory, Anne & Willis, Paul (2013). *Strategic public relations leadership*. London: Routledge.
- Grunig, James & Dozier, David (2002). *Excellent organisations and effective organisations: A study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, James (2006). Furnishing the edifice: Ongoing research on public relations as a strategic management function. *Journal of Public Relations Research*, 18(2), 151–176. https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1802_5
- Grunig, James (2008). Conceptualizing Quantitative Research in Public Relations. Teoksessa Van Ruler, Betteke, Verčič, Ana & Verčič, Dejan (Eds.), *Public Relation Metrics Research and Evaluation* (s. 88–119). New York: Routledge.
- Hallahan, Kirk, Holtzhausen, Derina, Van Ruler, Betteke, Verčič, Dejan & Sriramesh, Krishnamurthy (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3–35. <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>
- Hanis Zainun, Nor, Johari, Johanim & Adnan, Zurina (2020). Technostress and Commitment to Change: The Moderating Role of Internal Communication. *International Journal of Public Administration*, 43(15), 1327–1339. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1672180>
- Heide, Mats, von Platen, Sara, Simonsson, Charlotte & Falkheimer, Jesper (2018). Expanding the scope of strategic communication: Towards a holistic understanding of organizational complexity. *International Journal of Strategic*

- Communication*, 12(4), 452–468.
<https://doi.org/10.1080/1553118x.2018.1456434>
- Holtzhausen, Derina & Zerfass, Ansgar (Eds.) (2015). *The Routledge Handbook of Strategic Communication* (s. 3–17). New York: Taylor and Francis Group.
- Huhtinen, Aki-Mauri & Melgin, Elina (2020). Populismi, elitismi, rihmastot ja ”sotakone”. Hallitsemattomuuteen sopeutumisesta. Teoksessa Huhtinen, Aki-Mauri & Melgin, Elina (toim.), *ProComma Academic – Hallitsematon viestintä* (s. 12–23). Helsinki: ProCom. <http://doi.org/10.31885/9789526857664>
- Huusko, Mira (2009). *Itsearviointi suomalaisissa yliopistoissa* (s. 53–55). Helsinki: Suomen kasvatustieteellinen seura.
- IPR (Institute for Public Relations) (2016). *IPR measurement commission*. <http://www.institute-forpr.org/ipr-measurement-commission>.
- Johansson, Catrin, Miller, Vernon & Hamrin, Solange (2014). Conceptualizing communicative leadership: A framework for analysing and developing leaders’ communication competence. *Corporate Communication: An International Journal*, 19(2), 147–165. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2013-0007>
- Juholin, Elisa, Åberg, Leif & Aula, Pekka (2015). Strategic Employee Communication – What Does it Really Mean? Towards Responsible Dialogue as a Missing Piece. Teoksessa Catellani, Andrea, Zerfass, Ansgar & Tensch, Ralph (Eds.), *Communication Ethics in a Connected World. Research in Public Relations and Organisational Communication* (s. 323–347). Brussels: Peter Lang.
- Juholin, Elisa & Rydenfelt, Henrik (2020). Strateginen viestintä ja organisaation tavoitteet –Mihin viestinnällä pyritään? *Media & Viestintä*, 43(1), 79–99. <https://doi.org/10.23983/mv.91081>
- Järnlström, Maria; Viitala, Riitta & Uotila, Timo-Pekka (2012). Well-being and performance in managerial cognitions: the contribution of cognitive maps. Teoksessa Vanhala, Sinikka, Tilev, Kristina & Lindström, Sara (toim.), *Ristivetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus* (s. 79–96). Helsinki: Aalto-yliopisto.
- Kaplan, Robert & Norton, David (1996). *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- King, Cynthia (2009). Emergent communication strategies. *International Journal of Strategic Communication*, 4(1), 19–38. <https://doi.org/10.1080/15531180903415814>
- Kroll, Alexander (2015). Drivers of Performance Information Use: Systematic Literature Review and Directions for Future Research. *Public Performance & Management Review*, 38(3), 459–486. <https://doi.org/10.1080/15309576.2015.1006469>
- Kuhn, Timothy & Schoeneborn, Dennis (2015). The Pedagogy of CCO. *Management Communication Quarterly*, 29(2), 295–301. [https://doi.org/10.1016/s0363-8111\(02\)00108-x](https://doi.org/10.1016/s0363-8111(02)00108-x)
- Lamme, Margot & Russell, Karen (2010). Removing the spin: toward a new theory of public relations history. *Journalism and Communication Monographs*, 11(4), 281–362. <https://doi.org/10.1177/152263791001100402>
- Lappalainen, Pia, Saunila, Minna, Ukko, Juhani, Rantala, Tero & Rantanen, Hannu (2019). Managing Performance through Employee Attributes – Implications for Employee Engagement. *Journal of Productivity and Performance Management*, 69(9), 2119–2137. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2018-0356>
- Lee, Yeunjae & Haenjung Kim, Katie (2020). Demotivating employees’ negative communication behaviors on anonymous social media: The role of public relations. *Public Relations Review*, 46(4), 101955. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101955>
- Lev, Baruch & Daum, Jürgen (2004). The dominance of intangible assets: consequences for enterprise management and corporate reporting. *Measuring Business Excellence*, 8(1), 6–17. <https://doi.org/10.1108/13683040410524694>
- Likely, Fraser & Watson, Tom (2013). Measuring the edifice: Public relations measurement and evaluation practice over the course of 40 years. Teoksessa Sriramesh, Krisnamurthy, Zerfass, Ansgar & Kim, Jeong-Nam (Eds.), *Public relations and communication management: Current trends and emerging topics* (s. 143–162). New York, NY: Routledge.
- Lindenmann, Walter (2003). *Guidelines for measuring the effectiveness of PR programs and activities*. Gainesville, FL: Inst. for Public Relations.
- Littlejohn, Stephen & Foss, Karen (2021). *Theories of Human Communication*, 12th ed. Illinois: Waveland Press Inc.
- Macnamara, Jim (2014). Emerging international standards for measurement and evaluation of public relations: A critical analysis. *Public Relations Inquiry*, 3(1), 7–29. <https://doi.org/10.1177/2046147X14521199>
- Macnamara, Jim (2015). Overcoming the measurement and evaluation deadlock: A new approach and model. *Journal of Communication Management*, 19(4), 371–387.

- <https://doi.org/10.1108/JCOM-04-2014-0020>
- Macnamara, Jim (2018). *Evaluating public communication: New models, standards and best practices*. Abingdon, UK: Routledge.
- Macnamara, Jim & Gregory, Anne (2018). Expanding Evaluation to Progress Strategic Communication: Beyond Message Tracking to Open Listening. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 469–486. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1450255>
- Mantere, Saku, Shildt, H. & Sillince, John (2012). Reversal of Organizational Change. *Academy of Management Journal*, 55(1), 172–196. <https://www.jstor.org/stable/41413630>
- Men, Rita, Yue, Cen & Liu, Yonghong (2020). Vision, passion, and care: The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change. *Public Relations Review*, 46(3), 101927. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101927>
- Mirabeau, Laurent & Maguire, Steve (2014). From autonomous strategic behaviour to emergent strategy. *Strategic Management Journal*, 35(8), 1202–1229. <https://doi.org/10.1002/smj.2149>
- Moran, Alan (2015). *Managing agile: Strategy, implementation, organization and people*. Berlin, Germany: Springer.
- Murtarelli, Grazia, Romenti, Stefani, Miglietta, Angelo & Gregory, Anne (2019). Investigating the role of contextual factors in effectively executing communication evaluation and measurement: A scoping review. *Journal of Communication Management*, 23(3), 228–245. <https://doi.org/10.1108/JCOM-12-2018-0131>
- Nothhaft, Howard & Wehmeier, Stefan (2007). Coping with complexity: sociocybernetics as a framework for communication management. *International Journal of Strategic Communication*, 1(3), 151–168. <https://doi.org/10.1080/15531180701434785>
- O'Connor, Amy & Shumate, Michelle (2018). A multidimensional network approach to strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 399–416. <https://doi.org/10.1080/1553118x.2018.1452242>
- Ohtonen, Petriikka & Ollila, Elina (2017). Viestinnän ROI – mahdollisuus vai mahdottomuus? Teoksessa Juholin, Elisa & Luoma-aho, Vilma (toim.), *ProComma Academic: Mitattava viestintä*, (s. 112–134). Helsinki: ProCom. <http://hdl.handle.net/10138/277788>
- Porter, Michael (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, NY: The Free Press.
- Powell, Ronald (2006). Evaluation Research: An Overview. *Library Trends*, 55(1), 102–120. <https://doi.org/10.1353/lib.2006.0050>
- Putnam, Linda & Nicotera, Anne (2010). Communicative constitution of organization is a question: Critical issues for addressing it. *Management Communication Quarterly*, 24(1), 158–165. <https://doi.org/10.1177/0893318909351581>
- Rajamäki, Sari & Mikkola, Leena (2020). Newcomers in the workplace. Teoksessa Mikkola, Leena & Valo, Maarit (Eds.), *Workplace communication* (s. 69–82). Taylor & Francis. <https://doi.org/10.4324/9780429196881-6>
- Raup, Juliana & Hoffmann, Olaf (2012). Understanding strategy in communication management. *Journal of Communication Management*, 16(2), 146–161. <https://doi.org/10.1108/13632541211217579>
- Rossi, Peter, Lipsey, Mark & Freeman, Gary (2004). *Evaluation: A systematic approach* (s. 6–7). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ruben, Brent & Gigliotti, Ralph (2016). Leadership as Social Influence: An Expanded View on Leadership Communication Theory and Practice. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 23(4), 467–479. <https://doi.org/10.1177/1548051816641876>
- Ruben, Brent & Gigliotti, Ralph (2017). CommunicationSineQuaNonofOrganizational Leadership Theory and Practice. *International Journal of Business Communication*, 54(1), 12–30. <https://doi.org/10.1177/2329488416675447>
- Rühl, Manfred (2008). Public Relations Methodology: should we bother (if it exists?). Teoksessa Van Ruler, Betteke, Tkalac Verčič, Ana & Verčič, Dejan (Eds.), *Public Relations Metrics Research and Evaluation* (s. 21–35). New York: Routledge.
- Saarijärvi, Hannu (2007). Miten viestiä ja mitata asiakaslähtöisyyttä? Teoksessa Juholin, Elisa & Luoma-aho, Vilma (toim.), *ProComma Academic – Mitattava viestintä* (s. 98–109). Helsinki: ProCom. <http://hdl.handle.net/10138/277788>
- Scriven, Michael (1991). Pros and cons about goal-free evaluation. *American Journal of Evaluation* 12(1), 55–62. <https://doi.org/10.1177/109821409101200108>
- Scriven, Michael (1996). Types of evaluation and types of evaluator. *Evaluation Practice* 17(2), 151–161. <https://doi.org/10.1177/109821409601700207>

- Shockley-Zalabak, Pamela (2012). *Fundamentals of Organisational Communication. Knowledge, Sensivity, Skills, Values*. Boston: Allyn & Bacon.
- Sias, Patricia (2014). Workplace relationships. Teoksessa Putnam, Linda & Mumby, Dennis (Eds.), *The SAGE handbook of organizational communication: Advances in theory, research and methods* (3. painos) (s. 375–400). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stacks, Don (2017). *Primer of Public Relations Research*. New York, NY: Guilford Press.
- Steyn, Benita (2004). From strategy to corporate communication strategy: A conceptualisation. *Journal of Communication Management*, 8(2), 168–184. <https://doi.org/10.1108/13632540410807637>
- Sveriges Kommunikatörer (1996). *Return on communications*. <https://sverigeskommunikatorer.se/globalassets/dokument/forskningsrapport-er/returnoncommunication.pdf>.
- Tampere, Päivi (2020). Informaatiovaikuttaminen – haaste organisaatioille ja yhteiskunnalle. Teoksessa Huhtinen, Aki-Mauri & Melgin, Elina (toim.), *ProComma Academic – Hallitsematon viestintä* (s. 94–107). Helsinki: ProCom. <http://doi.org/10.31885/9789526857664>
- Taylor, James & Van Every, Elizabeth (2000). *The Emergent Organization: Communication as its Site and Surface*. Mahwah, N.J.: Erlbaum.
- Taylor, James (2009). Organizing from the bottom up? Reflections on the constitution of organization in communication. Teoksessa Putnam, Linda & Nicotera, Anne (Eds.), *Building Theories of Organization. The Constitutive Role of Organization* (s. 153–186). New York, NY: Routledge.
- Thurlow, Amy, Kushniryk, Alla, Yue, Anthony R. Blanchette, Kim, Murchland, Peter & Simon, Alyssa (2017). Evaluating excellence: A model of evaluation for public relations practice in organizational culture and context. *Public Relations*, 43(x), 71–79. <https://isidl.com/wp-content/uploads/2017/09/E4808-ISIDL.pdf>
- Torp Moberg, Simon (2015). The strategic turn in communication science: On the history and role of strategy in communication science from ancient Greece until the present day. Teoksessa Holtzhausen, Derina & Zerfass, Ansgar (Eds.), *The Routledge Handbook of Strategic Communication* (s. 34–52). New York: Taylor and Francis Group.
- Ukko, Juhani, Tenhunen, Jarkko & Rantanen, Hannu (2007). Performance measurement impacts on management and leadership: Perspectives of management and employees. *International Journal of Production Economics*, 110(1–2), 39–51. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2007.02.008>
- Van Ruler, Betteke (2015). Agile public relations planning: the reflective communication scrum. *Public Relations Review*, 41(2), 187–194. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.11.008>
- Van Ruler, Betteke (2018). Communication theory: An underrated pillar on which strategic communication rests. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 367–381. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1452240>
- Van Ruler, Betteke (2019). Agile communication evaluation and measurement. *Journal of Communication Management*, 23(3), 265–280. <https://doi.org/10.1108/JCOM-12-2018-0136>
- Van Ruler, Betteke & Körver, Frank (2019). *The Communication Strategy Handbook*. New York: Peter Lang.
- Vásquez, Consuelo & Schoeneborn, Dennis (2017). Communication as constitutive of organization. Teoksessa Scott, Craig & Lewis, Laurie (Eds.), *The International Encyclopedia of Organizational Communication* (s. 367–386). Hoboken, NY: Wiley.
- Verwoerd, Lisa (2021). How to normalize reflexive evaluation? Navigating between legitimacy and integrity. *Evaluation*, 27(2), 229–250. <https://doi.org/10.1177/1356389020969721>
- Volk, Sophia (2016). A systematic review of 40 years of public relations evaluation and measurement research: Looking into the past, the present, and future. *Public Relations Review*, 42(5), 962–977. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.07.003>
- Volk, Sophia, Berger, Karen, Zerfass, Ansgar, Bisswanger, Luisa, Fetzner, Marcus & Koehler, Karolin (2017). How to play the game. Strategic tools for managing corporate communication. *Communication Insights*, Issue 3.
- Volk, Sophia & Buhmann, Alexander (2019). New avenues in communication evaluation and measurement: Towards a research agenda for the 2020s. *Journal of Communication Management*, 23(3), 162–178. <https://doi.org/10.1108/JCOM-08-2019-147>
- Watson, Tom & Noble, Paul (2005/2014). *Evaluating Public Relations: A Best Practice Guide to Public Relations Planning, Research & Evaluation*. London: Kogan Page.
- Watson, Tom (2012). The evolution of public relations measurement and evaluation. *Public Relations Review*, 38(3), 390–398. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.018>

- Wiiio, Osmo A. & Helsilä, Martti (1974). Auditing communication in organisations: a standard survey, LTT communication audits. *Finnish Journal of Business Economics* 4, 305–315.
- Yampolskaya, Svetlana, Nesman, Teresa, Hernandez, Mario & Koch, Diane (2004). Using Concept Mapping to Develop a Logic Model and Articulate a Program Theory: A case example. *American Journal of Evaluation*, 25(2), 191–207. <https://doi.org/10.1177/109821400402500204>
- Zerfass, Ansgar & Sherzada, Muschda (2015). Corporate communications from the CEO's perspective: How top executives conceptualize and value strategic communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 20(3), 291–309. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2014-0020>
- Zerfass, Ansgar, Verčič, Dejan & Volk, Sophia Charlotte (2017). Communication evaluation and measurement. Skills, practices and utilization in European organizations. *Corporate Communications - An International Journal*, 22(1), 2–18. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2016-0056>
- Zerfass, Ansgar, Verčič, Dejan, Nothhaft, Howard & Werder, Kelly Page (2018). Strategic communication: Defining the field and its contribution to research and practice. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 487–505. <https://doi.org/10.1080/1553118x.2018.1493485>
- Åberg, Leif (2000). *Viestinnän johtaminen*. Helsinki: Infor.