

Tämä on rinnakkaistallennettu hyväksytty käsikirjoitus. Viittaustiedot:

Olkkonen, Laura. (2014). Odotushallinta. Teoksessa Vilma Luoma-aho (toim.) ProComma Academic: Särkymätön viestintä (s. 20-29). Helsinki: Procom ry.

Ingressi

Särkymätön viestintä edellyttää särkymätöntä toimintaa, joka kestää sidosryhmien tarkastelua. Siksi organisaatioiden täytyy tuntea sidosryhmänsä entistä paremmin. Apuna voi toimia odotushallinta, joka tarkoittaa organisaation kykyä ymmärtää ja analysoida siihen itseensä kohdistuvia odotuksia. Odotushallinnan ytimessä on yksi organisaatiaviestinnän perusajatuksista; toimintaympäristön ja sidosryhmien kuunteleminen. Tarkemmin sanottuna odotushallinta on keino jäsentää sitä tietoa, jota monitoroinnilla kerätään. Odotushallinta ei siten ole sidosryhmien kontrollointia tai viestinnällä kiillottamista, vaan askel kohti hienojakoisempaa sidosryhmien ymmärtämistä. Pirstoutuneessa viestintäympäristössä odotushallinta luo perustan monille tärkeille organisaatiaviestinnän osa-alueille. Ilman odotusten ymmärtämistä esimerkiksi maineenhallinta ja suhdetoiminta on vaikeaa. Sidosryhmäodotukset voivat olla positiivisia tai negatiivisia ja ne sisältävät tärkeää tietoa asennoitumisesta organisaatiota kohtaan – siinä missä positiiviset odotukset kertovat missä organisaation odotetaan menestyvän, negatiiviset odotukset kertovat missä organisaation odotetaan epäonnistuvan. Odotushallinta voi auttaa organisaatioita paikkaamaan sidosryhmäsuhteita hiertäviä epäsuhtia, jotka tekevät organisaation toiminnasta ja viestinnästä helposti särkyvää.

Johdanto

Organisaatiot pystyvät yhä vähemmän hallitsemaan niitä itseään koskevia keskusteluja ja julkisuutta – tai pikemminkin niitä eri areenoita (Luoma-aho & Vos, 2010), joille eri keskustelut ja julkisuudet kulloinkin sirottavat. Yhdelle sidosryhmälle avautuva julkisuus voi olla erilainen kuin jonkin toisen, sillä viestit ja samalla esimerkiksi organisaatioiden maineet muokkautuvat niin vanhoissa kuin uusissa medioissa, niin massojen, nichejen kuin yksittäisten toimijoidenkin äänien vuorovaikutuksessa. Viestinnällisesti organisaatiot eivät useinkaan voi sijoittaa itseään keskelle sidosryhmäkarttaa universumin auringoksi – sen sijaan ne ovat osasia monikerroksisissa verkostoissa, joissa jokainen sidosryhmä voi yhdistää voimansa minkä tahansa muun ryhmän tai organisaation kanssa aina tarpeen mukaan (Steurer, 2006). Sidoksia siis sidotaan ja puretaan joustavasti, eikä tyypillinen toimintaympäristö ole stabiili. Myös sidosryhmien kirjo voi olla aiempaa huomattavasti monimuotoisempi ja liikkuvaisempi sen mukaan, mikä aihe on milloinkin ”kuuma” ja miten eri ryhmät aktivoituvat (Aldoory & Grunig, 2012). Aiemman staattisen kartan sijasta sidosryhmien seuraaminen voikin nykyään muistuttaa enemmän alati muuttuvaa lämpökuvaa, jossa teemat voivat levitä ”tartunnan” lailla (Coombs, 2002) ja julkisuudet voivat ”leimahtaa” (Aula & Åberg, 2012). Yksi keino ymmärtää sidosryhmien liikkeitä voi olla aiempaa systemaattisempi analyysi niistä odotuksista, jotka osaltaan ohjaavat sidosryhmien toimintaa.

Odotukset ovat terminä tuttu viestinnän ammattilaisille. Akateemisessa kirjallisuudessa odotusten tunnistaminen on vuosikymmeniä sitten liitetty esimerkiksi organisaatioiden kykyyn välttää

legitimiteettikatkoksia (Sethi, 1979), jotka haastavat organisaation oikeutuksen olla olemassa. Odotukset ovat siten yksi seurattava signaali, kun organisaatiot analysoivat ympäristöönsä (Jaques, 2009). Usein odotukset liitetään myös maineeseen ja sen hallintaan, sillä kykyä vastata sidosryhmien odotuksiin pidetään kivijalkana hyvän maineen rakentumiselle (Eisenegger, 2009). Vaikka odotukset vilahtelevat viestinnän kirjallisuudessa, niiden sisältöä ja taustaa on avattu verrattain vähän. Odotukset kuitenkin painottuvat esimerkiksi mainetta enemmän tulevaisuuteen ja ne kuvaavat esimerkiksi niitä tuloksia – ei vain taloudellisia – joita organisaation odotetaan tekevän, millaisia vaikutuksia organisaation toiminnalla uskotaan olevan ja miten organisaation odotetaan sopivan omiin arvoihin (Olkkonen & Luoma-aho, tuleva). Siten odotukset ovat tärkeä tekijä monille keskeisille organisaatioviestinnän osa-alueille – esimerkiksi maineenhallinnassa tai suhdetoiminnassa on vaikea onnistua, jos niillä yritetään vastata väärin odotuksiin. Olennaista on, että odotukset kertovat yhtä paljon niiden kohteena olevasta organisaatiosta, kuin niistä sidosryhmistä, jotka odotuksia muodostavat – siis aivan keskeisestä organisaatioviestinnän kiinnostuksen kohteesta: *suhteesta*.

Odotukset eivät sisällä informaatiota vain siitä, millaisena organisaatio nähdään, vaan myös siitä miten sitä kohtaan asenoidutaan ja käyttäydytään – miten sidosryhmät reagoivat, miten organisaatiota ollaan valmiita tukemaan tai olemaan tukematta, tai miten omaa toimintaa muokataan suhteessa organisaation toimiin (Thomlison, 2000). Siten odotusten ymmärtäminen voi auttaa organisaatioita tulkitsemaan sidosryhmäsuhteitaan aiempaa syvemmin ja auttaa jäsentämään niitä monisyisiä toimintaympäristöjä, joissa sekä sidosryhmät että organisaatiot toimivat. Se, miten odotuksia täytetään tai rikotaan, määrittelee osaltaan miten organisaatioon uskotaan ja luotetaan tulevaisuudessa. Sidosryhmien kanssa toimimaan tottuneet viestijät ovat keskeisessä roolissa, kun organisaatio analysoi odotuksia ja mahdollisia katkoksia odotusten ja organisaation toiminnan välillä.

Odotuksia ei kuitenkaan voi hallita sanan varsinaisessa merkityksessä – organisaatiot eivät voi etenkään nykyisessä viestintäympäristössä manipuloida sidosryhmiensä odotuksia itselleen edullisiksi. Odotuksia ei myöskään voi justeerata pelkästään viestinnällä, sillä sidosryhmien odotukset muodostuvat yhdistelemällä tietoa ja kokemusta eri lähteistä (Robledo, 2001). Organisaatiot voivat kuitenkin ottaa aiempaa analyttisemmän otteen odotusten seuraamiseen ja ennen kaikkea niiden tulkintaan hallitsemalla paremmin omaa ymmärrystään odotuksista. Tätä kutsun tässä artikkelissa odotushallinnaksi. Muita kuvaavia termejä voisivat olla esimerkiksi odotusmonitorointi tai odotuskartoitus.

Teoriaa ja ajattelumalleja

Organisaatioviestinnän yksi tärkeimmistä tehtävistä on olla kiinnostunut sidosryhmistä ja niistä muuttuvista trendeistä ja arvoista, jotka vaikuttavat sidosryhmien mieltymyksiin ja käytökseen (Lauzen, 1995). Odotukset mainitaan usein yhtenä signaalina, jota organisaatioiden tulisi seurata ymmärtääkseen toimintaympäristöönsä (esim. Heath & Bowen, 2002; Ledingham, 2003; The Melbourne Mandate, 2012). Odotusten tunteminen onkin liitetty osaksi esimerkiksi maineenhallintaa, teemojen hallintaa, suhteiden hallintaa ja kriisiviestintää. Maineen ja suhteiden kannalta odotukset ovat yksi onnistumisen avaimista: hyvän maineen rakennus voidaan sanoa olevan odotuksiin vastaamista (Eisenegger & Imhof, 2008) ja suhteiden onnistumista voidaan arvioida sillä miten hyvin odotukset tulevat täytetyksi (Coombs, 2000; Ledingham, 2003). Jos taas odotukset eivät ole tiedossa, organisaatiolla voi olla edessään haasteita: huomiotta jätettyjen odotusten voidaan katsoa johtavan sidosryhmien aktivoitumiseen tietyn teeman ympärille (Jaques, 2009) ja väärintulkitut sidosryhmäodotukset voivat pahimmillaan aiheuttaa organisaatiolle kriisin (Brønn, 2012). Tämän kaiken voidaan katsoa pätevän edelleen, mutta nykyisessä viestintäympäristössä sidosryhmien on yhä

helpompaa tuoda esille omia odotuksiaan ja etenkin niiden epäsuhtia. Siksi odotushallinta nostaa odotusten ymmärtämisen tärkeämpään rooliin, keinoksi jäsentää organisaation ympäristöstään keräämää tietoa.

Akateemisessa viestinnän kirjallisuudessa harvoin avataan sitä, mitä odotukset todella ovat ja miten ne muodostuvat (Olkkonen & Luoma-aho, tuleva). Myös käytännön työkaluja odotusten analysointiin on tarjolla vähän. Odotukset eivät ole kuitenkaan aivan yksinkertainen ilmiö, sillä odotuksia on eritasoisia ja erityyppisiä, eikä niiden sisältämä tieto aina aukea ilman kunnollista analyysia. Odotushallinnassa onkin olennaista tunnistaa, että sidosryhmät voivat puhua eri tasoista, kun ne vertaavat odotuksiaan kokemuksiinsa organisaatiosta. Odotus voi esimerkiksi kuvata sitä tasoa, miten sidosryhmän mielestä organisaation *pitäisi* toimia (Summers & Granbois, 1977). Tällaisen odotuksen muodostumista ohjaa se, mitä sidosryhmät kulloinkin pitävät arvokkaana ja toisaalta myös mahdollisena nykyresurssit huomioiden. Asiakkaat voivat odottaa esimerkiksi kokonaisvaltaista palvelua ja työntekijät voivat odottaa, että organisaation filosofia vastaa omia arvoja. Jos organisaatio pystyy täyttämään tällaisen ”pitäisi”-tason odotuksen, se todennäköisesti pystyy tarjoamaan sidosryhmälleen sellaista arvoa, että suhteen halutaan jatkuvan.

Sidosryhmillä voi myös olla ”pitäisi”-tason ylittäviä odotuksia, jotka kuvaavat sitä mitä *voisi* olla tai mikä *voisi* olla mahdollista nyt tai tulevaisuudessa (Miller, 1977). Nämä odotukset kuvaavat sidosryhmien toiveita ja tarpeita, joihin ei vielä ole vastattu. Ne voivat kuvata myös sellaisia ideaaleja, jotka eivät ole nykyresurssilla realistisia, mutta sidosryhmät odottavat organisaatioiden voivan täyttää niitä tulevaisuudessa. Jos kaikki olosuhteet ovat suotuisat, organisaatioiden voidaan odottaa täyttävän myös ”voisi”-tason odotuksia, tai sitten tätä tasoa voidaan olla valmiita laskemaan vastaamaan realiteetteja. Koska ”voisi”-odotukset ovat usein arvolutautuneita ja ideaalililaa kuvaavia, ne kertovat organisaatioille paljon siitä suunnasta, johon sidosryhmien arvot kulloinkin kehittyvät ja mihin suuntaan organisaatioiden tulisi kehittyä voidakseen vastata tulevaisuuden odotuksiin. Ajan kuluessa odotukset voivatkin vaihtaa tasolta toiselle. Aikaisemmin saattoi esimerkiksi olla hyväksyttävää odottaa organisaation vastausta ongelmaan tai kriisiin jopa muutama päivä, mutta nyt saatetaan odottaa, että hereillä on oltava heti. Myös tasojen muutoksia on syytä seurata osana odotushallintaa.

Sekä ”pitäisi”- että ”voisi”-tason odotukset kuvaavat aina sidosryhmän kannalta positiivisia lopputulemia. Odotus voi kuitenkin perustua myös *todennäköisyyteen* (Summers & Granbois, 1977), jolloin se voi olla joko positiivinen tai negatiivinen: tällainen odotus kuvaa sidosryhmän arviota siitä, miten organisaatio tulee luultavasti toimimaan. Todennäköisyyteen perustuva odotus nojaa usein menneisiin kokemuksiin organisaation kanssa. Jos sidosryhmillä on hyviä kokemuksia, todennäköisyyteen perustuva odotus voi olla sama kuin ”pitäisi”-taso, tai jopa sama kuin ”voisi”-taso. Jos taas kokemukset ovat huonoja, sidosryhmä voi suhtautua organisaatioon pessimistisesti ja odottaa, että organisaatio ei pysty tarjoamaan sidosryhmälle mitään positiivista arvoa. Sidosryhmät voivat esimerkiksi odottaa, että organisaatio ei kuuntele työntekijöitään, tai että tuotantoketjun valvonta ei ole hallinnassa. Näiden odotusten tunnistaminen on erityisen tärkeää organisaation maineelle, sillä pitivät negatiiviset odotukset paikkansa tai ei, ne ovat merkki pettyneistä sidosryhmistä ja pessimistisestä asennoitumisesta organisaation toimintaan.

Sidosryhmät voivat myös laskea odotuksiaan organisaatiota kohtaan ja tyytyä *minimitasoon* eli alimpaan hyväksyttävään tasoon (Miller, 1977; Zeithaml et al., 1993), jolloin he vielä katsovat suhteen voivan jatkua. Jos organisaatio ei onnistu täyttämään näitä minimiodotuksia, sidosryhmän odotus voi olla niin pessimistinen, että organisaation odotetaan epäonnistuvan tulevaisuudessakin.

Tällöin myös suhde organisaatioon voi katketa tai se voi muuttua yhteistyöstä vastakkaisiin suuntaan vedoksi.

Taulukko 1: Neljä erilaista odotustyyppiä

| Odotustyyppi | Kuvaus | Merkitys suhteelle | Huomioitavaa |
|----------------|--|--|--|
| minimi | Kuvaa minimi hyväksyttävyyteen perustuvaa perustasoa | Täytetyt minimi odotukset mahdollistavat suhteen olemassaolon ja perusluottamuksen sekä -legitimiteetin syntymisen | Koskee hyväksyttävyyttä ja perustasoa, joten katkokset voivat vaikeuttaa tai estää suhteiden muodostumista tai aiheuttaa legitimitteettivajeen olemassa oleville suhteille |
| todennäköisyys | Kuvaa realiteetteihin perustuvaa todennäköisyyttä | Täytetyt todennäköisyysodotukset voivat vaikuttaa suhteeseen positiivisesti tai negatiivisesti, riippuen siitä onko odotus itsessään positiivinen (optimistinen, luottavainen) vai negatiivinen (pessimistinen, epäluuloinen). | Koskee kokemukseen perustuvia arvioita, joten positiivisten odotusten täyttäminen voi vahvistaa esimerkiksi mainepääomaa, kun taas negatiivisten odotusten täyttäminen kertoo maineen menettämisestä |
| pitäisi | Kuvaa toiveita ja tarpeita | Täytetyt ”pitäisi”-odotukset ovat merkki siitä, että suhde etenee kuten sidosryhmät haluavat ja että suhde perustuu muullekin kuin perusluottamukselle ja -legitimiteetille | Koskee sidosryhmien arvokkaana pitämiä asioita, joten katkokset voivat tarkoittaa, että organisaatio ei osaa vastata sidosryhmiensä arvoihin – seurauksena voi olla vahinkoa maineelle tai legitimitteetille |
| voisi | Kuvaa ideaalitalanteeseen perustuvia mahdollisuuksia | Täytetyt ”voisi”-odotukset mahdollistavat suhteen kehittymisen tavallista korkeammalle tasolle ja kilpailijoista erottautumisen | Koskee ideaaleja, joten katkokset eivät aiheuta välittömiä ongelmia, mutta niiden kurominen voi tuoda merkittävää maine- tai kilpailuetua |

Miksi sitten eritasoisten odotusten ymmärtäminen on tärkeää? Odotusten tunnistaminen ja analysointi voi auttaa esimerkiksi rakentamaan organisaatiolle tavoitetiloja. Yhdelle organisaatiolle voi riittää, että täytetyksi tulevat ne odotukset, jotka ovat sidosryhmille minimejä tai jotka sidosryhmien mielestä *pitäisi* olla kunnossa. Tällaisia odotuksia voi olla esimerkiksi toiminnan läpinäkyvyys, tuoteturvallisuus tai toimiva asiakaspalvelu. Jokin toinen taas haluaa ehdottomasti pyrkiä olemaan alansa paras ja täyttämään ideaalisia ”voisi”-odotuksia. Tästä on hyötyä etenkin silloin, kun kilpailija ei pysty vastaamaan samoihin odotuksiin.

Odotuksiin liittyy olennaisena se, että ne tulevat testatuksi käytännön kanssakäymisessä organisaation kanssa. Siten odotukset voivat osoittautua joko oikeiksi tai vääriksi (vrt. Burgoon, 1993). Suhteen kannalta turmiollista on, jos positiivisia odotuksia rikotaan toistuvasti, sillä se heikentää luottamusta ja tekee tulevista odotuksista aiempaa negatiivisempia. Sen sijaan jos organisaatio onnistuu todistamaan negatiiviset odotukset vääriksi, sillä on vain voitettavaa. Odotushallinnassa kehittymään haluavien organisaatioiden on hyödyllistä tunnistaa paitsi odotuksia, myös sellaisia epäsuhtia ja katkoksia jolloin odotukset ja organisaation toiminta eivät kohtaa. Toisissa epäsuhdissa viestinnällä on suurempi rooli kuin toisissa – esimerkiksi jos sidosryhmillä on paljon ”pitäisi”-tason odotuksia, jotka organisaation mielestä ovat ideaaleja, voi olla että organisaatio on joko epäonnistunut lukemaan toimintaympäristönsä muutoksia, tai se on luvannut enemmän kuin pystyy toiminnallaan lunastamaan.

Summattuna, odotushallinta on odotusten tunnistamista ja tulkitsemista. Siinä missä positiivisia odotuksia on hyvä tunnistaa, jotta tietää mihin toiminnallaan pyrkiä, negatiiviset odotukset voivat sisältää organisaatiolle tärkeää tietoa siitä, missä on parannettavaa ja miksi sidosryhmäsuhteet toisinaan takkuavat. Negatiiviset odotukset voivat pahimmillaan aiheuttaa kriisejä, mutta samalla ne osoittavat tärkeitä kehityskohteita. Nykyisessä viestintäympäristössä sidosryhmät voivat tuoda

vapaasti ilmi sekä odotuksiaan että odotusten rikkomuksia. Siksi on entistä tärkeämpää, että organisaation toimintaa tukee särkymätön viestintä, joka pystyy ajoissa tarttumaan sekä sidosryhmien positiivisiin että negatiivisiin odotuksiin.

Soveltaminen käytäntöön

Toiminnallisesti odotushallinta asettuu osaksi organisaation monitorointia ja sidosryhmien kuuntelua. Odotushallinnassa on paljon vanhaa ja tuttua, mutta siinä painottuu orientoituminen tulevaisuuteen. Odotushallinta on keino jäsentää monitoroimalla saatavaa tietoa. Odotukset ohjaavat sitä, miten hyvänä suhdetta pidetään, mitä siltä uskotaan saatavan tulevaisuudessa, sekä miten omaa toimintaa ollaan valmiita muokkaamaan (Burgoon, 1993; Thomlison, 2000).

Odotushallinta on organisaatiolle pitkäjänteistä työtä, sillä odotuksia voi olla vaikea muuttaa, kun ne ovat kerran muodostuneet. Epäsuhtat ja katkokset odotusten ja toiminnan välillä voivat kuitenkin olla organisaatioille niin haitallisia, että ne uhkaavat sekä mainetta että legitimitettä. Siksi organisaatioille on hyödyllistä tunnistaa näitä katkoksia mahdollisimman varhain. Seuraavassa on listattu kolme keskeistä kysymystä, joiden avulla odotushallintaa voi kehittää:

1) Mistä odotuksia voi lukea?

Odotukset eivät usein selviä kysymällä suoraan sidosryhmiltä ”Mitä odotatte organisaatioltamme?” Sen sijaan odotuksia voi lukea ja tunnistaa esimerkiksi palautteesta, jota organisaatio saa, sekä keskusteluista, jotka koskevat organisaatiota tai sille tärkeää teemaa. Nämä keskustelut ovat pirstoutuneita erilaisille areenoille vanhoissa ja uusissa medioissa (Luoma-aho & Vos, 2010) ja niitä voidaan käydä samanmielisten kanssa eriytyneissä ”kuplissa” (Sloterdijk, 2011). Siten tieto odotuksista ei usein tule organisaatiolle suoraan, vaan organisaation täytyy etsiä itselleen tärkeät keskustelut erilaisista keskusteluvirroista. Kaikki organisaation normaalisti käyttämät monitorointikanavat kannattaa käydä läpi arvioiden, miten ne voisivat tukea odotushallintaa.

2) Mitä mikäkin odotus tarkoittaa?

Kun odotukset ovat tunnistettu, ne täytyy kategorisoida ja analysoida, jotta organisaatio saa selville mitä odotukset pitävät sisällään. Ensimmäisenä askeleena on purettava miten odotus on muodostunut, mistä se on peräisin (esimerkiksi muualta saatu tieto, oma kokemus, vertailu kilpailijoihin). Ovatko odotukset positiivisia vai negatiivisia? Entä onko odotus todenmukainen – jos ei, miksi ei? Onko organisaation toiminnassa tai viestinnässä parantamisen varaa? Ovatko positiiviset odotukset organisaation haluamalla tasolla, vai ovatko ne liian matalia – jos ovat, missä vika? Ovatko positiiviset odotukset liian korkeita – jos on, onko tullut luvattua liikaa? Minkälaisiin asioihin liitetään negatiivisia odotuksia? Liittykö odotuksiin epäsuhtia tai katkoksia?

Analyysi asettaa odotukset myös kontekstiinsa tunnistamalla odotusten eri tasot. Tärkeitä kysymyksiä ovat esimerkiksi: Onko minimiodotuksia täyttämättä, vaarantaako se organisaation legitimitetin? Onko positiivisia todennäköisyyteen perustuvia odotuksia tai ”pitäisi”-odotuksia täyttämättä, mitä se kertoo maineestamme? Pystyykö organisaatio toimimaan odotusten edellyttämällä tasolla? Onko sellaisia ”voisi”-odotuksia, joihin organisaatio pystyy tarttumaan? Onko negatiivisia todennäköisyyteen nojaavia odotuksia? Miten ne ovat syntyneet? Mitkä esille tulevista haasteista koskevat enemmän toimintaa, mitkä viestintää? Miten viestinnällä ja suhdetoiminnalla voidaan tukea organisaatiota näissä haasteissa?

3) Mikä merkitys odotuksella on organisaation tulevaisuudelle?

Kolmas tärkeä askel on purkaa auki odotusten merkitys organisaation toiminnalle. Mitä organisaatiolla on opittavaa esille tulleista odotuksista? Missä on onnistuttu? Mikä vaatii vielä työtä? Minkä sidosryhmien kanssa olisi tehtävä tiiviimpää yhteistyötä, jotta organisaatio voisi työstää esiin tulleita haasteita? Erityisen tärkeää on tulevaa toimintaa koskeva arviointi: Jos toimimme näin, mitä odotuksia se luo tulevaisuudessa? Ovatko nämä odotukset meille mieluisia? Tulemmeko täyttämään ne?

Näistä voit aloittaa

1) Olkkonen, L. & Luoma-aho, V. (2012) Public relations as expectation management? World Public Relations Forum 2012, Research colloquium conference proceedings. Verkossa (sivut 90-93): http://www.worldprforum.com/melbourne2012/files/pdf/WPRF12_RESEARCH-COLLOQUIUM-PROCEEDINGS_ONLINE.pdf

2) Brønn, P.S. (2009) Adapting the PZB Service Quality Model to Reputation Risk Analysis and the Implications for Corporate Communication. 12th Annual International Public Relations Research Conference, March 2009, Miami, Florida. Verkossa: http://www.iprrc.org/docs/IPRRC_12_Proceedings.pdf#page=41

3) van Dijk, W.W., Zeelenberg, M. & van der Pligt, J. (2003) Blessed are those who expect nothing: Lowering expectations as a way of avoiding disappointment. *Journal of Economic Psychology*, 24, 505-516. http://www.researchgate.net/publication/222684998_Blessed_are_those_who_expect_nothing_Lowering_expectations_as_a_way_of_avoiding_disappointment/file/5046351757ca0c7fb6.pdf

Lähteet

- Aldoory, L. & Grunig, J.E. (2012) The rise and fall of hot-issue publics: Relationships that develop from media coverage of events and crises. *International Journal of Strategic Communication*, 6(1): 93-108.
- Aula, P & Åberg, L (2012) Leimahtavat julkisuudet - organisaatioiden uusi haaste, teoksessa Karppinen, K. & Matikainen, J. (toim.) *Julkisuus ja demokratia*, Tampere: Vastapaino, s. 201-224.
- Brønn, P. S. (2012) Adapting the PZB service quality model to reputation risk analysis and the implications for CSR communication. *Journal of Communication Management*, 16(1): 77-91.
- Burgoon, J. K. (1993) Interpersonal expectations, expectancy violations, and emotional communication. *Journal of Language and Social Psychology*, 12:1-2: 30-48.
- Coombs, W.T. (2000) Crisis management: Advantages of a relational perspective, teoksessa Ledingham, J.A. & Bruning, S.D. (toim.) *Public Relations as Relationship Management*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, s. 73-93.
- Coombs, W.T. (2002) Assessing online issue threats: Issue contagions and their effect on issue prioritization. *Journal of Public Affairs*, 2(4): 215-229.
- Eisenegger, M. (2009) Trust and reputation in the age of globalization. Teoksessa Klewes, J. & Wreschniok, R. (toim.) *Reputation Capital*. Berlin: Springer, s. 11-22.
- Heath, R.L. & Bowen, S. (2002) The public relations philosophy of John W. Hill: Bricks in the foundation of issues management. *Journal of Public Affairs*, 2(4): 230-246.
- Jaques, T. (2009) Issues and crisis management: Quicksand in the definitional landscape. *Public Relations Review*, 35: 280-286.
- Lauzen, M.M. (1995) Understanding the relation between public relations and issues management. *Journal of Public Relations Research*, 9(1): 65-82.

- Ledingham, J.A. (2003) Explicating relationship management as a general theory of public relations. *Journal of Public Relations Research*, 15(2): 181-198.
- Luoma-aho, V. & Vos, M. (2010) Towards a more dynamic stakeholder model: Acknowledging multiple issue arenas. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3): 315-331.
- Miller, J.A. (1977) Studying satisfaction, modifying models, eliciting expectations, posing problems, and making meaningful measurements, teoksessa Hunt, H.K (toim.) *Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, s. 72-91.
- Olkkonen, L. & Luoma-aho, V. (tuleva) Public relations as expectation management? *Journal of Communication Management*.
- Robledo, M.A. (2001) Measuring and managing service quality: integrating customer expectations. *Managing Service Quality*, 11(1): 22-31.
- Sloterdijk, P. (2011) *Bubbles. Spheres Volume I: Microspherology*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Steurer, R. (2006) Mapping stakeholder theory anew: From the 'Stakeholder Theory of the Firm' to the three perspectives on business-society relations. *Business Strategy and the Environment*, 15: 55-69.
- Summers, J.O. & Granbois, D.H. (1977) Predictive and normative expectations in consumer dissatisfaction and complaining behavior. *Advances in Consumer Research*, 4(1): 155-158.
- The Melbourne Mandate. (2012) *The Melbourne Mandate: A call to action for new areas of value in public relations and communication management*. Global Alliance for Public Relations and Communication Management. <http://melbournemandate.globalalliancepr.org/wp-content/uploads/2012/11/Melbourne-Mandate-Text-final.pdf>
- Thomlison, T. D. 2000. An interpersonal primer with implications for public relations, teoksessa Ledingham, J. A. & Bruning, S. D. (toim.) *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, s. 177-203.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1993) The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(1): 1-12.

Kirjoittajan lyhyt esittely

Laura Olkkonen viimeistelee yhteisöviestinnän väitöskirjaa Jyväskylän yliopistoon ja työskentelee projektitutkijana Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa. Hänen taustansa on sekä viestintätieteissä että yhteiskuntatieteissä. Tutkimuksessa häntä kiehtoo erityisesti yritysvastuu sekä laajemmin organisaatioiden rooli osana yhteiskuntaa. Väitöskirjassaan Laura purkaa auki odotusten merkitystä organisaatioviestinnälle.