



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Jenna Niemi

# **”Voisimme sisäisen viestinnän keinoin lisätä yhteenkuuluvuutta ja toistemme tuntemista”**

Henkilöstön näkemyksiä Vaasan yliopiston sisäisestä viestinnästä

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö  
Organisaatioiden viestinnän pro gradu -tutkielma  
Viestinnän monialainen maisteriohjelma

Vaasa 2023

---

**VAASAN YLIOPISTO****Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Jenna Niemi
<b>Tutkielman nimi:</b>	”Voisimme sisäisen viestinnän keinoin lisätä yhteenkuuluvuutta ja toistemme tuntemista” : Henkilöstön näkemyksiä Vaasan yliopiston sisäisestä viestinnästä
<b>Tutkinto:</b>	Filosofian maisteri
<b>Oppiaine:</b>	Viestinnän monialainen maisteriohjelma Organisaatioiden viestintä
<b>Työn ohjaaja:</b>	Merja Koskela
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2023
<b>Sivumäärä:</b>	83

---

**TIIVISTELMÄ:**

Det finns ett signifikant samband mellan kommunikationsnödhet och arbetsnödhet. Huvudsyftet med denna avhandling är att ta reda på hur personalen vid Vasa universitet upplevde att organisationens interna kommunikation fungerade under den exceptionella tid som covid-19-pandemin orsakade. Avhandlingen fokuserar på att kartlägga personalens kommunikationsnödhet, vilka områden inom den interna kommunikationen som upplevdes som fungerande och vilka områden upplevdes som ej fungerande.

Materialet i denna avhandling består av 62 enkätsvar som samlats in från personalen vid Vasa universitet. Materialet för avhandlingen samlades in mellan den 2 och 25 februari 2022. Under insamlingen av materialet var den exceptionella situationen orsakad av covid-19-pandemin fortfarande aktuell. Svaren tyder på att den exceptionella situationen har påverkat den interna kommunikationen på olika sätt.

Vid analysen av materialet används en teoretisk modell som skapats av Tuuli Tukiainen. Modellen fungerar som ett ramverk för kvalitativ forskning. Modellen har skapats för att undersöka organisationers interna kommunikation samt kommunikationstillfredsställelse. Med hjälp av denna modell går det att ta fram de goda och dåliga aspekterna gällande den interna kommunikationen. Man närmar sig fenomenet genom att betrakta människors subjektiva upplevelser angående intern kommunikation på arbetsplatsen. Tanken är att personalen själva beskriver kommunikationen, kommunikationens egenskaper och betydelser, vad de uppmärksammar i kommunikationen och vad som är viktigt för dem gällande internkommunikation.

Utifrån analysen kan man dra slutsatsen att personalen är relativt nöjd med Vasa universitets interna kommunikation. Dock upplever man att det finns utrymme för utveckling inom vissa områden av den interna kommunikationen. Utifrån analysen kan man konstatera att det är subjektivt hur intern kommunikation i en organisation uppfattas. När en del av personalen upplever att ett visst fenomen inom internkommunikationen fungerar, känner vissa att den behöver utvecklas. Utifrån analysen och den använda metoden är det svårt att exakt definiera tillfredsställelsen med kommunikationen hos Vasa universitets personal. Detta beror på att personalen har besvarat enkäten relativt lika och inget kommunikationsområde sticker ut exceptionellt. Med hjälp av resultatet har man kunnat lyfta fram både aspekter som fungerar och aspekter som behöver utvecklas hos interna kommunikationen vid Vasa universitet. Denna avhandling påvisar hur viktigt det är att forska i organisationers interna kommunikation eftersom den har en så stor betydelse gällande välbefinnande i arbetet.

---

**AVAINSANAT:** sisäinen viestintä, viestintätyytyväisyys, viestintäjärjestelmä, viestintäilmasto, yhteisviestinnän agendamalli

## Sisälllys

1	Johdanto	5
1.1	Tavoite	6
1.2	Aineisto	7
1.3	Menetelmä	10
2	Organisaation sisäinen viestintä	15
2.1	Sisäinen viestintä yliopistokontekstissa	16
2.2	Viestintä työyhteisössä	18
2.2.1	Yhteisöviestinnän uusi agenda	19
2.3	Organisaatio- ja viestintäkulttuuri	21
2.4	Viestintäjärjestelmä	23
2.4.1	Sisäisen viestinnän kanavat	23
2.4.2	Sisäisen viestinnän tehtävät, tavoitteet ja sisällöt	26
2.5	Viestintäilmasto	28
2.5.1	Vertikaalinen viestintä	29
2.5.2	Horizontaalinen keskinäisviestintä	32
3	Viestintätyytyväisyys ja sen osatekijät	34
3.1	Poikkeustilanne	38
3.2	Kriisiviestintä	39
4	Sisäinen viestintä Vaasan yliopistossa	41
4.1	Aineistoon sovellettu analyysirunko	43
4.2	Viestintäjärjestelmä Vaasan yliopistossa	45
4.2.1	Sisäisen viestinnän kanavat	45
4.2.2	Viestinnän tietosisällöt	51
4.2.3	Omatoiminen viestintä	57
4.3	Viestintäilmasto Vaasan yliopistossa	58
4.3.1	Esimiesten viestintä ja toimintatavat	59
4.3.2	Horizontaalinen keskinäisviestintä	61
4.3.3	Viestintäprosessin toimivuus	63

4.4 Tulosten yhteenveto	66
5 Johtopäätökset	70
Lähteet	75
Liitteet	79
Liite 1. Kyselylomake	79
Liite 2. Agendamallin kategorioiden tulkinta ja luokittelusäännöt	82

# 1 Johdanto

Ihmisten kohdatessa syntyy viestintää ja vuorovaikutusta. Lähetämme sekä vastaanotamme sanomia tietoisesti sekä tiedostamattomasti. Viestinnältä on vaikea välttyä. Organisaatiossa jokainen jäsen tekee ainutlaatuista työtehtävää yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, jolloin sisäinen viestintä on edellytys tavoitteiden saavuttamiselle, mutta myös työtehtävän loppuunsaattamiselle. Viestintä on oleellinen osa organisaatiota, jotta se ylipäänsä toimisi (Heide, Johansson & Simonsson, 2005 s. 11).

Nykytilanteessa on äärimmäisen tärkeää niin työpaikalla kuin arjessakin, että viestintä hoidetaan oikealla tavalla. Korkean tason ylläpitäminen organisaatiossa vaatii toimivaa viestintää. On tärkeää, että viestintä toimii ja tavoittaa kaikki, sillä toimivalla viestinnällä on merkittävä rooli motivaation ja henkilöstön me-hengen ylläpidossa. Mikäli henkilöstö kokee olevansa motivoitunut, se johtaa useimmiten paremmin toimivaan organisaatioon ja sitä kautta myös parempiin tuloksiin (Erikson, 2008 s. 72).

Tutkimusten mukaan viestintätyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden välillä on havaittu merkittävä yhteys (Špoljarić & Verčič, 2022). Tehokas ja toimiva sisäinen viestintä auttaa henkilöstöä kohtaamaan arjen haasteita sekä tukee työhyvinvointia (Vänskä 2022, s. 67). Paasivaara ja Nikkilä (2010, s. 138) toteavat, että työhyvinvointia edistävät hyvä työilmapiiri ja työyhteisön sisäinen toimivuus ja näiden edellytyksenä on toimiva sisäinen viestintä ja yhteistyö organisaatiossa. Toisin sanoen organisaation sisäisellä viestinnällä on suuri merkitys henkilöstön työssä viihtyvyyteen ja motivaatioon. Hyvinvoiva, motivoitunut ja työssä viihtyvä henkilöstö on etu, mikäli organisaatio haluaa menestyä.

Keväällä 2020 koronavirus levisi maailmanlaajuisesti johtaen kriisiin, jota ei pitkään aikaan oltu nähty. Covid-19-pandemia aiheutti poikkeustilanteen, joka myös muutti työelämää pakottaen suuren osan etätöihin lyhyellä varoitusajalla. Tämä pakotti myös organisaatiot tarkastelemaan lähestymistapaansa sisäiseen viestintään.

## 1.1 Tavoite

Tutkielman tavoitteena on selvittää, miten Vaasan yliopiston henkilöstö koki organisaation sisäisen viestinnän toimivuuden covid-19-pandemian aiheuttamana poikkeusaikana. Tutkielmassa keskitytään kartoittamaan henkilöstön viestintätyytyväisyyttä eli sitä, mitkä sisäisen viestinnän asiat ja osa-alueet koettiin toimivaksi ja missä asioissa koettiin kehitettävää henkilöstön näkökulmasta.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Minkälaisia kokemuksia henkilöstöllä on Vaasan yliopiston viestintäjärjestelmästä?
2. Minkälaisena henkilöstö kokee Vaasan yliopiston viestintäilmaston?

Tässä tutkielmassa tarkastellaan työyhteisöviestintää, jota kutsutaan monesti myös yhteisöviestinnäksi, organisaatioviestinnäksi tai organisaation sisäiseksi viestinnäksi (Tukiainen, 1999 s. 1). Tukiainen (1999, s. 1) määrittelee yhteisöviestinnän organisaation sisällä tapahtuvana viestintänä, toisin sanoen kyseessä on sanomien vaihdantaa työyhteisön osien välillä. Tässä tutkielmassa tarkastellaan siis organisaation sisällä tapahtuvaa viestintää, toisin sanoen henkilöstön kesken tapahtuvaa virallista sekä epävirallista viestintää.

Tutkimuskysymykset käsittävät Vaasan yliopiston viestintäjärjestelmän ja viestintäilmaston. Tukiaisen (1999) määritelmän mukaan viestintäjärjestelmään kuuluvat organisaatiossa käytettävät sisäisen viestinnän kanavat ja sisäisen viestinnän tietosisällöt. Viestintäilmastoon kuuluvat Tukiaisen (1999) mukaan vertikaalinen viestintä eli esimiesten viestintä ja organisaation toimintatavat sekä esimiesten ja alaisten väliset suhteet. Viestintäilmastoon kuuluu myös horisontaalinen viestintä, toisin sanoen organisaation jäsenten näkemykset kollegoiden viestinnästä ja oman työyhteisön viestinnällisyydestä sekä tyytyväisyys niihin. Tarkoituksena on kartoittaa tutkielman avulla Vaasan yliopiston sisäisen viestinnän tilaa tutkimalla henkilöstön subjektiivisia kokemuksia sen eri osa-alueiden

toimivuudesta. Tutkimuksella halutaan tuottaa tietoa ja auttaa Vaasan yliopistoa kehittämään sisäistä viestintäänsä.

Organisaatioiden sisäistä viestintää ja henkilöstön viestintätyytyväisyyttä on tärkeää tutkia, sillä vietämme suuren osan elämästämme työpaikalla ja töissä. Joki (2021, s. 164) toteaa, että toimiva sisäinen viestintä ja tiedonkulku kuuluu toimivan työyhteisön perusedellytyksiin. Hän toteaa myös, että tästä huolimatta monessa organisaatiossa koetaan sisäisessä viestinnässä olevan parantamisen varaa. Voidaan siis todeta, että vaikka toimiva sisäinen viestintä ja tiedonkulku on perusedellytys organisaatiossa, se ei välttämättä aina toteudu.

Tämä tutkielma aloitettiin covid-19-pandemian aiheuttaman poikkeustilanteen ollessa ajankohtainen. Covid-19-pandemia on vaikuttanut eri tavoin organisaatioiden sisäiseen viestintään. Keväällä 2020 yhteiskunta suljettiin ja valmiuslaki otettiin käyttöön. Poikkeustilanne toi äkillisen muutoksen työelämään ja monet jäivät etätöihin, mikä toi omat haasteensa sisäiseen viestintään. Pekkola ja muut (2021) ovat tutkineet covid-19-pandemian vaikutusta johtamiseen Suomen yliopistoissa ja miten yliopiston johtajat kokevat, että kriisistä selvitettiin. Koska yliopistot ovat tietoperustaisia asiantuntijaorganisaatioita, joissa tiedolla ja sen johtamisella on keskeinen rooli Pekkola ja muut (2021) toteavat, että covid-19-kriisi aiheutti suuria muutoksia yliopiston koordinaatioon, johtamiseen ja hallintoon. Sisäistä viestintää poikkeustilanteessa käsitellään tarkemmin luvussa 3.1. Tutkielman aihe on ajankohtainen ja mielenkiintoinen, sillä covid-19-pandemia on muuttanut työelämää ja sen toimintaa pysyvästi.

## **1.2 Aineisto**

Tämän tutkielman aineisto koostuu Vaasan yliopiston henkilöstöltä kerätyistä kyselyvastauksista. Kyselyvastauksia tuli kyselyn aikana kaiken kaikkiaan 62. Tutkielman aineisto kerättiin aikavälillä 02.-25.02.2022. Aineistonkeruun aikana covid-19-pandemian

aiheuttama poikkeustilanne oli vielä hyvin ajankohtainen. Aineistossa tuli esille poikkeustilanne ja näkemyksiä sen vaikutuksesta sisäiseen viestintään. Tästä johtuen tutkielma käsittelee myös sisäistä viestintää poikkeustilanteessa.

Tämän tutkielman kohdeorganisaationa toimii Vaasan yliopisto. Vaasan yliopiston juuret juontavat 1960-luvulle, jolloin Vaasan kauppakorkeakoulu perustettiin. Vuonna 1968 kauppakorkeakoulu aloitti toimintansa. Vuosien mittaan ja maailman muuttuessa organisaatio muuttui sekä kehittyi. Ensiksi se oli valtiollinen korkeakoulu ja yliopisto, ja lopulta julkisoikeudellinen laitos (Leinamo & Ronkainen, 2018 s. 10). Vuosien mittaan organisaatiosta on kehittynyt monitieteinen ja kansainvälinen yliopisto, joka toimii nykyään Vaasan yliopistona. Vaasan yliopistossa (2023b) opiskelee yli 5000 opiskelijaa, ja henkilöstön määrä on 468 henkilöä. Vaasan yliopisto on kansainvälinen yliopisto, ja se myös näkyy, sillä 30 % opetus- ja tutkimushenkilöstöstä on ulkomaalaisia (Vaasan yliopisto, 2023b). Yliopisto tekee myös tiiviisti yhteistyötä kansainvälisten yhteistyökumppaneiden kanssa.

Vaasan yliopiston henkilöstöryhmät voidaan jakaa opetus- ja tutkimushenkilökuntaan sekä hallintohenkilöstöön. Opetus- ja tutkimushenkilöstö työskentelee Vaasan yliopiston akateemisissa yksiköissä, tutkimusalustoilla ja erillislaitoksissa. Vaasan yliopistossa on neljä akateemista yksikköä. Vaasan yliopiston akateemisiin yksikköihin kuuluvat Johtaminen, Laskentatoimi ja rahoitus, Markkinointi ja viestintä sekä Tekniikka ja innovaatiojohtaminen (Vaasan yliopisto, 2023a). Vaasan yliopistossa on myös kolme tutkimusalustaa: VEBIC, Digital Economy ja Innovation and Entrepreneurship Innolab. Vaasan yliopiston (2023c) erillislaitokset ovat Levón-instituutti, kielikeskus Linginno ja tiedekirjasto Tritonia. Vaasan yliopiston hallintohenkilöstö työskentelee yliopistopalveluissa ja yliopiston johdossa. Yliopistopalvelut tarjoavat palveluja koko yliopistoyhteisölle (Vaasan yliopisto, 2023c).

Aineisto kerättiin Vaasan yliopiston henkilöstöltä avoimella kyselylomakkeella, johon vastaajat saivat kirjoittaa omat vastauksensa. Koska tutkielma käsittelee henkilöstön

subjektiivisiä viestintäkokemuksia, valittiin aineistonkeruumenetelmä, jolla saadaan esiin tutkittavien henkilökohtaisia kokemuksia. Kokemuspohjaisen viestintätäytyvyyden tarkasteleminen edellyttää menetelmää, jolla saadaan esille tutkittavien havaintoja sekä reaktioita (Tukiainen 1999, s. 69). Vapaamuotoisten vastausten avulla saadaan kerättyä tietoa, joka voi olla keskeistä organisaation kehittämisessä ja viestintästrategian suunnittelussa (Tukiainen 1999, s. 11). Jokaisessa organisaatiossa on omanlainen kulttuuri, joka muodostuu persoonista organisaatiossa.

Kyselylomakkeen kysymykset laadittiin teoriaan pohjautuen sekä Tukiaisen (1999) yhteisöviestinnän agendamallin mukaisesti: lomakkeessa oli kaksi avointa kysymystä, jotka liittyvät sisäiseen viestintään ja viestintätäytyvyyteen. Yhteisöviestinnän agendamalli esitellään tarkemmin luvussa 1.3. Kyselyllä haluttiin tuoda esille henkilöstön omakohtaisia näkemyksiä Vaasan yliopiston sisäisen viestinnän hyvistä ja huonoista puolista. Kysely toteutettiin englanniksi, sillä Vaasan yliopistossa työskentelee paljon kansainvälistä henkilöstöä. Kyselyssä tuotiin esille, että vastaajat saavat itse valita, vastaavatko he kyselyyn suomeksi, ruotsiksi tai englanniksi. Kysely on tämän tutkielman liitteenä kokonaisuudessaan.

Kysely toteutettiin Webropol-kyselytyökalulla. Nettilinkkiä kyselyyn jaettiin Vaasan yliopiston henkilöstölle heidän käyttämässään intranetissä ja postituslistoilla aikavälillä 02.-25.02.2022. Tarkoituksena oli, että Vaasan yliopiston kaikilla henkilöstöryhmillä on mahdollisuus vastata kyselyyn. Tästä syystä nettilinkkiä jaettiin intranetissä, jotta se olisi kaikkien henkilöstöön kuuluvien saatavilla. Kyselyyn tuli vastauksia 62. Verrattuna Vaasan yliopiston henkilöstön kokonaismäärään, ja siihen kuinka monta kertaa kyselylinkki on avattu henkilöstön toimesta, voidaan todeta vastausprosentin olevan suhteellisen pieni. Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 97–98) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineiston koko ei kuitenkaan ole merkittävin kriteeri, ja pienempikin aineisto riittää tämänkaltaisessa tutkielmassa.

Vaasan yliopistoon kohdistuviin tieteellisiin tutkimuksiin on aina haettava tutkimuslupa (Vaasan yliopisto, 2023d). Tähän tutkielmaan on haettu sekä saatu tutkimuslupa Vaasan yliopiston vararehtorilta. Tämän tutkielman aineistoa on tutkielman teon aikana käsitelty luottamuksellisesti, hyvää tutkimuksen etiikkaa ja hyviä tieteellisiä käytäntöjä sekä tietosuoja-asetuksia noudattaen. Kysely toteutettiin nimettömänä, eikä vastaajilta kerätty henkilötietoja.

### **1.3 Menetelmä**

Tämä tutkielma on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Tukiainen (1999, s. 21) määrittelee väitöskirjassaan laadullisen analyysin merkitysten tulkinnaksi. Juuti ja Puusa (2020, s. 9) toteavat taas laadullisen tutkimuksen yhtenä piirteenä olevan pyrkimys ymmärtää tiettyä ilmiötä tutkimukseen osallistuvien henkilöiden subjektiivisesta näkökulmasta. Tässä tutkielmassa tarkastellaan Vaasan yliopiston sisäisen viestinnän tilaa, jota pyritään ymmärtämään henkilöstön näkökulmasta. Tutkielmassa ollaan kiinnostuneita Vaasan yliopiston henkilöstön näkemyksistä, ajatuksista, tuntemuksista ja merkityksistä, joita he antavat Vaasan yliopiston sisäiselle viestinnälle. Kyselyvastausten analyysimenetelmänä käytetään sisällönanalyysiä.

Yhteisöviestinnän agendamallin tarkoituksena on määritellä, mitä yhteisöviestintä on. Asiaa lähestytään tarkastelemalla henkilöstön subjektiivisia kokemuksia aiheeseen liittyen. Kyseessä on laadullinen analyysi, jonka avulla tarkastellaan, miten työyhteisön jäsenet itse kuvailevat viestintää, viestinnän ominaisuuksia ja merkityksiä, mihin he kiinnittävät huomiota viestinnässä ja mikä heille on tärkeää viestinnässä (Tukiainen 1999, s. 1). Tarkoitus on saada henkilöstöltä vastauksia omin sanoin, eikä heille ole asetettu mitään ennako-oletuksia siitä, miten heidän tulisi kokea tai kuvailla työyhteisönsä viestintää.

Analysoidessani aineistoa käytän analyysirunkona Tuuli Tukiaisen luomaa yhteisöviestinnän agendamallia, joka toimii runkona laadulliselle tutkimukselle. Jo klassikoksi muodostunut yhteisöviestinnän agendamalli on luotu viestintätäytyväisyyden ja viestinnän hyvien sekä huonojen puolien tarkastelemista varten. Analyysirungon avulla voidaan tarkastella avoimia kysely sekä haastatteluvastauksia organisaation sisäisen viestinnän hyvistä ja huonoista puolista (Tukiainen 1999, s. 8). Yhteisöviestinnän agendamalli pohjautuu Tukiaisen vuosina 1988 ja 1993 Yleisradio Oy:ssä tekemiin haastatteluihin. Henkilökunnalle esitettiin haastattelussa kaksi avointa haastattelukysymystä, jotka liittyivät viestinnän hyviin ja huonoihin puoliin, aihetta ei rajattu mitenkään ja haastattelut olivat täysin avoimia. Haastatteluissa esille nousseet lausumat viestinnästä jaettiin omiin kategorioihin luokittelusääntöjen perusteella.

Viestintätäytyväisyyttä kuvaavilla lausumilla tarkoitetaan tiettyyn sisäisen viestinnän ilmiöihin viittavia lausumia, kuten esimiesviestintään tai viestintäkanaviin liittyviä kommentteja ja mielipiteitä. Kyselyvastauksissa analysoidaan sisällönanalyysin avulla esille tuodut kommentit ja mielipiteet sisäisen viestinnän hyvistä sekä huonoista puolista. Kyselyvastauksista eritellään viestintätäytyväisyyttä ilmaisevat lausumat yhteisöviestinnän agendamallin kategorioihin luokittelusääntöjen perusteella. Tässä tutkielmassa lausumalla tarkoitetaan esimerkiksi lausetta, lauseketta, yhdyslausetta tai partikkelia. Lausumaa voidaan myös kutsua virkkeeksi (Tieteen termipankki, 2023).

Seuraavaksi esitellään Tukiaisen (1999) laatima alkuperäinen yhteisöviestinnän agendamalli. Kaiken kaikkiaan kategorioita Tukiaisen mallissa on 28. Kategoriat jaettiin neljään eri kokonaisuuteen, joita kutsutaan *dimensioiksi*. Agendamalli käsittää kaksi eri pääkokonaisuutta eli dimensiota, *viestintäjärjestelmän* ja *viestintäilmaston* (Tukiainen 1999, s. 7–16, 29, 84–96, 176). Taulukko 1 esittää Tukiaisen agendamallin ensimmäisen ulottuvuuden eli **dimensio I**, joka käsittää organisaation *viestintäjärjestelmän* käyttöä. **Dimensio I** koostuu mallissa 20. kategoriasta. Kategoriat 1–9 kuvaavat eri viestintäkanavia organisaatiossa. Kategoriat 10–19 kuvaavat taas viestinnän sisältöjä. Kattegoria 20 on

itsenäinen, ja se kuvaa organisaation työntekijöiden omatoimista viestintää, kuten työntekijöiden itsenäistä tiedonhankintaa (Tukiainen 1999, s. 104–105).

**Taulukko 1.** Yhteisöviestinnän agendamallin dimensio I (Tukiainen, 1999 s. 274)

Viestintäjärjestelmä	
Dimensio I Viestintäjärjestelmän käyttö	
Kategoriat 1–9 Viestintäkanavat	Kategoriat 10–20 Viestinnän tietosisällöt
1. Kokoukset	10. Oman työn tulevaisuus
2. Koulutustilaisuudet	11. Palaute omasta työstä
3. Pöytäkirjat	12. Oman työn järjestely
4. Ilmoitustaulu	13. Oman työyhteisön ja yksikön kehittämishankkeet
5. Henkilöstölehdet	14. Henkilöstötoiminta
6. Sanoma- ja aikakauslehdet	15. Organisaation kehittämishankkeet
7. Muut suulliset kanavat	16. Tuotteet ja asiakkaat
8. Muut kirjalliset kanavat	17. Talousasiat ja investoinnit
9. Muuta tai yleistä viestintäkanavista	18. Koulutus ja kurssit
	19. Sosiaalitoiminta
	20. Muuta tai yleistä viestinnän sisällöistä
<b>Kategoria 21 Omatoiminen viestintä</b>	

Taulukko 2 esittää agendamallin **dimensiot II, III ja IV**, jotka kuvaavat viestintäilmastoa. **Dimensio II** kuvaa esimiesten viestintää ja toimintatapaa organisaatiossa. **Dimensio III** kuvaa horisontaalista keskinäisviestintää, miten esimerkiksi organisaatiossa viestitään työkavereiden kesken. Kategoriat 23 ja 24 viittaavat enemmänkin epäviralliseen viestintään organisaatiossa. *Kategoria 23 puskaradio* viittaa esimerkiksi huhupuheisiin ja juoruihin organisaatiossa. **Dimensio IV** kuvaa taas viestintäprosessin toimivuutta yleisesti, miten tiedonkulku organisaatiossa toimii, sen oikea-aikaisuutta sekä tiedon laatua ja määrää. (Tukiainen 1999, s. 106–108)

**Taulukko 2.** Yhteisöviestinnän agendamallin dimensiot II, III ja IV (Tukiainen, 1999 s. 274).

<b>Viestintäilmasto</b>
<b>Dimensio II Esimiesten viestintä ja toimintatavat</b>
25. Lähimmän esimiehen ja viestintä ja viestinnällinen toimintatapa
26. Johdon viestintä, johtamistapa, organisaation rakenne ja viestinnän säännöt
<b>Dimensio III Horisontaalinen keskinäisviestintä</b>
27. Puskaradio
28. Työtoverien viestintä, kanssakäyminen ja työyhteisön viestinnällisyys
<b>Dimensio IV Viestintäprosessin toimivuus</b>
22. Tiedonkulun yleinen toimivuus
23. Tiedonkulun oikea-aikaisuus
24. Tiedon laatu ja määrä

Taulukot 1 ja 2 esittävät siis Tukiaisen laatiman alkuperäisen analyysirungon. Tässä tutkielmassa käytetään muokattua analyysirunkoa, joka sopii paremmin tämän tutkielman aineistoon. Analyysirunko toimii samalla myös luokittelurunkona. Kyselyvastauksissa esiintyneet lausumat luokitellaan sopiviin kategorioihin tulkintasääntöjen avulla. Tulkintasäännöt ovat sovellettu sopivaksi aineistoon ja analyysirunkoon, mallina tulkintasääntöihin toimii Tukiaisen laatimat tulkintasäännöt (Tukiainen 1999, s. 245–262). Tämän tutkielmaan sovellettu analyysirunko ja sen kategoriat esitellään tarkemmin luvussa 4.1.

Kun kyselyvastaukset on jaettu niille sopiviin luokkiin, tarkastellaan vastauksia sisälönanalyysin avulla tarkemmin. Ensin tarkastellaan lausumia liittyen Vaasan yliopiston viestintäjärjestelmään, sen hyviä sekä huonoja puolia, ja tuodaan aineistosta esille esimerkkejä lausumista aiheeseen liittyen. Tämän jälkeen tarkastellaan samalla tavalla lausumia liittyen Vaasan yliopiston viestintäilmastoon, sen hyvät ja huonot puolet, ja nostetaan analyysissä lausuma esimerkkejä aiheeseen liittyen.

Analysoitaessa kyselyvastauksia henkilöstö jaotellaan opetus- ja tutkimushenkilöstöön tai hallintohenkilöstöön riippuen siitä, mihin henkilöstöryhmään vastaaja kuuluu. Tutkielman analyysiosassa tai tuloksissa ei avata esimerkiksi sitä, missä tietyssä yksikössä kukin vastaaja työskentelee, jotta kyselyyn osallistuvat eivät olisi tunnistettavissa.

## 2 Organisaation sisäinen viestintä

Organisaation määritelmä voidaan ilmaista seuraavasti: organisaatio on sosiaalinen yhteisö, jossa organisaation jäsenten välinen vuorovaikutus ja viestintä on perusta toiminnalle, joka yleensä sisältää yhteistä ja koordinoitua työtä asetetun tavoitteen saavuttamiseksi (Heide et al. 2013, s. 38).

Organisaatiolla tarkoitetaan tässä yhteydessä erilaisia instituutioita kuten pankki, yhdistys tai vaikkapa yliopisto, joka on tämän tutkielman tutkimuksen kohteena oleva organisaatio. Organisaatioille yhteistä on, että ne koostuvat ihmisistä, ne ovat jollain tavalla rakenteellisia ja niillä on tarkoitus saavuttaa tiettyjä tavoitteita (Strid 2009, s. 12). Viestintää tapahtuu eri organisaatioiden välillä sekä organisaation sisällä, tässä tutkielmassa keskitytään nimenomaan organisaation sisäiseen viestintään. Organisaation sisäisen viestinnän voi määritellä organisaation sisällä tapahtuvaksi tiedonkuluksi ja vuorovaikutukseksi (Österberg 2014, s. 193).

Dimbley ja Burton (1999, s. 143–147) toteavat, että organisaation hyvinvoinnin, tehokkuuden, tavoitteiden ja strategian toteuttamisen näkökulmasta viestinnän on oltava tehokasta. He jatkavat, että tämän saavuttamiseksi sisäisen viestinnän on toimittava kaikilla organisaation eri tasoilla, ei vain ylöspäin tai alaspäin suuntautuvana viestintänä, horisontaalisena tai vertikaalisena viestintänä.

Henkilöstö on sisäisen viestinnän resurssi. Ilman sisäistä tietoa seurauksena on se, että kukaan ei tiedä mitään siitä, miten tilanne oli, on tai tulee olemaan. Eriksson (2008, s. 70) toteaa, että tämä voi pahimmassa tapauksessa tarkoittaa sitä, ettei organisaatio voi selvittää ja tästä johtuen toimiva sekä tehokas sisäinen viestintä on äärimmäisen tärkeää organisaatiolle ja sen toimivuudelle.

## 2.1 Sisäinen viestintä yliopistokontekstissa

Tässä luvussa tarkastellaan sisäistä viestintää yliopisto kontekstissa, miksi yliopisto on organisaationa ainutlaatuinen, ja kuinka sen ainutlaatuisuus voi vaikuttaa sisäiseen viestintään. Tämän tutkielman kohdeorganisaationa toimii Vaasan yliopisto. Yliopistot ovat organisaatioina erilaisia ja eroavat muista organisaatioista, sillä ne ovat tietoperustaisia asiantuntijaorganisaatioita. Useat yliopistot ovat myös monikielisiä ja kansainvälisiä organisaatioita.

Ymmärtääksemme yliopiston kontekstin ainutlaatuisuuden vaikutuksen sisäiseen viestintään, avataan seuraavaksi tietoperustaisen organisaation määritelmää. Rouhiainen-Neunhäuserer (2009, s. 13) määrittelee tietoperustaisen organisaation sellaiseksi organisaatioksi, jonka henkilöstö on suurilta osin asiantuntijoita sekä korkeasti koulutettuja. Hän jatkaa, että tietoperustaisessa organisaatiossa työn keskeisenä välineenä toimii henkilöstön asiantuntemus, tieto ja osaaminen. Hän toteaa tietoperustaisissa organisaatioissa työn tuloksen olevan konkreettisten lopputuotteiden sijaan pitkälle kehitettyjä palveluja, innovaatioita ja uutta tietoa. Hän mainitsee vielä, että tietoperustaisessa organisaatiossa työn panos sekä työn lopputulos perustuu henkilöstön tiedolle ja uuden tiedon luomiselle. Esimerkiksi yliopistossa työskentelee opetus- ja tutkimushenkilöstössä asiantuntijoita sekä korkeasti koulutettuja. Yliopistossa myös toteutetaan erilaisia tutkimuksia, joiden avulla luodaan uutta tietoa, joka tekee siitä tietoperustaisen organisaation.

Rouhiainen-Neunhäuserer (2009) on tutkinut väitöskirjassaan johtamisviestintää tietoperustaisessa organisaatiossa. Väitöskirjassa käy ilmi tietoperustaisen asiantuntijaorganisaation erot verrattuna niin sanottuun perinteiseen organisaatioon. Tietoperustaisen asiantuntijaorganisaation henkilöstöä ei välttämättä voi verrata muiden organisaatioiden henkilöstöön, kuten tavaratalon tai tehtaiden henkilöstöön. Tietoperustaiset asiantuntijaorganisaatiot eroavat monin tavoin perinteisistä organisaatioista. Rouhiainen-Neunhäuserer (2009, s. 93–114) toteaa väitöskirjassaan tietoperustaisen organisaation

erityispiirteiden olevan muun muassa seuraavat: työnteko on tietyissä määrin paljon itseohjautuvampaa ja itsenäisempää verrattuna muihin organisaatioihin, joissain tapauksissa henkilöstöllä on jopa parempi substanssiosaaminen verrattuna esihenkilöihin ja johtoon. Hän toteaa myös, että henkilöstö on paljon kriittisempiä esimerkiksi organisaation päätöksentekoon. Hän jatkaa ja toteaa tämän johtuvan siitä, että tietoperustaisen organisaation henkilöstö on enemmän kiinnostuneita tuntemaan oman työnsä taustat sekä haluavat itse päättää ja johtaa omaa työtään. Myös Juholin (2008, s. 62) toteaa asiantuntijaorganisaation henkilöstön olevan enemmän kriittisempiä ja kyseenalaistavan johdon näkemyksiä. Hän jatkaa, että asiantuntijaorganisaation henkilöstön suhde tietoon on erilainen verrattuna perinteisen organisaation henkilöstöön. Tämä johtuu siitä, että asiantuntijaorganisaation henkilöstö on myös tiedon luoja, kehittäjiä sekä tiedon vaihtajia.

Tietoperustaisen asiantuntijaorganisaation ainutlaatuisuus ja erityispiirteet luovat omat haasteensa sekä mahdollisuudet sisäiseen viestintään. Sisäinen viestintä on yliopistossa tietyissä määrin erilaista verrattuna perinteisiin organisaatioihin. Esimerkiksi vertikaalinen viestintä tietoperustaisessa asiantuntijaorganisaatiossa eroaa perinteisten organisaatioiden vertikaaliseen viestintään. Vertikaalista viestintää tarkastellaan lähemmin tämän tutkielman luvussa 2.5.1.

Sen lisäksi, että yliopistot ovat tietoperustaisia asiantuntijaorganisaatioita ne ovat useimmiten myös kansainvälisiä organisaatioita. Vaasan yliopistossa 30 % opetus- ja tutkimushenkilöstöstä on ulkomaalaisia (Vaasan yliopisto, 2023). Vaasan yliopisto (2021) on luonut strategisen tavoitteen olla tunnettu kansainvälinen yliopisto vuoteen 2030 mennessä. Tavoitteena on, että siihen mennessä 35 % opiskelijoista ja henkilöstöstä on kansainvälisiä. Kansainvälisyys vaatii yliopistolta myös panostusta sisäiseen viestintään, jotta viestintä on saavutettavaa ja tavoittaa kaikki henkilöstöön kuuluvat.

## 2.2 Viestintä työyhteisössä

Monet vanhemmat teoreettiset viestintämallit ovat perustuneet viestinnän lääkeruiskumalliin. Edellä mainitulla tarkoitetaan sitä, että viestin vastaanottajat ikään kuin ”lääkitään” oikealla tiedolla, jonka jälkeen asiat sujuvat ongelmitta (Juholin, 2008 s. 58). Toisin sanoen sisäinen viestintä on vanhempien teoreettisten mallien mukaan ollut ylhäältä alaspäin suuntautuvaa viestintää. Organisaation johto siirtää tietoa ylhäältä alas henkilöstölle, joka toimii tiedon saatuaan kuten johto on toivonut.

Nyky-yhteiskunnan organisaatioissa lääkeruiskumallinen viestintätapa kohtaa suuria ongelmia. Juholin (2008, s. 59) toteaa vanhojen viestintämallien tulleen tiensä päähän. Hän jatkaa, että lamaannuttavassa työyhteisössä on useimmiten hierarkkisesti toimiva ja johtajakeskeinen ajatusmalli. Hän toteaa myös sellaisissa organisaatioissa viestinnän olevan loitontavaa, eli toisin sanoen organisaatioissa viestintä on monologista ja yksisuuntaista. Ongelma tämänkaltaisessa organisaatiossa on se, että vuorovaikutuksen puute etäännyttää ihmiset toisistaan mikä taas johtaa siihen, ettei henkilöstö kykene suoriutumaan täysipainoisesti tehtävistään eivätkä tiedä mitä organisaatiossa tapahtuu (Juholin, 2008 s. 59).

Lamaannuttavan työyhteisön ja loitontavan viestinnän vastakohta on energisoiva työyhteisö ja lähentävä viestintä. Juholin (2008, s. 60) toteaa energisoivan työyhteisön tuottavan yhteisöllistä ja yksilöllistä energiaa: henkilöstö kokee voivansa tehdä mitä osaavat ja haluavat, vaikuttaa asioihin, oppia uusia asioita sekä kehittyä. Hän jatkaa, että energisoiva työyhteisö syntyy ja toimii lähentävän viestinnän avulla. Lähentävään viestintään kuuluu etenkin viestinnän moniäänisyys eli näkemysten ja itseilmaisun salliminen, työyhteisön jäsenten keskeinen luottamus, vuorovaikutteinen ja vastuullinen johtaminen (Juholin, 2008 s. 61).

Tämän tutkielman luvussa 2.1 tarkasteltiin lähemmin tietoperustaisen asiantuntijaorganisaation erityispiirteitä ja toimintatapoja. Voidaan todeta, että

asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstö tuottaa, hankkii, analysoi ja jakaa itse osan tiedosta työyhteisössään. Juholin (2007, s. 11) toteaa, että tämänlainen toiminta on luonut mahdollisuuksia löytää uutta tietoa sekä osaamista organisaatiossa, jota voidaan myös hyödyntää sen toiminnassa. Hän toteaa myös, että tiedonsiirron yksisuuntaisuudesta pyritään siirtymään vuorovaikutteista ja jokaisen vastuullista roolia kohti organisaatiossa. Tämä luo sekä vahvistaa yhteisöllisyyttä henkilöstön keskuudessa, sillä työyhteisöt syntyvät ja toimivat viestinnällä.

### **2.2.1 Yhteisöviestinnän uusi agenda**

Koska vanhat viestintämallit eivät välttämättä toimi nyky-yhteiskunnan työyhteisöissä, on luotu uusia malleja, jotka soveltuvat paremmin nykyisiin organisaatioihin. Tässä luvussa tarkastellaan Juholinin laatimaa työyhteisöviestinnän uusi agenda -mallia, joka haastaa vanhat viestintämallit.

Juholin esittää tutkimushankkeessaan ”Työyhteisöviestintä TYVI 2010” työyhteisöviestinnän uusi agenda -mallin, joka on päivitetty versio Tukiaisen yhteisöviestinnän agenda-mallista. Työyhteisöviestinnän uusi agenda -malli pyrkii kuvaamaan paremmin nykyaikaista työyhteisöviestintää. Juholin (2007, s. 90) esittää uuden agendan myös metaforana sipulin muodossa, jolla hahmotetaan viestinnän eri osa-alueiden yhteenkuuluvuutta. Juholinin (2007, s. 90–91) mukaan sipulimetafora kuvaa hyvin viestinnän eri osa-alueiden ja käytänteiden yhteenkuuluvuutta, mutta myös sitä, kuinka ne voidaan nähdä erillisinä kokonaisuuksina. Toisin sanoen sipuli on yksi ehyt kokonaisuus, mutta koostuu myös eri kerroksista. Kuten myös organisaation työyhteisöviestintä – se on kokonaisuus, joka koostuu eri osa-alueista eli kerroksista, jota voidaan tarkastella kokonaisuutena tai osa-alueittain.

Kuvio 1 esittää Juholinin työyhteisöviestinnän uuden agendan, joka koostuu 6+1 osatekijästä. Nämä osat ovat työyhteisön sisäisen vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden muodostumisen kannalta keskeisimmät tekijät (Juholin, 2008 s. 63). Juholin (2008, s. 62)

määrittelee työyhteisön viestinnän tapahtuvan erilaisilla foorumeilla, joista tärkeimmät ovat fyysinen tai virtuaalinen työtila. Hän jatkaa, että näissä työtiloissa työyhteisön jäsenet toimivat itsenäisesti yhdessä tehden. Hän toteaa myös, että viestinnän tarkoitus työyhteisössä on luoda edellytykset työskentelylle, työyhteisön kehittäminen ja vahvistaminen. Lopuksi hän toteaa, että viestinnän ja vuorovaikutuksen avulla opitaan yksilönä ja yhteisönä ja tämä kaikki tapahtuu dialogisen ja vastuullisen vuorovaikutuksen avulla.



**Kuvio 1.** Työyhteisöviestinnän uusi agenda -malli (Juholin 2008, s. 63).

Seuraavaksi avataan Juholinin (2008) työyhteisöviestinnän uusi agenda -mallin 6+1 osatekijää. Tärkeimmät *foorumit* ovat Juholinin määritelmän mukaan fyysinen tai virtuaalinen työtila. Juholinin (2008, s.73) mukaan fyysinen työtila voi olla esimerkiksi konttorilla oleva työpiste, jossa tehdään työtä, vietetään taukoja sekä kommunikoidaan kollegoiden kanssa. Hän jatkaa, että viestintäteknologian kehitys on muuttanut työntekoa pysyvästi ja luonut paljon mahdollisuuksia. Hän toteaa, että virtuaalinen työtila voi olla esimerkiksi verkossa tapahtuva kokous. Toiminta ja vuorovaikutus tapahtuu foorumeilla, ne myös

yhdistävät työyhteisöviestinnän uuden agenda -mallin muut kuusi osatekijää (Juholin, 2008 s. 63).

Työyhteisöviestinnän uusi agenda -malli koostuu myös kuudesta eri osatekijästä. Nämä eri osat ovat yhteydessä toisiinsa. Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin Juholinin (2008, s. 63) määrittelemää kuutta ulottuvuutta ja miten ne vaikuttavat työyhteisössä. (1) *Isojen asioiden avoin käsittely ja keskustelu* johtaa yhteiseen ymmärrykseen työyhteisössä. Tämä ei silti välttämättä tarkoita sitä, että asiat hyväksytään tai niistä ollaan samaa mieltä. Erilaiset mielipiteet otetaan huomioon työyhteisössä. (2) *Ajantasaisen tiedon saatavuus ja vaihdanta* antaa ajantasaista tietoa ja tilannekuvaa työyhteisön jäsenille, ja omasta osallisuudesta tuleva arvostuksen kokemus. (3) *Ilmapiirin ja tunnelman seurauksena* on työyhteisön kokemus kuulluksi tulemisesta, jokainen uskaltaa puhua ja esittää omat näkemyksensä asioista. (4) *Työyhteisössä vaikuttaminen ja siihen osallistuminen* johtaa henkilöstön työyhteisöön ja organisaatioon sitoutumiseen. Kaikilla työyhteisön jäsenillä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin organisaatiossa. (5) *Yhdessä oppiminen, kehittyminen ja jakaminen* johtaa sitoutumiseen ja osaamisen kehittymiseen yksilö- ja työyhteisötasolla. Viimeinen ulottuvuus (6) *viestintäfoorumien laajan hyödyntämisen seurauksena* saadaan koko henkilöstö osallistumaan ja tämä vahvistaa osallisuutta.

Työyhteisöviestinnän uusi agendamalli haastaa organisaatioita käsittelemään asioita vuorovaikutteisesti työyhteisössä (Juholin 2008, s. 80). Tässä tutkielmassa tarkastellaan Vaasan yliopiston sisäistä viestintää. Juholinin uutta agendamallia hyödynnetään tässä tutkielmassa tarkastelemalla, kuinka mallin eri osatekijät toteutuvat Vaasan yliopistossa.

### **2.3 Organisaatio- ja viestintäkulttuuri**

On olemassa erilaisia määritelmiä organisaatiokulttuurille. Tukiainen (1999, s. 42) toteaa, että kaikilla organisaatiokulttuurien määritelmillä on neljä yhteistä tekijää. Hän jatkaa, että nämä yhteiset tekijät ovat: (1) kulttuurin syntyminen on oppimisprosessi ja se syntyy

kokemusten ja niiden kollektiivisen käsittelyn kautta, (2) ominaista kulttuurille on yhteisyys jäsenten kesken, (3) kulttuuri sisältää yhteisiä normeja, arvoja, käsityksiä ja tapoja ja (4) kulttuurin kuuluu viestintä. Kulttuuri kuvailee myös, minkälainen organisaatio on ja mitä se sisältää (Heide, Johansson & Simonsson 2012, s. 1). Voidaan todeta, että kun ihmiset ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa luodaan sekä ylläpidetään yhteisiä normeja, arvoja, käsityksiä ja tapoja.

Viestintä on merkittävä tekijä organisaatiokulttuurin muodostumisessa ja sen muutoksessa (Tukiainen 1999, s. 46). Tukiainen (1999, s. 49) toteaa, että organisaatiokulttuuri voi pitää sisällään osakulttuureja tai se voidaan jakaa tarkasteltavien toimintojen perusteella erilaisiin erityiskulttuureihin kuten organisaation palkitsemiskulttuuriin tai päätöksentekokulttuuriin. Hän jatkaa, että olennainen osa organisaatiokulttuuria on viestintäkulttuuri, joka on yksi organisaatiokulttuurin erityiskulttuureista. Viestintäkulttuuri voidaan määritellä samalla tavalla kuten organisaatiokulttuuri, ja se muotoutuu samalla tavalla kuten organisaatiokulttuuri.

Tukiainen avaa viestintäkulttuurin käsitettä väitöskirjassaan seuraavasti ”Viestintäkulttuurilla tarkoitetaan organisaation jäsenten viestintäilmiöihin liittämien merkitysten ja niihin liitettyjen arvostusten muodostamaa kokonaisuutta, joka syntyy yhteisten kokemusten kautta.” (Tukiainen 1999, s. 65). Viestintäkulttuuri on toisin sanoen omanlaisensa jokaisessa organisaatiossa, sillä se muodostuu työyhteisön yhteisten kokemusten kautta. Viestintäkulttuurin osajärjestelmiin kuuluvat viestintäilmasto ja viestintäjärjestelmä, näiden osajärjestelmien toiminta muodostaa viestintäkulttuurin (Tukiainen 1999, s. 65). Tutkielman luvussa 2.4 avataan tarkemmin viestintäjärjestelmää ja luvussa 2.5 avataan puolestaan viestintäilmastoa.

## 2.4 Viestintäjärjestelmä

Tässä luvussa tarkastellaan viestintäjärjestelmän käsitettä. Viestintäjärjestelmä on olennainen osa organisaation viestintäkulttuuria. Åberg (2000, s. 16–18) toteaa, että toimiva ja tavoitteellinen työ vaatii toimivan viestintäjärjestelmän. Hän jatkaa, että ilman toimivaa viestintäjärjestelmää organisaatio ei kykene toimimaan, sillä organisaation henkilöstö ei ole tietoisia asetetuista tavoitteista, työnjaosta tai työn tuloksista (Åberg, 2006 s. 96). Åbergin (1992, s. 49) mukaan voidaan todeta viestinnän organisaatiossa olevan suunniteltua ja se perustuu organisaation laatimaan strategiaan, jota ei voi toteuttaa ilman toimivaa viestintää.

Viestintäjärjestelmä on kokonaisuus, joka koostuu organisaatiossa käytettävistä viestintäkanavista, järjestelyistä sekä säännöistä (Åberg 2006, s. 96). Viestintäjärjestelmään kuuluvat siis organisaatiossa käytettävät sisäisen viestinnän kanavat. Nämä voivat olla esimerkiksi kirjallisia, sähköisiä tai suullisia sisäisen viestinnän kanavia. Tukiaisen (1999) yhteisöviestinnän agendamallin mukaan viestintäjärjestelmä koostuu myös sisäisen viestinnän tietosisällöistä. Tällä tarkoitetaan sitä, mitä viestit esimerkiksi henkilöstölle sisältävät. Kyse voi olla esimerkiksi omaan työhön liittyvistä asioista, kuten palaute omasta työstä tai organisaatioon liittyvät asiat, jotka voivat olla merkityksellisiä henkilöstön työn kannalta.

### 2.4.1 Sisäisen viestinnän kanavat

Tässä luvussa tarkastellaan sisäisen viestinnän kanavia, joita hyödynnetään organisaatioissa. Sisäisen viestinnän kanavia on monta erilaista, ja eri viestintätilanteet vaativat erilaisia kanavia. Viestintäkanavat voivat olla suullisia, kirjallisia tai digitaalisia. Viestintäteknologian kehitys on johtanut siihen, että työasioista voidaan viestiä ajasta ja paikasta riippumatta.

Klassiset sisäisen viestinnän kanavat kuten vuorovaikutus kasvokkain, puhelut, uutiskirjeet ja sähköposti ovat saaneet rinnallensa nykyään hyvin yleiset digitaaliset etätapaamiset tai teknologian kehityksen mahdollistama tapa työstää kollegan kanssa asiakirjaa samaan aikaan. Nämä erilaiset viestintätyyppit ja kanavat voidaan jakaa kolmeen eri tyyppiin: suulliset kanavat, kirjalliset kanavat ja sähköiset kanavat (Goodman & Truss, 2004 s. 226). Toisin sanoen viestinnän kanavia on monia erilaisia, joita voi hyödyntää esimerkiksi etätyössä ollessa, on vain löydettävä oikeat ja toimivat kanavat, jotka työyhteisön mielestä ovat parhaat viestimiseen (Braun ym., 2019 s. 51).

Braun ja muut (2019, s. 76) toteavat sisäisen viestinnän kanavien tutkimuksien osoittavan, että viestintä kasvotusten on viestintätyyppi, jota suositaan organisaatioissa. Menin (2014, s. 269) mukaan tämä johtuu siitä, että se mahdollistaa dialogin, palautteen antamisen sekä saamisen ja se on samalla henkilökohtaisempaa. Tämä tutkielma aloitettiin covid-19-pandemian ollessa vielä ajankohtainen. Pandemia-aika ja sen tuoma etätyöskentely loi omat haasteensa liittyen sisäiseen viestintään ja viestinnän kanavien käyttöön. Kasvokkainen vuorovaikutus ei ollut pandemia-aikana mahdollisuus, vaikka se on työyhteisössä viestintätyyppinä mieluisin. Pandemia-aika muutti organisaatioiden viestintäkanavien käyttöä eri tavoin.

Erikson (1998, s. 53–56) toteaa suullisten viestintäkanavien koostuvan erilaisista suunnitelluista palaverista, kokouksista, konferensseista ja koulutuksista. Hän jatkaa, että kyseisissä tapaamisissa henkilöstöllä on mahdollisuus esittää kysymyksiä ja ymmärtää esimerkiksi organisaation asioita paremmin. Toisin sanoen syntyy avoin dialogi, johon monet voivat osallistua samaan aikaan. Tapaaminen voi olla ryhmässä tai kahdenkeskeinen, mutta sen on oltava suunniteltu, jotta se lasketaan viestintäkanavaksi. Erikson (1998) toteaa myös erilaisten tapaamisten haasteena olevan se, että ne voivat monesti vaikuttaa toistuvilta ja osallistujilla voi olla erilaisia ajatuksia tapaamisen tarkoituksesta. Yksi vaihtoehto tähän on järjestää erikseen tapaamisia tiedonsaannille, keskustelulle ja päätösten tekemiselle. Tällöin osallistujilla on selkeä ajatus siitä, mikä tapaamisen tarkoitus on. Toisia haasteita on esimerkiksi se, että tapaaminen voi tuntua väärältä keinolta ratkaista

tietty ongelma. Henkilö, joka kokee olevan epäedullisessa asemassa ei ehkä uskalla tuoda mielipidettensä esille tai ottaa osaansa siitä, mitä tapaamisessa käsitellään. Puutteelliset pöytäkirjat ovat useimmiten este tehokkaalle sisäiselle viestinnälle.

Kaksisuuntaisen viestinnän helpottamisen ja henkilöstön sitoutumisen edistämiseksi organisaatioissa hyödynnetään yhä enemmän sosiaalisen median työkaluja sisäisessä viestinnässä, jotka voivat olla esimerkiksi blogit, ilmoitustaulut ja eri sosiaalisen verkostoitumisen sivustot (Men, 2014 s. 269). Menin (2014, s. 280) mukaan sosiaalisen median hyödyntäminen nähdään tehokkaana sisäisen viestinnän strategiana organisaatioissa. Sosiaalinen media voidaan yksinkertaisesti määritellä internet-pohjaisiksi sovelluksiksi, joita hyödynnetään ihmisten väliseen tiedonvaihtoon (Kaplan & Haenlein, 2010 s. 60). Viestintä sosiaalisessa mediassa on henkilökohtaista sekä vuorovaikutteista ja antaa henkilöstölle mahdollisuuden saada oman äänensä kuuluviin työpaikalla (Dahlman & Heide, 2019 s. 108).

Sähköisiin kanaviin kuuluvat sähköposti, sosiaalinen media, intranet ja erilaiset pikaviestintäpalvelut. Erikson (1998, s. 51–52) toteaa, että sähköisiä viestintäkanavia käytetään nykyään jokaisessa organisaatiossa. Tästä huolimatta ei voida olettaa, että sähköiset kanavat korvaavat kaikki muut käytössä olevat viestintäkanavat. Organisaatiolla on oltava selkeä strategia eri viestintäkanavien käyttöön ja miten eri kanavat integroidaan organisaation sisäiseen viestintään. Yksi haaste tässä on se, ettei henkilöstöllä välttämättä aina ole pääsyä organisaation käyttämille sisäisen viestinnän alustoille. On varmistettava, etteivät tietyt ryhmät jää viestinnän ja vuorovaikutuksen ulkopuolelle.

Menin (2014, s. 271) mukaan sähköposti on suosittu sisäisen viestinnän kanava henkilöstön keskuudessa, sillä se on kätevä tapa viestiä niin lähettäjän kuin vastaanottajan näkökulmasta. Hän jatkaa ja toteaa, että sähköpostiviestinnästä puuttuu kuitenkin mahdollisuus välittää monimutkaista tietoa, jonka tarkoituksena on pyrkiä vaikuttamaan tai vakuuttamaan. Dahlman ja Heide (2019, s. 21) toteavat taas, että organisaation ylin johto ja johtajat ovat erittäin tärkeitä sisäisen viestinnän kanavia. He jatkavat, että

organisaatiolle on tärkeää, että sen tavoitteet ja visio on selkeitä, jotta vältetään puutteilta ja negatiivisilta seurauksilta.

Nykyään sähköiset viestintäkanavat ovat dominoivia organisaatioiden sisäisessä viestinnässä. Useimmat sähköisen viestinnän kanavat kuten WhatsApp, Microsoft Teams tai Outlook tarjoavat myös sovelluksia matkapuhelimiin, joten ne ovat helposti käyttäjien saatavilla. Tutkimukset osoittavat, että mahdollisuus palautteeseen ja vuoropuheluun johdon ja henkilöstön välillä koetaan tärkeäksi (Dahlman, 2019 s. 108). Sähköiset viestintäkanavat mahdollistavat dialogin ajasta ja paikasta riippumatta, ja niiden avulla pystytään vastaamaan, reagoimaan ja osallistumaan keskusteluun reaaliajassa.

Erikson (1998, s. 57–58) toteaa, että tärkeimpiin viestintäkanaviin kuuluvat suulliset kanavat, sillä se johtaa useimmiten dialogiin. Sähköiset viestintäkanavat toimivat suullisten kanavien tukena. Joskus on tarpeellista käyttää enemmän kuin yhtä viestintäkanavaa tietyn asian viestimiseen. Kerran sanottu tai esimerkiksi intranettiin kirjoitettu asia ei välttämättä aina ole sisäistetty tai ymmärretty. Aina lyhyt viesti asiasta ei riitä ja joissakin asioissa tarvitaan kertomista ja henkilöstön mahdollisuutta kysymiseen ja vastausten saamiseen, jotta epäselvyydet saadaan eliminoidua (Österberg, 2014 s. 200).

#### **2.4.2 Sisäisen viestinnän tehtävät, tavoitteet ja sisällöt**

Sisäisellä viestinnällä on monta eri tehtävää ja tavoitetta organisaatiossa. Myös sisäisen viestinnän sisältöjä on erilaisia riippuen tilanteesta. Österberg (2014, s. 193) toteaa, että organisaation sisäisen viestinnän tehtävinä on jakaa tietoa, rakentaa oikeaa ja selvää yrityskuvaa, viestiä henkilöstölle erilaisista toimenpiteistä ja muutoksista organisaatiossa. Sisäisen viestinnän avulla pidetään henkilöstö tietoisena yrityksen nykytilanteesta ja sen tulevaisuudesta.

Toimiva sisäinen viestintä hyödyttää niin henkilöstöä kuin organisaatiotakin. Kuten aikaisemmin on mainittu, sisäisellä viestinnällä rakennetaan oikeaa ja selvää yrityskuvaa, ja

tehdään organisaatiolle sekä sen henkilöstölle selväksi, mitä organisaatio edustaa sekä sen tavoitteet. Yhteiset tavoitteet ja arvot sekä tietoisuus niistä ovat organisaation kulkemakiviä (Eriksson 2017, s. 72). Mikäli organisaatiolla ei ole käsitystä omista tavoitteistaan, on organisaatiota vaikea ymmärtää. Vaikka sisäinen viestintä on organisaation sisällä tapahtuvaa viestintää, se myös näkyy ulospäin esimerkiksi sidosryhmille. Toimiva sisäinen viestintä johtaa osallistumiseen ja tämä myös näkyy henkilöstössä, mikäli he ovat motivoituneita ja sitoutuneita.

Organisaatioissa tarvitaan sisäistä viestintää, ja se heijastuu myös esimerkiksi asiakkaisiin tai yhteistyökumppaneihin. Sisäisen viestinnän painottaminen on tärkeää, sillä organisaatio tarvitsee selkeät kasvot ulospäin, eli toisin sanoen antaa positiivinen mielikuva organisaatiosta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstöllä on yhteinen käsitys organisaatiosta ja he tietävät millaisena organisaatio halutaan nähdä ulkopuolisen silmin. Organisaatioille on tärkeää nähdä henkilöstö julkisina kasvoina, koska henkilöstö edustaa organisaatiota ja he voivat vaikuttaa organisaation antamaan imagoon (Berry 1989, s. 31).

Eriksson (2017, s. 72–77) toteaa, että henkilöstön viihtyessä organisaatiossa se yleensä myös puhuu organisaatiosta hyvää. Hän jatkaa, että mikäli halutaan organisaation kehittyvän, organisaation on myös kyettävä kehittymään. Hän toteaa myös, että muutokset voidaan joskus mieltää haastavina henkilöstön keskuudessa, ja tällöin sisäisellä viestinnällä on tärkeä rooli. Mikäli organisaatiossa on toimiva viestintä, työntekijät ovat myös vastaanottavaisempia muutokselle. Pidemmällä aikavälillä toimivalla sisäisellä viestinnällä voi myös olla myönteinen vaikutus yrityksen kannattavuuteen ja tulokseen.

Eriksson (2008, s. 75–76) on jakanut sisäisen viestinnän sisällöt eri tyyppeihin riippuen siitä, mitä tietoa organisaatiossa on tarkoitus välittää. Hän on jakanut ne seuraaviin kategorioihin: operatiivinen viestintä, uutisviestintä, ohjausviestintä, muutosviestintä ja kulttuuriviestintä. Operatiivisessa viestinnässä on kyse viestinnästä, jota työntekijät tarvitsevat voidakseen hallita jokapäiväistä työtään, toisin sanoen käytännön kysymyksiä,

jotka tulevat esille jatkuvasti. Uutisviestintä on tärkeää, jotta työntekijät ovat ajantasalla siitä, mitä organisaatiossa on tapahtunut ja voivat pitkällä aikavälillä ratkaista tehtävänsä tehokkaammin. Useimmiten uutisviestintää hyödyntäessä välitetään yleistä tietoa organisaatiosta, ei vain omasta yksiköstä. Ohjausviestintää hyödynnetään pitkän tai lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttamiseen. Muutosviestintä on viestintää, kun organisaatiossa on erityistapahtumia. Muutosviestintää käytetään organisaatiossa rajoitetun ajan, ja sitä voidaan käyttää, jos organisaatiossa tapahtuu suuri muutos. Kulttuuriviestintä koostuu tiedosta liittyen organisaation arvoihin, etiikkaan ja ihmisenäkemyksiin. Aina ei välttämättä ole selvää, minkälainen viestintä kuuluu tähän kategoriaan. Kulttuuriviestintä on enemmän tai vähemmän näkymätön osa organisaation sisäistä viestintää. (Eriksson 2008, s. 75–76)

Eriksson (2008, s. 70–74) toteaa, että toimivan sisäisen viestinnän avulla henkilöstö voi yhdessä johdon kanssa edistää organisaation tuloksia, ehkäistä huhupuheita, vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ja luoda motivoituneita työntekijöitä ja vahvaa me-henkeä organisaatioon. Hän jatkaa, että samalla henkilöstö saa paremman käsityksen organisaatiosta, laajemman kokonaiskuvan ja selkeän näkemyksen siitä, missä organisaatio on menossa ja mitä varten työskennellään.

## 2.5 Viestintäilmasto

Tässä luvussa tarkastellaan, mitä viestintäilmastolla organisaatiossa tarkoitetaan. Tukiaisen (1999, s. 111) määrittelee viestintäilmaston koostuvan organisaation jäsenten näkemyksiä viestintään liittyen, tulkintoja sekä tyytyväisyyttä viestintään tietyssä tilanteessa. Hän toteaa myös, että viestintäilmasto on tulos viestintäjärjestelmän toiminnasta. Tukiaisen (1999) yhteisöviestinnän agendamallin mukaan viestintäilmastoon kuuluvat vertikaalinen viestintä eli esimiesten viestintä ja organisaation toimintatavat sekä esimiesten ja alaisten väliset suhteet. Viestintäilmastoon kuuluu myös horisontaalinen viestintä, toisin sanoen organisaation jäsenten näkemyksiä kollegoiden viestinnästä ja oman

työyhteisön viestinnällisyydestä sekä tyytyväisyyttä niihin. Tukiaisen (1999, s. 111–112) mukaan viestintäjärjestelmän, esimiesten viestinnän ja organisaation toimintatapojen sekä horisontaalisen keskinäisviestinnän lopputuloksena on käsitys siitä, miten viestinnän yleisesti koetaan toimivan organisaatiossa. Toisin sanoen tämä voidaan määritellä viestintäprosessin toimivuudeksi, joka käsittää yleisesti ottaen viestinnän toimivuuden, oikea-aikaisuuden sekä laadun ja määrän.

Viestintäilmasto, jolle on ominaista luottamus, avoimuus ja virheiden salliminen lisää henkilöstön lojaalisuutta. Ilman hyvää sisäistä viestintäilmastoa on olemassa riski, että henkilöstö levittää ulkoisen sosiaalisen median kautta negatiivista tietoa organisaatioon liittyen (Dahlman & Heide, 2019 s. 109). Luvussa 2.5.1 tarkastellaan lähemmin, mitä vertikaalinen viestintä on ja luvussa 2.5.2 puolestaan horisontaalista keskinäisviestintää organisaatiossa.

### **2.5.1 Vertikaalinen viestintä**

Viestintä, joka tapahtuu esimiehiltä työntekijöille, on vertikaalista viestintää. Joskus vertikaalinen viestintä mielletään alaspäin suuntautuvaksi viestinnäksi. Tiedon saatavuus ja toimiva viestintä ovat tärkeitä työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen kannalta. Tämän tutkielman kohdeorganisaationa toimii Vaasan yliopisto, joka on tietoperustainen asiantuntijaorganisaatio. Tietoperustaisen asiantuntijaorganisaation vertikaalinen viestintä eroaa tietyssä määrin perinteisten organisaatioiden vertikaalisesta viestinnästä. Tässä luvussa tarkastellaan vertikaalista viestintää yleisellä tasolla sekä tietoperustaisen asiantuntijaorganisaation näkökulmasta.

Vertikaalinen viestintä on ensisijaisesti työohjeiden välittämistä, motivoimista, ymmärryksen luomista organisaation prosesseihin liittyen, antaa palautetta sekä välittää tietoa organisaation tehtävistä ja tavoitteista (Harris, 2002 s. 232). Rouhiainen-Neunhäuserer (2009b, s. 90–91) toteaa, että työ tietoperustaisessa asiantuntijaorganisaatiossa eroaa

perinteisessä organisaatiossa tehtävään työhön. Hän jatkaa, että tästä johtuen myös johdon ja esimiesten vuorovaikutustilanteet henkilöstön kanssa ovat toisenlaisia.

Rouhiainen-Neunhäuserer (2009, s. 94) mukaan vertikaalisen viestinnän tehtävät tietoperustaisessa on muun muassa selventää henkilöstölle organisaation visio ja tavoite sekä sitouttaa heitä siihen. Koska asiantuntijaorganisaation henkilöstö koostuu suurimmalta osin asiantuntijoista, Rouhiainen-Neunhäuserer (2009) toteaa henkilöstön sitouttamisen organisaation strategiaan ja tavoitteeseen tapahtuu vaikuttamisen, ajatusten myymisen ja kuuntelemisen avulla. Asiantuntijaorganisaation henkilöstö on kriittisempiä, joten henkilöstö pitää tietyssä määrin vakuuttaa.

Kuten kaikissa organisaatioissa tiedon hankkiminen ja siitä tiedottaminen kuuluu tärkeisiin esimiestehtäviin. Rouhiainen-Neunhäuserer (2009, s. 94) toteaa, että johtajan tehtävänä asiantuntijaorganisaatiossa nähdään myös verkostoituminen organisaation sisällä ja ulkopuolella, arvioida ja välittää taustatietoa henkilöstölle ja tiedottaa organisaatiota koskevista asioista ja päätöksistä. Hän jatkaa, että sen lisäksi esihenkilön tehtäviin kuuluu merkityksentää, välittää ja viestiä ylimmän johdon viestintää henkilöstölle.

Tietoperustaisessa asiantuntijaorganisaatiossa vertikaalisen viestinnän suurin ero verrattuna perinteiseen organisaatioon lienee työohjeiden välittäminen henkilöstölle. Asiantuntijaorganisaatiossa työ on itseohjautuvaa ja itsenäistä, jolloin työn ohjaaminen on lähinnä työn tukemista ja innostamista (Rouhiainen-Neunhäuserer, 2009 s. 95). Joskus henkilöstöllä on jopa parempi osaaminen verrattuna esihenkilöön. Asiantuntijaorganisaatiossa vertikaalisen viestinnän haasteena voidaan nähdä esihenkilön moniroolisuus, joskus työntekijät ovat esihenkilön työtovereita esimerkiksi projekteissa ja toisinaan heidän ohjattavia projekteissa. Tämä asettaa haasteen työn ohjaukselle (Rouhiainen-Neunhäuserer, 2009 s. 103). Samalla tavalla palautteen antaminen voidaan kokea haasteena, kun työntekijä voi olla esihenkilölle vertainen työtoveri (Rouhiainen-Neunhäuserer, 2009 s. 104).

Mitä tulee alaspäin suuntautuvaan viestintään organisaatiossa, ongelmana on se, että tieto menee usein eri vaiheiden ja henkilöiden kautta ennen kuin se lopulta saavuttaa määränpäänsä, eli työntekijät. Henkilö, joka ensimmäisenä vastaanottaa tiedon käsittelee sen omalla tavallaan ja välittää sen edelleen omien ehtojensa perusteella. Tämä ongelma koskee etenkin keskijohtoa, jotka välittävät tietoa ylimmältä johdolta alemmalla tasolla oleville työntekijöille (Harris 2002, s. 236). Ongelmana alaspäin suuntautuvassa viestinnässä on myös vaikeus määrittellä, mikä tieto on henkilöstön kannalta olennaista. Toistuvana ongelmana organisaatioissa on yleensä joko liiallinen tiedon määrä tai liian vähän tietoa asioista (Harris, 2002 s. 235). Tiedon puute johtaa henkilöstön tietämättömyyteen, mikä taas voi vaikuttaa siihen, että johto ja työntekijät kokevat organisaation työn, tehtävät ja tavoitteet eri tavalla. Samoin tiedon liiallinen määrä voi tuoda mukanaan ongelmia, sillä henkilöstö voi jättää tiedon huomioimatta, koska sen läpi käyminen ja omaksuminen voidaan kokea liian vaikeaksi ja aikaa vieväksi. Edellä mainituista syistä johtuen organisaatiossa pitää pohtia viestiessä seuraavaa: Mitä tiedotetaan? Miten asiasta pitäisi viestiä? Onko tieto olennaista kohderyhmän kannalta? (Harris, 2002 s. 236) Tiedon hankinnassa ja sen tiedottamisessa on olennaista, että osaa valita laajasta tiedosta viestittäväksi ne asiat, jotka ovat henkilöstön kannalta olennaisia (Rouhiainen-Neunhäuserer, 2009 s. 95).

Ylöspäin suuntautuva viestintä on viestintää työntekijöiltä esimiehille. Pääasiassa tämän tyyppisen viestinnän tarkoituksena on välittää ehdotuksia, tiedottaa käynnissä olevista työtehtävistä, ilmoittaa ongelmakohdista työssä sekä tiedottaa työoloista ja työntekijöiden ajatuksista ja tunteista liittyen työhön tai kollegoihin. Ensisijaisesti ylöspäin suuntautuva viestintää pidetään toimintona, joka edistää työntekijöiden ja esimiesten suhdetta. Ylöspäin suuntautuva viestintä antaa henkilöstölle mahdollisuuden välittää omia näkemyksiään liittyen työpaikkaan ja koko organisaatioon (Harris, 2002 s. 241). Työntekijöiden näkemykset ovat arvokkaita esimiehille ja johdolle, sillä työntekijät ovat oikeat ihmiset tunnistamaan työpaikan ongelmakohdat sekä keksiä ratkaisuja niihin.

Harris (2002, s. 241) toteaa työntekijöiden olevan halukkaampia ehdottamaan muutoksia, mikäli he tietävät aikaisemmasta kokemuksesta, että näkemykset otetaan vakavasti ja toteutetaan käytännössä. Hän toteaa myös, että työntekijä, joka kokee itsensä arvokkaaksi ja saa äänensä kuuluviin kokee enemmän luottamusta viestintäprosesseihin ja koko organisaatioon. Vähentynyt vuorovaikutus organisaation eri tasojen välillä voi aiheuttaa turhautumista työntekijöiden keskuudessa ja siten heikentää motivaatiota ja tuottavuutta. Mikäli viestintä ja viestinnän kanavat ylöspäin eivät toimi organisaatiossa, henkilöstö voi hakea muita kanavia organisaation ulkopuolella tuodakseen esille omia näkemyksiään (Harris, 2002 s. 238). Henkilöstö voi vapaa-ajallaan ja yksityiselämässä levittää negatiivista tietoa organisaatiosta silloin, kun organisaatiossa on sisäisiä puutteita, kuten huonot työolot (Cheney & Christensen, 2001 s. 247).

Keskeinen ongelma suurissa organisaatioissa on se, että ylöspäin suuntautuva viestintä on luonteeltaan pääosin positiivista, mikä voi antaa harhaanjohtavan kuvan organisaation todellisista oloista. Henkilöstö välttää yleensä viestimästä johdon kanssa tyytymättömyydestä tai huonoista työoloista, sillä he pelkäävät saavansa itsensä näyttämään huolta välittämällä huonoja uutisia. Mitä enemmän eri tasoja organisaatiossa on, sitä vaikeampaa on tiedon välittäminen niiden välillä (Weick ja Ashford, 2001 s. 714). On monia eri syitä, miksi työntekijöiden välittämä tieto ei tavoita johtoa. Se voi johtua mielipiteiden ilmaisemisen tai niiden kertomisen seurauksien pelosta. Toinen syy voi olla, että työntekijät kokevat omien ideoidensa ja ajatuksiensa muuttuvan, kun niitä välitetään ylöspäin organisaatiossa. Johto voi myös antaa vaikutelman, ettei heillä ole aikaa kuunnella henkilöstöä, mikä estää ilmaisemasta mielipiteitä ja näkemyksiä (Baker, 2002 s. 9).

### **2.5.2 Horisontaalinen keskinäisviestintä**

Horisontaalinen viestintä on keskinäisviestintää organisaatiossa tietyllä tasolla olevien työntekijöiden välillä. Harris (2002, s. 244) toteaa, että horisontaalinen viestintä voi olla esimerkiksi yhteistä ongelmanratkaisua, konfliktien ratkaisemista, tehtävien koordinoimista, tiedon jakamista tai yhteisymmärryksen luomista työntekijöiden kesken. Hän jatkaa,

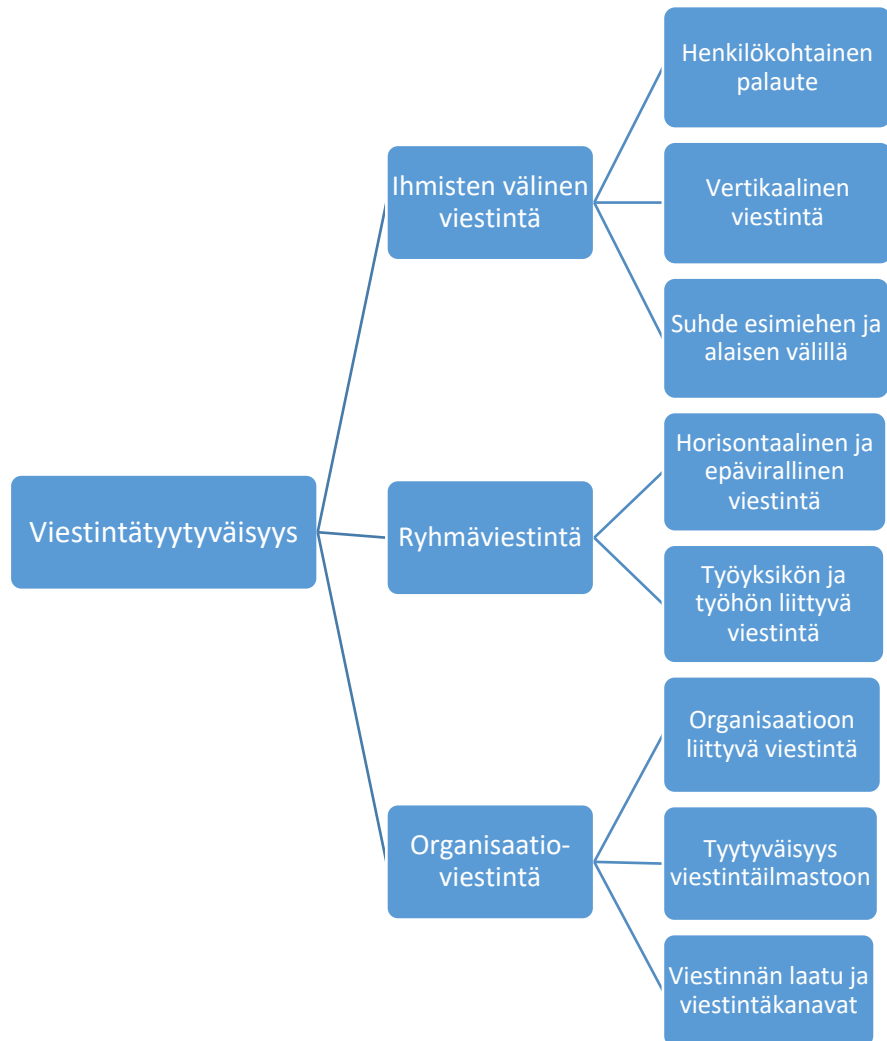
että horisontaalinen keskinäisviestintä on ratkaiseva tekijä, jotta henkilöstö voi suorittaa työtehtävänsä tehokkaasti ja onnistuneesti. Hän toteaa myös, että vuorovaikutus ja tiedonvaihto samalla tasolla työskentelevien kesken on hyödyllinen työkalu ongelmien ratkaisemiseen ja yhteistyön luomiseen.

Organisaatioissa, joissa osastot ovat hajallaan on tärkeä löytää toimivia tapoja viestiä osastojen välillä. Useista osastoista koostuva organisaatio, jossa on erikoistunut henkilöstö voi vaikeuttaa horisontaalista viestintää (Harris, 2002 s. 244). Jokaisella osastolla on taipumus keskittyä omaan erikoisalaansa organisaation määrittelemien tehtävien ja tavoitteiden sijaan. Whitworth (2011, s. 198) toteaa lisäksi, että on mahdotonta väittää, että kaikkien henkilöstöön kuuluvien pitäisi tietää kaiken siitä, mitä organisaation muissa yksiköissä tapahtuu. Hän jatkaa, että tärkeintä on, että jokaisella on käsitys siitä, mitä organisaatiossa ylipäänsä tapahtuu.

### 3 Viestintätyytyväisyys ja sen osatekijät

Tässä luvussa tarkastellaan viestintätyytyväisyyttä ja osatekijöistä, joista viestintätyytyväisyys muodostuu. Juholin (2006, s. 146–150) toteaa henkilöstön viestintätyytyväisyyden muodostuvan henkilöstön omakohtaisista kokemuksista organisaation sisäisestä viestinnästä. Hän jatkaa, että viestintätyytyväisyys toimii organisaatiolle mittarina, jolla voidaan arvioida sisäisen viestinnän onnistuneisuutta. Viestintätyytyväisyys on aina subjektiivinen kokemus ja se on myös muuttuva.

Viestintätyytyväisyys on ollut ajankohtainen tutkimuksen aihe jo 1970-luvulta lähtien, ja vuosien saatossa on tuotu esille erilaisia teoreettisia malleja liittyen viestintätyytyväisyyteen. Greenbaum ja muut (1988, s. 245–282) viittaavat Wiion (1976) esille tuomaan teoreettiseen malliin, joka koostuu viestintätyytyväisyyden neljästä eri dimensioista: työttyytyväisyys, viestien tietosisällöt, viestintäkanavien tehokkuus ja viestinnän parantaminen. Downs ja Hazen (1977, s. 63–73) ovat taas kehittäneet kyseistä teoreettista mallia edelleen ja havaitsivat, että viestintätyytyväisyyttä voidaan kuvata kolmessa käsitteellisessä kontekstissa: (1) ihmisten välinen viestintä, (2) ryhmäviestintä ja (3) organisaatioviestintä. Jokaisessa viestintäkontekstissa on eri ulottuvuuksia, jotka vaikuttavat organisaation sisäiseen viestintään ja viestintätyytyväisyyteen. Kyseinen teoreettinen malli on havainnollistettu kuviossa 2.



**Kuvio 2.** Downsin ja Hazen (1977) viestintätyytyväisyyden malli.

Kaikkiaan Downs ja Hazen (1977, s. 63–73) määrittivät mallissaan kahdeksan ulottuvuutta viestintätyytyväisyydelle: henkilökohtainen palaute, vertikaalinen viestintä, suhde esimiehen ja alaisen välillä, horisontaalinen ja epävirallinen viestintä, työyksikön ja työhön liittyvä viestintä, organisaatioon liittyvä viestintä, tyytyväisyys viestintäilmastoon ja viestinnän laatu sekä viestintäkanavat. Kyseiset kahdeksan ulottuvuutta on todennettu useissa eri tutkimuksissa ja on osoitettu, että niillä on hyvä yleistettävyyden eri tyyppisten organisaatioiden välillä (esimerkiksi Gray & Laidlaw, 2004).

Seuraavaksi esitetään lyhyt yhteenveto Downsin ja Hazenin (1977, s. 63–73) kahdeksasta viestintätyytyväisyyden ulottuvuudesta. Ulottuvuuksia on syytä avata, jotta ymmärretään, mitä niillä tarkoitetaan viestintätyytyväisyyden kontekstissa:

Ensimmäinen ulottuvuus käsittää *henkilökohtaisen palautteen*. Tällä tarkoitetaan molemminpuolista palautetta: ymmärtääkö esimiehet henkilöstön työssä kokemia ongelmia ja ymmärtääkö henkilöstö puolestaan, minkä perusteella esimies arvioi heidät ja antaa heille palautetta. Toisin sanoen, onko henkilöstö tietoisia siitä, mitä heidän työltänsä odotetaan ja ottaako esimiehet henkilöstöltä saadun palautteen vastaan.

Toinen ulottuvuus käsittää *vertikaalisen viestinnän*. Tähän ulottuvuuteen kuuluu ylös ja alaspäin suuntautuva viestintä organisaatiossa. Tämä ulottuvuus mittaa esimiesten avoimuutta ja kykyä kuunnella henkilöstöä. Tässä dimensiossa tarkastellaan myös, kuinka esimiehet kiinnittävät huomiota työntekijöihin ja antavat ohjausta työhön liittyvissä ongelmissa.

Kolmas ulottuvuus käsittää *suhteen esimiehen ja alaisen välillä*. Ulottuvuuteen kuuluu henkilöstön viestintäkyky ja halukkuus olla vuorovaikutuksessa esimiehensä kanssa. Tässä ulottuvuudessa tarkastellaan myös missä määrin työyhteisössä koetaan viestinnän ylikuormitusta. Ulottuvuuteen kuuluu myös se, kuinka hyvin esimiehet huolehtivat henkilöstöstä, kuuntelevat ja osallistuvat viralliseen sekä epäviralliseen viestintään.

Neljännessä ulottuvuudessa *horisontaalinen ja epävirallinen viestintä* tarkastellaan, kuinka hyvin tiedon määrä vastaa sisältöä. Horisontaalinen viestintä tässä kontekstissa käsittää kaiken viestinnän organisaation sisällä: henkilöstön välistä viestintää, organisaation osastojen välistä viestintää sekä viestintää henkilöstön ja esimiesten välillä. Epävirallisella viestinnällä tässä kontekstissa tarkoitetaan viestintää, joka ei suoranaisesti liity työtehtävien suorittamiseen.

Viides ulottuvuus *työyksikön ja työhön liittyvä viestintä* sisältää henkilöstön tyytyväisyyttä saamaansa tiedon määrään työstään ja organisaatiossa tapahtuvista asioista kuten rutiineista, suunnitelmista ja uutisista.

Kuudes ulottuvuus *organisaatioon liittyvä viestintä*, koskee tietoa organisaatiosta, sen tavoitteista ja tuloksista ja miten siitä on viestitty organisaatiossa. Tämä ulottuvuus käsittää myös poliittiset päätökset, jotka vaikuttavat organisaation eri tavoin ja kuinka henkilöstö saa tietoa organisaatiossa tehdyistä päätöksistä.

Seitsemännes ulottuvuus käsittää *tyytyväisyyden viestintäilmastoon*. Tässä ulottuvuudessa viestintää tarkastellaan organisaation ja yksilön tasolla ja tarkastellaan, onko organisaation viestintä innostavaa ja motivoivaa. Avoin, osallistava ja monisuuntaiseen viestintään kannustava viestintäilmasto johtaa hyvään sisäiseen viestintään (Stein 2006, s. 249).

Kahdeksas ulottuvuus *viestinnän laatu ja viestintäkanavat* käsittää viestinnän organisaatiossa, miten tieto kulkee eri kanavien kautta ja kuinka hyvin se toteutuu organisaatiossa. Tähän ulottuvuuteen kuuluu myös henkilöstön näkemykset eri viestintäkanavien selkeydestä, tiedon määrästä ja kuinka tieto auttaa heitä työssään.

Tätä teoreettista mallia hyödynnetään tässä tutkielmassa tarkastellessa Vaasan yliopiston henkilöstön näkemyksiä sisäisestä viestinnästä. Kuinka tämän edellä mainitun teoreettisen mallin viestintätyytyväisyyttä edustavat ulottuvuudet näkyvät Vaasan yliopiston sisäisessä viestinnässä, ja sen perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä viestintätyytyväisyydestä Vaasan yliopistossa.

### 3.1 Poikkeustilanne

Tämä tutkielma aloitettiin, kun covid-19-pandemian aiheuttama poikkeustilanne oli vielä ajankohtainen. Poikkeustilanteet vaikuttavat myös eri tavoin organisaation sisäiseen viestintään. Tämän tutkielman aineisto kerättiin pandemian ollessa ajankohtainen ja aineistossa nousi esille poikkeustilanteen vaikutus kohdeorganisaation eli Vaasan yliopiston sisäiseen viestintään. Tästä johtuen on tarpeellista avata poikkeustilannetta tarkemmin, sillä se liittyy olennaisesti tutkielmaan. Tässä luvussa tarkastellaan yleisesti poikkeustilannetta sekä avataan lyhyesti sen aiheuttajaa eli koronavirusta.

Pandemian aiheuttamaa poikkeustilannetta voidaan myös kuvailla kriisitilanteena. Falkheimer, Heide ja Larsson (2009, s. 9) määrittelevät kriisitilanteen ulkoisena tilanteena, jonka uskotaan vakavasti uhkaavan elämää, turvallisuutta, sosiaalista identiteettiä sekä elämäntavoitteita. He toteavat myös kriisin edustavan tilannetta, jossa aikaisempi kokemus ja reaktiomenetelmät eivät riitä ratkaisemaan tilannetta. He jatkavat, että kriisitilanne tarkoittaa organisaatiolle sitä, että sattuu tapahtuma, jossa organisaation normaali toiminta ja resurssit eivät riitä tilanteen kohtaamista ja sen hallitsemista.

Maailman terveysjärjestö WHO ilmoitti 31.12.2019 ensimmäistä kertaa tuntemattomista keuhkokuumeetapauksista. Ensimmäiset tapaukset havaittiin Kiinan Wuhanissa (WHO, 2019). Virus, jota alun perin pidettiin kaukaisena ja joka monien mielestä ei todennäköisesti vaikuttaisi Suomeen osoittautui myöhemmin vaikuttavan suurelta osin koko maailmamme. Covid-19-pandemian aiheuttama poikkeustilanne tarkoitti, että Suomi, kuten monet muutkin maat ajautuivat kriisiin. Kriisien aikana ihmiset tarvitsevat jatkuvasti tietoa ja ratkaisuja kriisiin (Stephens & Malone, 2012 s. 392).

Vaikka harva organisaatio haluaa joutua kriisitilanteisiin, on niihin silti varauduttava. Falkheimer ja muut (2009, s. 130–131) toteavat, että organisaatiolla voi olla esimerkiksi kriisiin valmistavia työpajoja, joissa tarkastellaan muiden organisaatioiden kriisejä ja sen perusteella voidaan tunnistaa ja keskustella mahdollisista kriisitilanteista omassa

organisaatiossa. He jatkavat, että organisaatioiden varauduttaessa kriisin selvitetään, missä ollaan haavoittuvia, mitä seurauksia kriiseillä voi olla sekä laatia kriisisuunnitelma ja selvittää kuka hoitaa organisaation kriisin. Kriisisuunnitelmaa on päivitettävä jatkuvasti, sillä maailma muuttuu koko ajan ja uusia kriisejä voi tulla eteen (Falkheimer, Heide & Larsson, 2009 s. 130–131).

Jokaisella organisaatiolla on hyvä olla kriisisuunnitelma. Falkheimer ja muut (2009, s. 131–132) toteavat, että kriisisuunnitelma pitää sisällensä kriisiviestinnän tavoitteet, vastuunjako kriisin aikana, resurssien jako, mihin tiedotusvälineisiin olla yhteydessä sekä mitä tiedotuskanavia tulee käyttää. Heidän mukaansa kriisisuunnitelma ei saa olla liian pitkä ja monimutkainen, sen tulee olla lyhyt ja ytimekäs, jotta sitä on helppo käyttää tarvittaessa. Paras lopputulos on, mikäli se olisi lyhyt ja tietorikas, jotta organisaation johto ja työntekijät muistavat kuinka toimia kriisin kohdatessa (Falkheimer, Heide & Larsson, 2009 s. 131–132).

### **3.2 Kriisiviestintä**

Kriisin sattuessa organisaation on käsiteltävä tapahtunutta jollain tavalla, kriisinhallintaa soveltamalla. Kriisinhallinta tarkoittaa jatkuvaa prosessia, jossa organisaatio valmistautuu tuleviin kriiseihin (Coombs, 2021 s. 23). Kriisinhallinnan ydin on kriisiviestintä (Fearn-Banks, 2017 s. 16). Sen tavoitteena on vähentää vahinkoja, joita kriisi voi aiheuttaa organisaatiolle (Coombs, 2021 s. 159).

Kriisin sattuessa henkilöstö kaipaa opastavaa tietoa, jotta se tietää, miten kriisi vaikuttaa heihin ja mitä heidän on mahdollisesti tehtävä. Coombsin (2021, s. 166–167) mukaan tämän on ensimmäinen aihe, josta viestitään kriisin kohdatessa. Organisaation viestiessä tällä tavalla se vahvistaa tiedon tarvetta ja käsitystä siitä, että organisaatiolla on kriisi hallinnassa.

Coombs (2021, s. 168–169) toteaa, että kriisin seuraavassa vaiheessa organisaatiota suositellaan vastaamaan kysymyksiin kuten mitä, missä, milloin, miksi ja miten. Hän jatkaa, että tämä tehdään viestiäkseen kriisin olevan hallinnassa ja kriisiin on puututtu tai sitä käsitellään. Hän toteaa myös, että tarkoituksena on auttaa henkilöstöä psykologisesti selviytymään tilanteesta, sillä kriisi voi aiheuttaa stressiä asianosaisille. Tämä tarkoittaa myös tiedottamista toimenpiteistä, joilla varmistetaan, että kriisi ei toistu. Tätä Coombs (2021, s. 168–169) kutsuu korjaaviksi toimenpiteiksi.

Lisäksi Coombs (2021) toteaa, että riittämätön ohjeistus ja tiedon jakaminen voi merkitä sitä, että organisaation maineenhallinta kärsii, eikä sillä ole tarpeeksi merkityksellistä tai haluttua vaikutusta. Maineenhallinnalla tarkoitetaan organisaatiossa kriisin aikana leviävien huhujen käsittelemistä. Kriisiviestinnässä oletetaan, että viestintä kuten sanat ja teot vaikuttavat käsitykseen organisaatiosta kriisin aikana (Coombs, 2021 s. 174–175). Riittämätön tieto voidaan kokea niin, ettei organisaatio hallitse tilannetta. Kriisitilanteessa pääpaino on kriisin kohteeksi joutuneiden saattaminen keskiöön ja vähentää kriisin ympärillä olevaa epävarmuutta (Coombs, 2021 s. 173).

## 4 Sisäinen viestintä Vaasan yliopistossa

Tässä luvussa tarkastellaan Vaasan yliopiston sisäisen viestinnän tilaa henkilöstön näkökulmasta. Tutkielman tavoitteena on selvittää, miten Vaasan yliopiston henkilöstö koki organisaation sisäisen viestinnän toimivuuden covid-19-pandemian aiheuttamana poikkeusaikana. Tutkielmassa keskitytään nimenomaan kartoittamaan henkilöstön viestintätyytyväisyyttä, mitkä sisäisen viestinnän asiat ja osa-alueet koettiin toimivaksi ja missä asioissa koettiin kehitettävää henkilöstön näkökulmasta. Tutkielman avulla halutaan selvittää, minkälaisia kokemuksia henkilöstöllä on Vaasan yliopiston viestintäjärjestelmästä, ja minkälaisena henkilöstö kokee Vaasan yliopiston viestintäilmaston.

Tutkimuksen aineistona on Vaasan yliopiston henkilöstön kyselyvastaukset, jotka on kerätty aikavälillä 02.-25.02.2022. Vastauksia saatiin 62. Kuvio 3 ilmaisee, kuinka monta vastaaja on eri henkilöstöryhmistä. Opetus- ja tutkimushenkilöstöön kuuluvia vastaajia oli 38 eli 61 % vastaajien kokonaismäärästä (N=62). Hallintohenkilöstöön kuuluvia oli 24 kappaletta eli 39 % vastaajien kokonaismäärästä (N=62).



**Kuvio 3.** Kyselyyn osallistujien henkilöstöryhmien määrät.

Kuvio 4 esittää kyselyyn vastaajien työskentelyvuodet Vaasan yliopistossa. Kyselyyn vastaajista 33 eli 53 % on työskennellyt yli viisi vuotta Vaasan yliopistossa. Vastaajista 29 eli 47 % on työskennellyt Vaasan yliopistossa alle viisi vuotta. Kyselyyn vastanneiden työskentelyvuodet Vaasan yliopistossa jakautuvat tasapuolisesti ja kyselyyn on vastannut pitkään työskennelleitä sekä uudempia työntekijöitä Vaasan yliopistossa. Tämä tuo tulokseen vaihtelevaa näkökulmaa, sillä pitkään Vaasan yliopistossa työskennelleet osaavat kertoa, kuinka esimerkiksi viestintä on muuttunut.



**Kuvio 4.** Kyselyyn osallistujien työskentelyvuodet Vaasan yliopistossa.

Kyselyyn on osallistunut henkilöstöä lähes kaikista Vaasan yliopiston eri osista eli akateemisista yksiköistä, tutkimusaloista ja erillislaitoksista. Vastauksia saatiin tasapuolisesti organisaation eri osista, eikä tietty yksikkö ole erottautunut vastauksien määrässä. Tämä antaa arvokasta tietoa ja näkökulmaa tutkielmalle, sillä vastauksia on saatu monipuolisesti yliopiston eri osista. Suurin osa vastaajista on kotimaiseen henkilöstöön kuuluvia, mutta noin neljäsosa vastaajista kuuluu kansainväliseen henkilöstöön, mikä lähes vastaa kansainvälisen henkilöstön osuutta organisaatiossa.

#### 4.1 Aineistoon sovellettu analyysirunko

Luvussa 1.3 esiteltiin Tukiainen laatima alkuperäinen yhteisöviestinnän agendamallin analyysirunko. Tukiainen (1999) määrittelee agendamallin organisaation jäsenten luomaksi luetteloksi, johon merkitään henkilöstön tärkeiksi kokemat asiat työyhteisön viestinnässä. Agendamalli toimii työkaluna, jonka tarkoitus on tukea työyhteisöjen

viestinnän kehittämistä. Taulukko 3 esittää tämän tutkielman aineistoon sovelletun agendamallin analyysirungon. Tämän tutkielman analyysirungon kategoriat on muodostettu kyselyvastauksissa esiin tulleista lausumista liittyen sisäisen viestinnän ilmiöihin.

**Taulukko 3.** Tutkielman aineistoon sovellettu analyysirunko.

<b>Viestintäjärjestelmä</b>	
<b>Dimensio I Viestintäjärjestelmän käyttö</b>	
<b>Kategoriat 1–7 Viestintäkanavat</b>	<b>Kategoriat 8–14 Viestinnän tietosisällöt</b>
1. Intranet	8. Työtieto
2. Sähköposti	9. Yleiset ohjeistukset ja käytännöt
3. Microsoft Teams	10. Organisaatioon ja omaan yksikköön liittyvät asiat
4. Infotilaisuudet	11. Organisaation kehityshankkeet ja muutokset
5. Kokoukset ja palaverit	12. Organisaatorakenne
6. Muut kirjalliset ja digitaaliset kanavat	13. Ongelmatilanteet
7. Muuta tai yleistä viestintäkanavista	14. Muuta tai yleistä tietosisällöistä
<b>Kategoria 15 Omatoiminen viestintä</b>	
<b>Viestintäilmasto</b>	
<b>Dimensio II Esimiesten viestintä ja toimintatavat</b>	
16. Johtotason ja esimiehen viestintä ja viestinnän järjestelyt	
<b>Dimensio III Horisontaalinen keskinäisviestintä</b>	
17. Puskaradio	
18. Työyhteisön viestintä ja viestinnän järjestelyt	
<b>Dimensio IV Viestintäprosessin toimivuus</b>	
19. Tiedonkulun yleinen toimivuus	
20. Tiedonkulun oikea-aikaisuus	
21. Tiedon laatu ja määrä	

Analysoidessani ja luokitellessani aineiston kyselyvastauksia käytin apuna Tukiaisen (1999, s. 274) luomaa alkuperäistä analyysirunkoa, joka myös esiteltiin tämän tutkielman luvussa 1.3. Luokittelin kyselyvastaukset alkuperäisen agendamallin kategorioihin. Tämän tutkielman aineistoon sovellettu analyysirunko muodostuikin poistamalla sekä uudelleen nimeämällä Tukiaisen alkuperäisen agendamallin kategorioita tämän tutkielman aineistosta nousseiden viestinnän ilmiöiden mukaan. Pohjimmiltaan analyysirunko on sama verrattuna Tukiaisen analyysirunkoon, mutta osa kategorioista on poistettu tai uudelleen nimetty, jotta ne sopivat paremmin tämän tutkielman aineistoon. Tukiaisen yhteisviestinnän agendamalli on vuodelta 1999, ja esimerkiksi viestintäkanavat ovat muuttuneet paljonkin 20 vuoden aikana. Tämän lisäksi viestintäkulttuuri eroaa organisaatioiden välillä, joten ei voida olettaa, että yksi analyysirunko sopii kaikkiin organisaatioihin vaan sitä on muokattava kohdeorganisaation viestintäkulttuurin sopivaksi.

## **4.2 Viestintäjärjestelmä Vaasan yliopistossa**

Tässä luvussa tarkastellaan viestintäjärjestelmän käyttöä Vaasan yliopistossa. Luvussa tarkastellaan nimenomaan Vaasan yliopiston henkilöstön näkemyksiä liittyen käytössä oleviin sisäisen viestinnän kanaviin ja kokemuksia viestinnän tietosisällöistä. Luvussa 4.2.1 tarkastellaan lähemmin sisäisen viestinnän kanavia, mitkä sisäisen viestinnän kanavat koetaan toimivaksi ja minkä kanavien kautta henkilöstö saa tietoa ja missä koetaan olevan kehitettävää. Luvussa 4.2.2 tarkastellaan puolestaan viestinnän tietosisältöjä, toisin sanoen sitä, kokeeko henkilöstö saavansa tietoa aiheesta vai ei. Lopuksi luvussa 4.2.3 tarkastellaan henkilöstön näkemyksiä omatoimisesta viestinnästä.

### **4.2.1 Sisäisen viestinnän kanavat**

Vaasan yliopistossa on käytössä useita eri sisäisen viestinnän kanavia. Taulukko 4 esittää kyselyvastauksissa esille nousseet henkilöstön lausumien määrät koskien eri viestintäkanavia Vaasan yliopistossa. Taulukko kertoo myös, kokeeko henkilöstö tietyn viestintäkanavan toimivaksi vai onko siinä kehitettävää. Yleisesti ottaen henkilöstö on tyytyväinen

Vaasan yliopiston sisäisen viestinnän kanaviin. Eniten mainintoja kyselyvastauksissa sai intranet.

**Taulukko 4.** Lausumien määrät viestintäkanavista.

Viestintäkanavat	Opetus- ja tutkimushenkilöstö lausumat (36)		Hallinto henkilöstö lausumat (24)	
	Toimii	Kehitettävää	Toimii	Kehitettävää
1. Intranet	18	2	16	8
2. Sähköposti	7	5	1	4
3. Microsoft Teams	2	2	3	2
4. Infotilaisuudet	2	1	2	3
5. Kokoukset ja palaverit	4	4		
6. Muut digitaaliset kanavat	3	2	2	2
7. Muuta tai yleistä viestintäkanavista	13	8	4	8

Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin kyselyvastauksissa esille tulleita lausumia liittyen sisäisen viestinnän kanaviin. Kyselyvastauksissa nostettiin esille toistuvasti kategoria 1 eli Vaasan yliopiston käyttämä *intranet*, joka on suosittu sisäisen viestinnän kanava henkilöstön keskuudessa. Ylipäänsä opetus- ja tutkimushenkilöstö sekä hallinto henkilöstö ovat suhteellisen tyytyväisiä intranettiin viestintäkanavana. Vaasan yliopisto on hiljattain ottanut käyttöön uuden intranetin nimeltä *Messi*. Messi koetaan vastaajien näkökulmasta viestintäkanavaksi, josta saa tietoa kuten esimerkki (1) osoittaa.

- (1) Sisäisestä tiedotuskanava messistä löytyy paljon tietoa.

Kuten aiemmin mainittu Messi on suhteellisen uusi tulokas viestintäkanavana. Kyselyvastauksissa käy ilmi, että henkilöstö on tyytyväinen intranetin uudistukseen. Esimerkki (2):n kaltaisia vastauksia oli useita. Suurin osa vastaajista kokee intranetin toimivana viestintäkanavana Vaasan yliopistossa. Vastauksissa mainitaan, että Messiin nostetaan esimerkiksi ajankohtaisia uutisia, ohjeita ja tapahtumia.

(2) Intranet Messi on parannus aikaisempiin intranetteihin.

Vaikka suurin osa vastaajista kokee, että Messi on toimiva viestintäkanava, sen suhteen koettiin myös kehitettävää. Vastauksista kävi ilmi, etteivät kaikki käytä Messyä, joten sieltä saatava tieto jää monen henkilöstöön kuuluvan ulottumattomiin. Osa kokee Messin liian ”suureksi paikaksi” ja sieltä on vaikea löytää hakemaa tietoa. Esimerkki (3) osoittaa, että vastaaja kokee Messin jäykäksi tiedotuskanavaksi, joka ei toimi parhaalla mahdollisella tavalla. Osa kokee myös, että Messissä kylläkin on tietoa, mutta sitä on vaikea löytää.

(3) Messi on tiedotuskanavana hyvin jäykkä, eikä toimi parhaalla mahdollisella tavalla.

Kategoria 2 eli *sähköposti* nostettiin esiin toimivana sisäisen viestinnän kanavana lähinnä opetus- ja tutkimushenkilöstön kyselyvastauksissa, mutta samalla kyseinen henkilöstöryhmä kokee sähköpostissa viestintäkanavana myös kehitettävää. Tutkimusten mukaan sähköposti on suosittu sisäisen viestinnän kanava henkilöstön keskuudessa, sillä se on kätevä tapa viestiä niin lähettäjän kuin vastaanottajan näkökulmasta (Men, 2014 s. 271). Hallintohenkilöstön vastauksissa käy ilmi, että hekin kokevat sähköpostissa olevan kehitettävää. Vastauksissa todetaan sähköpostin olevan hyvä viestintäkanava, jonka kautta saa ajankohtaista tietoa. Sähköpostilistat nostettiin myös positiiviseksi asiaksi, ja ne koetaan toimivaksi. Kyselyvastauksissa käy ilmi, että osa vastaajista on tyytymättömiä sähköpostin toimintoihin ja käytänteisiin sisäisen viestinnän kanavana. Yksi vastaaja mainitsee, että sähköpostin kautta on lakattu lähettämästä henkilöstölle sähköpostiviestejä liittyen tärkeisiin asioihin. Vastaaja kutsuu sähköpostia ”personnel-sähköpostiksi”, joten

voidaan olettaa, että sähköpostissa on henkilöstölle suunnattua tietoa, ja sen poisjääminen koetaan huonoksi. Toisessa vastauksessa käy ilmi, että on ongelmallista, kun ei enää pysty lähettämään sähköposteja koko yliopistolle ja tästä johtuen moni tärkeä tieto jää monilta huomaamatta. Vastauksissa käy ilmi, että tietyissä tilanteissa yksinkertainen sähköposti riittäisi asioidensa tiedottamiseen verrattuna siihen, että asiaan liittyen järjestetään palaveri.

Kategoria 3 *Microsoft Teams* kuuluu sisäisen viestinnän kanaviin organisaatioissa, ja kyselyvastausten perusteella voidaan todeta, että tämä viestinnän kanava on myös käytössä Vaasan yliopistossa. Microsoft Teams koetaan henkilöstön kesken toimivana sisäisen viestinnän kanavana, kuten vastaaja mainitsee esimerkissä (4). Microsoft Teamsin hyvänä puolena koetaan sen mahdollistama vuorovaikutus.

- (4) Teams on kanavana erittäin hyvä asioitaessa kollegojen / ryhmien kanssa.

Toisaalta myös vastauksissa tulee esille Microsoft Teamsin olevan viestintäkanavana hyvä silloin, kun eri Teams kanavia ehtii seurata. Microsoft Teams muodostuu eri kanavista, eli tiimiin kuuluvien jäsenten välisistä keskusteluista ja kanavat voidaan omistaa tietyille osastoille tai aiheille (Microsoft 2023). Microsoft Teams-kanavia voi työyhteisössä olla monia ja mikäli työntekijä kuuluu moneen kanavaan, työntekijä voi kokea informaatio-tulvan, eikä kykene sisäistämään tulevaa tietoa. Negatiivisena asiana koetaan myös, että tieto Microsoft Teamsissa "katoaa" sitä mukaan, mitä uusia viestejä lähetetään kanavalle, eli tieto ei pysy kiinnitettynä missään ja sitä voi olla vaikea löytää jälkikäteen.

- (5) Esimerkiksi Teamsissa on kanavia vain tietyille porukoille, joten sitäkään kautta ei tavoita kaikkia ja se on eriarvoistavaa.

Vastauksissa käy ilmi, että Microsoft Teams-kanavia on ainoastaan tietyille ryhmille Vaasan yliopistossa, kuten esimerkki (5) osoittaa. Tämä koetaan eriarvoistavaksi ja hankalaksi kun ei ole kanavaa, jossa voisi keskustella esimerkiksi vapaammin henkilöstöön

kuuluvien kanssa. Osa kokee myös Microsoft Teamsin roolin sisäisessä viestinnässä kysymysmerkiksi.

Vastauksissa käy ilmi, että *infotilaisuudet* (kategoria 4) etenkin rehtorin info ja henkilöstöinfo koetaan henkilöstön keskuudessa viestinnän kanavina. Kyseisiä infotilaisuuksia ei vastauksissa avata sen enempää, vaan ne todetaan toimivaksi sisäisen viestinnän kanaviksi, joista saa ajankohtaista tietoa. Rehtorin info ja henkilöstöinfo saavat osakseen myös kritiikkiä vastaajilta ja osa kokee, ettei kyseisissä infotilaisuuksissa käsitellä lainkaan sellaista tietoa, joka olisi hyödyllistä henkilöstölle. Eriksonin (1998) mukaan erilaisten tapaamisten haasteena voi olla esimerkiksi se, että osallistujilla voi olla erilaisia ajatuksia tapaamisen tarkoituksesta.

Osa kokee *kokoukset ja palaverit* (kategoria 5) toimivina sisäisen viestinnän kanavina, joista saadaan ajankohtaista ja tärkeää tietoa. Näitä ovat mm. yksikön viikoittaiset kokoukset ja palaverit sekä henkilöstöpalaverit. Osa vastaajista kokee taas, että palavereita on liian vähän.

- (6) Meillä on yksikön palavereja ehkä 1–2 kertaa vuodessa, joten niihin pakautuu aika paljon asiaa ja sitten taso taas pysyy hyvin yleisenä.

Esimerkistä (6) voidaan tulkita, että vastaaja kokee palavereita olevan liian vähän. Silloin, kun palavereita järjestetään, niissä on jopa liikaakin tietoa ja palaverit ovat yleisiä sisältöiltään. Vastauksista kävi myös ilmi, että pandemian aiheuttamana poikkeusaikana palavereita koettiin olevan liian vähän. Osa kokee myös liiallisten palavereiden olevan huono asia.

*Muut digitaaliset kanavat* (kategoria 6) pitää sisällensä digitaaliset kanavat, joilla ei ole omaa kategoriaa. Tähän kategoriaan on luokiteltu esimerkiksi Vaasan yliopiston ulkoinen verkkosivu ja pikaviestintäpalvelu WhatsApp. Viestintä sosiaalisessa mediassa koetaan henkilökohtaisemmaksi, se on myös vuorovaikutteista ja antaa henkilöstölle mahdollisuuden saada oman äänensä kuuluviin työpaikalla (Dahlman & Heide, 2019 s. 108).

Vastauksissa käy ilmi, että Vaasan yliopiston ulkoisia verkkosivuja hyödynnetään myös jonkin verran viestinnän kanavana, ja vastaajat kokevat saavansa sieltä tietoa ajankohtaisista asioista kuten esimerkissä (7) mainitaan.

- (7) Yliopiston verkkosivuilla tiedotetaan myös paljon ajankohtaisista asioista, mikä on hyvä.

Toisaalta vastauksissa mainitaan, että yliopiston ulkoiset sivut ovat hankalat, ja niistä on vaikeaa löytää hakemaansa tietoa. Vastauksissa mainitaan myös henkilöstön muodostamia WhatsApp -ryhmiä sisäisen viestinnän kanavina. Nämä koetaan tärkeiksi viestinnän kanaviksi, joista saadaan tietoa toisilta henkilöstöön kuuluvilta.

Kategoriaan *7 muuta tai yleistä viestintäkanavista* kuuluu lausumat, joissa mainitaan asioita, joilla ei ole omaa kategoriaa. Useammassa vastauksessa todetaan yleisesti, että Vaasan yliopistolla on toimivat sisäisen viestinnän kanavat, joiden kautta saa tarvitseman tiedon. Kuten myös vastaajat ovat todenneet esimerkeissä (8) ja (9).

- (8) Meillä on hyvin toimivat sähköiset viestinnän kanavat.

- (9) Useimmiten saan tarvitsemani tiedon yliopiston käyttämien eri kanavien kautta.

Vaasan yliopistossa on käytössä useita eri viestinnän kanavia. Useiden viestintäkanavien hyödyntäminen parantaa sisäisen viestinnän kattavuutta, ja tämä koetaan myös positiivisena asiana henkilöstön keskuudessa. Sisäisen viestinnän kanavien runsaus voi myös aiheuttaa hämmennystä, kuten esimerkki (10) osoittaa.

- (10) En tiedä kaikkia viestinnän kanavia.

Useissa vastauksissa kollegat mainitaan tärkeinä viestinnän kanavina. Mikäli joku ei tiedä jotain asiaa, osataan kysymykset ohjata oikealle henkilölle. Vastauksissa todetaan, että ihmiset pitävät huolta toisistaan, ja oman tiimin jäsenet ilmoittavat tärkeistä asioista

toisillensa. Braun ja muut (2019, s. 76) toteavat sisäisen viestinnän kanavien tutkimuksien osoittavan, että viestintä kasvotusten on viestintätyyppi, jota suositaan organisaatioissa. Tämä johtuu siitä muun muassa, että se mahdollistaa dialogin, palautteen antamisen sekä saamisen ja se on samalla henkilökohtaisempaa (Men, 2014 s. 269).

Vastauksissa on tullut esille, että Vaasan yliopiston sisäiseen viestintään kaivattaisiin yleistä kanavaa, jossa voisi keskustella vapaammin työhön liittyvistä asioista sekä vapaa-ajan asioista, kuten vastaaja toteaa esimerkissä (11).

- (11) Sisäisessä viestinnässä pitäisi olla jokin matalan kynnyksen alusta, jossa henkilökunta voisi jutustella ja jakaa myös vapaa-aikaan liittyviä asioita.

Kyselyvastausten perusteella voidaan todeta henkilöstön olevan suhteellisen tyytyväisiä Vaasan yliopiston käyttämiin sisäisen viestinnän kanaviin. Kehitettävää koetaan myös olevan, mutta pääosin vastaukset ovat positiivisia.

#### **4.2.2 Viestinnän tietosisällöt**

Tässä luvussa tarkastellaan Vaasan yliopiston sisäisen viestinnän tietosisältöjä. Toisin sanoen tässä luvussa tarkastellaan sanomien sisältöä, ja sitä kokeeko henkilöstö saavansa tietoa kyseisestä aiheesta vai ei. Taulukko 5 esittää lausumien määrät eri kategorioista liittyen viestinnän tietosisältöihin. Eniten mainintoja tuli liittyen kategoriaan 14 eli muuta tai yleistä tietosisällöistä.

**Taulukko 5.** Lausumien määrät sisäisen viestinnän tietosisällöistä.

Viestinnän tietosisällöt	Opetus- ja tutkimushenkilöstö lausumat (36)		Hallinto henkilöstö lausumat (24)	
	Toimii	Kehitettävää	Toimii	Kehitettävää
8. Työtieto	1	1		2
9. Yleiset ohjeistukset ja käytännöt		4		8
10. Organisaatioon ja omaan yksikköön liittyvät asiat	1	4	1	4
11. Organisaation kehityshankkeet ja muutokset	1	1		5
12. Organisaatorakenne		2		6
13. Ongelmallanteet	2	2		1
14. Muuta tai yleistä tietosisällöistä	14	6	10	14

Kategoria 8 *työtieto* käsittää lausumat liittyen työnteossa vaadittavaan tietoon. Lausumia aiheesta oli kaiken kaikkiaan neljä. Vain yksi neljästä koee saavansa tärkeää tietoa liittyen työntekoon. Yksi tärkeä viestintätyyppi on Erikssonin (2008) mukaan operatiivinen viestintä, jota työntekijät tarvitsevat voidakseen hallita jokapäiväistä työtään, toisin sanoen käytännön kysymyksiä tai ongelmia, jotka tulevat esille työnteossa. Yksi vastaaja mainitsee, että on saanut viikoittain esimieheltään viikon agendan, mikä on auttanut merkittävästi työnteossa ja koettu hyödylliseksi. Ongelmakohdat liittyen työtiedon

saamiseen johtuvat siitä, että vastaajat eivät koe saavansa omaan työhön keskeisesti liittyvää tietoa, työtiedon saaminen kestää tai sen perään joutuu itse kyselemään. Vastauksissa tuodaan esille myös, ettei palavereissa tai infotilaisuuksissa käsitellä mitään tärkeitä työhön liittyviä asioita, jotka auttaisivat itse työntekoa.

Lausumia liittyen kategoriaan 9 *yleiset ohjeistukset ja käytännöt* tuli 12. Tässä kategoriassa koetaan henkilöstön lausumien mukaan vain kehitettävää. Lausumissa käy ilmi, ettei tiedetä kaikkia suosituksia liittyen esimerkiksi sisäiseen viestintään (esimerkki 12). Kyseinen vastaaja on epävarma siitä, mitä viestinnän kanavia pitäisi käyttää minkäkin tiedon viestimiseen, jotta tärkeä tieto tavoittaa suurimman osan, jolle tieto on suunnattu.

(12) En oikein tiedä mitä suosituksia meillä on sisäiseen viestintään.

Lausumia liittyen koronaohjeistuksiin tuli muutama. Esimerkki (13) osoittaa, että koronaan liittyvät ohjeistukset Vaasan yliopistossa on koettu haasteelliseksi. Osittain ne on koettu haasteelliseksi johtuen siitä, etteivät kaikki seuranneet esimerkiksi yliopiston käyttämää intranettiä, jossa on tietoa liittyen koronaohjeistuksiin. Täten tärkeä tieto ohjeistuksista ei välttämättä tavoittanut kaikkia eivätkä kaikki olleet tietoisia siitä, mitkä olivat yliopiston ohjeistukset korona aikana.

(13) Korona ohjeistukset ovat kauheita.

Covid-19-pandemia aiheutti kriisin ja kriisin aikana henkilöstö kaipaa opastavaa tietoa, jotta se tietää, miten kriisi vaikuttaa heihin ja mitä heidän on mahdollisesti tehtävä. Coombsin (2021, s. 166–167) mukaan tämän on ensimmäinen aihe, josta viestitään organisaation kohdatessa kriisin. Yksi syy siihen, etteivät kaikki saa tietoa ajankohtaisista ohjeistuksista voi olla se, mikä lausumista on myös käynyt ilmi, ettei henkilöstö ole välttämättä tietoisia Vaasan yliopiston suosituksista sisäiseen viestintään tai kuten yksi vastaaja mainitsee, että viestintäkäytännöt ovat yliopistolla muuttuneet ilman, että niistä on viestitty selkeästi. Henkilöstö ei välttämättä tiedä, mistä mikäkin ajankohtainen tieto

löytyy. Ohjeistukset koetaan myös pitkiksi ja monimutkaisiksi, kuten esimerkistä (14) käy ilmi. Esimerkki (14) on linjassa myös esimerkin (13) kanssa. Ohjeistukset voidaan kokea ”kauheiksi”, sillä ne ovat pitkiä ja monimutkaisia eikä kunnolliseen läpi käymiseen välttämättä löydy aikaa. Ohjeistukset poikkeustilanteen aikana eivät saa olla liian pitkiä ja monimutkaisia. Paras lopputulos on, mikäli ne ovat lyhyitä ja tietorikkaita, jotta organisaatiossa helposti muistetaan kuinka toimia poikkeustilanteen kohdatessa (Falkheimer, Heide & Larsson, 2009 s. 131–132).

- (14) Kaikki ohjeistukset ovat niin pitkiä ja monimutkaisia, ettei kellään ole aikaa tai kykyä käydä niitä läpi.

Kategoria 10 *organisaatioon ja omaan yksikköön liittyvät asiat* lausumien määrät ovat kaiken kaikkiaan kymmenen. Kaksi lausumaa, joiden mukaan tietosisällöt aiheeseen liittyen koetaan toimivaksi ja kahdeksan lausumaa, jotka osoittavat parantamisen varaa aiheeseen liittyen. Lausumien mukaan, tietoa organisaatioon liittyvistä ajankohtaisista asioista on Vaasan yliopiston intranetissä, ja lausumien mukaan vastaajat saavat kyseisestä viestintä kanavasta tietoa aiheeseen liittyen.

Lausumat, jotka osoittavat kehitettävää kategoriassa 10 liittyvät eri asioihin. Yksi lausuma osoittaa, että esimerkiksi tietoa etäopetukseen siirtymisestä ei kerrota vaan tuntuu siltä, että tietoa ”pantataan” ja päätöksiä tehdään koskemaan vain kaksi viikkoa eteenpäin. Henkilöstöllä koetaan myös olevan eri tietoa liittyen organisaation ja oman yksikön asioihin. Tässä tulee taas esille aiemmin mainittu asia, etteivät kaikki seuraa yliopiston intranettiä, josta löytyy tietoa ajankohtaisista asioista. Osassa lausumista käy ilmi, että toivotaan lisää viestintää liittyen ajankohtaisiin asioihin, jotka koskevat organisaatiota ja omaa yksikköä. Kategoriaan 10 on otettu myös mukaan lausumat liittyen tietosisällöt yliopiston strategiasta. Lausumissa käy ilmi, että yliopiston strategiasta ei henkilöstön mukaan viestitä tarpeeksi. Yhteiset tavoitteet ja arvot sekä tietoisuus niistä ovat Erikssonin (2017) mukaan organisaation kulmakiviä. Mikäli organisaatiossa ei ole käsitystä sen tavoitteista, on organisaatiota vaikea ymmärtää.

Esimerkissä (15) käy ilmi strategian viestimisen puute yliopistossa, ja esimerkki kiteyttää myös strategian viestimisen tärkeyden.

- (15) Monet kokevat, etteivät he täysin ymmärrä strategiaamme ja strategisia valintojamme – se mikä tekee meistä ”meidät”

*Organisaation kehityshankkeet ja muutokset* kategoria 11 lausumien määrät ovat seitsemän. Ainoastaan yksi lausuma osoittaa tietosisällöt aiheeseen liittyen toimiviksi ja loput kuusi lausumaa ilmaisee aiheeseen liittyen kehitettävää. Yhdessä lausumassa käy ilmi, että esimerkiksi kehityshankkeista kuten kampuskehityksestä ja opetuksen kehittämisestä käydään aktiivisesti keskustelua henkilöstön kanssa ja tätä kautta saadaan hyvin tietoa aiheesta. Lausumissa käy myös ilmi, että osa kokee asian olevan päinvastoin. Toistuvat muutokset tai muutokset, joista ei tiedoteta kunnolla, koetaan huonoksi. Lausumista ilmenee, että toivotaan enemmän ja parempaa tiedotusta henkilöstölle esimerkiksi kampuksella tapahtuvasta kampuskehityksestä.

Kategoria 12 *organisaatiorakenne* käsittää lausumia liittyen organisaatiorakenteeseen, eli kuka tekee mitä Vaasan yliopistossa. Lausumia aiheeseen liittyen tuli kahdeksan ja kaikki lausumat osoittavat, että tietosisällöt aiheesta koetaan olevan liian vähäisiä.

- (16) Yliopiston verkkosivuilta on erityisen vaikeaa saada selville, kuka on vastuussa tietystä asiasta/tehtävästä.

Esimerkki (16) ilmaisee, tietämättömyyttä organisaatiorakenteesta. Vastaajan mukaan ongelma ei ole uusi vaan ollut jo kauan, mutta asia on mennyt pahemmaksi. Toisissa lausumissa tulee esille samaa: henkilöstön rooleista ja velvollisuuksista viestitään liian vähän, ja henkilöstö toivoo lisää tietoa, siitä mitä työtä tehdään missäkin yksikössä. Esimerkki (17) osoittaa, että on haastavaa löytää henkilöstön yhteystietoja yksikkötietoi-  
neen, eli kuka tekee mitäkin. Lausumissa käy eri tavoin ilmi, että organisaatiorakenteen koetaan olevan hukassa. Kuten myös Lausuma esimerkki (18) osoittaa.

- (17) Erityisen haastavaa on löytää henkilöstön yhteystietoja yksikkötietoineen (kuka tekee mitäkin).
- (18) Olemme suhteellisen pieni yliopisto, mutta emme kuitenkaan tunne toisiamme kovinkaan hyvin tai tiedä millaista työtä kukakin tekee.

Kategoria 13 *ongelmatilanteet* lausumia tuli viisi, joista kaksi kokee tietosisällöt aiheesta toimivaksi ja kolme kokee kehitettävää. Ongelmatilanteisiin lasketaan esimerkiksi työnteossa eteen tulevat tekniset ongelmat. It-palveluiden ja käyttötuen viestintä koetaan ymmärrettäväksi, käytännönläheiseksi sekä nopeaksi. Heidän kauttansa koetaan saatavan ongelmaan heti ratkaisu, kun työnteossa tulee vastaan teknisiä ongelmia. Toisaalta lausumissa tulee esille myös se, ettei ongelmatilanteissa kuten tietokoneiden tai tietoliikenteen vikatilanteissa saa ajantasaista tietoa aiheesta.

Kategoriaan 14 *muuta tai yleistä tietosisällöistä* on luokiteltu lausumat liittyen sisäisen viestinnän tietosisältöihin, joilla ei ole omaa kategoriaansa. Tässä kategoriassa on myös kategorian nimen mukaan muuta ja yleistä tietosisällöistä, joita tulee esille lausumissa. Yleensä ottaen voidaan todeta lausumissa tulevan esille, että ajankohtaista tietoa löytyy ja on saatavilla Vaasan yliopiston käyttämissä sisäisen viestinnän kanavissa. Ongelmaksi koetaan se, etteivät tietosisällöt tavoita kaikkia, sillä kaikki eivät seuraa esimerkiksi intranettiä. Lausumissa käy ilmi myös epävarmuus siitä, mitä viestinnän kanavaa käytetään minkäkin tietosisällön viestintään, ja mistä silloin saa tietoa tietystä aiheesta. Lausumista käy ilmi, että henkilöstö toivoo syvempää tietoa ajankohtaisista asioista, esimerkiksi infotilaisuuksien sisältö koetaan pintaraapaisuna aiheeseen, katso esimerkki (19).

- (19) Välillä todella tärkeistä asioista ei näytä oikein saavan tietoa edes kysyttäessä ja syntyy vaikutelma, että tietoa pyritään salaamaan.

Kategoriaan 14 on myös otettu mukaan lausumat liittyen siihen, millä kielellä Vaasan yliopistossa viestitään. Vaasan yliopisto on kansainvälinen organisaatio, jossa työskentelee paljon kansainvälistä henkilöstöä. Tietoa asioista koetaan saatavan hyvin suomeksi ja englanniksi. Lausumissa tulee esille, että ruotsin kieltä toivottaisiin myös kuulevan enemmän yliopistossa. Tärkeimmät asiat ja infotilaisuudet järjestetään suomeksi ja

englanniksi, tämä koetaan toimivaksi ratkaisuksi. Kyselyyn vastanneet kansainväliseen henkilöstöön kuuluvat henkilöt kokevat saavansa hyvin tietoa englanniksi eri ajankohtaisista asioista. Koskela ja Pilke (2022, s. 168–169) mainitsevat artikkelissaan, että Vaasan yliopisto on vuonna 2018 laatinut ohjeistuksen suomen ja englannin kielen käyttöön yliopistossa. Artikkelissa käy ilmi, että yliopisto on linjannut toimintaperiaatteet suomen ja englannin kielelle seuraavasti: kaikki ohjeet ja tiedotteet laaditaan aina suomeksi ja englanniksi, organisaation päätökset käännetään englanninkielisiksi tai niistä laaditaan tiivistelmä englanniksi, intranet-sivustot laaditaan suomeksi ja englanniksi, pöytäkirjasta tehdään englanninkielinen tiivistelmä sekä koulutus- tai infotilaisuuksista ainakin yksi on englannin kielellä. Analyysin mukaan kaksikielinen toimintaperiaate toimii hyvin Vaasan yliopistossa.

#### **4.2.3 Omatoiminen viestintä**

Tässä luvussa tarkastellaan henkilöstön kokemuksia omatoimisesta viestinnästä, eli henkilöstön asemaa tiedon etsijänä, vastaanottajana ja lähettäjänä. Tähän kategoriaan on laskettu mukaan lausumat, joissa mainitaan omaa aktiivisuutta tiedon saamisen kannalta ja oman tiedon perille saaminen sekä tietoisuus siitä, mistä tietoa voi hankkia.

Lausumissa tulee esille, että henkilöstö kokee joutuvansa itse etsimään tietoa saadakseen sitä. Esimerkki lausuma (20) osoittaa, että vastaaja kokee sen hyvänä, ettei kuormiteta henkilöstöä esimerkiksi useilla sähköposteilla. Vastaaja kokee, että jokaisella on vastuu etsiä tietoa ja olla tietoinen Vaasan yliopiston ajankohtaisista asioista.

- (20) Mielestäni on hyvä, ettei kuormiteta meilillä vaan vastuu on jokaisella itsellään etsiä tietoa ja pysyä kärryillä asiasta.

Suurin osa kokee tietävänsä, mistä etsiä tietoa tai keneltä kysyä saadakseen sitä. Toisinaan koetaan myös negatiivisena se, että tietoa on niin paljon ja sitä on vaikea löytää.

Esimerkki (21) osoittaa, että vastaaja kokee intranetissä olevan paljon tietoa, ja tietyn tiedon löytäminen voi olla haastavaa.

(21) Onhan se vähän tuskainen tunne, jos joku sanoo, että katso messistä.

Omatoiminen viestintä koetaan myös negatiivisena asiana. Lausumista käy ilmi, että omaan työhön liittyvien keskeisten päätösten ja tietojen perään joutuu kyselemään itse muuten tiedon saamisessa kestää liian kauan. Vastaaja kokee, että systemaattista tiedonvaihtoa ei ole. Osa kokee tiedon hakemisen vievän liikaa työaika, sillä koskaan ei tiedä mistä mikäkin tieto löytyy. Lausumissa käy ilmi, että viestintä Vaasan yliopistolla ei tunnu aktiiviselta ja henkilöstön on itse otettava selvää asioista esimerkiksi intranetin kautta.

Lausumien perusteella voidaan yleensä ottaen todeta, että henkilöstö kokee tietoa löytyvän, mutta tiedon etsiminen koetaan vaikeaksi, kun henkilöstö toivoo tiedon olevan nopeasti saatavilla. Lausumissa käy myös ilmi, että oman tärkeän tiedon lähettäminen on joskus hankalaa, kun ei tiedä mitä viestinnän kanavia käyttää, jotta se tavoittaa kohderyhmän.

### **4.3 Viestintäilmasto Vaasan yliopistossa**

Tässä luvussa tarkastellaan viestintäilmastoa Vaasan yliopistossa. Luvussa tarkastellaan Vaasan yliopiston henkilöstön näkemyksiä esimiesten ja johdon viestinnällisestä toimintatavasta, kokemuksia horisontaalista keskinäisviestinnästä sekä yleensä ottaen kokemuksia viestintäprosessin toimivuudesta. Luvussa 4.3.1 tarkastellaan lähemmin johtotason ja esimiesten viestintää sekä organisaation viestinnän järjestelyjä. Luvussa 4.3.2 tarkastellaan puolestaan horisontaalista keskinäisviestintää. Lopuksi luvussa 4.3.3 tarkastellaan viestintäprosessin toimivuutta, eli henkilöstön näkemyksiä viestinnän

tiedonkulun yleisestä toimivuudesta, tiedonkulun oikea-aikaisuudesta ja tiedon laadusta sekä määrästä.

#### 4.3.1 Esimiesten viestintä ja toimintatavat

Tässä luvussa tarkastellaan lausumia johtotason ja esimiehen viestintään liittyen sekä organisaation viestinnän järjestelyjä Vaasan yliopistossa. Taulukko 6 osoittaa eri henkilöryhmien lausumien määrät liittyen aiheeseen. Taulukon 6 perusteella voidaan todeta, että johtotason ja esimiesten viestintä sekä viestinnän järjestelyt koetaan osittain toimivaksi, mutta kehitettävää koetaan myös olevan.

**Taulukko 6.** Lausumien määrät liittyen esimiesten viestintään ja toimintatapoihin.

Esimiesten viestintä ja toimintatavat	Opetus- ja tutkimushenkilöstö lausumat (36)		Hallintohenkilöstö lausumat (24)	
	Toimii	Kehitettävää	Toimii	Kehitettävää
17. Johtotason ja esimiehen viestintä ja viestinnän järjestelyt	8	9	1	6

Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin, mitä lausumia aiheeseen liittyen on tullut kyselyvastauksissa. Johtotason ja esimiesten järjestämät infotilaisuudet koetaan toimiviksi. Johtotason ja esimiesten järjestämien infotilaisuuksien kautta koetaan saavan tietoa ajankohtaisista asioista. Lausumista käy ilmi, että henkilöstö kokee johdon ja keskijohdon yrittävän parhaansa, jotta viestintä olisi mahdollisimman sujuvaa. Pandemian aikana yliopiston rehtorin eri tiedotustilaisuudet ja tilanpäivitykset koettiin hyödyllisiksi ja inspiroiviksi. Myös oman esimiehen viikoittaiset tiedotukset esimerkiksi sähköpostin kautta pandemia-aikana koettiin hyvänä.

Yksi tärkeä osa vertikaalista viestintää on ottaa huomioon henkilöstön ajatuksia ja näkökulmia liittyen organisaation toimintaan (Harris, 2002 s. 241). Tällöin myös organisaatio pystyy kehittymään ja ratkaisemaan esimerkiksi ongelmakohtia organisaatiossa, kun se saa tärkeää tietoa henkilöstöltä siitä, mitä tapahtuu organisaatiossa. Esimerkki (22) osoittaa tyytyväisyyttä ylöspäin suuntautuvaan viestintään ja vastaaja kokee yliopiston johdon ottavan huomioon kehitysehdotuksia.

(22) Sisäiseen viestintään esitetyt kehitystoivomukset otetaan huomioon myös yliopiston johdon puolesta.

Lausumissa käy ilmi, että yliopiston yksikön johtajien viestintä koetaan aktiiviseksi ja helpposti lähestyttäväksi. Tiedottaminen on hyvin organisoitua sekä sisältää keskustelua, ja on erilaisia mielipiteitä kunnioittavaa. Johdon koetaan ottavan henkilöstö huomioon, sekä kysyy henkilöstön mielipiteitä eri aiheisiin liittyen. Vertikaalinen viestintä saa paljon kiitosta, mutta myös kehitettävää koetaan olevan.

Vaikka osa vastaajista koki johdon ottavan henkilöstön näkemykset huomioon useammassa lausumassa käy ilmi, että osa vastaajista kokee sisäisen viestinnän olevan lähinnä ylhäältä alaspäin suuntautuvaa viestintää. Nyky-yhteiskunnassa on pyritty vähentämään viestintää ylhäältä alaspäin ja enemmänkin luoda vuorovaikutusta, jotta viestintä toimi molempiin suuntiin (Juholin, 2007 s. 11). Esimerkki (23) osoittaa, että vastaaja kokee viestinnän olevan yksisuuntaista.

(23) Käytännössä kommunikaatio on yksisuuntaista ja asiat tulevat annettuina.

Esimerkin (23) kaltaisia lausumia esiintyy vastauksissa useampia. Useampi vastaaja kokee johdon viestinnän Vaasan yliopistossa olevan viestintää ylhäältä alaspäin, eikä vuorovaikutusta koeta juurikaan olevan. Osa vastaajista kokee, ettei heillä ole mahdollisuuksia vaikuttaa yliopiston asioihin, eikä henkilöstön näkemyksiä koeta otettavan huomioon.

Oman yksikön esimiehiltä ei koeta saatavan tarpeeksi tietoa ja esimiesten viestintä koetaan vaatimattomaksi. Lausumissa tulee esille, että esimerkiksi yksikön palavereita koetaan olevan liian vähän, etenkin pandemia-aikana. Monessa lausumassa tulee esille, että tieto ylhäältä alaspäin ei toimi. Johdolta tuleva tieto vaikuttaa lausumien mukaan jäävän keskijohdolle, eikä sitä jaeta eteenpäin henkilöstölle. Weick & Ashford (2001, s. 714) toteavat, että mitä enemmän eri tasoja organisaatiossa on, sitä vaikeampaa on tiedon välittäminen niiden välillä. Tämä johtuu siitä, ettei viesti välttämättä tavoita heti vastaanottajaa ja se voi mennä eri henkilöiden ja osastojen kautta.

#### 4.3.2 Horisontaalinen keskinäisviestintä

Tässä luvussa tarkastellaan henkilöstön näkemyksiä horisontaalisesta keskinäisviestinnästä Vaasan yliopistossa. Horisontaaliseen keskinäisviestintään kuuluvat kategoria 18. *Puskaradio* ja kategoria 19. *Työyhteisön viestintä ja viestinnän järjestelyt*. Taulukko 7 esittää lausumien määrät liittyen kategorioiden aiheeseen.

**Taulukko 7.** Lausumien määrät liittyen horisontaaliseen keskinäisviestintään.

Horisontaalinen keskinäisviestintä	Opetus- ja tutkimushenkilöstö lausumat (36)		Hallintohenkilöstö lausumat (24)	
	Toimii	Kehitettävää	Toimii	Kehitettävää
18. Puskaradio	4	2	1	
19. Työyhteisön viestintä ja viestinnän järjestelyt	5	2	3	6

Seuraavaksi tarkastellaan kategoriaan 18 *puskaradio* luokiteltuja lausumia. Puskaradio on epävirallinen horisontaalisen keskinäisviestinnän kanava. Lausuma esimerkki (24) osoittaa, että oma puskaradio pikaviestintäpalvelu WhatsAppissa on tärkeä epävirallinen viestinnän kanava. Vastaaja kokee, että nimenomaan puskaradioista on muodostunut

tärkeä viestinnän kanava, jonka kautta on saanut tärkeimmät tiedot eri asioista. Lausumissa käy ilmi, että puskaradiot eivät ole niin kasvottomia kuin tyypillinen tiedotus.

(24) Omat puskaradiot WA:ssa ovat todella tärkeitä.

Men (2014, s. 269) toteaa, että kaksisuuntaisen viestinnän helpottamisen ja henkilöstön sitoutumisen edistämiseksi organisaatioissa hyödynnetään yhä enemmän sosiaalisen median työkaluja sisäisessä viestinnässä. Myös Vaasan yliopistossa epäviralliset kanavat koetaan tiedonsaannin kannalta hyödyllisiksi. Vastauksissa käy ilmi, että monesti epävirallisen kanavan kautta saa nopeammin tiedon kuin virallisesta kanavasta. Tämä toisaalta myös luo epävarmuutta ja epätasa-arvoa työyhteisössä, kun osa tietää tärkeistä asioista ennen toisia. Lausumissa mainitaan myös, että usein tuntuu siltä, että varmin tapa saada tietty tieto on kysymällä se epävirallisesta kanavasta. Tämä koetaan myös toisaalta negatiiviseksi asiaksi ja herättää epäluottamusta sisäiseen viestintään.

Covid-19-pandemian aiheuttama poikkeustilanne on vaikuttanut eri tavoin puskaradioihin. Lausumissa mainitaan esimerkiksi vuosien aikana käydyt kahvipöytäkeskustelut, jotka on monesti toimineet tärkeän tiedon jakamisen alustana. Samoin lounaat, kollegoiden näkeminen ja keskustelu yliopiston käytävillä on jäänyt covid-19-pandemian myötä, mikä on vaikuttanut negatiivisesti puskaradioihin, jotka useimmiten on koettu olevan paras tiedonsaannin keino. Lausumissa on huomattavissa, että osa henkilöstöstä toivoo epävirallista viestinnän kanavaa tai vapaamuotoisempaa kanavaa käyttöön, joka toimisi matalan kynnyksen alustana viestinnälle.

Kategoria 19 käsittää lausumat liittyen työyhteisön viestintään ja viestinnän järjestelyihin. Useassa lausumassa mainitaan oman tiimin viestinnän toimivan erittäin hyvin. Viikoittaiset palaverit lähimmän työyhteisön kanssa koetaan toimiviksi tiedonsaannin näkökulmasta. Lausumissa käy ilmi, että ihmistenväliset suhteet ovat vahvoja ja työyhteisön jäsenet pitävät huolta siitä, että kaikki saavat tarvitsemansa tärkeät tiedot. Tiedon jakaminen oman työyhteisön kesken on toimivaa.

Eri yksiköiden välinen viestintä ei lausumien mukaan toimi Vaasan yliopistossa. Yksiköiden välinen viestintä koetaan hyvin sattumanvaraiseksi. Lausumissa todetaan, että virallisia tilaisuuksia yksiköiden välillä ei ole ja tästä johtuen koetaan, ettei tieto kulje. Yksiköiden välillä on myös eroja. Osassa Vaasan yliopiston yksiköissä koetaan saatavan tietoa, sillä palaverieita ja tapaamisia järjestetään usein. Osa taas kokee näkevänsä yksikkönsä aivan liian harvoin, ja silloin tiedonkulun ei koeta toimivan.

#### 4.3.3 Viestintäprosessin toimivuus

Tässä luvussa tarkastellaan Vaasan yliopiston viestintäprosessin toimivuutta. Viestintäprosessin toimivuus käsittää kategoriat: 20. *Tiedonkulun yleinen toimivuus*, 21. *Tiedonkulun oikea-aikaisuus* ja 22. *Tiedon laatu ja määrä*. Tiedonkulun yleinen toimivuus viittaa lausumiin, joissa vastaaja mainitsee kuinka hyvin tiedonkulku ja tiedonsaanti organisaatiossa toimii. Tiedonkulun oikea-aikaisuus käsittää lausumat liittyen siihen, kokeeko vastaaja saavansa tietoa oikeaan aikaan. Tiedon laatu ja määrä käsittävät lausumat liittyen tiedon selkeyteen, olennaisuuteen ja riittävyteen. Taulukko 8 esittää lausumien määrät liittyen viestintäprosessin toimivuuteen.

**Taulukko 8.** Lausumien määrät liittyen viestintäprosessin toimivuuteen.

Viestintäprosessin toimivuus	Opetus- ja tutkimushenkilöstö lausumat (36)		Hallintohenkilöstö lausumat (24)	
	Toimii	Kehitettävää	Toimii	Kehitettävää
20. Tiedonkulun yleinen toimivuus	4	3		5
21. Tiedonkulun oikea-aikaisuus	4	3	1	2
22. Tiedon laatu ja määrä	5	4		3

Kategorian 20 *tiedonkulun yleinen toimivuus* lausumien määrät ovat kaiken kaikkiaan 12. Neljä vastaaja kokee tiedonkulun yleisen toimivuuden toimivaksi ja kahdeksan kokee siinä olevan kehitettävää. Lausuma esimerkki (25) osoittaa tyytyväisyyttä sisäisen viestinnän yleiseen toimivuuteen.

(25) Mielestäni sisäinen kommunikaatio sujuu kohtuullisen hyvin.

Lausumissa käy ilmi, että henkilöstö kokee saavansa tietoa eri sisäisen viestinnän kanavista ja tiedonkulku koetaan yleisesti ottaen toimivaksi. Viestinnän perusasiat koetaan myös toimiviksi Vaasan yliopistossa. Oman tiimin viestintä koetaan toimivaksi, mutta koko talon osalta viestinnässä ja tiedonkulussa koetaan puutteita. Esimerkiksi osalla henkilöstöllä on eri tietoa liittyen koronaohjeistuksiin tai yliopiston kehityshankkeisiin.

Erilaiset toimenpiteet ovat huonontaneet yleistä tiedonkulkua huomattavasti. Lausumissa ilmenee, että Vaasan yliopistossa on ollut käytössä henkilöstölle suunnattu sähköpostilista, jonka kautta on saatu tietoa ajankohtaisista ja tärkeistä aiheista. Kyseinen sähköpostilista on kuitenkin poistettu käytöstä ja tämän on koettu heikentäneen yleistä tiedonkulkua.

Lausumista käy myös ilmi, että covid-19-pandemialla on ollut vaikutus sisäisen viestinnän toimivuuteen. Pandemian jälkeinen tiedotus on koettu kaaokseksi, ja sisäisen viestinnän on koettu muuttuneen haastavammaksi pandemian yhteydessä. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että covid-19-pandemian aiheuttama poikkeustilanne pakotti monet nopealla aikataululla etätyöhön. Tiedonkulku henkilöstölle vaatii enemmän suunnittelua etätyössä esimerkiksi sen suhteen, minkä kanavan kautta viestitään, jotta tieto tavoittaa kaikki.

Kategoria 21 käsittää lausumat viestinnän oikea-aikaisuudesta. Lausumia aiheeseen liittyen tuli kymmenen, puolet kokee viestinnän oikea-aikaisuuden toimivaksi ja puolet kokee asiassa olevan kehitettävää. Vastaajat, jotka kokivat viestinnän oikea-aikaisuuden

toimivaksi, mainitsivat viestinnän olevan täsmällistä ja ajantasaista. Lausumissa käy ilmi, että henkilöstöä tiedotetaan nopeasti tärkeistä asioista. Myös IT-palveluiden nopea viestintä ongelmatilanteissa mainitaan positiiviseksi asiaksi.

Lausumissa tulee myös esille, että viestinnän koetaan olevan hidasta. Tärkeistä asioista kuullaan esimerkiksi kollegalta ennen kuin se saadaan virallisen kanavan kautta koko työyhteisölle tietoon. Vastauksissa mainitaan myös, että joskus viestintä tapahtuu huonoon aikaan. Vaikka osa kokee IT-palveluiden viestinnän nopeaksi, lausumissa käy myös ilmi, että IT-palvelut eivät tiedota äkillisistä tapahtumista kuten ongelmatilanteista.

- (26) Korona-aikana sisäisen viestinnän merkitys on korostunut entisestään ja valitettavasti se ei ole ollut oikea-aikaista tai johdonmukaista.

Esimerkki lause (26) osoittaa, ettei vastaaja ole tyytyväinen korona-ajan viestintään ja sen oikea-aikaisuuteen. Vastaaja kokee, että tietoa ohjeistuksia poikkeusaikana ei tullut ajantasaisesti. Esimerkiksi etäopetukseen siirtymisestä vastaaja koki saavansa tietoa liian myöhään, mikä vaikutti negatiivisesti oman työn suunnitteluun. Lausumissa tulee esille, että äkilliset tapahtumat ja muutokset koetaan huonoksi.

Kategoria 22 sisältää lausumat tiedon laadusta ja määrästä. Lausumien määrät aiheeseen liittyen ovat 12. Viisi henkilöä kokee viestinnän laadun ja määrän toimivaksi ja seitsemän henkilöä kokee siinä olevan kehitettävää. Lausumissa mainitaan palavereita ja tapauksia olevan tarpeeksi, liiallinen informointi ja infotilaisuudet voivat vastaajien mukaan aiheuttaa harmitusta. Maltillinen tiedotus koetaan hyväksi, eikä silloin pääse syntymään informaatioahkyä. Harris (2002, s. 236) toteaa, että tiedon liiallinen määrä voi luoda ongelmia, sillä henkilöstö voi jättää tiedon huomioimatta, koska sen läpi käyminen ja omaksuminen voidaan kokea liian vaikeaksi ja aikaa vieväksi. Rouhianen-Neunhäuser (2009, s. 95) painottaa sitä, että tiedon hankinnassa ja sen tiedottamisessa on olennaista, että osataan valita laajasta tiedosta viestittäväksi ne asiat, jotka ovat henkilöstön kannalta olennaisia.

Lausumissa esiintyy kuitenkin myös, että tietoa koetaan saatavan liian vähän. Liian vähäiset palaverit ja tapaamiset korona-aikana ovat johtaneet tiedon määrän tyytymättömyyteen. Liian vähäistä viestintää on myös koettu sisäisen viestinnän eri osa-alueilla. Lausumissa käy ilmi, että erittäin tärkeistä asioista ei henkilöstön mukaan viestitä tarpeeksi. Esimerkkilausuma (27) osoittaa puutetta viestinnän laadussa.

- (27) Etenkin ylimmän johdon tasolta tiedotus on yleisen tason kuvausta ja vaikuttamismahdollisuudet ovat näennäisiä.

Analyysin mukaan Vaasan yliopisto on yleisesti ottaen tyytyväisiä viestintäprosessin toimivuuteen. Yliopistossa on käytössä eri sisäisen viestinnän kanavia, joiden kautta koetaan saatavan tietoa. Osa kokee, että eri toimenpiteet, kuten tietyn sähköpostilistan poistaminen käytöstä on koettu huonoksi ja heikentäneen yleistä tiedonkulkua. Analyysissä käy ilmi, että pandemia-aika on vaikuttanut negatiivisesti viestintäprosessin toimivuuteen. Mitä tulee viestinnän oikea-aikaisuuteen, osa kokee sen hyväksi ja toiset taas ovat tyytymättömiä, ja kokevat viestien tulevan liian myöhässä tai huonoon aikaan. Tietoa koetaan saatavan tarpeeksi, ja liiallinen tiedonsaanti koetaan negatiivisena asiana. Osittain tiedon laatu koetaan huonoksi ja koetaan pinnalliseksi.

#### **4.4 Tulosten yhteenveto**

Viestintäjärjestelmään kuuluu sisäisen viestinnän kanavat, viestinnän tietosisällöt ja omatoiminen viestintä. Analyysistä käy ilmi, että henkilöstö on suhteellisen tyytyväisiä Vaasan yliopistossa käytettäviin sisäisen viestinnän kanaviin. Vaasan yliopistossa hyödynnetään monia eri viestinnän kanavia, jotka koetaan suurilta osin henkilöstön keskuudessa toimivaksi. Mitä tulee sisäisen viestinnän kanaviin, haasteena koetaan lähinnä puute sisäisen viestinnän ohjeistuksista ja käytänteistä. Henkilöstöllä on käytössään toimivia sisäisen viestinnän kanavia, mutta ohjeistukset mitä kanavaa käyttää minkäkin tiedon viestimiseen puuttuu. Samaten henkilöstö kokee haasteita, siitä mistä kanavasta löytää minkäkin ajankohtaisen tiedon.

Tämän tutkielman luvussa 2.2 esitettiin Juholinin (2009) työyhteisöviestinnän uusi agenda -malli, jonka yksi osatekijä on viestintäfoorumien laaja hyödyntäminen. Tämä johtaa koko henkilöstö osallistumiseen ja vahvistaa myös osallisuutta. Myös Downsin ja Hazenin (1977) laatima viestintätyytyväisyyden malli käsittää viestintäkanavat viestintätyytyväisyyden osatekijänä. Analyysin perusteella voidaan todeta, että Vaasan yliopistossa hyödynnetään laajasti eri viestinnän kanavia, mikä mahdollistaa henkilöstön osallistumisen. Henkilöstön keskuudessa on tyytyväisyyttä viestinnänkanaviin, mutta niiden ohjeistuksiin ja selkeyteen ollaan tyytymättömiä.

Viestinnän tietosisällöt kuuluvat myös viestintäjärjestelmään, eli kokeeko henkilöstö saavansa tietoa tietystä aiheesta. Analyysin perusteella tietosisällöissä koetaan kehittämisen varaa. Viestintätyytyväisyyden osatekijöinä Downsin ja Hazenin (1977) viestintätyytyväisyyden mallissa on tiedon laatu, organisaatioon liittyvä viestintä ja työyksikön sekä työhön liittyvä viestintä. Analyysissä nousi esille etenkin henkilöstön epävarmuus liittyen yleisiin ohjeistuksiin ja käytänteisiin Vaasan yliopistossa. Tämä liittyy vahvasti aikaisemmin mainittuun puutteeseen sisäisen viestinnän ohjeistuksista ja käytänteistä. Koska aineisto kerättiin covid-19-pandemian ollessa vielä ajankohtainen, analyysissä nousi esille myös koronaohjeistuksiin liittyviä haasteita. Monet vastaajista eivät kokeneet ohjeistuksia korona-aikana toimivaksi, ja sen lisäksi pandemia ja poikkeustilanne toi myös omat haasteensa sisäiseen viestintään. Analyysissä kävi myös ilmi, että ohjeistukset liittyen eri aiheisiin ovat monimutkaisia ja pitkiä. Mielenkiintoista tietosisältöjen analyysissä oli se, kuinka monessa kyselyvastauksessa nousi esille tietämättömyys Vaasan yliopiston organisaatorakenteesta. Moni koki, ettei tiedä kuka tekee mitään työtä Vaasan yliopistossa. Analyysissä tulikin esille, että henkilöstö toivoisi enemmän henkilöstön esittelyä, jotta organisaatorakenne selkeytyisi.

Omatoiminen viestintä on myös osa viestintäjärjestelmää. Analyysissä käy ilmi, että osa kokee omatoimisen viestinnän olevan jokaisen velvollisuus. Toisinaan analyysissä tulee esille myös omatoimisen viestinnän haasteellisuus, kun ei tiedä mistä hakea tietoa. Negatiivisena asiana koetaan, että tärkeistä ja ajankohtaisista asioista ei tiedoteta, vaan

niistä joutuu etsimään tietoa itse. Juholinin (2009) työyhteisöviestinnän uuden agendan yksi osatekijä on isojen asioiden avoin käsittely ja niistä keskustelu. Tämä johtaa yhteiseen ymmärrykseen työyhteisössä. Analyysin perusteella henkilöstö kokee, ettei organisaation isoja asioita käsitellä avoimesti.

Viestintäilmastoon kuuluvat johdon ja esimiehen viestintä ja viestinnälliset toimintatavat, horisontaalinen keskinäisviestintä sekä viestintäprosessin toimivuus. Tyytyväisyys viestintäilmastoon ja vertikaaliseen viestintään sekä suhteeseen esimiehen ja alaisen välillä ovat viestintätyytyväisyyden osatekijöitä (Downs & Hazen, 1977). Johdon ja esimiesten viestintä koetaan analyysin mukaan osittain toimivaksi, mutta kehitettävää on myös. Keskeinen asia, mikä analyysissä kävi ilmi liittyen johdon ja esimiesten viestintään on se, että Vaasan yliopistossa vertikaalinen viestintä ja tiedonkulku koetaan ylhäältä alaspäin suuntautuvana viestintänä. Analyysin mukaan henkilöstö ei koe Vaasan yliopistossa vertikaalisessa viestinnässä vuorovaikutusta, ja henkilöstön näkemyksiä liittyen organisaation asioihin ei henkilöstön mukaan huomioida.

Horisontaalinen viestintä pitää sisällensä epäviralliset kanavat ja työyhteisön viestinnän. Toimiva horisontaalinen viestintä on yksi viestintätyytyväisyyden osatekijä Downs ja Hazenin (1977) mukaan. Analyysin mukaan epäviralliset kanavat koetaan henkilöstön keskuudessa tärkeiksi, sillä ne ovat monesti alusta tärkeiden tiedon vastaanottamiselle tai jakamiselle. Toisaalta käy myös ilmi, että henkilöstö kokee epävarmuutta ja epätasiarvoa, kun ei voi luottaa virallisiin viestinnän kanaviin ja osa henkilöstöstä on saanut tiedon ennen toisia. Analyysi osoittaa, että oman tiimin ja yksikön viestintä toimii, mutta koko organisaation tasolla viestintä ei toimi. Esimerkiksi eri yksiköiden välillä viestintä on haastavaa saada toimimaan. Analyysissa nousee esille positiivisena etenkin se, että ihmistenväliset suhteet ovat vahvoja ja aina saa apua joltakin henkilöstöön kuuluvalta. Työyhteisöviestinnän uusi agenda -malli käsittää yhtenä osatekijänä

Viestintäprosessin toimivuus on viestintäilmaston viimeinen ulottuvuus, joka käsittää viestinnän yleisen toimivuuden, viestinnän oikea-aikaisuuden sekä tiedon laadun ja

määrän. Ajantasaisen tiedon saatavuus ja sen vaihdanta ovat yksi osatekijä Juholinin (2009) työyhteisöviestinnän uusi agenda -mallissa. Edellä mainittu osatekijä antaa henkilöstölle ajankohtaista tietoa ja tilannekuvaa työyhteisön jäsenille. Yleisesti ottaen henkilöstö kokee yleisen tiedonkulun toimivaksi, ja saavansa tietoa tärkeistä ja ajankohtaisista aiheista. Analyysin mukaan viestinnän yleisessä toimivuudessa koetaan myös puutteita. Analyysistä käy ilmi, että viestintä on täsmällistä ja ajantasaista. Osa henkilöstö kokee viestinnän oikea-aikaisuuden taas päinvastoin, eli hitaana ja huonosti ajoitettuna. Mitä tulee viestinnän laatuun ja määrään, osa henkilöstöstä kokee viestinnän määrän sopivana – liiallinen viestinnän määrä voi aiheuttaa informaatioähkyä. Osa taas kokee saavansa liian vähän tietoa tärkeistä asioista. Tiedon laadussa koetaan analyysin mukaan olevan parantamisen varaa, sillä monesti tieto on pinnallista eikä sisällä tärkeää ajankohtaista tietoa.

## 5 Johtopäätökset

Viestintä on monimutkainen prosessi ja parhaimmillaan se tarkoittaisi sitä, että henkilöstö kokee saavansa kaiken tarvitsemansa tiedon (Heide, 2005 s. 20). Valitettavasti tämä on hyvin harvinaista, ja tämä osoittaa myös sen, ettei viestintä organisaatiossa ole helppoa tai yksinkertaista vaan se pitää muotoilla organisaation rakenteen ja strategian näkökulmasta. Kuten me ihmiset, myös organisaatiot ovat ainutlaatuisia.

Tutkielman tavoitteena oli selvittää, miten Vaasan yliopiston henkilöstö koki organisaation sisäisen viestinnän toimivuuden covid-19-pandemian aiheuttamana poikkeusaikana. Tutkielmassa keskityttiin kartoittamaan henkilöstön viestintätyytyväisyyttä sekä, mitkä sisäisen viestinnän asiat ja osa-alueet koettiin toimivaksi ja missä asioissa koettiin kehittävää henkilöstön näkökulmasta. Tavoitetta lähestyttiin kahdella tutkimuskysymyksellä: (1) Minkälaisia kokemuksia henkilöstöllä on Vaasan yliopiston viestintäjärjestelmästä? (2) Minkälaisena henkilöstö kokee Vaasan yliopiston viestintäilmaston? Tutkielman aineisto koostui Vaasan yliopiston henkilöstöltä kerätyistä kyselyvastauksista. Kyselyvastauksia tuli kaiken kaikkiaan 62. Analysoidessa kyselyvastauksia hyödynnettiin Tukiaisen (1999) luomaa yhteisöviestinnän agendamallin analyysirunkoa. Kyseisen analyysimenetelmän hyödyntäminen koettiin toimivaksi, sillä se antoi suuntaviivan aineiston sisällönanalyysille.

Ensimmäinen tutkimuskysymys käsittää henkilöstön kokemuksia Vaasan yliopiston viestintäjärjestelmästä. Viestintäjärjestelmään kuuluu sisäisen viestinnän kanavat ja sisäisen viestinnän tietosisällöt. Analyysin perusteella voidaan todeta, että henkilöstö on tyytyväisiä sisäisen viestinnän kanaviin yliopistossa. Viestintäkanavien runsaus ja useiden viestintäkanavien hyödyntäminen parantaa sisäisen viestinnän kattavuutta, luo mahdollisuuksia henkilöstön tavoittamiseen ja osallistamiseen. Negatiivisena koetaan lähinnä se, ettei viestintäkanavien käyttöä koeta selkeänä ja on vaikeaa tietää mitä kanavaa käytetään minkäkin asian viestimiseen. Tähän ratkaisuna voi olla esimerkiksi kaikille selkeä strategia sisäiseen viestintään tai ohjeistus sisäisen viestinnän käytäntöihin Vaasan

yliopistossa. Toisinaan epäselvyys ja tietämättömyys liittyen viestintäkanavien käyttöön voi johtua myös siitä, että vastanneet ovat suhteellisen uusia työntekijöitä. Aineiston keruun aikana vuonna 2022 oli oltu jo lähes kaksi vuotta etätyössä ja melkein puolet vastaajista ovat työskennelleet alle viisi vuotta Vaasan yliopistossa. Myös covid-19-pandemian aiheuttama etätyö on eri tavoin vaikuttanut viestintäkanavien käyttöön, ja luonut epäselvyyttä mikä kanava toimii parhaiten minkäkin asian viestimiseen.

Sisäisen viestinnän tietosisällöt ovat myös osa organisaation viestintäjärjestelmää. Lausumien määrän ja sisältöjen perusteella voidaan todeta Vaasan yliopiston henkilöstön olevan tyytymättömiä sisäisen viestinnän tietosisältöihin. Tässäkin tapauksessa etätyö ja pandemia-aika on vaikuttanut eri tavoin sisäisen viestinnän tietosisältöihin. Analyysissa nousi usein esille se, että tiedon löytämisen vaikeus koetaan haasteena. Toisaalta analyysissa nousi myös esille se, että tietoa on kyllä saatavilla eri viestinnän kanavissa. Kiinnostava ja ehkä hiemankin yllättävä asia, joka nousi esille analyysissa, oli se, että organisaatorakenne on henkilöstön mielestä hukassa. Henkilöstö kokee, ettei ole perillä siitä kuka tekee mitään yliopistossa. Kyseessä on kuitenkin suhteellisen pieni yliopisto, mutta henkilöstö kokee, ettei tunne toisiaan tarpeeksi hyvin. Tähän vaikuttaa myös uudet työntekijät ja etätyö. Pandemia-aikana tärkeäksi koettu kasvokkainen vuorovaikutus ja kahvihuonekeskustelut ovat jääneet pois etätyön myötä.

Omatoiminen viestintä on oma kategoriansa analyysirungossa, ja käsittää henkilöstön asemaa tiedon etsijänä, vastaanottajana ja lähettäjänä. Analyysissa nousee toistamiseen esille sama asia: tiedon paljous vaikeuttaa sen etsintää. Osa kokee tiedon etsimisen myös kaikkien velvollisuutena ja vastuuna. Kehittyneessä tietoperustaisessa asiantuntijaorganisaatiossa olettaisi henkilöstön osaavan etsiä sekä löytää tarvitsemansa tieto. Monet kokevat, että ylimääräistä aikaa ei ole, ja silloin kun sitä on sitä ei haluta käyttää tiedon etsimiseen. Tähän ratkaisuna voi olla esimerkiksi intranettiin kiinnitetty FAQ eli usein kysytyt kysymykset tai tärkeimpien asioiden kiinnitys selkeään paikkaan, mikäli haetaan toistuvasti tietoa tietystä asiasta.

Toinen tutkimuskysymys käsittää henkilöstön kokemuksia Vaasan yliopiston viestintäilmastosta. Viestintäilmastoon kuuluu vertikaalinen viestintä sekä toimintatavat, horisontaalinen keskinäisviestintä ja viestintäprosessin toimivuus. Vaasan yliopiston esimiesten ja johtotason viestintä sekä viestinnällinen toimintatapa kuvataan toimivana, aktiivisena, vuorovaikutteisena ja helposti lähestyttävänä. Juuri sellaista kuin sen pitäisi organisatiossa olla Juholinin (2008) mukaan, eli vuorovaikutteista. Yllättävää on kuitenkin se, kuinka usein vastauksissa nostettiin esille, että esimiesten ja johdon viestintä koetaan yksisuuntaisena sekä ylhäältä alaspäin suuntautuvana viestintänä. Uudet työyhteisöviestinnän teoreettiset mallit haastavat ja kannustavat organisaatioita käsittelemään asioita vuorovaikutteisesti työyhteisössä (Juholin 2008, s. 80). Toisaalta tässä voi myös olla kyse tietoperustaisen asiantuntijaorganisaation erityspiirteestä. Rouhiainen-Neunhäuserer (2009) sekä Juholin (2008) ovat molemmat todenneet, että tietoperustaisen asiantuntijaorganisaation henkilöstö on kriittisempiä organisaatioon liittyviin asioihin ja päätöksiin. Toisin sanoen henkilöstö ei helposti hyväksy esimerkiksi päätöksiä ilman kattavia perusteluja, henkilöstö on enemmän kiinnostuneita ymmärtämään asioiden taustoja. Jos organisaatiossa päätetään jotain, mikä ei ole henkilöstön mieleen asiantuntijaorganisaatiossa henkilöstö asettuu helpommin vastarintaan.

Horisontaaliseen keskinäisviestintään liittyen nousee analyysissa esille sellaisia tekijöitä kuin yhteisöllisyys, hyvä ilmapiiri ja tunnelma sekä toisten auttamisen kulttuuri. Vaasan yliopistossa arvostetaan etenkin epävirallisia viestinnän kanavia. Epävirallisissa kanavissa voidaan todeta nopeuden olevan tärkeää ”aina joku tietää” ja kysymyksiin saa nopeasti vastauksen verrattuna tiedon etsimiseen virallisista kanavista. Yksiköiden välinen viestintä koetaan huonoksi, ja yhtenä syynä tähän voidaan todeta olevan pandemia-ajan etätyö. Analyysin perusteella etätyön aikana on viestitty lähinnä oman yksikön kesken.

Mitä tulee viestintäprosessin toimivuuteen eli tiedonkulun yleiseen toimivuuteen, oikea-aikaisuuteen ja tiedon laatuun sekä määrään voidaan todeta henkilöstön kokevan, että tietoa on ja sitä saadaan eri kanavista oikeaan aikaan sekä tarpeeksi. Toisinaan koetaan

myös tietoa saatavan liian myöhässä ja tietyillä osa-alueilla liian vähän. Tähän on vaikuttanut myös pandemia-ajan etätyö eri tavoin.

Analyysin perusteella voidaan todeta, että on hyvin subjektiivista, miten sisäinen viestintä organisaatiossa koetaan. Kun osa henkilöstöstä kokee tietyn ilmiön sisäisessä viestinnässä toimivaksi, osa kokee siinä taas kehitettävää. Yhtenä selittävänä tekijänä tähän ilmiöön voidaan pitää yliopiston rakennetta, jossa yksiköt toimivat varsin itsenäisesti ja jossain määrin myös eri periaatteilla. Yhteisöviestinnän agendamallin tarkoituksena onkin määritellä, mitä yhteisöviestintä organisaatiossa on. Tämän tutkielman aineiston analyysin avulla on määriteltä, minkälainen työyhteisöviestintä Vaasan yliopistossa on henkilöstön näkökulmasta. Asiaa lähestyttiin ihmisten subjektiivisten kokemusten kautta. Kyseessä oli laadullinen analyysi, jonka avulla tarkasteltiin, miten työyhteisön jäsenet itse kuvailevat viestintää, viestinnän ominaisuuksia ja merkityksiä, mihin he kiinnittävät huomiota viestinnässä ja mikä heille on tärkeää viestinnässä (Tukiainen 1999, s. 1). Tarkoitus olikin saada henkilöstöltä vastauksia omin sanoin, eikä heille asetettu mitään ennakkoletuksia siitä, miten heidän tulisi kokea tai kuvailla työyhteisönsä sisäistä viestintää.

Lausumia eri aiheisiin liittyen tuli suhteellisen tasavertaisesti, eikä mikään tietty kategoria ollut yliedustettuna. Lausumat liittyen sisäisen viestinnän tietosisältöihin poikkesi muista kategorioista, sillä molemmat henkilöstöryhmät kokivat lähes vain kehitettävää aiheeseen liittyen. Eniten poikkeava oli ehkä hallintohenkilöstön tyytymättömyys Vaasan yliopiston viestintäprosessin toimivuuteen, jossa koettiin lähestulkoon vain kehitettävää. Analyysin ja käytetyn menetelmän perusteella on vaikea määritellä tarkasti Vaasan yliopiston henkilöstön viestintätyytyväisyyttä. Analyysin avulla on kuitenkin pystytty tuomaan esille hyviä ja huonoja puolia Vaasan yliopiston sisäisessä viestinnässä, mikä toimii ja missä puolestaan koetaan kehitettävää. Mikäli viestintätyytyväisyyttä olisi tässä tutkielmassa haluttu tutkia tarkemmin olisi menetelmään pitänyt ottaa mukaan soveltuvia teoreettisia malleja, joiden avulla pystytään tarkemmin tutkimaan viestintätyytyväisyyttä. Sopivia menetelmiä olisi voinut olla esimerkiksi Wiion (1978) kehittämä OCD-menetelmä eli Organizational Communication Development -tutkimus.

Covid-19-pandemia oli äärimmäinen poikkeustilanne, joka vaikutti organisaatioihin eri tavoin sen vaatiman nopean muutoksen vuoksi. Pandemia-ajan rajoitukset merkitsivät sitä, että henkilöstön oli jätävä nopealla aikataululla etätyöhön. Pandemia-aika näkyi analyysissa eri tavoin. Monen vastaajan mukaan covid-19-pandemia vaikutti negatiivisesti sisäisen viestinnän toimivuuteen. Rajoitukset ja etätyö johtivat siihen, että päivittäiset kahvipöytäkeskustelut, kollegoiden näkeminen ja kasvokkaiset keskustelut yliopiston käytävillä jäivät pois. Nämä koettiin henkilöstön keskuudessa yhdeksi tärkeimmäksi tiedonsaannin keinoksi, ja samalla se myös lisäsi yhteisöllisyyttä. Nyt vuonna 2023 rajoituksia ei enää ole ja koronavirus lasketaan Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (2022) mukaan tavalliseksi hengitystieinfektioksi. Tästä syystä tämän tutkielman tulokset ovat mahdollisesti väliaikaisia, eikä niitä välttämättä voida soveltaa tulevaisuudessa. Yhteiskunta on palannut normaaliin, mutta lähes kaksi vuotta etätyössä on myös tuonut muutoksia työelämään ja organisaation sisäiseen viestintään. Vaikka työpaikoille on palattu, etätyötä hyödynnetään enemmän kuin ennen pandemiaa. Siinä mielessä tutkielman tuloksia voidaan hyödyntää ja soveltaa tulevaisuudessakin olettaen etätyön jatkuvan, vaikka pandemia-aika on ohi.

## Lähteet

- Berry, P. (1989). *Intern kommunikation*. Universitetsbiblioteket.
- Braun, S., Hernandez Bark, A., Kirchner, A., Stegmann, S., & Van Dick, R. (2019). Emails from the boss—Curse or blessing? Relations between communication channels, leader evaluation, and employees' attitudes. *International Journal of Business Communication*, 56(1), 50–81.
- Christensen, L. T., & Cheney, G. (2004). Organizational identity. Linkages between 'internal' and 'external' organizational communication. In *Organizational identity. A reader* (pp. 510–557). Oxford University Press.
- Coombs, W. T. (2021). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Sage publications.
- Dahlman, S. (2019). *Strategisk intern kommunikation – led organisationer med kommunikation*. Liber Ab.
- Dimbleby, R. & Burton, G. (1999). Kommunikation är mer än ord. (2. painos). Studentlitteratur.
- Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication* (1973), 14(3), 63–73.
- Erikson, P. (1998). *Planerad kommunikation - om information som konkurrensmedel*. (2. painos). Liber Ab.
- Erikson, P. 2008, *Planerad kommunikation. Strategiskt ledningsstöd i företag och organisationer*. (6. painos). Liber Ab.
- Eriksson, P. (2017). *Planerad kommunikation - Strategiskt ledningsstöd i företag och organisationer* (8. painos). Liber Ab.
- Falkheimer, J., Heide, M., & Larsson, L. (2009). *Kriskommunikation*. Liber Ab.
- Fearn-Banks, K. (2017). *Crisis communications: a casebook approach*. (5th ed.). Routledge/Taylor and Francis Group.
- Goodman, J., & Truss, C. (2004). The medium and the message: communicating effectively during a major change initiative. *Journal of Change Management*, 4(3), 217–228.

- Gray, J., & Laidlaw, H. (2004). Improving the measurement of communication satisfaction. *Management communication quarterly*, 17(3), 425–448.
- Greenbaum, H. H., Clampitt, P., & Willihnganz, S. (1988). Organizational communication: An examination of four instruments. *Management Communication Quarterly*, 2(2), 245–282.
- Harris, T. E. (2002). *Applied organizational communication: Principles and pragmatics for future practice*. Routledge.
- Heide, M., Johansson, C., Simonsson, C., Dalfelt, S. (2005). *Kommunikation & Organisation*. Liber Ab.
- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2013). *Kommunikation i organisationer*. (2. painos). Liber Ab.
- Joki, M. (2021). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja (7., uudistettu painos)*. Kauppakamari.
- Juholin, E. (2006). Työyhteisöjen viestinnän uutta suuntaa etsimässä. Työyhteisöviestintä TYVI 2010. Raportti I. Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu.
- Juholin, E. (2006). *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Inforviestintä Oy.
- Juholin, E. 2007. *Työyhteisöviestinnän uusi agenda*. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Noudettu 19.04.2023 osoitteesta <https://docplayer.fi/331283-Tyoyhteisoviestinnan-uusi-agenda.html>
- Juholin, E. (2008). *Viestinnän vallankumous: Löydä uusi työyhteisöviestintä*. WSOYpro: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.
- Koskela, M. & Pilke, N. (2022). *Rinnakkaiskielisyys korkeakouluissa: strategisista tavoitteista arjen käytäntöihin*. Teoksessa: Lepistö, K., Kosunen, R. & Risto, E. (eds.), Humanisten med många roller: en festskrift till Paula Rossi på hennes 60-årsdag, 161–185. *Studia Humaniora Ouluensia*, 18. Oulu: Oulun yliopisto. <http://urn.fi/urn:isbn:9789526233642>
- Linjuan Men, R. (2014). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28 (2), 264–284.

- Leinamo, K., & Ronkainen, S. (2018). *Yhteinen tahto: Vaasan yliopisto 50 vuotta*. Noudettu 25.04.2023 osoitteesta [https://www.uwasa.fi/sites/default/files/midgard/links/vy-50v\\_lowres.pdf](https://www.uwasa.fi/sites/default/files/midgard/links/vy-50v_lowres.pdf)
- Microsoft. (2023). *Vakiokanavan tai yksityisen kanavan luominen Teamsissa*. Noudettu 20.04.2023 osoitteesta <https://support.microsoft.com/fi-fi/office/vakiokanavan-tai-yksityisen-kanavan-luominen-teamsissa-fda0b75e-5b90-4fb8-8857-7e102b014525>
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*.
- Rouhiainen-Neunhäuserer, M. (2009). *Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen: Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa*. Noudettu 03.05.2023 osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/22478/9789513937591.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sarajärvi, A., & Tuomi, J. (2017). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi: Uudistettu laitos*. Tammi.
- Stein, A. (2006). Employee communications and community: An exploratory study. *Journal of Public Relations Research*, 18(3), 249–264.
- Stephens, K. K., & Malone, P. (2010). New media for crisis communication: Opportunities for technical translation, dialogue, and stakeholder responses. *The handbook of crisis communication, 2010*, 381–95.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (2022). *Huomioi hengitystieinfektioiden ehkäisy myös jouluna ja uutena vuotena – THL päivitti koronaohjeistuksiaan*. Noudettu 04.05.2023 osoitteesta <https://thl.fi/fi/-/huomioi-hengitystieinfektioiden-ehkaisy-myojouluna-ja-uutena-vuotena-thl-paivitti-koronaohjeistuksiaan?redirect=%2Ffi%2F>
- Tukiainen, T. (1999). *Yhteisöviestinnän agendamalli. Yhteisöviestinnän merkitykset ja arvostukset ja niiden konstruointi tutkimusmenetelmälliseksi malliksi*. Yleisradio Oy.
- Tieteen termipankki. (2023). *Lausuma*. Noudettu 16.05.2023 osoitteesta <https://tieteen-termipankki.fi/wiki/Kielitiede:lausuma>

- Vaasan yliopisto. (2021). *Polkuja menestykseen – Vaasan yliopiston strategia 2030*. Sisäinen dokumentti. (Rajatusti saatavilla).
- Vaasan yliopisto. (2023a). *Akateemiset yksiköt*. Noudettu 25.04.2023 osoitteesta <https://www.uwasa.fi/fi/varainhankinta/akateemiset-yksikot>
- Vaasan yliopisto. (2023b). *Kansainvälisesti vaikuttava tiedeyliopisto*. Noudettu 25.04.2023 osoitteesta <https://www.uwasa.fi/fi/yliopisto>
- Vaasan yliopisto. (2023c). *Organisaatio ja johto*. Noudettu 25.04.2023 osoitteesta <https://www.uwasa.fi/fi/yliopisto/organisaatio-ja-johto>
- Vaasan yliopisto. (2023d). *Vaasan yliopisto, henkilökunta tai opiskelijat tutkimuksen kohteena – hae tutkimuslupaa*. Noudettu 15.05.2023 osoitteesta <https://www.uwasa.fi/fi/tutkimus/vaasan-yliopisto-henkilokunta-tai-opiskelijat-tutkimuksen-kohteena-hae-tutkimuslupaa>
- Vänskä, M. (2022). *Työhyvinvointi ja sen kehittäminen julkisessa organisaatiossa*.
- Whitworth, B. (2011). Internal communication. *The IABC handbook of organizational communication*, 195-206.
- World health organization. (2019). *Situation report -1. World health organization*. Noudettu 23.03.2023 osoitteesta <https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200121-sitrep-1-2019-ncov.pdf>
- Åberg, L. (1992). *Viestintä - tuloksen tekijä*. (2. painos). Tietopaketti Oy.
- Åberg, L. (2000). *Viestintä – tuloksen tekijä*. (8. painos). Tammerpaino.
- Åberg, L. (2006). *Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja*. Inforviestintä Oy.
- Österberg, M. (2015). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. (5. painos). Helsingin Kauppakamari.

## Liitteet

### Liite 1. Kyselylomake

#### Communication satisfaction and the internal communication at the University of Vaasa survey

Hello!

My name is Jenna Niemi, and I am a master's student at the University of Vaasa. My major is organizational communication and in my master's thesis, I study the communication satisfaction of the personnel of the University of Vaasa and the state of the internal communication. Through this survey, I try to find out about these aspects through your opinions.

In questions 7 and 8, you are free to describe in your own words the pros and cons of the internal communication at the University of Vaasa, which aspects do you think are good or what needs to be improved about the internal communication? These aspects can be related to anything about the internal communication at the University of Vaasa, for example: internal communication channels (e-mail, intranet), functionality and timeliness of information flow, supervisor communication, meetings, etc. You can answer questions 7 and 8 in Finnish, English or even Swedish, whatever suits and feels natural for you. Please respond to the survey by 25.2.2022. It takes about 10-15 minutes to respond.

The survey is completely anonymous and confidential, and no personal information is collected in the survey. I hope you take a moment to answer this survey.

Thank you for your efforts in advance!

#### 1. Gender

- Female
- Male
- Other
- Rather not say

**2. Your nationality**

- Finnish
- Eu
- Other

**3. How long have you worked at the University of Vaasa?**

- Under 1 year
- 2-5 years
- 6-10 years
- 11-14 years
- Over 15 years

**4. Which personnel group do you belong to?**

- Teaching personnel
- Reasearch personnel
- Reasearch and teaching combined
- Part-time teacher
- Assisting teaching and research personnel
- Library and ICT personnel
- Administration and office personnel
- Maintenance and property personnel
- University intern
- Other, what? \_\_\_\_\_

**5. Affiliation**

- School of Management
- School of Accounting and Finance
- School of Marketing and Communication
- School of Technology and Innovations
- Language centre Linginno
- University services
- Digital Economy
- Innolab

- Vebic
- Tritonia
- Other

6. I follow the internal communication at the University of Vaasa:

- Mainly in Finnish
- Mainly in English

7. What are the best aspects about the internal communication at the University of Vaasa? What works well?

---

---

---

---

8. What aspects displease you about the internal communication at the University of Vaasa? What should be improved?

---

---

---

---

9. Please use this space for additional comments

---

## Liite 2. Agendamallin kategorioiden tulkinta ja luokittelusäännöt

Yhteisöviestinnän agendamallin kategorioiden tulkinta ja luokittelusäännöt mukailtuna tutkielman aineistoon sopivaksi (Tukiainen 1999, s. 245–262).

Kategoriat 1–7 Viestintäkanavat:

- Lausuma, joka käsittelee tietolähteitä tai viestintäkanavia ja maininta siitä saako vastaaja tietoa kyseisestä kanavasta (positiivinen tai negatiivinen lausuma). Useimmiten kanava mainitaan yhdellä sanalla.
- Kategoriat 6 ja 7 viittaavat lausumiin viestintäkanavista, joilla ei ole sopivaa kategoriata.

Kategoriat 8–14 Viestinnän tietosisällöt:

- Lausuma viestinnän sisällöstä ja saako vastaaja tietoa kyseessä olevasta aiheesta (positiivinen tai negatiivinen lausuma).
- Lausuma liittyen jostakin tietystä tietosisällöstä, joka esiintyy analyysirungon viestinnän tietosisällöt kategoriassa.

Kategoria 15 Omatoiminen viestintä:

- Lausumat siitä pitääkö työntekijän itse hankkia aktiivisesti tietoa saadakseen sitä. Eli työntekijän asema tiedon etsijänä, vastaanottajana ja lähettäjänä

Kategoria 16 Johtotason ja esimiehen viestintä ja viestinnän järjestelyt:

- Lausumat siitä, miten johto ja esimiehet viestii työyhteisössä ja viestinnällinen toimintatapa eli miten ja kuinka esimiehet viestivät.
- Miten koetaan seuraavat asiat:
  - Johto ja esimies viestintäkanavana: saadaanko tietoa vai ei
  - Johdon ja esimiehen viestinnällinen toimintatapa: kuinka säännöllisesti viestitään, avoin ja rehellinen viestintä, tasapuolinen viestintä, kuinka aktiivinen johto tai esimies on.

Kategoriat 17 ja 18 Horisontaalinen keskinäisviestintä:

- Horisontaalinen viestintä viittaa lausumiin organisaation työntekijöiden välisestä viestinnästä.

- *Kategoria 17 Puskaradio* viittaa esimerkiksi lausumiin huhuista, juoruista, kuulopuheista – epäviralliset tietokanavat ja saako vastaajat informaatiota työhön liittyvistä asioista tätä kautta.
- *Kategoria 18 Työyhteisön viestintä ja viestinnän järjestely* viittaa lausumiin, jotka koskevat henkilöstön välistä viestintää, miten ja kuinka viestitään ja koetaanko tämä tärkeäksi tietolähteeksi.

#### Kategoriat 19–21 Viestintäprosessin toimivuus:

- *Kategoria 19 Tiedonkulun yleinen toimivuus*: lausumat, jotka viittaavat vastaajien kokemukseen siitä, kuinka hyvin tiedonkulku ja tiedonsaanti toimivat organisaatiossa.
- *Kategoria 20 Tiedonkulun oikea-aikaisuus*: lausuma liittyen tiedon oikea-aikaisuuteen. Kokeeko vastaaja saavansa tietoa nopeasti ja tuoreena (positiivinen) vai onko tieto myöhässä ja vanhentunutta (negatiivinen). Tuleeko tieto oikeaan (positiivinen) aikaan / väärään (negatiivinen) aikaan suhteessa työtehtävien aikatauluun tai kun kyseistä tietoa nimenomaan tarvitsee.
- *Kategoria 21 Tiedon laatu ja määrä*:
  - koetaanko tiedon ilmaisutapa selkeäksi
  - koetaanko tiedon relevanssi olennaiseksi/epäolennaiseksi
  - koetaanko tiedon määrän olevan sopiva (positiivinen)/liian paljon vai liian vähän (negatiivinen)
  - koetaanko tiedon olevan luotettavaa/epäluotettavaa