



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Susanna Norpila

# **Viestinnän ammattilaisten kriisiviestinnän kokemukset korona-aikana**

Haasteista selviämisen opit koronakertomuksissa

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>	Susanna Norpila		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Viestinnän ammattilaisten kriisiviestinnän kokemukset korona-aikana. Haasteista selviämisen opit koronakertomuksissa.		
<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>	61

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan viestinnän ammattilaisten kriisiviestinnän kokemuksia työympäristössä koronaviruspandemian aikana ajalla 1.3.2020 - 30.06.2022. Koronaviruspandemia täyttää kriisin kriteerit, sillä pandemia on maailmanlaajuinen ennustamaton ja kontrolloimaton tilanne, joka muuttaa elämäntilannetta ja uhkaa elämänarvoja. Kriisi on vaatinut vastauksia organisaatioilta, mikä on työllistänyt viestinnän ammattilaisia ennen näkemättömällä tavalla. Koko yhteiskunta on siis ollut pandemian aiheuttamien muutosten ympäröimänä maaliskuusta 2020 lähtien aina kesäkuuhun 2022 asti, ja tänä aikana yritykset ovat joutuneet vakavasti pohtimaan, miten johtaa, viestiä ja kehittää olemassa olevia tavoitteitaan ja strategioitaan kriisin aikana.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten viestinnän ammattilaiset ovat kokeneet koronaviruspandemian kriisiviestinnän työtehtävissään. Aikaisempaan tutkimukseen nähden tämä tutkimus tuottaa uutta tietoa erityisesti ruohonjuuritason viestinnän työstä kriisissä. Tutkimuksessa viestinnän ammattilaisten haastatteluvastauksista nousseista teemoista kootaan selviytymiskeinoja, joita voidaan jatkossa käyttää apuna samankaltaisissa kriisitilanteissa.

Empiirisenä aineistona käytetään viestinnän ammattilaisten haastatteluvastauksia, joiden aihealue on kriisiviestintä koronaviruspandemian aikana sekä pandemian aiheuttamat haasteet. Tutkimuksen analyysimenetelmänä on käytetty aineistolähtöistä sisällönanalyysia, jotta aineistosta saatiin selville viestinnän ammattilaisten konkreettiset selviytymiskeinot. Tutkimuksessa on myös käytetty määrällistä analyysia, sillä analyysissa on myös olennaista selvittää, mikä teema nousi haastatteluissa esiin eniten. Tutkimusta perustellaan useammalla kirjallisella tietolähteellä. Lopuksi haastatteluvastauksista löydettyjä teemoja heijastetaan Karl Weickin sensemaking-teoriaan.

Tutkimuksen tuloksena viestinnän ammattilaisten kokemuksista nousi esiin neljä eri teemaa: empatia, kuormitus, työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen ja yhteisöllisyyden korostaminen. Analyysin perusteella viestinnän ammattilaiset kokevat olennaisimmaksi selviytymiskeinoksi yhteisöllisyyden korostamisen, sillä kriisit koettelevat yhteisöjä ja niistä voidaan selvittää yhteistyöllä. Tämän tutkimuksen johtopäätös aikaisempaan tutkimukseen verrattuna on, että toistuvat teemat tukevat aikaisempien tutkimusten havaintoja, mutta tässä tutkimuksessa saatiin selville myös useita konkreettisia viestinnän keinoja esimerkiksi yhteisöllisyyden toteuttamiseen viestinnän työssä.

---

**AVAINSANAT:** koronaviruspandemia, kriisiviestintä, etätyö, työyhteisö, selviytymiskeinot

## Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tavoite	6
1.2	Aineisto	8
1.2.1	Haastattelujen kohderyhmä	9
1.2.2	Haastattelu	11
1.3	Menetelmä	13
2	Koronaviruspandemian aikainen kriisiviestintä	15
2.1	Pandemian kehittyminen kriisiksi työelämässä	16
2.2	Viestinnän ammattilaisten rooli kriisissä	17
2.2.1	Viestinnän ammattilaisten työtehtävät	18
2.2.2	Kriisiviestintä työkaluna kriisiin	19
3	Aikaisempi tutkimus pandemia-ajan viestinnästä	22
3.1	Kansainvälinen pandemiaviestinnän tutkimus	25
3.2	Koronaviruspandemia sensemaking-teorian näkökulmasta	26
3.2.1	Sensemaking prosessina	28
3.2.2	Sensemaking pandemia-ajan tutkimuksessa	31
4	Koronaviruspandemian käsittelyn teemat	33
4.1	Pandemian merkityksellistäminen	35
4.1.1	Yhteisöllisyyden korostaminen	36
4.1.2	Kuormittavuus	38
4.1.3	Empatia	42
4.1.4	Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen	43
4.2	Viestinnän ammattilaisten käytännön vinkkejä	45
4.3	Vertailu	48
4.4	Yhteenveto	49
5	Päätäntö	52
	Lähteet	55
	Liitteet	61

**Kuviot**

**Kuvio 1.** Analyysin vaiheet 14

**Kuvio 2.** Sensemaking-prosessin ominaisuudet 28

**Taulukot**

**Taulukko 1.** Haastateltavien edustamat organisaatiot toimialoittain 10

**Taulukko 2.** Aiemman tutkimuksen teemat ja tulokset 23

**Taulukko 3.** Koodit, joista teemat muodostuivat 33

**Taulukko 4.** Teemojen määrällinen esiintyminen aineistossa 34

**Taulukko 5.** Teemojen ylä- ja alaluokat 35

## 1 Johdanto

Maailmanlaajuisesti levinnyt koronavirus, eli Covid-19 virus, aloitti vuoden 2020 keväällä Suomessa ennennäkemättömän aikakauden, joka muutti yritysten toimintaympäristöä kertaheitolla muun muassa rajoittamalla ihmisten välisiä lähikontakteja sekä asettamalla tartunnan saaneet ja altistuneet karanteeneihin. Taudista tuli nopeasti organisaatioille globaali kriisi, joka johti myös välttämättömiin toimenpiteisiin kuten sosiaalisten etäisyyksien sääntelyyn sekä julkisten tilojen sulkemisiin (Parmelee & Greer, 2022, s. 1). Maailman terveysjärjestö WHO määritteli koronavirusepidemian pandemiaksi maaliskuussa 2020 (ks. Anttila, 2021; THL, 2021). Viruksen leviämisen ehkäisemiseksi toteutetut toimet aiheuttivat ennennäkemättömiä haasteita yrityksille, joiden työntekijät sekä etenkin johto- ja viestintätiimit joutuivat koetukselle. Koronaviruspandemia todisti, että yritysten, ja näin ollen viestinnän, luonne voi muuttua hetkessä.

Yhteiskunta on varautunut kriiseihin, mutta nyt se ei osannut varautua nopeasti epidemian puhkeamiseen Suomessa (Korhonen, 2021, s. 1). Koronapandemia on testannut yksilöiden, yhteisöjen ja kansakuntien resilienssiä – kriisinsietokykyä ja palautumista (Korpiola & Poutanen, 2021, s. 10). Taudin puhjetessa Suomessa tarvittiin lähes kaikilta yrityksiltä nopeita kriisitoimia taudin leviämisen ennalta ehkäisemiseksi. Kriisitoimia tarvittiin etenkin pitämään yritykset kannattavina, mikä tarkoitti johtajien ja viestinnän ammattilaisten roolin korostuvan entistä voimakkaammin. Ilmiön tutkiminen on viestinnän kannalta erittäin tärkeää, sillä yleisimpiin organisaatioiden kriiseihin, kuten esimerkiksi mainekriiseihin, verrattuna pandemia vaikutti globaalisti kaikilla toimialoilla.

Koronaviruspandemia voidaan luokitella yhteiskunnalliseksi kriisiksi (ks. luku 2.1), sillä menehtymisien määrä oli suuri, ja jokapäiväinen arki muuttui huomattavasti. Organisaatiotasolla pandemiaa ei kuitenkaan koettu aina negatiivisena, sillä osa organisaatioista pystyi hyötymään pandemiasta eli kääntämään tilanteen voitokseen.

Useiden työyhteisöjen piti keväällä 2020 oppia nopeasti uusia työtapoja ja välineitä, jotta arki sujuu (Kantanen & Koskela, 2022, s. 16). Etätyössä kotoa piti löytää työpiste ja

-rauha, rutiinit muuttuivat, yhteisöllisyys heikkeni ja ohjeistuksia tulvi niin työpaikoilta kuin hallitukseltakin. Pandemiasta johtuva etäisyys ja karanteenit vähensivät merkittävästi sosiaalisia vuorovaikutustilanteita, jotka muutoin tapahtuisivat kasvokkain. Edellä mainittuihin muutoksen tuomiin ongelmiin kaivattiin apua ja neuvoja ylempää johdolta sekä viestinnän ammattilaisilta.

Kriisiviestintä on lähtökohtaisesti nopeaa ja tehostettua viestintää yllättävissä tilanteissa, joissa jonkin toimijan toimintaedellytykset tai edut ovat uhattuina (Sisäministeriö, 2020, s. 19). Tehokasta viestintää pidetään keskeisessä roolissa kriisien voittamisen kannalta (Greyser, 2009, s. 595). Yleisesti kriisit tarvitsevat aina vastaussuunnitelman, vaikka kriisi ei olisi suoranaisesti organisaatioon liittyvä (Parmelee & Greer, 2022 s. 1). Kriisit ovat siis yleisesti retorisia ongelmia, jotka vaativat viestinnällisiä vastauksia organisaatiolta tai muilta kriisiin liittyviltä tahoilta (Heath & Millar, 2004, s. 6). Suullisen ja kirjallisen organisaatioviestinnän merkitys kriisissä on täten merkittävä, sillä kriisin korjaaminen tapahtuu retorisesti.

## **1.1 Tavoite**

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten viestinnän ammattilaiset ovat kokeneet korona-ajan haasteet työssään ja miten he ovat vastanneet koronan aiheuttamiin haasteisiin. Viestinnän ammattilainen on henkilö, joka viestii työssään ja työkseen esimerkiksi yrityksissä ja muissa organisaatioissa sisäisen, ulkoisen ja teknisen viestinnän tehtävissä (Nuopponen ja muut, 2018, s. 4). Åbergin ja muiden (2019) mukaan viestinnän ammattilaiset luovat organisaatiosta kerrottua tarinaa ja näin rakentavat organisaation luonnetta ja mainetta eli viestinnän ammattilaisen vastuulla on olennaisen tiedon tuottaminen, tulkinta ja jalostaminen sekä viestinnän rakenteiden ylläpito ja kehittäminen. Viestinnän ammattilaisilla on siis keskeinen rooli vastuullisen dialogin ja keskustelukulttuurin rakentajina (Åberg ja muut, 2019).

Tutkimuksessa tarkastellaan koronaviruspandemian aiheuttamaa kriisiä, sillä se on eri tavoin vaikuttanut koko yhteiskuntaan. Kriisi on organisaation näkökulmasta

ennakoimaton ja uhkaava tilanne, joka edellyttää välittömiä toimenpiteitä (Lehtonen, 2009, s.44). Tämän koronaviruspandemian aiheuttaman kriisin vaikutus on kohdistunut organisaatiotasolla erityisesti viestinnän- ja johdon toimihenkilöihin työllistämällä heitä aikaisempaa enemmän. Viestinnän ammattilaisten kokemuksia on tärkeä tutkia, sillä heidän vastauksistaan saadaan konkreettista tietoa siitä, miten organisaatioissa on vastattu kriisiin ja miten kriisistä on pystytty selviämään. Lisäksi viestinnän merkitys organisaatioissa on korostunut muun muassa suunniteltuna organisaation osana, johtamisen tukena ja yhteisöllisyyden kannalta yhteisöä yhdistävänä tekijänä.

Tutkimus on rajattu kahteen eri kysymykseen:

**Tutkimuskysymys 1:** Mitkä koronaviruspandemiaan liittyvät työelämän teemat toistuvat viestinnän ammattilaisten kokemuksissa?

**Tutkimuskysymys 2:** Mitä pandemia-ajan selviytymiskeinoja teemoista nousee esiin?

Edellä mainitut tutkimuskysymykset ovat tutkimuksen tavoitteen kannalta olennaisia, sillä kysymyksiin saatavat vastaukset määrittelevät viestinnän ammattilaisten korona-ajan kokemuksia sekä heidän käyttämiään viestinnällisiä keinoja. Nämä selviytymiskeinot ovat yleisesti viestinnän tutkimuksen kannalta olennaisia, sillä niistä voidaan rakentaa pohja tulevaisuuden kriisitilanteita varten. Teemojen analysointi on tutkimuksen kannalta merkittävää, sillä niiden avulla aineistosta saadaan esille kaikista olennaisimmat viestinnän ammattilaisten kokemukset ja havainnot korona-ajan viestinnästä. Selviytymiskeinolla tarkoitetaan selviytymisen prosessia, eli sopeutumisen ja elämän vastoinkäymisten sietämistä (Burleson ja muut, 1994, s. 425). Selviytyminen on kognitiivista, ja prosessissa pyritään toiminnalla hallitsemaan kuormittavia ja omien resurssien ylittäviä vaatimuksia (Lazarus, 1991, s. 112–115). Tässä tutkimuksessa selviytymiskeinoilla tarkoitetaan siis niitä toimia, joita viestinnän ammattilaiset ovat suorittaneet koronaviruspandemian aikana suoriutuakseen kriisistä.

Suomessa aihetta ovat aikaisemmin tutkineet muun muassa Tanskanen ja muut (2021) sekä Kantanen ja Koskela (2022). Kansainvälisiä tutkimuksia, kuten Lee (2022), Tao (2021), Parmelee ja Greer (2022) sekä Li (2020) käsitellään myöhemmin luvussa 3.

Aikaisempiin tutkimuksiin nähden tämä tutkimus tuottaa lisätietoa viestinnän ammattilaisten selviytymiskeinoista pandemiaa koskien. Näitä keinoja voidaan tulevaisuudessa käyttää kriisiviestinnän parissa vastaavissa tilanteissa.

Olettamuksena voidaan pitää, että viestinnän ammattilaiset osallistuvat yhteisöllisyyden rakentamiseen merkittävällä tavalla. Tämä oletamus perustuu Kantasen ja Koskelan (2022, s. 17) teokseen, jossa korostetaan koronaviruspandemian negatiivisia vaikutuksia vuorovaikutukseen ja yhteisöllisyyteen:

*”Työn tekeminen ja työviestintä muuttuivat nopeasti, kun osan työyhteisö hajosi lomautuksiin tai irtisanomisiin, ja toiset siirtyivät toimistolta kotiin. Johtajat joutuivat miettimään, miten rakentaa turvallista ja avointa työyhteisöä viestinnän keinoin, kun yhtäkkiä oltiinkin etätöissä. Useille johtajille ja tiiminvetäjille samoin kuin työntekijöille tilanne oli uusi ja outo ja vaati syvällistä ajattelutavan muutosta.”* (Kantanen & Koskela, 2022, s. 16)

Lisäksi yhteisöllisyys on nostettu esiin useassa kansainvälisessä koronaviruspandemiaan liittyvässä tutkimuksessa. Tällaisia tutkimuksia ovat muun muassa Parmelee ja Greer (2022), Lee (2022) ja Li (2020). Yhteisöllisyyteen palataan uudelleen analyysin luvussa 4.1.1.

## **1.2 Aineisto**

Tutkittava aineisto koostuu kahdeksasta haastattelusta, joiden aiheena on koronaviruspandemian aikainen työskentely viestinnän alalla. Haastatteluihin vastanneet viestinnän ammattilaiset on valittu siten, että he edustavat mahdollisimman laajasti eri toimialoja. Edellisen lisäksi on tarkistettu, että haastatteluun vastanneet henkilöt ovat työskennelleet tehtävissään koronaviruspandemian aikana 1.3.2020 - 30.06.2022. Aineiston hankintamenetelmäksi valittiin haastattelu, jotta viestinnän ammattilaisten vastauksista voidaan koostaa eräänlaisia ”koronakertomuksia”. Kertomuksilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa organisaatioiden jäsenien kokemuksia ja henkilökohtaisia narratiiveja. Työn rakentamat merkitykset löydetään tarkastelemalla

organisaatioiden jäsenten tuottamia kertomuksia työstä, itsestään sekä muista jäsenistä (Brown ym., 2008, s. 1035). Yksilöt eivät voi puhua koko organisaationsa puolesta, mutta voivat kertoa oman näkemyksensä tapahtumien kulusta. Organisaationarratiivit eivät siis kuvaa todellista organisaatiota, vaan narratiivien kautta voidaan ymmärtää organisaation jäseniä (Tökkäri, 2012, s. 39).

Aineisto on kerätty haastatteluilla, jotka on suoritettu 15.5.2023 - 6.10.2023 välisenä aikana etäyhteydellä. Haastattelut on äänitetty, minkä jälkeen äänite on litteroitu kirjalliseksi ja tämän jälkeen jaettu kategorioihin analyysia varten. Haastattelut on anonymisoitu.

### **1.2.1 Haastattelujen kohderyhmä**

Haastateltavat on valittu laajasti eri toimialoilta, jotta saataisiin mahdollisimman erilaisia vastauksia riippuen organisaation koosta ja toimialasta. Näin saadaan useampia eri näkökulmia analysoitavasta ilmiöstä, sillä jos organisaatiot olisivat homogeenisia, haastateltavien vastaukset voisivat osoittautua liian samankaltaisiksi. Organisaatiot on jaettu taulukossa 1 kolmeen eri kokoluokkaan työntekijämäärän mukaan (taulukossa sarake Koko). Suurimmat tuhansista työntekijöistä koostuvat organisaatiot on merkitty taulukkoon 1 punaisella, värillä, keskikokoiset sinisellä ja noin kahdenkymmenen työntekijän organisaatiot vihreällä.

**Taulukko 1.** Haastateltavien edustamat organisaatiot toimialoittain

	<b>Organisaatio</b>	<b>Toimiala</b>	<b>Koko</b>
<b>1</b>	Vaasan kaupunki	Julkinen yleishallinto	4 534
<b>2</b>	Afry Finland	Kone- ja prosessisuunnittelu	2 179
<b>3</b>	Castren & Snellman	Juridiikka	246
<b>4</b>	Rapala VMC	Valmistava teollisuus	149
<b>5</b>	United Bankers	Pankki- ja varainhoitopalvelut	148
<b>6</b>	Kuntaliitto	Julkinen yleishallinto	140
<b>7</b>	Ahjo Communications	Viestintä	21
<b>8</b>	Ping Helsinki	Markkinointi	<20

On tärkeää saada tietoa eri toimialoilta ja erikokoisilta organisaatioilta myös siinä mielessä, että viestintä eroaa merkittävästi esimerkiksi pörssilistatuissa yrityksissä (United Bankers, Rapala) ja julkishallinnollisissa organisaatioissa (Vaasan kaupunki). Eroavaisuudet johtuvat muun muassa siitä, että organisaatioiden kohderyhmät ovat erilaisia. Lisäksi julkisella sektorilla toiminta on voittoa tavoittelematonta, sillä julkisella sektorilla kansalaisten osallistaminen on keskiössä verrattuna yrityksiin. Julkishallinnon toimintaa myös ohjaa ja raamittaa aina lainsäädäntö (Koskela, 2021). Eroihin liittyy Koskelan (2021) mukaan myös se, että viranomaisilla on yksinkertaisesti velvollisuus tiedottaa toiminnastaan. Yrityksillä taas on tarve saavuttaa tiedotus- ja markkinointimielessä asiakkaansa ja sidosryhmänsä, jotta yritykset pysyvät liikevoittoisina.

Esimerkiksi pörssiyritysten tapauksessa ulkoinen viestintä korostuu erityisen paljon, sillä sidosryhmiä on runsaasti, ja osakkaille on tarjottava tietynlaista sijoittajien tarpeisiin vastaavaa viestintää, joka painottaa eri asioita kuin normaali asiakasviestintä ja markkinointi. Varsinkin kriiseihin liittyvä viestintä on tärkeää, sillä uutinen tai ilmiö voi vaikuttaa yhtiön osakekurssiin lähes reaaliajassa globaalien sijoittajien hankkiessa ja luopuessa omistuksistaan. Omistuksesta luopuminen ei ole kuitenkaan yhtä yksiselitteistä muissa organisaatiotyypeissä, kuten julkisissa organisaatioissa. Tämän vuoksi onkin mielenkiintoista tarkastella eri muotoisten organisaatioiden viestintää koronapandemian aiheuttaman kriisin aikana.

Haastateltavat ovat kaikki viestinnän ammattilaisia erilaisissa viestinnän positioissa. Tutkimuksen monipuolisuuden kannalta on olennaista, että haastateltavia on useammasta eri kategoriasta, kuten johtoryhmistä sekä alemmasta organisaatioiden jäsenten kategoriasta. Haastateltavat on siis valittu mahdollisimman erilaisilta toimialoilta satunnaisesti, ja heihin on otettu yhteyttä sähköpostitse. Tutkimukseen saadaan näin enemmän syvyyttä, koska viestintää tutkitaan eri tasoilla organisaatioiden sisällä. Haastattelussa on hyväksytty niin sisäisen kuin ulkoisenkin viestinnän vastauksia, koska haastateltavien työtehtävien tasoa ei ole ennalta määritelty. Haastateltavat on listattu liitteessä 2.

### **1.2.2 Haastattelu**

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi on valittu puolistrukturoitu haastattelu, sillä tämä menetelmä mahdollistaa tarkan ja yksilöllisen tiedon keräämisen tietyistä valitusta kohderyhmästä. Haastattelu on menetelmänä ennen kaikkea joustava, sillä se mahdollistaa kysymysten toistamisen, väärinkäsitysten oikaisemisen ja keskustelun käynnin tiedonantajan kanssa (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 108). Haastattelu sopii tilanteeseen, jossa halutaan sijoittaa haastateltavan puheen laajempaan kontekstiin (Hirsjärvi ja Hurme, 2001, s. 35). Haastattelua tekevän tutkijan tehtävänä on välittää kuvaa haastateltavan ajatuksista käsityksistä kokemuksista ja tunteista (Hirsjärvi ja Hurme, 2001, s. 41). Haastattelussa ollaan suorassa kielellisestä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa ja tämä tilanne luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa. Samoin on mahdollista saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja. (Hirsjärvi ja Hurme, 2001, s. 34). Myös esimerkiksi äänensävy ja painotus voivat vihjata haastateltavan asenteesta ilmiötä kohtaan. Haastattelun päätavoitteena on siis kerätä tietoa viestinnän ammattilaisten kokemuksista ja viestinnän keinoista kriisin aikana.

Puolistrukturoitu haastattelu antaa mahdollisuuden ohjata haastattelua sopivissa määrin lisäkysymyksien avulla, jotta haastateltavilta saadaan mahdollisimman tarkkaa tietoa. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan puolistrukturoiduissa haastatteluissa kysymykset ovat kaikille samat, mutta vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata omin sanoin. Robsonin (1995) näkemys on, että

kysymykset on määrätty ennalta mutta haastattelija voi vaihdella niiden sanamuotoa. Puolistrukturoiduille menetelmille on siis ominaista, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon mutta ei kaikkia. (Hirsjärvi ja Hurme, 2001, s. 47)

Puolistrukturoitua haastattelumenetelmää voidaan kutsua myös teemahaastatteluksi, mikä johtuu siitä, että haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Teemahaastattelu ei edellytä tiettyä kokeellisesta aikaan saatua yhteistä kokemusta, vaan lähtee oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä. Teemahaastattelussa kaikkein oleellisinta on se, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Tämä tuo haastateltavien äänen kuuluviin. Teemahaastattelu ottaa huomioon myös sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä samoin kuin sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi ja Hurme, 2001, s. 47–48)

Haastattelukysymykset (liite 1.) koostuvat vastaajan profiilia kartoittavista kysymyksistä ja laajemmista kysymyksistä, joiden tarkoitus on selvittää organisaation suorittamia kriisitoimia sekä toimihenkilöiden kokemuksia koronaviruspandemian ajalta. Laadullisilla avoimilla kysymyksillä saadaan viestinnän ammattilaisilta laajempia vastauksia. Tarkoituksena on siis saada pitkiä pohtivia vastauksia, jotta haastattelun teemoilla olisi useita mahdollisuuksia nousta esiin.

Tutkijan rooli haastatteluiden toteuttajana on puolistrukturoidun haastattelumenetelmän mukaisesti osittain keskustelun suuntaa ohjaileva. Tämä on käytännössä tarkoittanut sitä, että keskustelun kulkiessa tutkimuksen tulosten kannalta hedelmälliseen suuntaan keskustelua on jatkettu. Muissa tapauksissa tämän tutkimuksen kannalta epäolennaista keskustelua ei ole kannateltu. Edellä mainittua ohjailua lukuun ottamatta kaikki kysymykset on esitetty haastateltaville samalla tavalla. Ennen haastattelua haastateltavat saivat tietää haastattelun aiheena olevan koronaviruspandemian aikainen kriisiviestintä.

Haastatteluun osallistuessaan haastateltaville on jaettu tietosuojailmoitus kerätyn tiedon käyttötarkoituksesta. Haastatteluiden toteuttamisessa sekä kerätyn tiedon käsittelyssä on otettu eettisestä näkökulmasta huomioon sensitiivisten tietojen sekä

henkilötietojen kokonaan pois jättäminen, anonymiteetti sekä tiedon tuhoaminen tutkimuksen jälkeen.

### **1.3 Menetelmä**

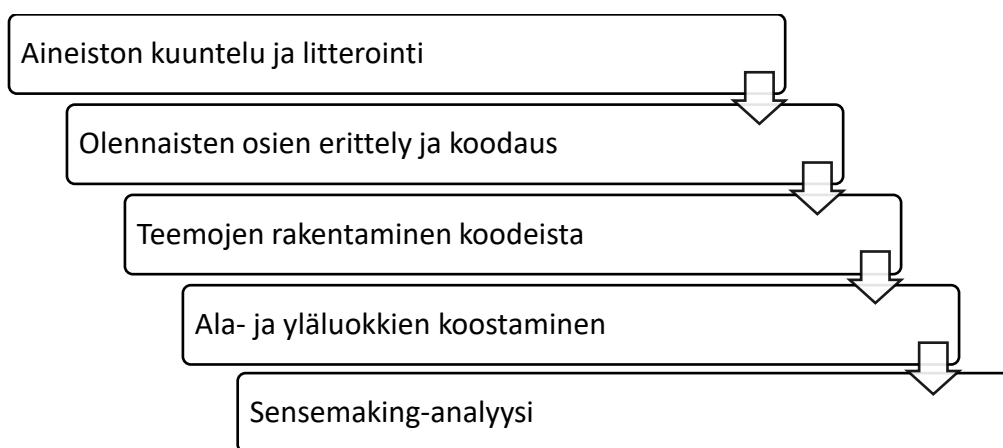
Tutkimuksen aineiston analyysimenetelmänä käytetään aineistolähtöistä laadullista sisällönanalyysia. Menetelmän pääajatus on poimia tekstistä esille nousevia teemoja. Teemoilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa aiheryhmiä, joissa on sama perusajatus ja toistuvia motiiveja. Tällä analyysimenetelmällä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 104). Lisäksi aineistoa analysoidaan määrällisesti, jotta saadaan selville, mikä teema aineistossa nousee esiin eniten.

Analyysissa saadaan selville tekstin merkitykset. Esimerkiksi mistä asioista, aiheista ja teemoista aineisto kertoo (Vuori, 2021). Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa havainnot nousevat aineistosta ja lopuksi tuloksia verrataan aikaisempaan kirjallisuuteen. Näin aineistosta saadaan selville, mitkä teemat olivat koronaviruspandemian aikana olennaisimpia ja millaisena ilmiönä koronaviruspandemia koettiin työelämässä. Sisällönanalyysissa ei keskitytä kielelliseen muotoon, mikä myös rajaa tämän tutkimuksen sisältöperäiseksi.

Schreierin (2013, s. 5) mukaan laadulliseen sisällönanalyysi perustuu kolmeen seikkaan, joita ovat materiaalin määrällinen pieneneminen, joustavuus ja systemaattisuus. Materiaali vähenee siinä mielessä, että koko aineistosta karsitaan epäoleellinen tieto kokonaan pois, ja tarkastellaan ainoastaan koodauksen avulla jäljelle jääneitä osia.. Systemaattisuudella taas tarkoitetaan, että aineisto tarkastellaan omana kokonaisuutenaan, valiten siitä kriteerien perusteella tutkimukseen soveltuvat osat (Rustemeyer, 1992; Shapiro & Markoff, 1997). Laadullista sisällönanalyysia voidaan kutsua joustavaksi, koska se sopii erilaisiin aineistoihin ja myös valmiiksi kerättyihin saatavilla oleviin materiaaleihin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 103). Joustavuus tarkoittaa myös sitä, että sisällönanalyysin kanssa voidaan tutkimuksessa käyttää muita teoreettisia lähtökohtia, kuten tässä tutkimuksessa sensemaking-teoriaa.

Sisällönanalyysin vaiheet tässä tutkimuksessa kulkevat Mayringin (2000) kuvaamien viiden kohdan mukaisesti: aineiston viestintäkokonaisuuden huomioiminen, analyysin säännöt, valitut kategoriat, tulkinta ja metodien arviointi. Analyysin sääntöinä voidaan tässä tutkimuksessa pitää seuraavia vaiheita: 1. aineistosta etsitään kohdat, joissa mainitaan etukäteen valittuja koodeja, 2. määrällisesti lasketaan kohdat, joissa aiheesta on puhuttu sen sijaan, että jokainen sana laskettaisiin erillisinä, 3. poimitut koodit voivat olla myös synonyymeja tai aiheeseen tiiviisti liittyviä termejä. Koodi tarkoittaa tässä tutkimuksessa ennalta määriteltyjä litteroidun aineiston eli haastattelu vastausten osia, jotka voivat olla pidempiä tai lyhyempiä katkelmia, joissa on sama ydinviesti. Tulkinta perustuu merkityksellistämisen teoriaan.

**Kuvio 1.** Analyysin vaiheet



Kuten kuviossa 1 esitetään, aluksi haastatteluissa kerätty aineisto litteroidaan, minkä jälkeen se luetaan kokonaan, ja sen olennaiset osat kerätään. Tässä vaiheessa luotettava koodiluettelo pitäisi olla valmis ja testattu (Schreier, 2013, s. 194), sillä seuraavaksi litteroitu aineisto koodataan. Tässä kohtaa on kiinnostavaa keskittyä aineiston piileviin merkityksiin (Schreier, 2013, s. 16). Koodausvaiheessa aineistosta poimitaan ennalta määriteltyä koodeja koodiluettelosta, ja näistä koodeista rakennetaan suurempia kategorioita eli teemoja. Teemoihin siis kootaan pelkistetyt ilmaisut, joista kootaan samankaltaisuuksien perusteella alaluokkia. Seuraavaksi kootuista alaluokista kootaan laajempia yläluokkia, jotka vastaavat tutkimuskysymykseen 1. Analyysiluvussa löydettyjä teemoja perustellaan aineistosta löytynein esimerkein ja esimerkit liitetään sensemaking-teoriaan.

## 2 Koronaviruspandemian aikainen kriisiviestintä

Tässä luvussa määritellään tutkimukselle olennaisin käsite eli kriisi. Koronaviruspandemian näkökulmasta käsitellystä kriisistä päästään kriisiviestintään ja sen toteuttajiin.

Pandemian mukanaan tuomat muutokset saattavat usein johtaa useimmissa tapauksissa kriisitilanteisiin, joissa tarvitaan viestinnän ammattilaisia ja kriisiviestintää. Viranomaiskielessä kriiseistä käytetään usein sanaa *poikkeustilanne*, joka voidaan määritellä normaalista poikkeavaksi tapahtumaksi, johon sisältyy vakava tärkeiden yhteiskunnallisten toimintojen häiriintyminen tai akuutti toimenpiteitä vaativa häiriintymisen riski. Poikkeustilanne voi johtaa kriisiin, jos tilanteelle ei tehdä mitään tai toimintaa ei ole suunniteltu ja toimitaan väärin. (Lehtonen, 2009, s. 43)

Kriisi-sana tarkoittaa kohtalokasta häiriötä, äkillistä muutosta tai ratkaisevaa käännettä (Seeck ja muut, 2009, s. 14). Kriisit ovat tilanteita, jotka testaavat ihmisten ja organisaatioiden resilienssiä sekä kykyä toipua vastoinkäymisistä (Coombs, 2022, s. 1). Kriisi siis uhkaa koko organisaation arvojärjestelmää eli kulttuuria ja sitä on ongelmallista hallita sen epävarmuuden vuoksi (Falkheimer, 2022, s. 25). Koska kriisit ovat organisaation näkökulmasta ennakoimattomia ja uhkaavia tilanteita, jotka edellyttävät välittömiä toimenpiteitä, niihin liittyy myös äkillinen tiedottamisen tarve (Lehtonen, 2009, s. 44). Viestintää käytetään kriisistä koituneiden ongelmien ratkaisuun (Coombs, 2022, s. 32). Yksi tärkeimmistä kriisiviestinnän tehtävistä on siis kommunikaation keinoin lieventää kriisin kielteisiä seuraamuksia (Lehtonen, 2009, s. 10).

Kriisinhallintaa voidaan luonnehtia toiminnaksi, jonka avulla ehkäistään ja vähennetään kriisin aiheuttamia negatiivisia seurauksia ja suojataan organisaatiota ja sen sidosryhmiä vahingolta (Seeck ja muut, 2009, s. 35). Parmes ja muut, (2007, s. 31) toteavat, että kriisiin on varauduttava suunnitelmalla, minkä lisäksi täytyisi olla aina tietoisuus kriisin vakavuudesta ja mahdollisista seurauksista. Kriisinhallinnassa on kolme vaihetta: kriisiin varautuminen, kriisin hoito ja kriisin jälkeinen toiminta (Seeck ja muut, 2009, s. 7). Myös Coombs ja Holladay (2012, s. 281-282) käyttävät kolmijaoittelua kriisiviestinnän näkökulmasta: ensimmäinen *precrisis* eli ennen kriisiä vaihe sisältää ohjailevaa informaatiota esimerkiksi kriisin tapahtumista, toinen vaihe *crisis event* eli kriisin

aikainen toiminta keskittyy jakamaan tietoa, joka auttaa kohderyhmäänsä pääsemään psyykkisesti yli kriisin vaikutuksista ja kolmas vaihe *postcrisis* eli kriisin jälkeinen vaihe keskittyy maineenpalauttamiseen. Koska koronaviruspandemian kohdalla kriisi tuli organisaatioista katsottuna ulkoapäin, ei mainehaitta ollut yleinen vaikutus organisaatioille. Tässä tutkimuksessa keskitytään pääosin kriisin hoito -vaiheeseen ja Coombsin jaottelusta kaikkiin kolmeen vaiheeseen.

## **2.1 Pandemian kehittyminen kriisiksi työelämässä**

Maailman terveysjärjestö WHO määritteli koronavirusepidemian pandemiaksi maaliskuussa 2020 (ks. Anttila, 2021; THL, 2021). Tästä alkoi ennennäkemätön aikakausi, joka vaikuttaisi jokaisen elämää tavalla tai toisella. Koronaviruspandemian aiheuttama työelämän toimintaympäristön muutos johtuu vuoden 2020 keväästä lähtien Suomen hallituksen kansalaisille koronaviruksen takia asettamista rajoituksista. Työskentelyn kannalta nämä rajoitukset koostuivat seuraavista rajoituksista: karanteenit, etätösuositus ja yleisörajoitukset. Nämä edellä mainitut muutokset johtivat kokonaisuudessaan työelämän siirtymiseen konttoreilta kotiin, missä esimerkiksi jatkuva kotona olo hankaloitti työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista ja muita työskentelyn voimavaroja (Tanskanen, 2021, s. 13).

Koronaviruspandemia käynnisti äkillisesti työelämässä muutostilan, jossa viestinnän tärkeys korostuu edelleen. Vaikka koronaviruspandemia ei olisi aiheuttanut kriisiä kaikille organisaatioille, se on luonut useita muutoksia käytäntöihin sekä vaikuttanut organisaation sisäisiin prosesseihin (Falkheimer, 2022, s. 25). Täysmittainen muutos yrityksen sisäisissä olosuhteissa tai markkinoilla aiheuttaa helposti hämmennyksen tai paniikin tunteen. Muutoksen suunnitteluun, läpiviemiseen, johtamiseen ja mahdollistamiseen investoidaan usein mahdollisimman paljon voimavaroja. Muutos on sekä tavoite että sen saavuttamiseen tarvittava työskentelyprosessi. Jotta muutos olisi mahdollinen muutokselta odotetaan ajankohtaisuutta ja muutoksentehtävien valmiutta muutoksen vaatimiin toimenpiteisiin. (Ks. Harju, 2002, s. 92; Erämetsä, 2003, s. 10–11, 15). Organisaatiot voivat myös suunnitella muutosta tietoisesti (organisaatiomuutos)

suunnittelemattomien muutosten kuten kriisien lisäksi. Suunniteltu organisaation muutos on todennäköisesti ainakin suunnittelijoidensa näkökulmasta positiivinen, ja suunniteltu kehittämään organisaatiota. Viestinnän rooli tämänkaltaisessa muutoksessa on huolehtia kaikkien tarpeellisten sidosryhmien perehdyttämisestä, jotta he ymmärtävät muutoksen taustan.

Suurissa yhteiskunnallisissa kriiseissä korostuu viranomaisten yhteistyön ja tiedon vaihdon sujuvuus nopealla ja varmalla tavalla (Seeck, 2009, s. 6). Koronaviruspandemian aikana niin organisaatioille kuin yksilöillekin ongelmia aiheuttivat ministeriöiden hierarkiat, erilaiset toimintakulttuurit ja avoimuuden puute (Kantanen & Koskela, 2022, s. 10). Hierarkisuuden on yleisesti koettu hidastavan prosesseja, mikä pandemian tilanteessa tarkoitti sitä, että uusia määräyksiä ja sääntöjä ei aina saatu julkaistua ajallaan. Avoimuutta todennäköisesti vähensi ensisijaisesti etätyöskentely, joka vähensi sosiaalisia keskusteluja. Toisaalta koronaviruspandemian aikaisessa viestinnässä otettiin sosiaalinen media ja digitaaliset välineet käyttöön aivan uudella tavalla (Kantanen & Koskela, 2022, s. 10).

Suomessa koronaviruspandemia lakkasi olemasta kriisi kevätkesällä 2022, kun hallituksen rajoitukset purettiin. Heinäkuusta 2023 alkaen tauti luokiteltu valvottavaksi tartuntataudiksi samalla kun pandemian aiheuttanut uusi koronavirus SARS-CoV-2 poistettiin yleisvaarallisten tartuntatautiin luettelosta ja valtioneuvosto hyväksyi asetusmuutoksen 30.6.2023 (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2022).

## **2.2 Viestinnän ammattilaisten rooli kriisissä**

Viestintä jaotellaan organisaatioissa perinteisesti sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Kriisiviestintä voi olla niin ulkoista kuin sisäistäkin viestintää riippuen siitä, onko koettu kriisi sisäinen vai ulkoinen kriisi. Sisäinen viestintä koskee organisaation työntekijöitä ja esimerkiksi mahdollisia ulkoistettuja kolmansia osapuolia, kun taas ulkoisen viestinnän kohteena ovat esimerkiksi asiakkaat, media, sijoittajat ja sidosryhmät. Organisaation toiminta on jatkuvaa viestintää toimiympäristönsä kanssa (Isohookana, 2007, s. 10). Isohookana, (2007, s. 15) jaottelee ulkoisen viestinnän vielä markkinointiviestintään ja

yrittävien viestintään, jonka tarkoituksena on luoda, ylläpitää sekä vahvistaa suhteita sidosryhmiin. Yritysten ja julkisen sektorin viestinnässä on paljon eroavaisuuksia esimerkiksi sen takia, että julkisen sektorin tavoite ei ole tuottaa voittoa samalla tasolla, kuin yritysten markkinointiviestinnällä. Viestintä voi kuitenkin omata markkinointiviestinnän piirteitä myös julkisella sektorilla, jos halutaan markkinoida esimerkiksi uusia palveluita. Organisaatio voi siis olla voittoa tavoitteleva, tavoittelematon, julkinen tai ei, mutta yhteistä kaikilla organisaatioilla on Kotlerin (2006, s. 10) mukaan se, että ne tarvitsevat markkinointiviestintää.

### **2.2.1 Viestinnän ammattilaisten työtehtävät**

Viestintä on monipuolinen organisaation osa, joka tekee yhteistyötä myös muiden organisaation osien kanssa. Viestinnän ammattilaisuus muodostuu seuraavista osa-alueista: 1) rooli: mikä on viestinnän asema organisaatiossa, onko viestintä johtamisfunktio, 2) päämäärät: kenen etua viestintä ajaa ja 3) sielu, yksittäisen ammatinharjoittajan osaaminen ja ammatti-identiteetti (Melgin, 2020, s. 15; ks. Asunta 2016). Edellä mainitut alueet näkyvät tämän tutkimuksen haastattelujen kohderyhmässä selkeästi, sillä jokaisen haastateltavan asema voidaan määrittellä erittäin olennaiseksi, ja osa vastaajista lukeutuvat yritysten johtoryhmiin. Lisäksi valituissa yrityksissä, joissa haastateltavat työskentelevät viestintä ajaa vastausten mukaan selkeästi koko organisaation etua tai sen asiakkaiden etuja. Myös osaaminen on perusteltua jo yksinkertaisesti koronasta selviämisen perusteiden.

Melginin (2020, s. 17) mukaan viestinnän ammattilaisilta vaadittavat taidot ovat muun muassa datankäsittely ja digitaidot, vuorovaikutus- ja keskustelutaidot, organisaation taju ja joustavuus. Viestinnän ammattilaiset ovat todistettavasti koulutautunutta toimihenkilöstöä, sillä European Communication Monitorin (2019) mukaan viestinnän ammattilaisista 8%:lla on tohtorin tutkinto, 63%:lla ylempi korkeakoulututkinto ja 24%:lla alempi korkeakoulututkinto.

ProCom ry ja Viesti ry (2021) selvittivät Viestinnän ala -tutkimuksessa viestinnän työntekijöiden tärkeimmät työtehtävät, joista 52% keskittyivät sisällöntuotantoon.

Seuraavaksi isoin työtehtävien ryhmä oli strateginen osaaminen ja kokonaisuuksien johtaminen (25%) ja kolmanneksi suurin (23%) media- ja sidosryhmäsuhteet sekä maineenhallinta. Edellisten jälkeen sijoituivat työyhteisöviestintä ja organisaatiokulttuuri (22%) sekä sosiaalisen median tuntemus ja osaaminen (21%). Lisäksi tärkeiksi työtehtäviksi oli nimetty muun muassa digi- ja verkko-osaaminen (19 %), muutos- ja strategiaviestintä (13 %) ja organisointitaidot (13%). Pandemiakriisiin liittyvät työtehtävät keskittyvät prosenttiosuuksiltaan suuriin luokkiin kuten sisällöntuotantoon ja strategiaan liittyvät työtehtävät. Erityisesti työyhteisöviestintä ja organisaatiokulttuuri ovat olleet pandemian kannalta keskeisiä.

### **2.2.2 Kriisiviestintä työkaluna kriisiin**

Kriisiviestinnällä tarkoitetaan niitä toimia, joita suoritetaan kriisistä selviytymiseksi ja organisaation toimintakyvyn säilyttämiseksi. Kriisiviestintä auttaa yritystä ymmärtämään ympäristöään sekä vastaamaan sidosryhmien tiedontarpeeseen, kriisiviestintää voidaan käyttää myös maineenpalauttamisen välineenä (Hammarén & Laajalahti, 2019, s. 10). Kriisiviestinnän ei kuulu olla erillään organisaation viestinnästä, vaan olla osa sitä, minkä takia kriisin sattuessa muuta viestintää ei lopeteta, vaan sitä jatketaan (Phillips, 2013, s. 48; Korpiola, 2011, s. 13). On todettu, että huolellisesti suunnitellulla kriisiviestinnällä voi olla ratkaisevan tärkeä rooli kriisin ennaltaehkäisyssä ja pandemioiden lieventämisessä ajan myötä esimerkiksi vähentämällä ahdistusta ja pelkoa, tukemalla lieventämisstrategioiden noudattamista ja vähentämällä taakkaa (Malecki ja muut, 2021, s.700). Kriisiviestinnässä erilaisten yleisöjen tiedon tarpeen täyttäminen ja negatiivisten sisältöjen torjuminen ovat tärkeitä. Nopeus, rehellisyys, avoimuus ja myötätunto ovat avaintekijöitä, joiden avulla voidaan vaikuttaa sidosryhmien reaktioon tapahtuneesta. (Tuominen, 2013, s. 168). Hodderin (2020, s. 24) mukaan viestintä on aina merkityksellistä, mutta kriisin aikana se on välttämätöntä.

Coombs (2023) keskittyy kriisiviestinnän määrittelyssä ensin kriisinhallintaan, joka pyrkii vähentämään tai estämään negatiivisia vaikutuksia ja näin suojelemaan organisaatiota, sidosryhmiä ja alaa tappioilta samalla luoden positiivista näkökulmaa tilanteeseen.

Kriisin hallinta sisältää neljä toisiinsa liittyvää tekijää: ennaltaehkäisy, valmistautuminen, vastaus ja kertaus. Ennaltaehkäisy tarkoittaa niitä toimia, joita toteutetaan kriisien välttämiseksi. Kriisiin valmistautuminen on näistä aktiviteeteista tunnetuin, sillä se sisältää koko kriisiviestinnän suunnitelman (CCP). Valmistautuminen sisältää myös kriisien haavoittuvuus kohtien diagnosoinnin, kriisinhallintatiimin ja tiedottajien valinnan ja koulutuksen, kriisiportfolion luomisen ja kriisiviestintäjärjestelmän hiomisen. Kriisiin vastaamisen vaihe mahdollistaa kriisinhallinnan tavoitteen saavuttamisen. Kertaus vaiheessa taas tarkastellaan organisaation toimintaa kriisinhallinnassa ja kyseenalaistetaan, onko toiminta ollut suunnitelman mukaista ja onko toiminnalla päästy tavoitteeseen. (Coombs, 2023, s. 8–9) Toisin sanoen viimeinen vaihe tarkistaa, toimiko suunnitelma, ja jos ei, voidaan tutkia mitä voidaan tehdä toisin tulevaisuudessa.

On selvää, ettei kriisiviestinnästä ole tehty "yksi koko sopii kaikille" -mallia; se, minkälainen kriisiviestintä strategia on valittu, riippuu suurelta osin, paitsi kunkin johtajan persoonallisuudesta ja hallitusjärjestelmän tyypistä, kontekstuaalisista tekijöistä, yksittäisten maiden historiasta, niiden kollektiivisista muistoista ja traumaista sekä hallituksen retoriikan kansallisista perinteistä. Se, mikä toimii yhdessä maassa, ei välttämättä toimi kaikissa. Joka tapauksessa viruksen ja pandemian voittaminen yleensä edellyttää faktojen kohtaamista (ei kiistämistä) sekä taudin ja siten kuolemanpelon voittamista. (Wodak, 2021, s. 346)

Pandemian aikana hallituksen päättäjät ovat kehitelleet erilaisia kriisiviestintätapoja taivutellakseen ihmisiä noudattamaan erilaisia toimenpiteitä viruksen leviämisen estämiseksi ja siten vähentämään pelkoja ja epävarmuutta. Esimerkiksi kansalaisten perusturvallisuuden eteen on toteutettu toimenpiteitä, joilla on ollut valtava negatiivinen vaikutus kansalaisten perusoikeuksiin. Myöhemmin on syntynyt monia epävirallisia keskusteluja (esim. sosiaalisessa mediassa), joissa kyseenalaistetaan tällaiset laajat toimenpiteet ja vaaditaan avoimuutta hallituksen päätöksentekomenettelyissä: olivatko toimenpiteet todella tarpeellisia? Miten ne laillistettiin virallisesti? Kenen toimesta? (Wodak, 2021, s. 332) Sosiaalinen media tuo oman volyyminsa kriiseihin, ja tämä on huomioitava kriisiviestinnän suunnittelussa. Tilastokeskuksen (2021) mukaan 88%:lla suomalaisista on käytössään älypuhelin, minkä perusteella voidaan päätellä, että suurella osalla suomalaisista on pääsy myös

sosiaaliseen mediaan. Organisaatioiden pandemiaan liittyvät kannanotot sosiaalisessa mediassa ovat voineet aiheuttaa omia erillisiä kriisejä itse pandemian lisäksi.

### 3 Aikaisempi tutkimus pandemia-ajan viestinnästä

Tässä luvussa käydään läpi tämän tutkimuksen aihepiiristä tehtyjä suomalaisia sekä kansainvälisiä aiempia tutkimuksia. Aiemman tutkimuksen kuvailun avulla saadaan määriteltyä tutkimusaukko, jonka tämä tutkimus täyttää. Taulukkoon 2 on kerätty nämä edellä mainitut samanaiheiset tutkimukset, jotka on valittu aiheen rajauksen olennaisuuden perusteella. Valituissa tutkimuksissa aihealueet on kiinnitetty erilaisten organisaatioiden koronakokemuksiin. Tutkimuksissa on nostettu esiin koronaviruksesta aiheutuneen kriisin ongelmia ja ratkaisuja, ja tämän perusteella ne sopivat samaan aihepiiriin tämän tutkimuksen kanssa. Aikaisemman tutkimuksen analyysin jälkeen määritellään Karl Weickin *sensemaking-teoria*, jota käytetään analyysin tukena luvussa 4.

**Taulukko 2.** Aiemman tutkimuksen teemat ja tulokset

Tutkimus	Teema	Tulos
van Zoonen, Rice, ter Hoeven (2022)	Muutosviestinnän laatu, mielenterveys, identiteettiuhka, työnmerkityksellisyys	Laadukas muutosviestintä vähentää identiteettiuhkia ja parantaa työn merkityksellisyyttä, jotka taas vaikuttavat positiivisesti mielenterveyteen.
Tanskanen ja muut (2021)	Opetusalan työntekijöiden pandemiakokemukset	Opetusalan työntekijöiden hyvinvointi heikkeni pandemian aikana hieman.
Kantanen ja Koskela (2022)	Poikkeustilaviestintä pandemia-aikana (useampi teema)	Useita päätelmiä eri artikkeleista.
Lee (2022)	Sisäinen viestintä: yhteisöllisyys	Työntekijöiden kokema yhteisöllisyys organisaatiossaan vahventui dialogisen sisäisen viestinnän avulla.
Cuevas Shaw (2020)	Sensemaking-teoria, lehdistötiedotteet	Tiedotteista nousi seuraavia teemoja: identiteetin rakentaminen, suhteiden rakentaminen sidosryhmien välille, agendan määrittäminen ja ongelmien ratkaiseminen.
Parmeele ja Greer (2022)	Yhteistyö, lehdistötiedotteet	Lehdistötiedotteiden analyysi johti neljään eri kategoriaan, jotka olivat yhteistyö, sinnikkyys, "olemme täällä sinua varten" ja "taistellaan yhdessä".
Tao (2021)	Empatian merkitys, työntekijöiden sitoutuminen	Johtajien empaattiset, suuntaa antavat ja tarkoituksenmukaiset viestit motivoivat työntekijöitä, mikä taas johti työntekijöiden omistautumiseen ja suorituskyvyn ylläpitämiseen.

Koronaviruspandemiaa on tutkittu sen alkamisen jälkeen vuodesta 2020 lähtien merkittävästi. Aiempi tutkimus käsittelee esimerkiksi erilaisten ryhmien, organisaatioiden ja yhteisöjen kuten opetusalan tai Fortune 500 -yritysten pandemiakokemuksia. Tässä tutkimuksessa nojataan kahteen suomalaiseen aikaisempaan pandemia-aiheiseen teokseen sekä Coombsin (2023) teokseen, joiden tuloksia sovelletaan analyysiluvussa niin, että tulokset tukevat tutkimuksen analyysia. Coombsin (2023) teos kertoo kattavasti kriisien käsittelystä PR- ja viestinnän yhteydessä

korostaen ennakoivan ja strategisen viestinnän merkitystä koko kriisinhallintaprosessin ajan. Uusimmassa vuoden 2023 versiossa on otettu enemmän huomioon myös koronaviruspandemian aiheuttamia organisaatioiden ongelmia.

Lisäksi tutkimus nojaa myös LEADIS -hankkeen tuloksiin koskien etätyöskentelyä. LEADIS -hankkeen tutkimuksessa on kartoitettu työntekijöiden kokemuksia etätyöstä ja etäjohtamisesta kolmen eri teeman avulla: e-lähijohtajuus, itsensä johtaminen ja työn ja muun elämän yhteensovittaminen. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää keskeisiä tekijöitä työhyvinvoinnin ja etätyön tuloksellisen johtamisen tueksi sekä tarjota käytännön suosituksia etätyöntekijöille ja työnantajille. (LEADIS 2020)

Tanskanen ym. (2021) teoksessa Opetusalan ammattilaisten kokemuksia etätyöhön siirtymisestä COVID-19-pandemian vuoksi kerättiin tietoa opetusalan työntekijöiden pandemiakokemuksista. Teoksen lopputulemista tehtiin koonti, jota käytetään tässä tutkimuksessa yhtenä analyysiluvun perusteena.

Toinen suomalainen lähdekirjallisuuden osa on Kantasen ja Koskelan (2022) teos, joka sisältää useamman artikkelin erilaisista koronapandemiaan liittyvistä tutkimuksista, joita kaikkia yhdistää poikkeustilaviestintä. Näistä teksteistä olennaisia tämän tutkimuksen kannalta ovat koronaviruspandemia-aiheiset artikkelit, joita Kantasen ja Koskelan oman tekstin lisäksi ovat Ikosen (2022) teksti luottamuksen palauttamisesta työyhteisössä muutoksen jälkeen sekä Hakala ja Ruggieron (2022) teksti, jonka aiheena oli, miten viranomaisten viestinnässä rakennettiin henkistä kriisinkestävyyttä yhteisöllisyyden avulla ja minkälaisia haasteita ja ristiriitoja siihen kohdistui. Unkilan, Uusitalon ja Grénmanin (2022) artikkelissa taas tarkastellaan positiivista psykologiaa poikkeusajan viestinnän ja tunnejohtamisen voimavarana. Edellä mainittujen tälle tutkimukselle olennaisten tekstien lisäksi Kantasen ja Koskelan (2022) teos sisälsi seuraavat tekstit: Turvallisuuden viestinnästä ja etiikasta (Lehtonen, 2022), Luottamuksen stressitesti: median ja viestinnän haasteet koronakriisissä (Väliverronen, 2022), Ruusuja ja risuja ruudun välityksellä – esihenkikö-alaisuuteen palauteviestintä etätyössä (Kangas & Jansson, 2022), Poikkeuksellista viestintää – voiko etävuorovaikutus tuhota arvoa? (Salin, Koponen, Keränen & Metsola, 2022), Kuluttajaboikotit ja cancel -kulttuuri (Wilska, Tuominen & Luoma-aho, 2022), Organisaatiot ja toiseuttava

verkkokeskustelu (Vaahensalo, 2022) ja Sota Ukrainassa – katsaus sodan taustaan ja sen vaikutuksiin organisaatioiden viestintään (Koivunen, Melgin & Tampere, 2022).

Molemmissa teoksissa nostettiin esiin yhteneviä pandemia-ajan teemoja kuten kuormittavuus, viestinnän roolin korostuminen, vuorovaikutuksen muuttuminen ja turvallisuus. Kokonaiskuvassa voidaan todeta, että poikkeusolot vaikuttivat kokonaiskuvassa hieman heikentäneen opetusalan ammattilaisten hyvinvointia, sillä useilla työntekijöillä erilaiset fyysiset ja psykosomaattiset oireet ovat lisääntyneet (Tanskanen ym., 2021, s. 91). Seuraavaksi käsitellään kansainvälistä koronaviruspandemian aiheesta tehtyä tutkimusta, jonka jälkeen luku jatkuu tutkimuksen teorian määrittelyllä.

### **3.1 Kansainvälinen pandemiaviestinnän tutkimus**

Kansainvälisissä tutkimuksissa on nostettu esiin muun muassa yhteistyön merkitys pandemia-ajan viestinnässä (ks. Parmelee & Greer, 2022 ja Lee, 2022). Parmeleen ja Greerin (2022) tutkimuksen kohteena oli 300 ensimmäistä yhdysvaltalaisen Fortune 500 -listan (2020) organisaatiota ja heidän tiedotteensa. Kvalitatiivisen analyysin tavoitteena oli selvittää tiedotteiden sisällöstä erilaisia toistuvia teemoja. Tuloksena tiedotteiden analyysi johti neljään eri kategoriaan, jotka olivat yhteistyö, sinnikkyys, “olemme täällä sinua varten” ja “taistellaan tiimin vuoksi”. Leen (2022) tutkimuksen tulokset taas osoittivat, että työntekijöiden kokema yhteisöllisyys organisaatiossaan vahventui dialogisen sisäisen viestinnän avulla. Myös Cuevas Shaw (2020) keskittyi lehdistötiedotteisiin ja löysi niistä esiin nousevia teemoja kuten: identiteetin rakentaminen, suhteiden rakentaminen sidosryhmien välille, agendan määrittäminen ja ongelmien ratkaiseminen.

Vastaavasti empatian merkitys on korostunut Taon (2021) tutkimuksessa, joka käsitteli yhdysvaltalaisten työntekijöiden sitoutumista esimiestensä motivaatiopuheen kautta pandemiakriisin aikana. Tutkimuksen tulokset vahvistivat johtajien empaattisten, suuntaa antavien ja tarkoituksenmukaisten viestien motivoivan työntekijöitä, mikä taas

johti työntekijöiden omistautumiseen ja suorituskyvyn ylläpitämiseen yhdessä organisaation kriittisimmistä ja haavoittuvimmista vaiheista.

Yleisesti kansainvälisten tutkimusten tuloksista voidaan päätellä, että koronaviruspandemian aikaista kriisiviestintää on tutkittu näkökulmasta, joka keskittyy sisäiseen viestintään, johdon viestintään sekä dialogiin työyhteisössä. Tässä luvussa mainittuihin tutkimuksiin verrattuna tämä tutkimus tuottaa lisää tietoa erityisesti viestinnän ammattilaisten näkökulmasta. Kerättävä tieto viestintätavoista pandemian aikana on hyvin yksilöllistä, ja tiedon deduktiivinen analyysitapa mahdollistaa käsityksen johtamisen laajasta ja yleisestä yksittäisiin tapauksiin. Lisäksi tässä tutkimuksessa on olennaista erilaisilta toimialoilta saatava tieto, jota vertaillaan analyysin lopussa.

### **3.2 Koronaviruspandemia sensemaking-teorian näkökulmasta**

Tässä tutkimuksessa käytetään analyysin teoreettisena viitekehyksenä Karl Weickin (1995) sensemaking-teoriaa. Alkuperältään sensemaking tarkoittaa järjen tai mielen konstruointia jostakin asiasta (Korpela, 2017, s. 102). Weick (1969) ja Garfinkel (1967) nostivat sensemaking-teorian organisaatiotutkimuksen piiriin vasta noin 1960-luvulla (Maitlis ja Christianson, 2014, s. 60 - 62). Ensimmäistä kertaa teoria mainitaan Weickin teoksessa *The Social Psychology of Organising* (1969). Teorian avulla tehty tutkimus yleistyi 1990-luvulla, etenkin Weickin 1995 vuonna julkaistun *Sensemaking in Organization* teoksen myötä. Tutkimus on keskittynyt erityisesti kriiseihin ja niiden jälkipuintiin. 2010-luvusta lähtien sensemakingia pidetään kiistanalaisena teoriana, sillä teoriaa voidaan hyödyntää erilaisin näkemyksin. (Maitlis & Christianson, 2014, s. 61-62.)

Sensemakingin lähikäsitteitä ovat esimerkiksi *sensegiving*, *sensehiding*, *sensebreaking* ja *sensedemanding* (Maitlis ja muut, 2014, s. 69). Sensemakingin suomennoksena on tutkimustradition mukaan käytetty substantiivina *merkityksellistäminen*, ja tässä tutkimuksessa käytetään myös pääosin tätä suomennosta sensemakingin lisäksi. Merkityksellistäminen tarkoittaa sitä tapaa, jonka kautta jokin ilmiö rakentuu ihmisten mielessä järkeenkäyväksi, merkitykselliseksi ja toimintaa käynnistäväksi voimaksi

(Peltoniemi, 2018, s. 12). Kun ihmiset kohtaavat yllättäviä tai hämmentäviä tilanteita, he nojautuvat sensemakingiin vastatakseen kysymyksiin ”mitä tapahtuu?” ja ”mitä nyt tehdään?” (Weick ja muut, 2005). Merkityksellistäminen on siis se toiminta, jonka avulla pystymme muuttamaan maailman meneillään olevan monimutkaisuuden tilanteeksi, joka ymmärretään selkeästi sanoin ja joka toimii ponnahduslautana tekoihin (Ancona, 2012, s. 4).

Merkityksellistäminen selontekona voi olla myös sosiaalinen prosessi, jossa yksilö tai ryhmä yrittää selvittää uusia, odottamattomia ja aikaisempaan todellisuuteen ristiriidassa olevia käsityksiä. Prosessissa yksilöt ovat vuorovaikutuksessa ympäristöönsä ja muihin yksilöihin, kehittävät ongelmille tarkoituksia ja mahdollistavat toimintaa ongelmien ratkaisemiseksi (Christianson & Barton, 2021, s. 1). Kollektiivisesti jaetut merkitykset rakentavat sellaista organisaatioiden todellisuutta, jonka turvin yhteisön jäsenet kykenevät toimimaan mielekkäällä tavalla (Korpela, 2017, s. 104).

Merkityksellistämisen prosessi koostuu kolmesta eri vaiheesta, joista ensimmäinen on usein tietämättömyydestä alkava heräämisen vaihe. Toinen vaihe on tulkinta, jonka jälkeen tapahtuu vastavuoroinen toiminta ympäristön kanssa (*enactment*). Prosessi on kuitenkin jatkuva, eli kriisiin liittyvä selvitys ja jälkipuinti ei lopu. Edellä mainitun takia sensemaking ei pääty tuloksiin, vaan uudenlaiseen toimintaan. (Sandberg & Tsoukas, 2015, s. 14-15). Samoin jaettu sensemaking-prosessi luo edellytyksiä toiminnan uudistumiselle ja eheän organisaatiokulttuurin rakentumiselle (Korpela, 2017, s. 135).

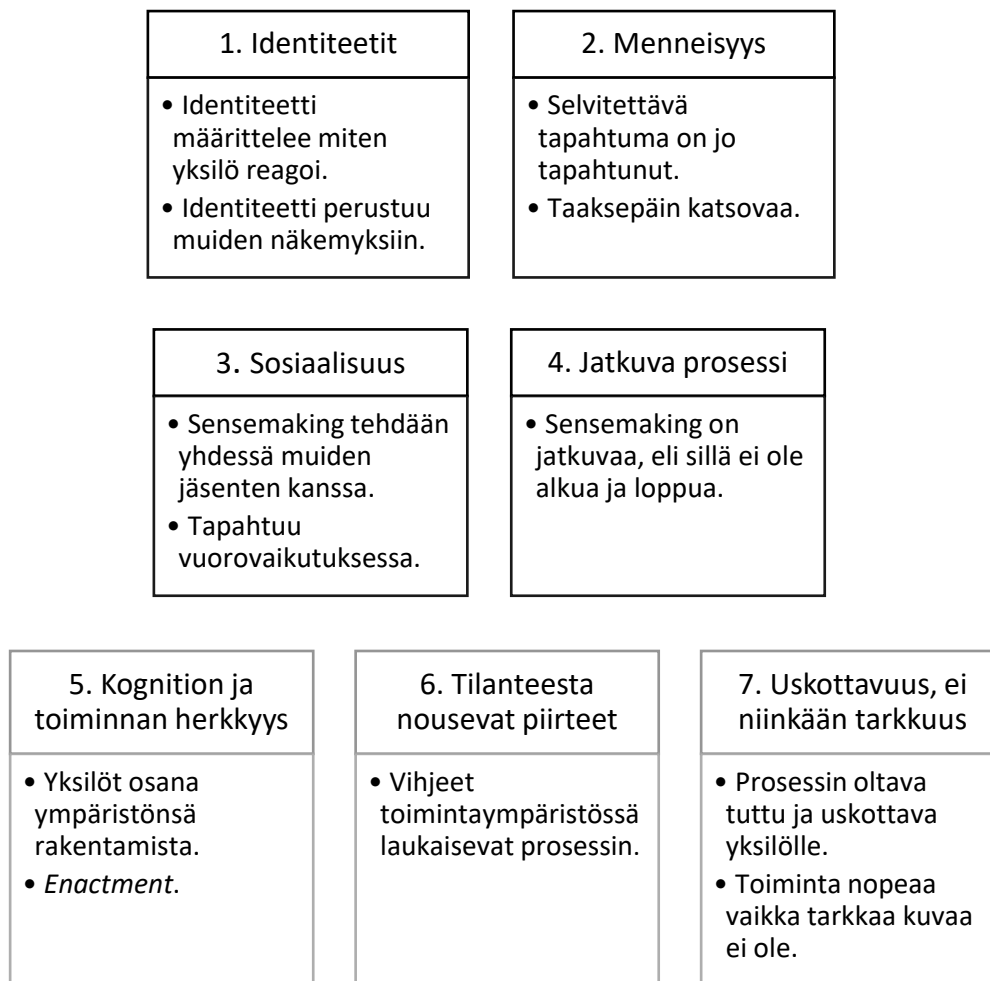
Kriisejä, tässä tutkimuksessa koronapandemiaa, voidaan pitää tällaisena edellä mainittuna uutena, odottamattomana ja aikaisempaa todellisuutta haastavana sekä sensemaking-prosessin laukaisevana ilmiönä. Laukaiseva tekijä herättää organisaation jäsenet huomaamaan, että maailma ei ole enää entisensä eli jokin on muuttunut, ja tämä muutos vaatii organisaation jäseniä rakentamaan uudenlaista mielekkyyttä työhönsä (ks. Weick ja muut, 2007, s. 31; Tökkäri, 2012, s. 27). Covid-19 pandemia on luonut dynaamisesti epävarman ympäristön, jossa rutiinit ovat ylösalaisin, normaalit kanssakäymiset epävakaita ja riskejä on jatkuvasti arvioitava uudelleen. Olemmekin

harvoin eläneet aikaa, jossa merkityksellistäminen olisi näin tarpeellista mutta vaikeasti toteutettavissa. (Christianson & Barton, 2021, s. 1)

### 3.2.1 Sensemaking prosessina

Prosessilla viitataan tässä tutkimuksessa vaiheittaiseen etenemiseen. Prosessina merkityksellistämisenä on seitsemän yleisesti tunnistettua ominaisuutta: (1) merkityksellistäminen perustuu identiteetteihin ja (2) menneisyyteen, (3) se on sosiaalista ja (4) jatkuva prosessi, (5) siinä ilmenee kognition ja toiminnan herkkyyden suhteessa tilanteeseen, (6) se käynnistyy tilanteesta nousevista piirteistä ja (7) sitä ohjaa pikemminkin uskottavuus kuin tarkkuus (Weick, 1995, s. 17). Näitä edellä mainittuja piirteitä etsitään analyysin tuloksista, ja teoriaa heijastetaan koronapandemiaan liittyviin tuloksiin.

**Kuvio 2.** Sensemaking-prosessin ominaisuudet



Kuvio 2 listaa sensemaking-prosessin ominaisuudet, joita avataan seuraavissa kappaleissa. Identiteetit ovat sensemaking-teoriassa hyvin keskeisessä roolissa, sillä yksilön ymmärrys itsestään vaikuttaa siihen, miten hän tulkitsee ja käsittää ympärillä tapahtuvan tilanteen (Korpela, 2017, s. 106). Tämä tarkoittaa sitä, että ihmiset reagoivat eri lailla kriiseihin ja niiden jälkipuintiin, joten sensemaking on myös erilaista eri yksilöiden kohdalla. Weick (2005, s. 416) painottaa, että organisaatiossa yksilön minäkuva perustuu myös toisten organisaation jäsenten mielikuvaan itsestä: "Who we are lies importantly in the hands of others." Identiteetti syntyy vuorovaikutusprosessin seurauksena, jolloin organisaation jäsen määrittelee itseänsä uudelleen ja uudelleen. (Brown, Humpreys & Gurneys, 2005, s. 324.)

Menneisyys tarkoittaa sensemaking-prosessissa sitä, että se tapahtuma, josta sensemakingia tehdään, on aina jo tapahtunut tapahtuma. Merkityksellistämisen prosessia voi tarkastella vasta, kun asiat ovat tapahtuneet (Weick, 1995, s. 26). Asiat eivät voi merkityksellistyä, ellei niitä ole ensin tuotettu puheeksi, tekstiksi tai teoiksi. Sensemaking on siis taaksepäin katsovaa. (Korpela, 2017, s. 107). Aika saattaa kuitenkin kullata muistot, ja Weick (1995, s. 24) muistuttaakin siitä, että yksilö saattaa muistaa väärin ja tehdä virheellisen tulkinnan sensemaking-prosessissa. Tämä tutkimus on suoritettu jo jonkin aikaa akuutin koronatilanteen jälkeen, mikä saattaa vaikuttaa haastateltavien muistoihin kriisistä.

Sensemaking-prosessi on pääosin sosiaalinen, sillä se tapahtuu vuorovaikutuksessa eri toimijoiden kanssa (Korpela, 2017, s. 109). Sosiaalisuus käy prosessissa ilmi organisaation jäsenten tulkitessa ympäristöään muiden yksilöiden kanssa keksien selityksiä ja toimintamalleja ymmärtääkseen maailmaa ja päästäkseen yli tai selviämään tilanteesta jälkikäteen (Weick, 2005, s. 409). Sensemakingin tuloksiin eli muun muassa toimintamalleihin, kollektiivisiin ajatuksiin ja selviytymiskeinoihin päädytään organisaatiossa siis yhteisesti yhteisen keskustelun avulla. Näissä keskusteluissa yksilöt voivat jakaa omia kokemuksiaan ja näkökulmiaan, samaistua muihin ja yhdistää kokemukset yhteiseksi päämääräksi. Sensemakingin sosiaaliset piirteet ovat tärkeässä roolissa erityisesti tämän tutkimuksen kannalta, sillä koronaviruspandemian organisaatioissa näkyvin ongelma oli juuri sosiaalisten kontaktien väheneminen.

Sosiaalisuuden olennaisuus sensemakingissa tulee näkymään tämän tutkimuksen analyysissä niin, että analyysin teoria osuus keskittyy sosiaalisuuteen myös muita sensemakingin piirteitä sivuten.

Sensemakingia kuvaillaan jatkuvaksi prosessiksi, sillä prosessilla ei ole tarkkaa alkua tai loppua. Alkua ja loppua ei voida määritellä, koska tapahtumat ihmisten ja organisaatioiden ympärillä eivät koskaan lopu. Aina tapahtuu jotain uutta ja uudet tapahtumat voivat myös liittyä edellisiin tapahtumiin. Yksilöt pyrkivät jatkuvasti ymmärtämään mitä heidän ympärillään tapahtuu (Weick, 1995, s. 45.).

Sensemaking ilmenee kognition ja toiminnan herkkyyden kautta, sillä yksilöt ovat osana ympäristönsä rakentamiseen. Weick (1995, s. 31) käyttää sanaa *enactment*, jolla hän viittaa kognition sijaitsevan toiminnan polussa. *Enactment* johtaa kysymyksiin ”*What is a story?*” ja ”*Now what?*”. Ympäristöstään yksilöiden löytämät vihjeet käynnistävät organisaation jäsenissä kognitiivisia rakenteita, joidena avulla he toimivat kyseisin tavoin (emt.).

Sensemaking-prosessi käynnistyy toimintaympäristönsä piirteistä. Yksilö havaitsee niin sanottuja vihjeitä, joista sensemaking-prosessi alkaa. Esimerkiksi koronaviruspandemiassa toimintaympäristön vihjeitä voivat olla ensin etätyö ja rajoitettu työpaikalle pääsy, sitten muuttuneet työtavat, virustestit ja karanteenit sekä näistä pandemian ominaisuuksista johtuva toiminta ja käytös organisaatiossa.

Sensemaking perustuu uskottavuuteen eikä niinkään tarkkuuteen. Kun tapahtuneesta luodaan uskottava ja aikaisempiin kokemuksiin sopiva tarina, tapahtunut merkityksellistyy (Weick, 1995, s. 61). Tapahtuman on oltava yksilölle uskottava, jotta hän voi merkityksellistää tapahtuman itselleen tutuin tavoin. Tähän uskottavuuden piirteeseen liittyy myös nopeus. Organisaatiot toimivat esimerkiksi kriiseissä nopeasti tietämättä välttämättä kriisin kokonaiskuvaa tarkasti. (Korpela, 2017, s. 110)

### 3.2.2 Sensemaking pandemia-ajan tutkimuksessa

Sensemaking-teoriaa on aikaisemminkin sovellettu pandemia-aiheiseen tutkimukseen. Esimerkiksi Cuevas Shaw (2021) tutki diskurssianalyysin ja sensemaking-teorian avulla koronaviruspandemian aikaisia tieteellisiä lehdistötiedotteita ja poimi tiedotteista seuraavia teemoja: identiteetin rakentaminen, suhteiden rakentaminen sidosryhmien välille, agendan määrittäminen ja ongelmien ratkaiseminen. Nämä teemat ovat sidoksissa sensemaking-teorian seitsemään ominaisuuteen, joista edellä mainitut teemat viittaavat identiteetteihin, sosiaalisuuteen ja toiminnan herkkyyteen.

Van Zoonen ja muut (2022) aloittavat tutkimuksensa toteamalla, että pandemiat ja muut äärimmäiset tapahtumat ovat historiallisesti muuttaneet työtä ja organisointia ja voivat näin häiritä työntekijöiden työnkulkua haastaen heidän maailmankuvaansa ja luoden epävarmuutta siitä, miten tulisi toimia (van Zoonen ja muut, 2022, s. 320). He tutkivat koronaviruspandemian aiheuttamaa kriisiä muutosviestinnän laadun kannalta, sekä sen vaikutuksista mielenterveyteen, identiteettiuhkiin ja tätä kautta työn merkityksellisyyteen. Tutkimuksen mukaan pandemian aikana organisaatiot ja työntekijät yrittävät selvittää kriisin aiheuttamia työrutiinien häiriöitä, jotka voivat olla muutoksia työsuhteissa, prosesseissa, aikatauluissa ja työn koordinoinnissa (van Zoonen ja muut, 2022, s. 321). Tutkimuksessaan he käyttävät tätä työntekijöiden selvitystä tapahtuvasta ja tulevasta sensemaking-prosessina. Heidän mukaansa organisaatiollinen sensemaking tarkoittaa siis sitä, että yksilöt etsivät ja tulkitsevat ensin vihjeitä ja kehittävät sitten uskottavia tulkintoja epäselvistä ja epävarmoista tapahtumista ja lopulta muuttavat tapojaan toimia (van Zoonen ja muut, 2022, s. 319). Heidän tutkimuksensa tulosten mukaan laadukkaan muutosviestinnän ominaisuuksia ovat olennaisuus, ajankohtaisuus, valmius, ymmärrettävyys, täsmällisyys ja luotettavuus. Tutkimuksen tulos siis osoitti, että hyvä muutosviestintä vähentää identiteettiuhkia samalla nostaen työn merkityksellisyyttä.

Santoso (2022) suoritti hyvin tämän tutkimuksen kaltaisen haastattelututkimuksen kahdeksan eri organisaation työntekijän kesken. Aineisto myös koodattiin ja analysoitiin samoin kuin tässä tutkimuksessa. Tulokset paljastivat, että työntekijöiden sensemaking-

prosessi rohkaisi heitä toimimaan humanitaarisen solidaarisuuden edistämiseksi seuraavilla keinoilla: työskentelemällä yhdessä, auttamalla ja tukemalla toisiaan, edistämällä yhtenäisyyden tunnetta ja olemalla motivoituneita ja innostuneita organisaation kestävyuden ylläpitämiseksi.

## 4 Koronaviruspandemian käsittelyn teemat

Tutkimuksen aineistoa, joka koostuu viestinnän ammattilaisten haastatteluvastauksista, analysoidaan aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla laadullisesti. Analyysin tavoitteena on saada selville, mistä teemoista viestinnän ammattilaiset ovat puhuneet. Lopuksi analyysin avulla aineistosta kerättyjä teemoja heijastetaan Karl Weickin sensemaking-teoriaan niin, että Weickin seitsemää piirrettä etsitään analyysin tuloksista.

Taulukossa 3 listataan ne koodit, joita aineistosta on poimittu. Taulukon oikealla puolella olevat sanat ovat siis koodeja, joista on koottu vasemmalla puolella esitetyt laajemmat teemat.

**Taulukko 3.** Koodit, joista teemat muodostuivat

YLÄLUOKKA	KOODI
<b>Yhteisöllisyys</b>	yhteys, viestintä, kommunikaatio, tuki, työyhteisö, yhteisö, osallistaminen
<b>Empatia</b>	tuki, ymmärtäminen, välittäminen, epävarma, yksinäisyys, samaistuminen, turvallisuus, tunne, huoli, jaksaminen
<b>Kuormitus</b>	stressi, tulevaisuus, raskas, palautuminen, hyvinvointi, ergonomia, yksinäisyys
<b>Työn ja vapaa-ajan tasapaino</b>	tauco, etä, harrastus, eroavaisuus, vapaa-aika, rauha

Koodausvaihe suoritettiin etsimällä litteroidusta aineistosta kohtia, joissa mainittiin taulukon 3 mukaisia termejä. Taulukon koodit valittiin lähdekirjallisuudesta niiden olennaisuuden perusteella. Myös synonyymit hyväksyttiin. Koodeissa saattoi olla minimaalisesti päällekkäisyyksiä, jotka ratkaistiin luokittelemalla koodatut kohdat sisällön sanoman mukaisesti oikean teeman alle.

**Taulukko 4.** Teemojen määrällinen esiintyminen aineistossa

	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	Yht.
Yhteisöllisyys	4	9	7	2	4	3	2	3	<b>34</b>
Kuormitus	7	2	3	1	5	2	3	3	<b>26</b>
Empatia	4	1	1	1	2	0	0	1	<b>10</b>
Työn ja vapaa-ajan tasapaino	2	7	2	1	1	0	0	1	<b>14</b>

Taulukon 4 mukaan määrällisesti haastattelujen vastauksissa mainittiin eniten yhteisöllisyyteen liittyviä termejä. Kuormitus mainittiin toiseksi usein ja työn ja vapaa-ajan tasapaino kolmanneksi usein. Vähiten viestinnän ammattilaisten vastauksissa nousi esiin empatia. Haastattelujen vastauksissa mainittiinkin, että empatiaa olisi muun muassa tullut harjoittaa kriisin aikana aikaisemmin ja enemmän. Toiseksi vähiten mainittu teema *työn ja vapaa-ajan tasapaino* ei välttämättä noussut esiin kovin vahvasti sen takia, että etätyöhön on ehditty koronan rankimman osuuden jälkeen jo tottua. Näistä edellä mainituista määristä voidaan päätellä, että koronaviruspandemian aikaisessa kriisiviestinnässä olennaisin piirre oli yhteisöllisyyden korostaminen. Yhteisöllisyyteen panostamisen jälkeen voidaankin pohtia (luvussa 4.1.2), mitä viestinnällä voidaan tehdä kuormittumisen vähentämiseksi. Seuraavissa alaluvuissa teemat esitellään aineistosta poimituin esimerkein sekä teoriakirjallisuuteen viitaten.

## 4.1 Pandemian merkityksellistäminen

Tässä luvussa analysoidaan ja perustellaan aineistosta löydettyjä teemoja. Taulukko 5 kuvaa alaluokissa (oikealla) niitä toimia ja käsitteitä, joista ylemmän luokan teemat (vasemmalla) koostuvat.

**Taulukko 5.** Teemojen ylä- ja alaluokat.

YLÄLUOKKA	ALALUOKKA
<b>Yhteisöllisyyteen panostaminen</b>	kaikkien mukaan ottaminen, yhteen hiileen puhaltaminen, erilaiset ryhmät, yhdessä tekemistä enemmän, yksinäisyyden ennaltaehkäisy
<b>Empatia</b>	pelosta ja tunteista puhuminen, turvallisuuden tunne, empatian painottaminen sisällöissä, joustavuus
<b>Kuormitus</b>	fyysisen läsnäolon puute, tehokkuus kysymys, taukojen puuttuminen, stressi tulevasta, työn määrä, uudet työkalut
<b>Työn ja vapaa-ajan tasapaino</b>	työpäivän venyminen, keskittymisen tason vaihtelu, harrastuksien merkitys, tauko muutokset

Haastateltavat viestinnän ammattilaiset antoivat haastatteluissa taulukon 5 mukaisia merkityksiä (alaluokat) teemoille (yläluokat). Yhteisöllisyyden yläluokka koostui kaikkien mukaan ottamisesta, yhteen hiileen puhaltamisesta, erilaisten ryhmien (kuten Whatsapp -sovelluksessa tai MS Teams -alustalla) hyödyntämisestä, yhteisen tekemisen lisäämisestä ja yksinäisyyden ennaltaehkäisemisestä. Empatian yläluokka sai sisältöä ylempää tulevan turvallisuuden tunteen lisäämisestä, pelosta ja tunteista puhumiseen kannustamisesta ja empatiaan panostamisesta viestintä sisällöissä. Kuormituksen yläluokka koostui tehokkuus pohdinnasta, fyysisien kontaktien puutteesta ja taukojen puuttumisesta. Työn ja vapaa-ajan tasapainoon liittyen taas nousi esiin työpäivien venyminen, keskittymisen tason vaihtelu ja harrastuksien merkitys. Taulukossa mainittujen teemojen lisäksi aineistoissa esiintyi runsaasti muuta koronapandemian aikaiseen viestintään liittyvää viestinnän ammattilaisten toimintaa. Näitä aineistolähtöisiä merkityksiä käsitellään luvussa 4.2.

#### 4.1.1 Yhteisöllisyyden korostaminen

Muun muassa koodeista yhteys, viestintä, työyhteisö, yhteisö, tuki ja kommunikointi koottiin yhteisöllisyyteen panostamisen teema, jossa viestinnän ammattilaiset korostivat yhteisöllisyyden merkitystä haastavissa etätyön olosuhteissa. Tämä yhteisöllisyyden teema nousi esiin aineistossa usein muun muassa yhteisten etätapaamisten, kuten työhyvinvointi- ja kehitysiltapäivien, sekä sisäisen yhteisöviestinnän (esimerkit 1-7) eli yksinkertaisesti yhteydenpidon lisäämisellä. Osa vastaajista ilmaisi, että pandemian aikana yhteisöllisyyttä olisi tullut korostaa aikaisemmin ja enemmän (esimerkki 6). Kriiseissä onkin tyypillistä, että kiireen keskellä jokin itsestään selväkin asia unohtuu etenkin alussa. Pääasia on, että yhtenäisyyteen on kuitenkin alettu panostamaan jossain vaiheessa kriisiä. Tämän kappaleen esimerkeistä nousee esiin myös yhteishenki, yhdessä tekeminen ja Parmeele ja Greerin (2022) tutkimuksenkin tuloksissa nähty ”taistellaan yhdessä” asenne.

- (1) Toinen haaste oli yhtenäisyys, kokemus siitä, kun ei voinu kauheesti nähdä kollegoita tai järjestää mitään yhteisiä juttuja toimistolla, ni se oli haaste ja miten siihen pyrittiin vastaamaan niin lisättiin vuorovaikutusta näissä etävälineissä. (H3)
- (2) Panostaa niihin kohtaamisiin, vaikka ne ois vaan ruudun takaa (H2)
- (3) Yritettiin painottaa sitä et tiimit, eli pienemmät kokonaisuudet, et he lisäisivät sitä yhteistä näkemistä ja tekis sille tietosesti aikaa, ni sinne tiimitasolla sitä yhteisöllisyyttä. (H3)
- (4) Ei unoha niitä hetkii jotka on tarkotettu vain ja ainoastaan yhteishengen luomiselle”. (H2)
- (5) Nimenomaan se yhteisöllisyys, yhteen hiileen puhaltaminen, yhdessä me tästä selvittää. (H1)
- (6) Oltais voitu pistää enemmän paukkuja yhteisöllisyyteen jälkikäteen ajateltuna. (H5)
- (7) Kyl me yritetiin teamsin välityksellä tavata. Huomas kyllä, että yhteisöllisyys oli koetuksella. (H6)

Esimerkki 8 kertoo, että etätapaamisissa kaikilla tuli olla tietokoneen kamerat auki, jotta kaikki pystyisivät näkemään toisensa. Kameroiden hyödyntäminen saattoi vaikuttaa myös yksinäisyyden tunteen vähenemiseen, sillä sen sijaan että tuijottaisi pelkkää tummaa ruutua, saattoi katsella mahdollisesti kokopäivän iloista kollegaa. Lisäksi esimerkissä 9 mainitaan, että yhteisiin etähetkiin pyrittiin lisäämään jotain hauskaa ja kevyttä: esimerkiksi otetaan puhelu lenkiltä, tehdään etäkierroksia toisten kodeissa

(esimerkki 10 ja 11) tai kilistellään vapun kunniaksi Teamsin etäyhteydellä (esimerkki 12). Esimerkissä 3 ja 13 mainitaan myös pienempien tiimien vetäjille tiedottaminen ja heidän vetämiensä pienempien tiimien yhteisöllisyyden merkitys, sillä pandemia-aikaan liittyi vahvasti kontaktirajoitukset. Esimiesten ja tiimin vetäjien tiedottamisen tasolla pystyttiin siis vaikuttamaan kaikkiin jäseniin ja saavuttamaan kaikki jäsenet. Myös ideoiden ja small talkin määrä väheni, sillä spontaaniin keskusteluun ei lähdetty etäyhteydellä (esimerkit 14 ja 15). Kynnys soittaa työkaverille kesken työpäivän vain vaihtaakseen kuulumisia saattoi olla suuri sen takia, että ei voinut olla varma minkälaisessa tilanteessa kollega sattui juuri olemaan. Vapaa-ajalla soittaminen tuntuu varmasti epäkorrektilta, sillä työasioita ei tulisi puida lepoaikana.

- (8) Aina kaikilla videot päällä. (H2)
- (9) Jatkettiin ikään kuin entiseen tapaan mutta vain teamsin välityksellä ja lisättiin hauskoja ja kevyitä juttuja sitten myös. (H8)
- (10) Tosi vahvasti oli yhteisöllisyyden korostamista. Käytettiin #Xyhdessä (hashtagia) somessa ja ihmiset lähti vaikka lenkille kuulokkeet korvissa. (H7)
- (11) Perjantai kahvit viritettiin teamsin kautta, jokainen vuorollaan esitteli kotiaan eli oli muutakin, kun työasioita. (H6)
- (12) Sähköpostikirjeitä jois oli tosi paljon sitä yhteishenkeä ylläpitävää ja nostavaa tematiikkaa, yritettiin myös järjestää teamsissa vappuskumpan nostamista ja jengi sai kotiin vappupaketin tai ystävänpäiväpaketin ja sitten yhdessä keräännettiin teamsiin. Yritettiin pitää yhtä. Kauan työskennelleet auttoi kannattelemaan yhteistyösuhteita korona-ajan yli. (H4)
- (13) Aluejohtajia pyrittiin ottaa tiiviimmin mukaan siihen työhön, jotta he pystyvät paikallisesti viemään sitä tärkeää viestiä. (H5)
- (14) Kyseessä on kuitenkin luova-ala ja spontaaneja käytäväkeskusteluja ideoista ei enää voitu jakaa. (H6)
- (15) Hirveen tärkeätä on epämuodollinen arjessa kohtaaminen. (H4)

Pandemian aikana korostui negatiivisessa mielessä sosiaalisen vuorovaikutuksen muuttuminen virtuaaliseksi sekä työn uudet osaamisvaatimukset. Kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen välttäminen ja etätyöhön siirtyminen ovat voineet aiheuttaa monenlaisia seurauksia sosiaalisen vuorovaikutuksen kannalta. Yksi mahdollinen seuraus on yksinäisyyden tunteen lisääntyminen. Yksinäisyys voidaan ajatella negatiiviseksi tunteeksi siitä, että halutun ja toteutuneen sosiaalisen vuorovaikutuksen välillä vallitsee epätasapaino (ks. Hawkley & Cacioppo, 2010; Wright

& Silard, 2020). Työyksinäisyys taas on yksinäisyyden kokemista työn kontekstissa ja tarkemmin määriteltynä sillä tarkoitetaan epätyytyttäväksi koetuista työhön liittyvistä sosiaalisista suhteista kumpuavaa negatiivista tunnereaktiota (ks. Ozcelik & Barsade, 2018; Wright & Silard, 2021). Yksinäisyyden kokemus vaikuttaa haitallisesti terveyteen, ja yksinäisyys ja ulkopuolisuuden kokemus passivoi ja heikentää työntekijöiden motivaatiota sekä sitoutumista (Tanskanen ja muut, 2022, s. 6). Tanskanen ja muiden (2021) tutkimuksen tuloksissa korostui erityisesti juuri yksinäisyys ja ihmiskontaktien puute, ja lisäksi digitaalinen vuorovaikutus koettiin laadultaan heikommaksi kuin normaali kasvokkainen viestintä.

Merkityksellistämisen teorian kannalta tässä teemassa vallitseva tilanne, koronaviruspandemia, on käynnistänyt kriisitilanteen, jossa tilanteesta nousseet piirteet ovat esimerkiksi uudet työskentelytavat kuten etätyöskentely, sosiaalisen vuorovaikutuksen puute ja mahdollisesti jopa yksinäisyys. Työyhteisö on kuitenkin pyrkinyt sosiaaliseen toimintaan, ja tämä pyrkimys on jatkuva prosessi, jota sitä pidetään yllä. Tilanteessa rakennetaan mahdollisesti uusia etäidentiteettejä, ja organisaatio rakentaa yhtä lailla uutta identiteettiä aikaisemmasta poikkeavassa ympäristössä. Tilanteessa voi kuitenkin olla tuttuja, yksilölle uskottavia, piirteitä kuten aikaisemmat sairastumiset ja rokotukset tai etätyön tekeminen jo ennen pandemiaa. Lisäksi pandemiatilanne on toimintaherkkä, sillä pienilläkin muutoksilla voi olla suuria vaikutuksia työntekijöiden astuessa uuteen ja tuntemattomaan tilanteeseen. Organisaatio joutuu myös tekemään nopeita päätöksiä tietämättä kriisin kokonaiskuvaa tai päättymisajankohtaa. Toiminta ei siis välttämättä ole kovin tarkkaa.

#### **4.1.2 Kuormittavuus**

Koronaviruspandemian aikaisen työskentelyn kuormittavuus johtui todennäköisesti kasvaneesta työmäärästä. Viestinnässä otettiin huomioon työntekijöiden henkinen jaksaminen ja sen parantamiseen tarjottiin työkaluja (esimerkit 16-18). Kaikki muut vastaajat, paitsi yksi haastatteluun vastanneista viestinnän ammattilaisista, mainitsivat havainneensa työyhteisössään kuormittuneisuutta koronaviruspandemian aikana. Vain

yksi vastaaja mainitsi, että heille tulleissa työhyvinvointikyselyn vastauksissa oltiin pelkästään positiivisia etätöystä, mutta koronavirus ajatuksena oli kuormittava (esimerkki 19). Esimerkki 20 tukee edellistä havaintoa, sillä arvaamaton uhka voi nimenomaan olla kuormittava, vaikka se ei juuri sillä hetkellä koskettaisi omaa työtä tai henkilökohtaista elämää.

- (16) Ihmiset alko kuormittumaan. (H1)
- (17) Ruvettiin siinä viestinnässä tuomaan ilmi asioita et miten voidaan ottaa huomioon henkisen jaksamisen rajoja, ja antaa niiku vinkkejä ja ohjeita siitä mihin voi ottaa yhteyttä jos kokee et ei oikeen enää jaksata tätä koronaa. (H5)
- (18) Joka viestiin otettiin semmonen näkökulma et yritettiin tavalla tai toisella huomioida se ihmisten jaksaminen, tsemppaamaan, kannustamaan, pidetään huolta toinen toisistamme, pidetään yhdessä huolta siitä että työyhteisö pysyy turvallisena. (H5)
- (19) Työt sujui mutta se koronan läsnäolo oli kuormittavaa. (H8)
- (20) Ei tiedetty (koronasta) tarpeeksi ja vaikutti arvaamattomalta. (H8)

Kuormittuneisuuteen vaikutti myös taukojen puuttuminen, sillä koettiin, että tehtiin töitä *Teamsista toiseen* (esimerkki 21 ja 22). Esimerkissä 23 käy ilmi, että normaalit työajat eivät pärineet kriisin aikana, eli työpäivät venyivät pitemmiksi kuin normaalitilanteessa. Työtä pystyttiin joissain tapauksissa tekemään kotoa käsin tehokkaammin ilman häiriötekijöitä. Edelliseen kotoa työskentelyyn liittyen esimerkeissä 24 ja 25 mainitaan työergonomian vaikutus työhyvinvointiin. Työntekijöille hankittiin oikeat työkalut kalusteista teknologiaan ja muun muassa valaistukseen.

- (21) Teamsista toiseen... (H1)
- (22) Alko olee aika raskasta se palaveriputki koska napin painalluksella siirtyy palaverista toiseen kun ne alkaa aina tasalta ja loppuu tasalta, otettiin defaultti et palaverit loppu aina 50. Eihän se aina pitänyt. (H7)
- (23) Oli myös ilta ja viikonloppuvuoroja eli virka-aika saatiin heittää romukoppaan ja työssäolon ehdot meni uusiksi. (H6)
- (24) Selvitettiin mikä ergonomia on kotona ja mitkä työvälineet. Kotona piti olla työvälineet kunnossa. (H7)
- (25) Alalla on tärkeää valaistukset, joten hankittiin kaikille työntekijöille kirkasvalolamput, mikä oli hyvinvointitekijä ja viestin välittämisen tekijä, haluttiin pro -meininkiä kuvaan, joka välittyy ruudun välityksellä. (H7)

Esimerkissä 26 mainitaan, että vaikka työtä voi tehdä tehokkaasti Teamsista toiseen, se ei ole kannattavaa, sillä tällä taktiikalla kuormittuu. Mainittiin myös, että pitkien päivien jälkeen palautumiselle ei jäänyt aikaa (esimerkki 27 ja 28). Useissa tilanteissa kotona oli useampia häiriötekijöitä, kuten pieniä lapsia ja työ saattoi olla katkeilevaa muista syistä. Esimerkissä 29 ja 30 kuormittavuuteen yhdistetään jo luvussa 4.1.1 mainittu yksinäisyys. Työn kuormittavuus, stressi ja kiireen lisääntyminen voivat lisätä työntekijän yksinäisyyttä monellakin tapaa (Saksola, 2019, s. 16).

- (26) Vaikka on mahdollisuus tehdä tehokkaasti se ei oo kannattavaa (H1)
- (27) Palautumiseen ei ollut aikaa (H6)
- (28) Palautuminen on pitkää eli ihan turha lähteä tekemään yli 8 tunnin päivää. Sillon tein kieltämättä vähän enempi töitä ja jatkoin iltaan. (H7)
- (29) Tietyllä tavalla joo oli kuormittavaa, varmaan aika monet muutkin koki sellasta yksinäisyyttä siinä työssä. (H5)
- (30) Pitäis mielessä niitä kokemuksia, että ihmisillä on epävarmuutta ja yksinäisyyttä, et tois sitä rauhaa. (H3)

Esimerkissä 31 painotetaan hyvinvointia ja työkalujen tarjoamista jaksamisen edellytyksenä. Suurissa organisaatioissa hyvinvoinnin seuraaminen voi olla haaste, sillä esimerkiksi työterveydenkin resurssit ovat lopulta rajalliset, ja harvoin pystytään samanaikaisesti auttamaan kaikkia kerralla. Esimerkissä 32 sivutaan jo tämän tutkimuksen neljättä teemaa, joka liittyy työn ja vapaa-ajan yhdistämiseen. Fyysisen eron etätyöskentelyyn saattaisi saavuttaa esimerkiksi kävelylenkin sijoittamisella työpäivän päätteeksi, jotta tuntuisi, että kävelet töistä kotiin. Tästä aiheesta siis luvussa 4.1.4.

- (31) Ihmisten hyvinvoinnin nostaminen keskiöön, työkalujen tarjoaminen jotta voidaan tukea sitä ihmisten hyvinvointia ja jaksamista poikkeuksellisissa tilanteissa. (H5)
- (32) Kyllähän se kuormittaa, tai sanotaan näin, että ei vaan pelkästään itseäni vaan yleisesti kun etätyöskennellessä ei tuu fyysisesti eroa et oot työpaikalla töissä vaan oot työpaikalla myöskin siel kotona. Sellanen työajan ja työskentelyn rajan häilyvyys verrattuna siihen vapaa-aikaan oli se mikä oli varmasti kuormittavaa. (H4)

Työn kuormittavuus saattoi organisaatioiden ja tiimien johtajilla johtua myös siitä, että esihenkilöillä on suurempi vastuu alaisistaan sekä usein myös tuloksesta. Osa

työntekijöistä elävät työpäivänsä edelleen Teams -palaverista toiseen. Niin kuin Tanskasen ja muiden (2023, s.19) tutkimuksessa todettiin, useampi esihenkilö oli kokenut pandemia-aikana työnsä kuormittavammaksi jouduttuaan käyttämään aiempaa huomattavasti enemmän resurssejaan tiimiläisiinsä kohdistuvaan yhteydenpitoon ja tiedonvälitykseen sekä tiedonkulun varmistamiseen työntekijöiden keskuudessa.

LEADIS tutkimuksessa on käsitelty muun muassa etätöiden kuormittavuutta itsensä johtamisen näkökulmasta. Työkalut parempaan itsensä johtamiseen ja näin ollen kuormituksen vähentämiseen voivat olla esimerkiksi tavoitteiden asettaminen, tauoille kalenterimerkinnot, oman työkuorman ja jaksaminen arviointi ja työn suunnittelun työkalujen käyttäminen. Tutkimuksessa myös todettiin, että koti etätöpaikkana lisää työrauhaa, mutta etätöiden intensiivinen työtapa kuormittaa. Kuormittavuutta ja stressiä voidaan tutkimuksen mukaan ennaltaehkäistä seuraavasti: työmäärän seuranta, jotta tekemätön työ ei häiritse vapaa-aikaa, emotionaalisesti kuormittavien asioiden valmiiksi käsittely työpöydällä, työnantajan positiivinen ja arvostusta korostava palaute sekä mielekäs tekeminen vapaa-ajalla. Hyväksi koettuja työstä irrottautumisen keinoja ovat tutkimuksen mukaan liikunta ja ulkoilu, tietoinen päätös ja fyysinen siirtyminen työpäivän lopettamiseksi ja perheeseen liittyvät aikataulusidonnaiset aktiviteetit. (LEADIS, 2021 s. 24-28).

Merkityksellistämisen näkökulmasta kuormittunut olo saattaa pitkässä altistumisessa johtaa identiteetin kyseenalaistamiseen tai jopa muuttumiseen. Kuormittuminen voi pahimmissa tapauksissa johtaa myös mielenterveyden häiriöihin kuten työuupumiseen, ahdistukseen tai masennukseen. Yksilö on hyvin todennäköisesti saattanut kokea kuormittuneisuutta aikaisemmin jo ennen koronaviruspandemian tuomia haasteita. Kuormittuneisuus voi täten olla yksilölle uskottava piirre sekä vihje sensemaking prosessissa. Kuormittuneisuus ei ole olotila, joka loppuu kuin seinään työlistan tai muun haasteen loputtua. Olotila on jatkuva, ja siitä voi olla hankalaa päästä yli. Kuormittuneisuus saattaa työmäärän lisäksi käynnistyä esimerkiksi uudesta ja tuntemattomasta tilanteesta, pelottavan viruksen uhasta tai tuen puutteesta. Monimerkityksellisyys, epävarmuus, epämääräisyys ja kompleksisuus liitetään yleisesti sensemaking-prosessin käynnistymisvaiheeseen (Weick, 1995, s. 91–93; Zack, 1998)

### 4.1.3 Empatia

Muun muassa sanoista *tuki, ymmärtäminen, samaistuminen, turvallisuus* ja *tunne* koostettiin empatian teema. Empatia näkyi viestinnän ammattilaisten vastauksissa välittämisen ja turvallisuuden tunteen välittämisen kautta, kuten esimerkki 33 osoittaa. Työyhteisöt haluttiin pitää avoimina niin, että jokaisella olisi turvallinen olo jakaa murheitaan muille, kuten esimerkeissä 34–36. Empatiaa pyrittiin myös tuomaan esille sisäisen viestinnän sisällöissä, jotta pystyttiin välittämään mahdollisimman välittävä kuva työntekijöille, tästä kertoo esimerkit 33 ja 37-39. Empatian osoittaminen muille organisaation jäsenille ja ylipäättään empatian havaitseminen ilmapiirissä vaikuttaa kriiseissä positiivisesti, sillä muiden ymmärtäminen on myös tietyllä tapaa joustamista.

- (33) Sisällöllisesti just se empatia. (H1)
- (34) Jos on huolia tai murheita sielä (viikkopalaverissa) voi niitä kysyä. (H1)
- (35) Turvallisuuden tunteen luominen.. (H1)
- (36) On voinut myös jakaa ei töihin liittyviä asioita. (H2)
- (37) Pitäis mielessä niitä muiden kokemuksia, että ihmisillä on epävarmuutta ja yksinäisyyttä... (H3)
- (38) Tavallaan sellanen empaattinen puoli pyrittiin ottamaan siinä vaiheessa mukaan, sitä ois ehkä voinu ottaa vähän aikasemminkin. (H5)
- (39) Joka viestiin otettiin semmonen näkökulma et yritettiin tavalla tai toisella huomioida se ihmisten jaksaminen, tsemppaamaan, kannustamaan, pidetään huolta toinen toisistamme, pidetään yhdessä huolta siitä että työyhteisö pysyy turvallisena. (H5)

Empatialla on tärkeä rooli viestinnässä, sillä empatian avulla voidaan osoittaa välittämisen tunnetta. Empatia tukee viestinnän kohderyhmien ymmärtämistä, ja antaa herkkyyttä muotoilla välitettävä viesti kohderyhmälle sopivalla tavalla. Inhimillisyydessä on kyse toisen ihmisen ymmärtämisestä, ystävällisyydestä, rakkaudesta ja yhteenkuuluvuudesta. Inhimillisyyden on empatiaa, kykyä ymmärtää toisen kokemusta ja tunteita, mikä puolestaan on viestinnän välttämätön perusta. Inhimillisyyden vaaliminen lisää herkkyyttä tunnistaa viestin kohteen oma kokemus tilanteesta, jonka jokainen kokee omalla tavallaan. Koska pandemia on kohdellut ihmisiä varsin eri tavoin, inhimillisyyden ja empatian ovat ensisijaisia tärkeitä viestinnässä (Kantanen & Koskela, 2022, s. 102–108).

Merkityksellistämisen teorian näkökulmasta empatian osoittaminen organisaatiossa voi vahvistaa sitä, kuinka näemme toisemme. Empatian osoittaminen tarkoittaa sitä, että toinen ymmärtää tai ainakin yrittää ymmärtää mitä tunteita toinen yksilö kokee. Empatian osoittaminen keskustelussa on sosiaalista vuorovaikutusta ja vaikuttaa usein prosessilta. Empatiaa voidaan pitää prosessin omaisena, sillä jos yksilö kokee saaneensa tänään empatiaa organisaation toiselta jäseneltä, uskoo hän todennäköisesti saavansa kyseisen henkilön empatian myös jatkossa. Empatia voi sensemaking-prosessissa olla myös yksi vihjeistä, joita yksilö havaitsee prosessin käynnistämiseksi. Jos yksilö esimerkiksi huomaa muiden organisaation jäsenten osoittavan empatiaa toisille, voidaan havaita, että tilanne (kriisi) on todellinen ja siihen tulisi reagoida. Empatian ei tarvitse olla tarkkaa, mutta todennäköisesti ajoituksella voi olla väliä. Joskus organisaation jäsen voi huomata toisen jäsenen olevan allapäin ja kysymättä osoittaa empatiaa.

#### **4.1.4 Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen**

Pandemian aikana työskenneltiin pitkään etänä, ja tämä trendi jatkuu edelleen tämän päivän työmaailmassa. Etänä työskennellessä työaika saattoi hämärtyä, kuten esimerkeissä 40–42. Aamut saattoivat olla hitaita, ja iltapäivät venyä. Ei välttämättä tiedetty tarkkaan monelta työpäivä on aloitettu. Vapaa-ajalla seurattiin mediaa, jotta töissä voitaisiin olla seuraavana työpäivänä kartalla (esimerkki 43). Omasta vapaa-ajasta oltiin siis valmiita tinkimään, jos pystyi seuraavana päivänä olemaan paremmin kartalla työssään. Päivällä saatettiin tehdä myös esimerkiksi kotitöitä, jotka johtivat todellisen työn siirtymiseen yhä myöhemmäksi kohti iltaa. Näin etäpäivien työaika saattoi tuntua pidemmältä, jos tauot venyivät, kuten esimerkeissä 44 ja 45 mainitaan. Esimerkissä 46 neuvotaan ottamaan taukoja ja siirtymään välillä ulkoilmaan, jotta koko päivää ei tulisi vietettyä sisällä. Samanlailla esimerkissä 48 organisaation ylempää neuvottiin liikkumaan niin fyysisen kunnon ylläpitämiseksi kuin työpäivän lopettamisen merkiksi. Myös vapaa-ajan harrastukset mainittiin hyvänä keinona unohtaa työmurheet (esimerkki 49). Mitä sitovampi vapaa-ajan harrastus on, sitä todennäköisimmin työhön liittyvät asiat jäävät taka-alalle.

- (40) Hämärty semmonen koska on toissä ja koska ei. (H2)
- (41) Tiedän et se on monelle vaikeaa raja, eikä osaa oikeen lopettaa sitä työn tekemistä. (H4)
- (42) Oli huomattavasti vaikeampaa kun et aamulla lähde töihin. (H2)
- (43) Kyl ne (työ ja vapaa-aika) varmasti meni sekasin. Tosi tarkkaan seurasin vapaa-ajallakin mediaa. Seuranta tapahtu omalla ajalla, jotta olisin ajantasalla. (H5)
- (44) Tuli helpommin pidetty semmosii pidempii taukojakin. (H2)
- (45) Lämpärit ja näytöt oli viritetty keittiön pöydälle niin oli hankala tehdä sitä eroa et mikä on mun omaa aikaa ja monesti aamulla jo heräs aikasemmin ja alotti työt kun ei mennyt mihinkään. Päivälle piti tehdä loppu. (H3)
- (46) Käy kävelyllä ettei oo vaan kokoajan siel kotona. (H2)
- (47) Tehtiin suosituksia esim. siitä et pitäkää kävelykokouksia ja ennen ku avaatte koneen kävelkää vaikka kortteli et teette eron siihen vapaa ajan ja työn väliin. (H8)
- (48) On äärimmäisen arvokasta et on se semmonen harrastus missä irtaantuu työstä kokonaan, ja ei voi työ asioita mieltii niin on tärkeää. (H4)

Etätyöskentelyn puolesta ja vastaan löytyy paljon argumentteja, joista etätyötä kokeneet ovat usein eri mieltä. Esimerkeissä 49 ja 50 etätyö koettiin positiivisena ilmiönä, sillä silloin pystyi keskittymään paremmin. Sama haastateltava (H1) koki positiivisena ylimääräisen *humpan* karsiutuvan työnteosta (esimerkki 51). Vaikka onkin vaikeaa kuvitella työtä, johon koronaviruspandemiolla ei olisi ollut lainkaan vaikutuksia, se ei kuitenkaan vaikuttanut kaikkiin työnkuviin ja ammatillisiin ryhmiin samalla tavalla (van Zoonen ja muut, 2022, s. 321).

- (49) Tykkään mun työstä ja (etänä) pysty keskittymään siihen (työhön). (H1)
- (50) Hyödyllinen tilanne koska sain kaikes rauhas kirjottaa, mulle se oli hyväkin asia että sai omassa kirjoituskammiossa keskitty työstämiseen. (H4)
- (51) Karsiutu aika paljon sellasta humppaa. (H1)

Haastateltavat (H1, H2) kertoivat, että työmatkojen loppuminen helpotti työskentelyä paljon. Tanskanen ja muut (2023, s. 14) toteavat tutkimuksessaan, että monet kokivat vapaa-ajan ja levon määrän kasvaneen muun muassa työmatkoihin käytetyn ajan säästyttyä, ja voivansa viettää yhä enemmän aikaa perheen, harrastusten ja ystävien kanssa erityisesti pandemiarajoitusten väistyttyä. Arjen kasvanut ja helpommin soviteltava vapaa-aika onkin sosiaalisten suhteiden ylläpitämisen näkökulmasta

huomion arvoista (Tanskanen ja muut 2023, s. 14). Toisaalta kotona houkuttelevat vapaa-aikaan kuuluvat aktiviteetit saattoivat häiritä työskentelyä.

LEADIS tutkimuksen mukaan työstä irrottautuminen kotona koettiin alussa haastavaksi, mutta etätöön jatkuessa siihen on kehitetty rutiineja, kuten: työpäivän aikatauluttaminen ja aikataulu työn lopettamiselle, toistuva rutiini työn lopettamiseen ja työlaitteiden kytkentä pois päältä työajan päättyessä. Tutkimuksessa todettiin myös, että lisääntynyt etätö on parantanut työn ja muun elämän yhteensovittamista. Työmatkojen poisjäämisestä ja työskentelyn tehokkuudesta vapautuva aika voidaan käyttää palautumiseen ja lepoon. Lisäksi taukoja voi hyödyntää kodin askareisiin ja perheen ja läheisten kanssa vietetty aika on lisääntynyt. (LEADIS, 2021, s. 26–29)

Merkityksellistämisen näkökulmasta työn ja vapaa-ajan tasapainottelu voi vaikuttaa yksilön identiteettiin, jos esimerkiksi työ syö muutosten jälkeen isomman osan ajasta yksilön päivästä kuin vapaa-aika. Työn lisääntyminen entuudestaan ja omien merkityksellisten asioiden väheneminen voi johtaa kuormittuneisuuteen. Työn ja vapaa-ajan tasapainottelun haasteita on todennäköisesti koettu myös menneisyydessä, mikä vaikuttaa tilanteen uskottavuuteen ja näin ollen sensemaking-prosessiin. Lisäksi prosessi on jatkuvaa, sillä aina tasapainotellaan työn ja vapaa-ajan välillä jollain tasolla. Esimerkiksi lapsi tulisi hakea päiväkodista jo ennen kuin työpäivä on päättynyt tai kampaajalla ei ole muita aikoja kuin työpäivän kanssa päällekkäin meneviä.

## **4.2 Viestinnän ammattilaisten käytännön vinkkejä**

Viestinnän ammattilaisten haastatteluvastauksista kävi ilmi myös yksittäisiä tai toistuvia hyödyllisiä kriisiviestinnän vinkkejä. Vastauksena toiseen tutkimuskysymykseen aineistosta tarkasteltiin viestinnän ammattilaisten vinkkejä, sillä ne luovat aineistolähtöistä merkitystä teemojen rinnalla. Vinkit ovat yhtä lailla keinoja koronaviruspandemian aiheuttamasta kriisistä selviämiseen. Vinkit tunnistettiin aineistosta sen perusteella, että ne olivat sijoittuneet viimeiseksi, sillä vinkeistä kysyttiin viimeisenä haastattelussa.

Vastauksissa nousi toistuvasti esiin säännöllinen viestintä. Säännöllinen viestintä, esimerkiksi viikoittaiset koronakatsaukset sähköpostitse helpottavat työyhteisön ahdinkoa, sillä näin lukijat tietävät, että he saavat säännöllisesti koonnin ajankohtaisista uutisista ja säännöistä, kuten esimerkeissä 52 ja 53. Eli on myös tärkeää viestiä säännöllisesti, vaikka uutta kerrottavaa ei olisi. Viestien ja ylipäätään tiedon saaminen tutuilta organisaation jäseniltä tilanteessa, jossa ollaan eristyksessä ja mahdollisesti koetaan uhkaa ja pelkoa, voi vaikuttaa positiivisesti yleiseen olotilaan ja todennäköisesti myös mielenterveyteen.

- (52) Oli sellasia hetkiä ettei välttämättä ollu mitään uutta viestittävää ja sit me haluttiin pitää tällasesta säännöllisestä viestintärytmistä kiinni et ihmisille tulee sellanen mielikuva et me seurataan tilannetta. (H5)
- (53) Aina kannattaa viestiä vaikka ei olis mitään sanottavaa koska se tuo ihmisille luottamusta. (H5)

Kriisiviestinnän materiaaleissa pyrittiin sisällöllisesti viittaamaan myös tulevaisuuteen, kuten esimerkissä 54. Tulevaisuuteen viittaaminen antaa yhteisölle toivoa paremmista ajoista ja idean siitä, että pandemian aiheuttamat ongelmat ovat vain väliaikaisia. Aineistossa painotettiin useammankin organisaation jäsenten vastauksissa myös toimitusjohtajan tai muun auktoriteetin äänen hyödyntämistä, kuten esimerkissä 55. Nämä ylemmältä taholta tulevat viestit tuntuvat henkilökohtaisemmilta ja niistä välittyy aito välittämisen tunne. Lisäksi organisaatioissa saattoi olla jäseniä, joiden oli vaikeaa noudattaa uusia sääntöjä, ja ylempää tulevan viestin auktoriteetti auttoi tottelemaan. Mainittiin myös (esimerkki 56), että viestin sisällöstä tulisi pyrkiä tekemään henkilökohtaista ja näin ollen määrä ei saa korvata laatua. Pelkkä nimelläkin personoitu tiedote on helppo toteuttaa automatisaatiolla tehden viestin vastaanottajalle huomioidun olon. Esimerkissä mainittiin esihenkilön roolin korostuminen, mikä voi tarkoittaa myös esimerkiksi sitä, että esimiehet personoivat alaisilleen omat tiedotteet sisällyttäen ylempää tulleen sisällön.

- (54) Pyrittiin miettimään myös sinne tulevaan ja viestimään ihmisille tulevasta.. luomaan tulevaisuuden sellasta uskoa. (H3)

- (55) Meil oli aika paljon toimitusjohtajan nimissä lähetettyjä sähköpostikirjeitä jois oli tosi paljon sitä yhteishenkeä ylläpitävää ja nostavaa tematiikkaa. (H4)
- (56) On tärkeää että viestit ei jää yleisiksi ja yhteisiksi pelkästään vaan, että kommunikaatiossa olis henkilökohtainen elementti, esihenkilöiden rooli korostuu ja tiimiläisten tilanteen ymmärtäminen ja tunnistaminen, sitä ei voi korvata yleisellä. Määrä ei korvaa laatua. (H4)

Haastattelujen vastauksissa viimeisen kysymyksen kohdalla oli paljon hyödyllisiä vinkkejä sekä paljon yleisiä kriisiviestinnän piirteitä ja neuvoja. Esimerkkinä niistä esimerkki 57, jossa painotetaan nopeaa toimintaa, mikä oli etenkin pandemian kaltaisessa kriisissä erinomaisen tärkeää. Nopeus oli koronaviruksen aiheuttaman kriisin kanssa valttia, sillä tauti levisi nopeasti ja säädökset vaihtuivat usein. Piti siis pystyä pysymään perässä muutoksissa ja olla tarkkana, ja tässä nopeasti toimimaan kykenevä organisaatio sai edun muihin verrattuina. Myös järjestelmällisyyttä ja delegointia suositeltiin, kuten esimerkissä 58. Esimerkissä 59 todetaan, että nyt jokaista koskettaneen kriisin jälkeen organisaatioilla on todennäköisesti paremmat valmiudet valmistella kriisisuunnitelma tulevaisuutta varten, sillä tiedetään sen tulevan tarpeen vastaavissa tilanteissa. Tiedetään myös todennäköisesti mihin suuntaan kriisiviestinnän suunnitelmaa tulisi viedä, ja mitä edellisestä suunnitelmasta puuttui, mikäli sellainen oli tehty. Todettiin myös, että jos viestintä ei toimi normaalisti, ei se tule toimimaan kriisissäkään (esimerkki 60) eli viestinnän perusteet on oltava kunnossa ja kommunikaation toimittava jo valmiiksi. Osaamista voidaan hakea myös organisaation ulkopuolelta (esimerkki 63) ja verkostoitumisesta on hyötyä. Verkostoituminen ennen kriisiä voi auttaa kriisin aikana esimerkiksi saamaan nopeasti, lyhyellä varoitusajalla uusia työntekijöitä. Verkostoituminen kriisin aikana taas voi luoda turvallisuuden tunnetta, ja kokemuksia voidaan jakaa esimerkiksi saman alan tekijöiden kanssa.

- (57) Kriisiviestinnällä on turha lähteä kikkailemaan. Tärkeää on toimia nopeasti ja ymmärtää tilanteen kriittisyys siinä hetkessä, pitää pystyy toimimaan nopeasti. (H5)
- (58) Organisoituminen et on ne nimetyt ihmiset, joiden tehtävä on seurata jotain ilmiötä ja sen kehittymistä... ja sitten ne, jotka viestii siitä mitä on päätetty. (H1)

- (59) Nyt on paremmat mahdollisuudet tehdä se (kriisi)suunnitelma etukäteen. (H2)
- (60) Jos normaalisti viestintä ei toimi, ei se toimi kriisissäkään. (H6)
- (61) Verkostoituminen on tosi tärkeää, osaamista on haettu ulkopuolelta (H7)

Haastattelujen aikana kävi useaan otteeseen ilmi, että viestinnän ammattilaiset pitivät avoimuutta tärkeänä osana yhteisön toimintatapoja (esimerkki 62). Turha kuorruttamista pitäisi välttää ja asiat tulisi esittää niin kuin ne ovat (esimerkki 63). Myös visuaalisuus mainittiin esimerkissä 63, todennäköisesti sen takia, että annettu tieto jäisi paremmin mieleen. Viestimisen järjestyksellä on organisaation sisällä merkitystä, sillä on tärkeää viestiä ensin sisäisesti, esimerkiksi maskipakosta, ettei työntekijöiden tarvitse itse lukea oman työyhteisön muutoksista mediasta (esimerkit 64 ja 65).

- (62) Avoimuus ettei (asukkaiden) tarvii miettiä missä on tartuntoja. Verkkosivuilla oli tieto avoimesti esim. kuntosalitartunnoista. (H6)
- (63) Turha kuorruttaminen pois, asiat pitää näyttää niin kun ne on ja käyttää myös visuaalisuutta. (H7)
- (64) Viestitään ensin sisäisesti, ettei tarvi lehdestä lukea esimerkiksi maskipakosta. (H6)
- (65) Alussa oli ongelma siinä, että missä järjestyksessä viestitään, esimerkiksi ylempää kerrottiin jotain ennen kuin tieto oli viestinnällä. Ja näin tietoa joutui maksumuurin taakse. (H6)

### **4.3 Vertailu**

Eri toimialojen erilaiset viestintätavat ja tarpeet näkyivät tutkimuksen tuloksissa esimerkiksi siinä, että pörssiyritysten viestinnän toimihenkilöiden vastaukset keskittyivät enemmän ulkoiseen asiakasviestintään. Ulkoisessa pandemian aikaisessa viestinnässä keskityttiin haastateltavan viestinnän ammattilaisen mukaan asiakkaiden tukemiseen ja siihen, että yritys on mahdollisimman saatavilla asiakasta varten (esimerkki 66). Edellä mainittu tukeminen perustuu siihen, että asiakkaat eivät tekisi niin sanotusti omin päin hätiköityjä ratkaisuja, koska niistä voisi aiheutua yritykselle harmia tai tappiota (esimerkki 67 ja 68).

- (66) Pitää viestiä tarpeeks siitä, että asiantuntijat on ajantasalla ja seuraavat tilannetta asiakkaan puolesta, pitää pitää huolta siitä ettei asiakkaat paniikissa tee hätiköityjä ratkasuja. (H4)
- (67) Just se, että ei pidä olettaa, että asiakkaat tietää kaiken vaan mielummin liikaa tietoa tai liian usein kun ei anna ollenkaan, ettei jätä asiakkaita ja sidosryhmiä arvailemaan missä mennään. (H4)
- (68) Tommosessa tilanteessa parasta on et ei anneta asiakkaiden vaipua epätoivoon ja tehdä paniikkiratkaiduja vaan ollaan tukena ja ollaan kumppanina vaikeinakin aikoina ja tavoitettavissa vaikeaisakin tilanteissa ja se on tärkeämpää kuin se, että osaa tarjota oikeat vastaukset koska niitä ei koronatilanteessa kenelläkään ollu tarjota. (H4)

Julkisella puolella keskityttiin omaan kohderyhmään, eli esimerkiksi kaupungin asukkaisiin (esimerkki 62). Organisaation sisäisesti huolehdittiin erityisesti siitä, että työntekijöillä oli tarvittavat työkalut työn suorittamiseksi. Sisäiseen viestintään liittyvät vastaukset olivat kaikilla haastateltavilla melko yhteneviä riippumatta siitä, oliko kyseessä esimerkiksi juuri julkisen puolen organisaatio tai pörssiyrityksen organisaatio.

#### **4.4 Yhteenveto**

Koronaviruspandemia nähtiin viestinnän ammattilaisten silmissä kriisinä, mutta tilanteessa nähtiin myös paljon positiivista. Positiivisia mainintoja olivat esimerkiksi etätyöskentelyn lisäämä keskittymisen parantunut taso, pandemian positiivinen vaikutus tiettyjen yritysten tuloksiin, työpäivien lyhentymisen työmatka-ajan poistuessa sekä se, että sai tehdä merkityksellisten asioiden parissa töitä. Positiivista oli myös tietyllä tavalla se, että organisaatiot joutuivat kehittymään ja tekemään muutoksia pystyäkseen toimimaan tämän päivän maailmassa, sillä näin organisaatiot lähtivät myös kokeilemaan erilaisia keinoja ja olivat myös avoimempia uudelle. Lisäksi kriisi on useissa organisaatioissa vaikuttanut jälkeinpäin positiivisesti organisaatioiden yhteisöllisyyteen, sillä nyt sitä osataan arvostaa sen sijaan, että hyvää työyhteisöä pidettäisiin itsestään selvänä. Ilman kriisiä tätä kehitystä ei olisi välttämättä tapahtunut lainkaan.

Pandemian negatiivisia puolia olivat yhteisöllisyyden puute, kasvokkaisen vuorovaikutuksen väheneminen, epävarmuus tulevasta, yksinäisyys, liikunnan väheneminen, taukojen puute, stressi, kuormitus ja usein myös työn ja vapaa-ajan tasapainotteleminen. Kun työ itsessään on uhattuna, voi reaktiot muutoksiin olla osittain negatiivisia (van Zoonen ja muut, 2022, s. 323). Vastauksissa koettiin myös kuormituksen ohella pelkoa. Muutostilanteessa negatiiviset tunteet, kuten epätoivo, pelko, ahdistus ja paniikki, vaikuttavat prosessiin, koska ne vähentävät ihmisen kykyä prosessoida kognitiivista informaatiota, ja samalla ne vähentävät kykyä huomata ympäristöstä nousevia tärkeitä vihjeitä (Stein, 2004; Maitlis & Sonenshein, 2010; Weick, 1995, s. 47-49; Weick, 2001, s. 132-135).

Tulosten perusteella viestinnän ammattilaisten käyttämistä viestinnän keinoista voidaan määritellä suosituimmiksi selviytymiskeinoiksi yhteisöllisyyden korostamisen, kuormittavuuteen liittyen henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimisen, työn ja vapaa-ajan tasapainoon liittyen työajan optimoinnin ja tauottamisen sekä empatian harjoittamisen.

Viestinnän ammattilaisten vastausten ja tämän tutkimuksen analyysin tulosten perusteella koronaviruspandemian aiheuttama kriisi sopii hyvin Weickin sensemaking teoriaan. Sensemaking teorian kannalta tapahtumien selvittämisen prosessi koostuu tilanteesta, jonka piirteet kuten yhtäkkinen sosiaalisuuden puute, tietämättömyys, kuormitus ja empatian tarve ovat käynnistäneet sensemaking-prosessin. Kriisi on ollut pitkäkestoinen ja sen jälkipyykkiä selvitetään jatkuvasti vielä tänä päivänä kriisin jo loputtua. Tilanteessa on tietyissä organisaatioissa noussut esiin piirteitä, jotka ovat esiintyneet myös esimerkiksi aikaisemmissa kriiseissä. Nämä tutut jo koetut piirteet ovat muodostaneet tunteen siitä, että tämä kriisi on todellinen. Kriisi on vaikuttanut toimintatapoihin ja identiteetteihin eli siihen, miten toiset näkevät toiset organisaation jäsenet. Lisäksi kriisiin on reagoitu ja sitä on alettu selvittämään nopeasti, vaikka kaikki tieto tapahtumista ei ole ollut saatavilla. Haastattelun vastaukset sijoittuvat pääosin sensemakingin toiminta ja *enactment* -vaiheisiin, sillä vastauksissa käsitellään niitä toimia ja tunteita, joita on koettu kriisin aikana ja sen jälkipuinnissa.

Merkityksellistämisen tehtävänä on vähentää monimerkityksellisyyttä ja lisätä näin yhteiseen näkemykseen perustuvaa toimintaa (Korpela, 2017, s. 138). Yhteisen näkemyksen tavoittelu näkyy myös haastattelujen vastauksissa. Organisaatiot ovat pyrkineet luomaan uusia työskentelytapoja ja rutiineja niin, että ne sopisivat mahdollisimman monelle työyhteisön jäsenelle. Organisaation jäsenille yhteiset merkitykset koostuvat normeista, strategioista, kokemuksista ja olettamuksista (Korpela, 2017, s. 138). Tämä tarkoittaa, että esimerkiksi aikaisempaa strategiaa tulee muokata kriisiin sopivaksi. Nämä merkitykset voivat olla kirjattuina sääntöinä tai toimintaohjeina, mutta ollakseen yhteisiä niiden tulee olla myös organisaation jäsenten mielissä (Korpela, 2017, s. 138).

Kerätyn aineiston analyysin perusteella haastatteluihin osallistuneet viestinnän ammattilaiset toteuttivat merkityksellistämistä Weickin (1995) teorian kaikkien seitsemän eri kriteerin mukaisesti. Myös oma-aloitteista merkityksellistämistä havaittiin viestinnän ammattilaisten vastauksissa niissä kohdissa, joissa vastaajat kertoivat tilanteeseen ”heräämisestä”. Merkityksellistäminen lähti siis yksilöillä liikkeelle kun he tajusivat esimerkiksi työpisteen siirtymisen keittiöön ja heidän alkaessaan selvittämään mitä ergonomia on tai tajuttiin, että työ alkaa olemaan aika raskasta. Näistä herätyksistä lähti käyntiin sensemakingin prosessi, joka ei ole vielääkään päättynyt.

## 5 Päätäntö

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten viestinnän ammattilaiset ovat kokeneet pandemia-ajan kriisiviestintään liittyvässä työssään. Aineistona toimivat viestinnän ammattilaisille kohdistetun koronavirsupandemia -aiheisen haastattelun vastaukset. Aineisto ensin koodattiin, ja jälkeempään koodeista koottiin laajempia teemoja. Teemoiksi eriteltyä aineistoa analysoitiin sensemaking-teorian avulla.

Teoriakirjallisuuden nojaten aineistosta poimittiin koodauksen avulla seuraavat teemat: empatia, kuormitus, työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen ja yhteisöllisyyden korostaminen. Analyysin tulosten perusteella todettiin, että viestinnän ammattilaiset suosivat siis seuraavia selviytymiskeinoja: yhteisöllisyyden korostaminen, henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen, työajan optimointi ja tauottaminen sekä empatian harjoittaminen. Kaikki tässä tutkimuksessa haastatellut viestinnän ammattilaiset kokivat pandemian kriisinä. Kaksi kahdeksasta eivät kuitenkaan kokeneet kriisiä henkilökohtaisesti kuormittavana.

Tutkimuksen teemoja olivat yhteisöllisyys, empatia, kuormitus ja työn ja vapaa-ajan tasapaino. Yhteisöllisyyden teemassa toistuvia alaluokkia olivat etätapaamisten määrä ja laatu myös tiiminrakennus mielessä, sisäisen viestinnän yhteisöllisyyttä korostava sisältö sekä yksinäisyyden huomioiminen toiminnassa. Kuormittavuuden teemassa esiintyi ajatuksia etenkin työn määrän kasvamisesta, työaikojen muuttumisesta, tehokkuudesta ja työergonomiasta. Empatiaan liittyen kerrottiin muun muassa välittämisestä, turvallisuuden tunteen jakamisesta ja työkavereille avautumisesta. Työn ja vapaa-ajan tasapainon teema koostui taukojen puuttumisesta, vapaa-ajalla median seuraamisesta ja työn tunkeutumisesta kotiin. Teema-analyysin ohella käsitellyistä viestinnän ammattilaisten antamista vinkeistä nousi esiin avoimuus, toiminnan nopeus, säännöllinen ja henkilökohtainen viestintä, tulevaisuuteen viittaaminen, järjestelmällisyys organisaatiossa, ennakointi, asiakkaiden puolesta faktojen tutkiminen, verkostoituminen sekä realistinen informointi. Vastausten vertailussa saatiin selville eri organisaatiotyyppien toiminnan riippuvan viestinnän kohderyhmästä. Kaikki teemat sisälsivät Weickin (1995) sensemaking-prosessin useita kriteerejä ja teemoihin lukeutui vastaajien oma-aloitteista merkityksellistämistä.

Aikaisempaan tutkimukseen verrattuna tämän tutkimuksen tulokset ovat hyvin yhteneviä esimerkiksi van Zoonenin ja muiden (2022) tulosten kanssa, jotka korostivat laadukkaan muutosviestinnän positiivisia vaikutuksia työntekijöiden mielenterveyteen. Samoin kuin van Zoonenin ja muiden (2022) tutkimuksessa, myös tässä tutkimuksessa todistettiin, että pandemiat ovat historiallisesti muuttaneet työtä. Tämä tutkimus yhtyy van Zoonenin ja muiden (2022) tutkimuksen tuloksiin koronaviruspandemiaan liittyvän sensemaking-prosessin alkavan vihjeistä, jatkuvan tulkinnalla ja ”päättymisen” työskentelytapojen muuttamiseen. Tämä tutkimus sai myös samoja tuloksia koronaviruspandemian tutkimuksesta kuin Cuevas Shaw (2021), jonka tuloksiin lukeutui suhteiden rakentaminen sidosryhmien välille.

Myös Leen (2022) tulokset dialogisen sisäisen viestinnän yhteisöllisyyttä parantavista ominaisuuksista liittyivät vahvasti viestinnän ammattilaisten vastauksiin. Lisäksi Parmeele ja Greerin (2022) tutkimuksen tulosten ”taistellaan yhdessä” -asenne näkyi haastattelujen vastauksissa, kun yhteisöllisyyttä korostettiin työyhteisössä. Moni haastateltavista antoi johtamiselle paljon painoarvoa, samoin kuin Tao (2021) tutkimuksessaan, jossa yksi tuloksista oli hyvän ja empatiaa harjoittavan johtamistyylin positiiviset vaikutukset työyhteisöön.

Samanlailla kuin Santoson (2022) hyvin samantyyppisessä haastattelututkimuksessa, myös tämän tutkimuksen tulokset olivat yhteisökeskeisiä. Samoja keinoja, kuten yhteistyö, tukeminen ja yhtenäisyyden keskittyminen mainittiin toistuvasti viestinnän ammattilaisten haastatteluvastauksissa.

Koronakriisin aikana olemme oppineet paljon päätöksentekokoneistostamme, lainsäädännöstä, tieteen kyvystä tuottaa tietopääomaa ja innovaatioita, hybridin mediatilin informaatioympäristöstä sekä resilienssin ja psykologisen turvallisuuden johtamisesta (Korpiola ja Poutanen, 2021, s. 180). Kysymys kuuluu: mitä meille jää korona-ajasta käteen? Tarvitsemme edelleen toisiamme tavoitteidemme saavuttamiseksi. Digitalisaation merkittävimpiä kysymyksiä on luottamuksen muodostuminen verkossa tapahtuvissa kohtaamisissa sekä suhteessa verkon yhteisöihin, informaatioon, asiantuntijoihin ja teknologisiin alustoihin (Korpiola ja Poutanen, 2021, s. 182). Laadukkaat ja merkitykselliset sosiaaliset suhteet ovat

avainasemassa työkykyisyyden ehkäisyssä, mutta pelkkien sosiaalisten tilanteiden lisääminen ei välttämättä riitä, vaan pitää käyttää strategioita, joilla sosiaalisten suhteiden laatua voi kehittää. (Tanskanen ja muut, 2021, s. 34-36).

Tutkimuksen tulosten perusteella pandemian aiheuttaman työelämän muutoksen ratkaisu on toisistamme huolehtiminen ja toimiva työyhteisö jo ennen kriisitilanteen puhkeamista. Ihmisten sosiaalisen identiteetin lähtöoletus on, että yksilöllä on tarve liittyä muihin ja ylläpitää myönteistä käsitystä itsestä ja omasta ryhmästä (Korpiola ja Poutanen, 2021, s. 134), mikä perustelee etätyöläisten tarpeen sosiaaliseen kanssakäymiseen.

Tutkimuksen tulos vahvistaa tutkimuksen alussa asetettua olettamusta. Tutkimuksen tuloksena saatiin selville yhteisöllisyyteen panostamisen olevan viestinnän ammattilaisten kaikista eniten suosima keino, ja tämä on täysin linjassa lähtöoletuksen kanssa. Sensemaking-teoria sopi tutkimukseen ja sen aineistoon hyvin. Teorian piirteitä löydettiin aineistosta runsaasti ja sensemaking-prosessi oli hyvin näkyvillä viestinnän ammattilaisten kokemuksissa. Teoria oli joustava, sillä kaikkia sen piirteitä löydettiin aineistosta.

Analyysin toteutuksen aikana kävi ilmi, että laadullisen analyysin tulokset eivät välttämättä ole yleistettävissä, sillä aineiston suppeus ei kuvaa laajemmin viestinnän ammattilaisten kokemuksia. Pienempää otosta analysoimalla saadaan kuitenkin esille teemoja, jotka ovat merkittäviä ja myös aiemmassa kirjallisuudessa esille nostettuja. Lisäksi Alasuutarin (2011) mukaan ei ole olemassa yhtä tiettyä metodologiaa kerätä tietoa, jonka avulla saataisiin ”totuus” selville.

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista suorittaa tutkimus, jossa vastauksia pandemian aiheuttamiin muutoksiin saataisiin laajemmalla yleisöltä. Tämä takaisi myös tutkimuksen tulosten yleistettävyyden. Pandemiakriisin aikaisia tapahtumia voitaisiin verrata nykytilanteeseen, mitä on muutettu ja mikä on koettu hyödylliseksi? Näillä tutkimustiedoilla olisi mahdollista kerätä tarpeellista tietoa myös tulevaisuuden vastaavia kriisejä varten. Lisäksi sensemaking-teoriaa voitaisiin hyödyntää tulevaisuuden kriiseissä niin, että organisaatio käyttäisi teoriaa tietoisesti hyödykseen.

## Lähteet

- Ancona, D. (2012). *Framing and Acting in the Unknown*. S. Snook, N. Nohria, & R. Khurana, *the handbook for teaching leadership*, 3(19), 198-217.
- Anttila, V-J. (2021). *Uusi koronavirus (COVID-19)*. Lääkärikirja Duodecim. Terveyskirjasto Duodecim. Noudettu 29.10.2022 osoitteesta [https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p\\_artikkeli=dlk0125](https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk0125) .
- Asunta, L. (2016). *The Role, the Goal and the Soul of Professional Public Relations Developing a Holistic Model of PR Professionalism*. Jyväskylän yliopisto.
- Butler, J.K. & Cantrell, R.S. (1997). *Effects of Perceived Leadership Behaviors on Job Satisfaction and Productivity*. *Psychological Reports*, 80 (3). Noudettu 27.11.2022 osoitteesta <http://journals.sagepub.com/doi/10.2466/pr0.1997.80.3.976> .
- Burleson, B. R., Albrecht, T. L., & Sarason, I. G. (1994). *Communication of social support: Messages, interactions, relationships, and community*. Sage Publications, Inc.
- Brown, A.D., Humphreys, M. & Gurney, P.M. (2005). *Narrative, Identity and Change: a Case Study of Laskarina Holidays*. *Journal of Organizational Change Management* 4, 18.
- Brown, A.D., Stacey, P., & Nandhakumar, J. (2008). *Making sense of sensemaking narratives*. *Human Relations* 8, 61.
- Christianson M.K. & Barton M.A. (2021). *Sensemaking in the Time of Covid-19*. University of Toronto. *Journal of Management Studies* 58:2.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2012). *Amazon.com's Orwellian nightmare: Exploring apology in an online environment*. *Journal of Communication Management*, 16(3). <https://doi.org/10.1108/13632541211245758>.
- Coombs, W. T. (2023). *Ongoing Crisis Communication*. Sage Publications. California.

- Cuevas Shaw, L. (2021). *From Sensemaking to Sensegiving: A discourse analysis of the scholarly communications community's public response to the global pandemic*. Learned Publishing, 34, 6-16. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1002/leap.1350>
- Greyser, A. (2009). *Corporate brand reputation and brand crisis management*. Emerald Group Publishing. Vol. 47, 4, 200.
- ECM European Communication Monitor (2019). Noudettu 21.9.2023 osoitteesta <http://www.communicationmonitor.eu/2019/05/23/ecm-european-communication-monitor-2019/>.
- Erämetsä, T. (2003). *Myönteinen muutos*. Tammi. Vammala.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Falkheimer, J., Heide, M., Simonsson, C., & Andersson, R. (2022). *Rally-around-the organizational-flag? Internal communication in a professional organization during the Covid-19 pandemic crisis*. Corporate Communications: An International Journal.
- Hammarén, A., & Laajalahti, A. (2019). *Kriisivuorovaikutuksen jännitteet organisaation mainekriiseissä*. Prologi, 15(1). <https://doi.org/10.33352/prlg.80452>
- Harju K. (2002). *Johda rohkeasti! Liiderin arkea kiireorganisaatiossa*. Tampere: Tammi.
- Hirsjärvi S. & Hurme H. (2001). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsingin yliopisto.
- Hodder, A. (2020). *Crisis Communication: How to get it right*. Benefits Magazine. Noudettu 25.8.2023 osoitteesta <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.saimia.fi/ehost/>.
- Isohookana, H. (2007). *Yrityksen markkinointiviestintä*. WSOY. Juva.

- Kallinen, T. & Kinnunen T. (2021). *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Tampere. Noudettu 29.10.2022 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus>.
- Kantanen, H. ja Koskela M. (2022). *Poikkeuksellinen viestintä*. ProCom Viestinnän ammattilaiset ry.
- Kollock, P. (1999). *The economies of online co-operation. Gifts and public goods in cyberspace*. Routledge.
- Kotler, P. & Nancy, L. (2006). *Marketing in the public sector: a roadmap for improved performance*. Wharton School Publishing.
- Korhonen, R. (2021). *Koronapandemian Johtaminen Suomessa Toisen Aallon Aikana*. Vaasan Yliopisto.
- Korpiola, L. ja Poutanen P. (2021). *Korona ja digitaalinen riskiyhteiskunta*. Tammi.
- Korpela, T. (2017). *Palvelun merkityksellistäminen sensemaking-näkökulman valossa: Tutkimus sairaalan hoitoprosessista*. Tampereen yliopisto.
- Koskela, J. (2021). *Vaikuttava viestintä julkisella sektorilla*. Kirjastokaista. Noudettu 1.9.2023 osoitteesta <https://www.kirjastokaista.fi/johanna-koskela-vaikuttava-viestinta-julkisella-sektorilla/>.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. Oxford University Press.
- LEADIS hanke (2021). *Etätyö ja sen johtaminen*. Vaasan yliopisto.
- Lehtonen, J. (2009). *Ettei pahin tapahtuisi – Riski- ja kriisiviestinnän perusteet*. Marketing Finland ry. Helsinki.
- Leinonen, R. (2018). *Mikä sisällönanalyysi?* Noudettu 29.10.2022 osoitteesta <https://spoken.fi/sisallönanalyysi/>.
- Malecki K., Keating J. ja Safdar N. (2021). *Crisis Communication and Public Perception of COVID-19 Risk in the Era of Social Media*. *Clinical Infectious Diseases* 2021; 71(4).

- Maitlis, S. & Christianson, M. (2014). *Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward*. The Academy of Management Annals 1, 81.
- Melgin, E. (2020). *Merkityksenantajat - Viestinnän ammattilaisuus 2020*. Libris. Helsinki.
- Millar, D.P. ja Heath, R.L. (2004). *Responding to Crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication*. Routledge.  
<https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.4324/9781410609496>
- Nuopponen, A., Koskela, M. ja Nissilä, N. (2018). *Viestinnän ammattilainen erikoisalojen maailmassa – asiantuntijana asiantuntijatietoa välittämässä*. Vaasan yliopisto.
- Parmes, R., Frösen K., Koivukoski J., Liskola K., Mäkinen K., Piispanen M., Ristiniemi J., ja Söder J. (2007). *Varautumisen käsikirja*. Tietosanoma Oy. Helsinki.
- Peltoniemi, J. (2018). *Kaiken keskellä. Keskijohto strategisen muutoksen tekijänä ja kokijana*. Jyväskylän Yliopisto.
- Phillips, B. (2013). *Eight Truths of Crisis Communications*. Financial Executive. Vol. 29.
- Rustemeyer, R. (1992). *Praktisch-methodische Schritte der Inhaltsanalyse: Eine Einführung am Beispiel der Analyse von Interviewtexten*. Münster: Aschendorff.
- Saksola A. (2019). *Yksinäisyyden monet ulottuvuudet*. Keski-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus. Jyväskylä.
- Sandberg, J. & Tsoukas, H. (2015). *Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development*. Journal of Organizational Behavior 51.
- Santoso, N.R. (2022). *Understanding employee responses to the covid-19 pandemic: a sensemaking humanitarian solidarity perspective*. Journal Studies  
doi:10.25139/jsk.v6i1.4137

- Seeck H., Lavento H. ja Hakala. S (2008). *Kriisijohtaminen ja viestintä: tapaus Nokian vesikriisi*. Suomen kuntaliitto. Helsinki.
- Seeck H. (2009). *Kriisit ja työyhteisön kriisijohtaminen*. Tampereen yliopistopaino Oy. Sitran muistio 2021.
- Shapiro, G. & Markoff J. (1997). *A matter of definition*. Teoksessa: Text analysis for the social sciences: Methods for Drawing Statistical Inferences from Texts and Transcripts. Toim. Carl W. Roberts. Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Sirkkunen, E. (2008). *Vertaismedia haastaa perinteisen joukkoviestinnän*. Teoksessa Aula, P., Matikainen, J. & Villi, M. (toim.) *Verkkoviestintäkirja*. Yliopistopaino. Helsinki.
- Sisäministeriö (2020). *Alueellisen kriisiviestinnän nykytila ja kehitystarpeet*. Helsinki.
- Sosiaali ja terveysministeriö (2022). *Koronavirus Suomessa*. Noudettu 19.8.2023 osoitteesta <https://stm.fi/korona>
- Schreier, M. (2013). *Qualitative Content Analysis in Practice*. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.
- Stein, M. (2004). *The critical period of disasters: Insights from sense-making and psychoanalytic theory*. Human Relations 10, 57.
- Tanskanen, J., Kemppinen S., Mäkelä L., Kangas H. ja Pensar H. (2021). *Opetusalan ammattilaisten kokemuksia etätyöhön siirtymisestä COVID-19-pandemian vuoksi*. Vaasan Yliopisto.
- Tanskanen J., Siiriäinen A., Kemppinen S., Mäkelä L. ja Urrila L. (2022). *Yhdessä etä- ja hybridityössä!* Vaasan yliopisto.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (6. uud. laitos.). Tammi.
- Tuominen, Pasi (2013). *Virtuaalimaine*. Talentum. Helsinki.
- Parmeele, S.D ja Greer, C.F. (2022). *Corporate responses to the COVID-19 pandemic by Fortune 500 companies*. Public Relations Review 49.

- Li, J.-Y. (2020). *Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication*. Public Relations Review.
- Tao, W. (2021). *Enhancing Employee Engagement via Leaders' Motivational Language in times of crisis: Perspectives from the COVID-19 outbreak*. Public Relations Review 48.
- Tilastokeskus (2021). Väestön tieto- ja viestintätekniiikan käyttö -tutkimus 2021.
- Tökkäri, V. (2012). *Käsittämätöntä! Mielekkyyden luomisen keinot ja funktiot työyhteisön kertomuksissa*. Lapin Yliopistokustannus. Rovaniemi.
- Lee, Y. (2022). *How dialogic internal communication fosters employee's safety behaviour during the COVID-19 pandemic*. Public Relations Review 48.
- Åberg, L., Aula, P., Melgin, E., Juholin, E., Hellström, J., Isotalus, P., Lipponen, K. ja Luoma-Aho V. (2019). *Yhteisöviestinnän uudet periaatteet*. ProCom. Noudettu 7.5.2023 osoitteesta <https://www.procom.fi/viestintaala/ohjeet-ja-periaatteet/procom-yhteisoviestinnan-periaatteet-2020/>.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks. Sage. California.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (2005). *Organizing and the process of sensemaking*. Organization Science, 16.
- Wodak. R. (2021). *Crisis communication and crisis management during Covid-19*. University of Lancaster. Global Discourse col 11.
- Van Zoonen, W., Rice, R.E. ja ter Hoeven, C.J. (2022). *Sensemaking by employees in essential versus non-essential professions during the COVID-19 crisis*. Erasmus Rotterdamin yliopisto.
- Viesti ry, Julkisen alan tiedottajat ry (JAT) ja ProCom ry (2021). *Viestinnän ala 2021-tutkimus*.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset

1	Missä organisaatiossa työskentelit koronapandemian aikana aikavälillä 1.3.2020-30.06.2022.
2	Mikä on/oli positiosi? Oletko esihenkilö?
3	Voisitko kertoa työnkuvastasi ja siitä millaisia työtehtäviä teit korona-aikana?
4	Mihin viestintää tarvittiin eniten mielestäsi?
5	Millaisia haasteita koronapandemia aiheutti työympäristössäsi ja miten niihin vastattiin?
6	Miten koit korona-ajan työssäsi? Mitä se tarkoitti viestinnän kannalta?
7	Miten työyhteisö pidettiin toimivana? Millaisia viestejä jaettiin?
8	Miten olet tasapainottanut työ ja vapaa-aikaa?
9	Mitkä viestinnän keinot koit tärkeimmiksi organisaation toimintakyvyn säilyttämisen kannalta?
10	Anna viisi vinkkiä seuraavaa kriisiä varten:

### Liite 2. Haastattelut

	Positio	Organisaatio	Aika
H1.	Viestintä- ja markkinointijohtaja	Castren & Snellman	15.5.2023
H2.	Projektipäällikkö	Ping Helsinki	15.5.2023
H3.	HR Partner	Rapala VMC	17.5.2023
H4.	Viestintäjohtaja	United Bankers	30.5.2023
H5.	Viestintäjohtaja	Afry	31.5.2023
H6.	Viestintäjohtaja	Vaasan kaupunki	3.10.2023
H7.	Senior Adviser ja founder	Ahjo Coms	6.10.2023
H8.	Viestintäjohtaja	Kuntaliitto	6.10.2024