

Työyhteisöviestinnän toimivuus

Tapaustutkimus ammatillisessa opettajakorkeakoulussa

Kati Poikonen

Opinnäytetyö

Marraskuu 2017

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi AMK

Tekijä(t) Poikonen, Kati	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Marraskuu 2017
	Sivumäärä 50	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Työyhteisöviestinnän toimivuus Tapaustutkimus ammatillisessa opettajakorkeakoulussa		
Tutkinto-ohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) Sami Kalliomaa		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän ammattikorkeakoulun ammatillinen opettajakorkeakoulu		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää työyhteisöviestinnän tilaa Jyväskylän ammattikorkeakoulun ammatillisessa opettajakorkeakoulussa (AOKK). Taustana oli organisaatiossa havaittu tarve sisäisen viestinnän kehittämiseksi, jonka perustaksi kaivattiin tutkimustietoa.</p> <p>Tutkimuskysymykseen ”Miten työyhteisöviestintä toimii AOKKissa?” haettiin vastausta laadullisella tutkimusotteella, teemahaastattelujen avulla. Haastatteluihin, joista osa toteutettiin yksilö- ja osa ryhmähaastatteluina, osallistui yhteensä 15 informanttia. Kerätylle aineistolle tehtiin sisällönanalyysi.</p> <p>Tutkimustuloksia tarkasteltiin kahdessa osassa, viestintäjärjestelmiin ja viestinnän ilmapiiriin liittyen. Viestintäjärjestelmistä AOKKissa käytettiin eniten sähköpostia, Yammeria, Skype for Businesta ja Elmo-intraa. Todettiin, että massasähköpostin väheneminen on ollut hyvä kehityssuunta, mutta samanaikaisesti jaettavan tiedon määrä on kasvanut ja kanavat lisääntyneet, minkä vuoksi tiedon löytäminen on vaikeutunut. Koettiin, ettei eri kanavien käyttö ole AOKKissa johdonmukaista. Yhteisiä foorumeita, henkilöstökokousta ja OIVAA, pidettiin tärkeinä. Viestinnän ilmapiiri koettiin hyväksi, etenkin keskinäisviestinnässä. Tunnelma koettiin niin turvalliseksi, että erilaisten näkökantojen esittäminen on mahdollista. Tiimiorganisaatioon siirtymisen nähtiin tuoneen jonkin verran haasteita erityisesti johtamis- ja esimiesviestintään. Etätyökulttuuri oli haastateltavien mukaan kehittynyt parempaan suuntaan ja erilaiset käytänteet ovat arkipäiväistymässä.</p> <p>Tärkeimpänä johtopäätöksenä voidaan todeta, että viestinnän perillemenon varmistamiseksi ammatillisessa opettajakorkeakoulussa on tarpeellista selkiyttää eri kanavien ja foorumien rooleja – mikä tieto löytyy mistäkin. Keskeisinä kehittämisen osa-alueina voidaan pitää myös johtamis- ja muutosviestintää.</p>		
Avainsanat (asiasanat) työyhteisöviestintä, organisaatioviestintä, sisäinen viestintä, tapaustutkimus		
Muut tiedot		

Author(s) Poikonen, Kati	Type of publication Master's thesis	Date November 2017 Language of publication: Finnish
	Number of pages 50	Permission for web publication: x
Title of publication Internal Communication in a Work Organization A Case Study in Teacher Education College		
Degree programme Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence		
Supervisor(s) Kalliomaa, Sami		
Assigned by JAMK University of Applied Sciences, Teacher Education College		
Abstract <p>The need to develop internal communication has been recognized in JAMK's Teacher Education College (TEC) lately. It has been agreed that research information would be useful for the purpose. Therefore, the aim of the thesis was to examine how internal communication worked in the Teacher Education College. The question was approached by using a qualitative study. Theme interviews were conducted with 15 informants. The collected data was subjected to a content analysis.</p> <p>The main findings were summarized in two categories: communication systems and the communication atmosphere. The main communication channels used by the TEC staff were email, Yammer, Skype for Business and the Elmo-intranet. Sending mass emails as a means of communication had diminished, which was found to be a good development. On the other hand, communication channels as well as the amount of information had increased, which had made finding information more difficult. Common forums, such as staff meetings and OIVA-meetings were mainly considered important. The communication atmosphere was described as good, especially when talking about communicating between colleagues. The communication atmosphere was deemed safe so that bringing different perspectives to the common discussions was possible. Due to the new team organization, some aspects of managerial and leadership communication were considered unclear. The culture of distance work in the organization had improved and was becoming an essential part of everyday work.</p> <p>According to the conclusions, it seemed important to clarify the roles of different channels of internal communication in the Teacher Education College. Also leadership communication and change communication are areas that need to be paid attention to.</p>		
Keywords/tags internal communication, organizational communication, case study		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Työyhteisöviestinnän rooli työelämän muutoksessa	3
2	Työyhteisöviestintä käsitteenä ja tutkimuskohteena.....	4
2.1	Sisäinen viestintä - organisaatioviestintä - työyhteisöviestintä.....	5
2.2	Työyhteisöviestinnän järjestelmät: kanavat ja foorumit	9
2.3	Viestinnän ilmapiiri.....	16
2.4	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	23
3	Tutkimuksen toteutus.....	24
3.1	Toimeksiantaja ja tutkimuksen tausta	24
3.2	Tutkimusongelma ja työn tavoitteet.....	27
3.3	Tutkimusote.....	28
3.4	Aineisto.....	29
3.5	Luotettavuus ja eettisyys.....	33
4	Tutkimustulokset.....	34
4.1	Viestintäjärjestelmät	34
4.2	Ilmapiiri.....	39
5	Pohdinta.....	42
	Lähteet	47
	Liitteet	50
	Liite 1. Teemahaastattelun runko.....	50

Kuviot

Kuvio 1. Viestintäkulttuurin ulottuvuudet.	7
Kuvio 2. Juholinin uusi agendamalli sipulimetaforana.....	8
Kuvio 3. Työyhteisöviestinnän foorumit vaihtelevat virallisista epävirallisiin ja muodollisista spontaaneihin, fyysisistä virtuaalisiin ja monenvälisistä kahdenvälisiin.....	10
Kuvio 4. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys talo-metaforana.....	23
Kuvio 5. JAMKin sisäiset viestintävälineet	26
Kuvio 6. Tutkimustulokset suhteutettuna teoreettiseen viitekehukseen.....	44

Taulukot

Taulukko 1. Esimerkki aineiston analyysistä: asiasanojen ja teemojen muodostaminen alkuperäisistä ilmaisuista.	32
--	----

1 Työyhteisöviestinnän rooli työelämän muutoksessa

Työyhteisöviestinnän on muututtava työelämän muutoksen mukana. Median välittämä kuva tämän päivän työelämästä on hektisempi kuin koskaan ennen: puhutaan kiristyneestä työtahdistista, informaatioähkystä, aivokuormasta ja innovaatiopaineesta, jotka kaikki liittyvät asiantuntijatyöhön. Jo vuonna 2014 uutisoitiin, että joka toisen suomalaisen työ on luonteeltaan asiantuntijatyötä (Silvo 2014).

Myllerryksen keskellä työyhteisöviestinnän yhteys työhyvinvointiin on suoraviivainen – työssä jaksamista edistää merkittävästi se, että voi vaikuttaa omaan työhönsä ja työolosuhteisiinsa. Elisa Juholin nostaa esiin muutosta sekä työn että yhteiskunnan tasolla – viestinnässä perinteisen lähettäjä-vastaanottajamallin tilalle on astunut asiantuntijaviestintä, jossa vuorovaikutukseen osallistuvat kaikki. Online-maailma siirtää painetta ja vastuuta yksittäisille yhteisön jäsenille. (Juholin 2013, 174–187.)

Erilaiset modernin työelämän ratkaisut, kuten avo- ja monitoimitilat sekä ajasta ja paikasta riippumaton etätyö asettavat työyhteisöviestinnälle aivan uudenlaisia haasteita. *Väärinymmärrykset, yksinäisyys ja tekniset ongelmat ovat etätiimityön arkea*, todetaan Helsingin Sanomien otsikossa toukokuussa 2017 – harmittomalta tuntuva yksityiskohta, kuten suuraakkosten käyttäminen sähköpostin aihekentässä voi aiheuttaa sekaannusta (Vasama 2017). Toisaalta *Mutkaton työ toi vapauden*, kertoo Fakta-lehden artikkeli teleoperaattori DNAn kokemuksista työympäristön uudelleenjärjestelyssä. DNA:lla uudenlaiset työtilajärjestelyt ja laajat etätyöoikeudet toivat esiin myös uusia vaatimuksia sisäiselle viestinnälle: huomattiin, että henkilöstön hajautuminen kasvattaa sisäisen kommunikaation tarvetta. (Haapakoski 2016.)

Työyhteisön viestintä vaikuttaa suoraan työpaikan ilmapiiriin ja sitä kautta tuloksellisuuteen. *Työpaikalla, jossa ilmapiiri on turvallinen ja innostava, syntyy uusia ideoita, kun epäonnistumisia ei tarvitse pelätä ja virheistäkin uskalletaan puhua. Työntekijät uskaltavat olla innovatiivisempia*, avaa professori Pessi Helsingin Sanomien artikkelissa ilmapiirin ja innovaatioiden suhdetta (Jokinen 2017).

Työn luonne siis muuttuu, mutta niin muuttuvat käytettävät välineetkin. Työyhteisön viestintään on tarjolla toinen toistaan upeampia työkaluja. Työyhteisöviestinnän mit-

taamisen avulla on mahdollista hahmottaa eri kanavien ja foorumien toimivuus, löytää kehittämiskohteita ja tarpeita uusille kanaville eli mittaaminen parhaimmillaan johtaa viestintäfoorumien päivittämiseen (Malkavaara 2016, 18–21).

Jyväskylän ammattikorkeakoulun ammatillinen opettajakorkeakoulu (AOKK) on työelämän muutoksessa samojen viestinnän haasteiden keskellä kuin muutkin asiantuntijaorganisaatiot. Sisäisen viestinnän kehittäminen on merkityksellistä työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden turvaamiseksi. Kehittämistyön taustaksi on haluttu tutkimustietoa ”pintaa syvemmältä”, jolloin laadullinen tutkimusote ja aineiston keruu teema-haastatteluin ovat olleet luontevia valintoja. Opinnäytetyön tavoitteena on siis ollut kartoittaa, mikä on työyhteisöviestinnän tilanne AOKKissa. Tutkimuksen tulokset voivat olla hyödyksi myös muissa samankaltaisissa yhteisöissä ja kertovat sisäisen viestinnän ilmiöistä suomalaisessa työelämässä.

Opinnäytetyön seuraavassa luvussa käsitellään työn kannalta keskeisiä käsitteitä sekä tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Tästä muodostuu työn tietoperusta. Tietoperustan jälkeen käsitellään tutkimus- ja analysointimenetelmät, tutkimuksen toteuttaminen ja tutkimustulokset. Työn viimeisenä lukuna on Pohdinta kehittämisajatuksi-neen.

2 Työyhteisöviestintä käsitteenä ja tutkimuskohteena

Viestintä on sanomien välitystä lähettäjän ja vastaanottajan välillä, määrittelee Suomen arvostetuimpiin viestinnän tutkijoihin lukeutuva tohtori Leif Åberg. Se on tapah-tuma, prosessi, jossa sanomia vaihdetaan lähettäjän ja vastaanottajan välillä. (Åberg 1989, 14.) Paitsi teknisestä prosessista, viestinnässä on kysymys aina myös ihmisten välisistä suhteista. Viestin muodolla voi olla yhtä paljon merkitystä kuin sen sisällöllä. (Juholin 2006, 16.) Nykypäivän työyhteisöissä viestintä ei enää ole erillinen toiminto, vaan elimellinen osa kaikkea tekemistä ja elämistä työyhteisössä (Juholin 2013, 179).

Viestintää ja viestinnän tutkimusta voidaan lähestyä erilaisten koulukuntien kautta. Perinteisesti erotetaan kaksi koulukuntaa: prosessi- ja merkityskoulukunnat. Proses-

sinäkemys korostaa viestinnän prosessia pitäen viestintää lineaarisena tiedon siirtona: lähettäjä A välittää sanoman eli viestin tietosisällön vastaanottajalle B, johon sanomalla on tietynlainen vaikutus. (Aula 2008, 14; Tukiainen 2000, 34.)

Merkityskoulukunnan mukaan viestintä on merkitysten muodostamista ja tulkintaa. Organisaatio nähdään sosiaalisena ja kulttuurisena yhteisönä, jossa yhteisöllisyys, ihmisten subjektiiviset kokemukset ja viestintäilmiöille annetut merkitykset korostuvat. (Aula 2008, 14; Tukiainen 2000, 34–36.)

Juholinin erityisesti asiantuntijaorganisaatioiden viestintään nojautuvan näkemyksen mukaan viestintää voidaan määrittää kolmelta taholta sen mukaan, mitä korostetaan: 1. sanomien siirtoa, 2. niiden merkitystä vai 3. viestinnän tuottamaa yhteisöllisyyttä. Eri näkemykset ovat olleet näkyvillä yhteisöviestinnän tutkimuksessa eri aikoina. Työelämän nykyinen kiivas muutostahti on nostanut yhteisöllisyyden jälleen viestintätutkimuksen keskiöön. (Juholin 2008, 238.)

2.1 Sisäinen viestintä - organisaatioviestintä - työyhteisöviestintä

Organisaatioviestintä mielletään käsitteenä useimmiten organisaation sisällä tapahtuvaksi tiedonvaihdoksi ja vuorovaikutukseksi. Toisinaan sitä käytetään myös yhteisöviestinnän synonyyminä, vaikka yhteisöviestintä on käsitteenä organisaatioviestintää laajempi kattaen sekä organisaation sisäisen että organisaatiosta ulospäin suuntautuvan vuorovaikutuksen. (Juholin 2006, 17.) Myös Åberg (2000, 22) määrittelee organisaatioviestinnän käsittävän kaiken työyhteisön sisällä tapahtuvan viestinnän, kun taas yhteisöviestintä kattaa laajasti sekä sisäisen että ulkoisen tiedotus- ja yhteystoiminnan. Korhosen ja Rajalan (2011, 83) määritelmän mukaan sisäinen viestintä sisältää kaiken viestinnän, tiedonkulun ja vuorovaikutuksen organisaation ja sen työntekijöiden välillä ja on hyvin toimiessaan kaksisuuntaista. Organisaation sisäisestä viestinnästä voidaan käyttää myös käsitettä työyhteisöviestintä (Kortesuo, Patjas & Seppänen 2014, 158). Malkavaaran (2016, 5) ja Juholinin (2013, 53) mukaan käsite sisäinen viestintä on yhä laajemmin korvautumassa käsitteellä työyhteisöviestintä, koska se kuvaa osuvammin työn, työntekijän, työyhteisön ja työhön liittyvien verkostojen monimuotoista suhdetta.

Viestinnällä on organisaatiossa tiettyjä tehtäviä ja tavoitteita, kuten organisaation tarkoitukseen, toimintaan ja tavoitteisiin liittyvän tiedon välittäminen sen jäsenille. Työyhteisöviestinnän avulla tähdätään ymmärryksen rakentumiseen ja lisäämiseen esimerkiksi visiosta ja strategiasta tai organisaatioon liittyvistä ulkoisista tekijöistä, kuten markkinoista tai sidosryhmistä. Lisäksi viestinnällä rakennetaan arvomaailmaa, yhteishenkeä, toimintasääntöjä ja organisaation käsitystä itsestään erotuksena muista organisaatioista – eli luodaan, ylläpidetään ja vahvistetaan organisaation identiteettiä tai kulttuuria. (Aula 2008, 19.)

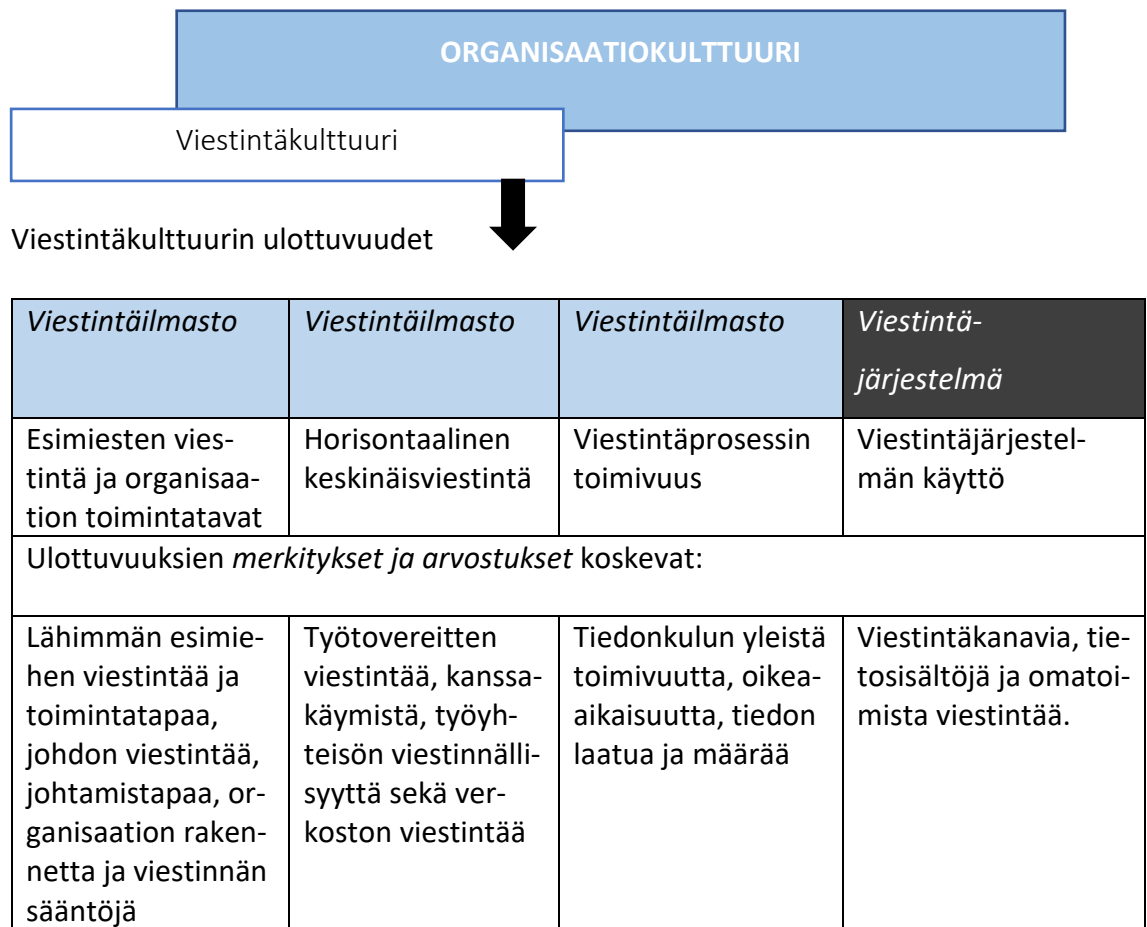
Viestintäkulttuurin agendamalli

Viestinnällä on merkittävä rooli organisaation yhteisen kulttuurin luomisessa ja ylläpitämisessä. Se vaikuttaa yleiseen tyytyväisyyteen, motivaatioon, yhteishenkeen, työn suorittamiseen ja tuloksellisuuteen. (Juholin 2000, 141–142; Kitchen & Daly 2002, 47; Korteso, Patjas ja Seppänen 2014, 158; Malkavaara 2016, 25.)

Viestintäkulttuurin agendamallin 1990-luvulla kehittänyt tohtori Tuuli Tukiainen näkee organisaation kokonaisuutena, jonka yksi ominaisuus on viestintäkulttuuri. Viestintäkulttuurille hän määrittelee neljä osatekijää eli ulottuvuutta:

1. Esimiesten viestintä ja organisaation toimintatavat
2. Horisontaalinen keskinäisviestintä
3. Viestintäprosessin toimivuus
4. Viestintäjärjestelmät

Ulottuvuuksista kolme ensimmäistä kuvaa organisaation viestintäilmasto. Viestintäilmasto on omakohtainen kokemus vaikkapa avoimesta tiedonkulusta tai omista mahdollisuuksista vaikuttaa. Ulottuvuuksista neljäs, viestintäjärjestelmät, sisältää organisaation käytössä olevat kanavat, sisällöt ja viestinnän käytännöt. Tukiaisen kuvaamien ulottuvuuksien avulla on mahdollista määrittää organisaation viestinnälle tavoitteita ja mitata sen toimivuutta. Kuviossa 1 on kuvattuna viestintäkulttuurin ulottuvuudet ja niihin liittyvät annetut merkitykset ja arvostukset. (Juholin 2006, 141–143; Tukiainen 2000, 36–38.)



Kuvio 1. Viestintäkulttuurin ulottuvuudet (mukaeltu Tukiainen 2000, 38).

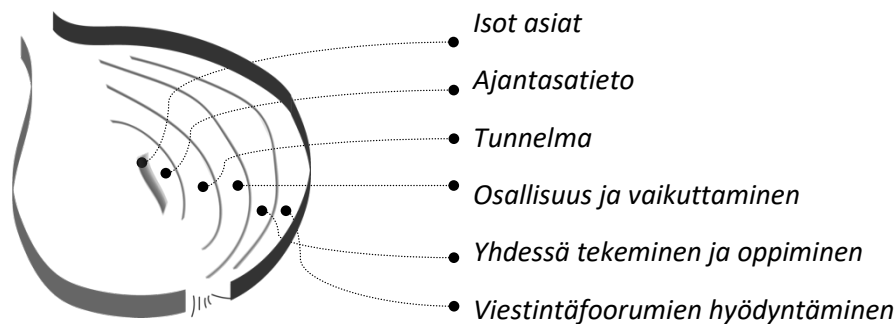
Viestintäkulttuuri tarkoittaa organisaation jäsenten subjektiivista käsitystä työyhteisöviestinnän järjestelmistä ja viestintäprosessien kautta syntyvästä viestintäilmastosta. Viestintäkulttuurin tutkimus on yksi tapa tarkastella työyhteisön viestintää. Se on laadullista tutkimusta, koska se *keskittyy työyhteisön jäsenten viestinnän eri ulottuvuuksille antamiin merkityksiin*.

Tukiaisen agendamallista johdettujen menetelmien avulla on tehty lukuisia tutkimuksia, joiden mukaan myönteiseksi koettu viestintä ja viestintäilmasto lisäävät yleistä tyytyväisyyttä ja siten tehostavat yhteisön toimintaa. Mallin perusteella voidaan todeta, että sisäinen viestintä on paljon monisyisempi asia kuin pelkän viestintäjärjestelmän ylläpitäminen. (Juholin 2006, 142.) Sen avulla voidaan osoittaa, mitä ilmiöitä työyhteisön viestinnästä tulisi nostaa esille, kun sitä halutaan suunnitella ja tehostaa. Lisäksi malli voi tuoda esiin organisaatiossa aiemmin tiedostamattomia viestintäilmiöitä ja paikallistaa katveeseen jääneitä kokemuksia. Mallin avulla ei tutkita viestinnän

toimivuutta sinänsä, vaan ihmisten suhtautumista ja sitä, mihin he viestinnässä kiinnittävät huomiota. (Tukiainen 1999, 113 ja 181.)

Työyhteisöviestinnän uusi agenda

Elisa Juholin esittää tutkimushankkeessaan ”Työyhteisöviestintä TYVI 2010” päivitetyn version Tukiaisen agendamallista pyrkimyksenään kuvata paremmin nykyaikaista työyhteisöviestintää. Viestintä ei ole enää erillinen toiminto, vaan elimellinen osa tekemistä ja toimimista työyhteisössä. Juholin esittää uuden agendan sipuli-metaforan avulla (kuvio 2), hahmottaakseen viestinnän osa-alueiden yhteenkuuluvuutta. (Juholin 2007, 89–90.)



Kuvio 2. Juholinin uusi agendamalli sipulimetaforana (2007, 91).

Työyhteisöviestinnän uusi agenda sisältää kuusi ulottuvuutta, jotka ovat sidoksissa toisiinsa:

- **Isojen asioiden jakaminen ja keskustelu – seurauksena ymmärrys.** Asioita käsitellään vuorovaikutteisesti, niistä keskustellaan ja varmistetaan ymmärrys. Erilaisille mielipiteille annetaan arvoa ja niiden esiintuomiseen kannustetaan.
- **Ajantasatiedon saatavuus ja osallisuus sen vaihtamisessa – seurauksena ajan tasalla oleminen ja arvostuksen kokemus.** Tieto on koko ajan saatavilla ja jokainen ymmärtää roolinsa ja vastuunsa sen tuottamisessa, jalostamisessa, etsimisessä ja vaihdannassa.
- **Tunnelma – seurauksena kuulumisen kokemus.** Arvostavassa ja rennossa tunnelmassa jokainen uskaltaa puhua, esittää näkemyksiään, kysyä ja kyseenalaistaa.
- **Osallisuus ja vaikuttaminen työyhteisössä – seurauksena sitoutumisen kokemus.** Vaikuttaminen voi kohdistua lähipiiriin tai koko organisaatioon, pieniin ja isoihin asioihin.
- **Yhdessä tekeminen ja oppiminen – seurauksena sitoutuminen, yksilöiden ja koko työyhteisön osaamisen kehittyminen.** Tuki uudistumiskyvylle, tulevien haasteiden ennakointi, monisuuntainen ja jatkuva palaute.

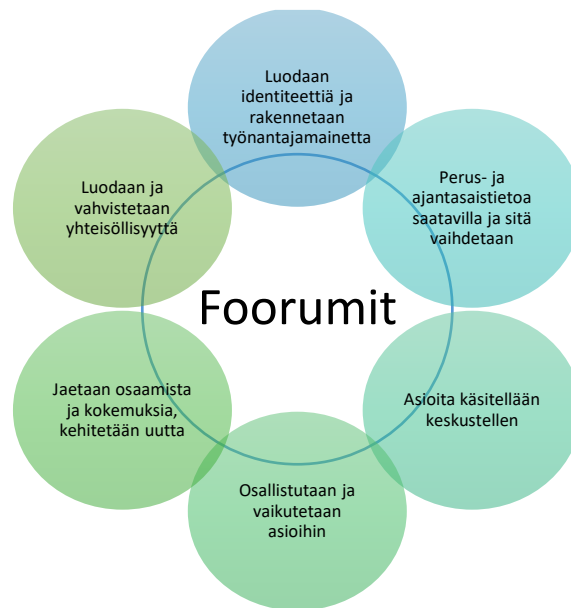
- **Viestintäfoorumien hyödyntäminen – seurauksena kaikkien osallistuminen ja osallisuuden vahvistuminen.** Avoimet tiedon vaihdannan ja vuoropuhelun paikat. Yhdistävät organisaation verkostoihin ja toimintaympäristöön.

(Juholin 2007, 92; Juholin 2013; 178.)

2.2 Työyhteisöviestinnän järjestelmät: kanavat ja foorumit

Tämän päivän organisaatioissa työntekijät ovat yhä useammin asiantuntijoita, jotka ovat erilaisessa suhteessa tietoon, työyhteisöönsä ja sen viestintään kuin esimerkiksi teollisuuslaitoksissa. Asiantuntijat ovat itse osa työyhteisöviestintää eivätkä vain tiedon vastaanottajia. Nykypäivän viestinnässä olisi merkityksellistä puhua *viestinnän foorumeista* perinteisemmän käsitteen, *kanavien*, ohella. Foorumit ovat avoimia tiedon vaihdannan ja vuoropuhelun paikkoja, joiden kautta saadaan tietoa, mielikuvia, tunnelmia ja vaikutteita. (Ks. kuvio 3; Juholin 2007, 63; Juholin 2013, 179.) Tässä työssä käytetään viestintäkanavan ja viestintäfoorumien käsitteitä rinnakkain ja siten, että foorumi nähdään monenvälisesti vuorovaikutteisena ja kanava enemmän kaksisuuntaisena, kahdenvälisenä tai vielä pelkistetympin vain viestinnän välineenä. Käsitteet ovat osittain päällekkäisiä, mutta molempien käyttäminen on perusteltua, koska molemmat esiintyvät myös kohdeorganisaation viestintää ohjaavissa teksteissä (viestinnän kanavat, henkilöstön foorumit).

Erilaisia viestinnän kanavia ja foorumeita on nykyisissä työyhteisöissä käytettävissä suuri määrä. Helposti luullaan, että niiden runsaus tehostaa viestintää ja siten lisää viestintätyytyväisyyttä. Olennaisen tiedon saatavuutta pidetään tärkeänä, mutta keskenään kilpailevat monet kanavat ja foorumit voivat aiheuttaa tiedon ylikuormitusta. Tiedon etsiminen vaikeutuu ja vie kohtuuttomasti aikaa. (Juholin 1999, 159; Juholin 2006, 161.)



Kuvio 3. Työyhteisöviestinnän foorumit vaihtelevat virallisista epävirallisiin ja muodollisista spontaaneihin, fyysisistä virtuaalisiin ja monenvälisistä kahdenvälisiin (mukaeltu Juholin 2013, 179).

Viestinnän rakenteen suunnittelu on tärkeää: kunkin asiasisällön tai -kokonaisuuden viestimiseen on syytä määritellä yksi tai kaksi pääasiallista foorumia/kanavaa. Esimerkiksi omaan työhön liittyvien asioiden tärkein viestintäkanava on useimmiten oma esimies ja toissijaisesti oma tiimi. Osasto- tai tiimikohtaisten asioiden ensisijaiset foorumit ovat usein tiimipalaverit ja intranet, kanavista esimerkiksi tiiminvetäjä/esimies ja sähköposti. Koko yrityksen tuloksen, tavoitteiden ja tulevaisuuden suunnitelmien viestimiseen määritellään omat, tarkoitukseensa sopivat foorumit, esimerkiksi johdon tilaisuudet koko organisaatiolle, esimiehet ja intranet. Tärkeää on myös määritellä erikseen vuorovaikutteiset keskustelutilaisuudet tai foorumit, joiden tarkoituksena on keskustelu asioista ja niiden eteenpäin viemisestä organisaatiossa. (Juholin 1999, 159; Juholin 2006, 161.)

Hämmennystä ja tyytymättömyyttä viestintään voi lisätä se, että sama asiaa viestitään usean eri kanavan kautta, eikä vastaanottaja tiedä, missä viesti on saatavilla täydellisimmillään. Saman sisällön voi hyvin viestiä useissa eri kanavissa tai foorumilla, kuten intranetissä, tiedotteessa ja viikkopalaverissa, mutta sujuvuuden kannalta on tärkeää, että tiedetään, mistä tieto on saatavissa tuoreimmassa muodossaan ja mistä saa lisätietoja. (Juholin 1999, 159; Juholin 2006, 161–162.)

Rikkaimpia viestintäkanavia ovat ne, joissa on eniten vuorovaikutusta ja jotka ovat henkilökohtaisimpia ilmeiseen, eleeseen ja luonnolliseen puhetapoihin. Kanavat, jotka välittävät vain kirjoitettua tekstiä kaikille samassa muodossa, ovat yksipuolisimpia. (Juholin 2006, 163–164.) Seuraavissa kappaleissa käydään läpi tämän tutkimuksen kannalta keskeisimmät työyhteisöviestinnän kanavat ja foorumit.

Fyysinen työympäristö viestinnän foorumina

Juholinin mukaan organisaation työtila voi olla viestinnän tärkein foorumi. Tietotyöläiset viettävät tilassa aikaansa tehden työtä, aterioiden, lukien, keskustellen, välillä jopa juhlienkin. Hän toteaa avokonttorin olevan tälle ajalle tyypillinen tilaratkaisu, joka itsessään ylläpitää työyhteisöä ja luo viestintäkäytäntöjä. (Juholin 2007, 63.)

Avokonttorissa tieto toisaalta kulkee ilman rajoituksia ja tuottaa tunnetta ajan tasalla pysymisestä, mutta toisaalta tiedon jatkuva virta voi kuormittaa ja heikentää keskittymistä. Fyysisten tilojen korvaajana ja täydentäjänä toimivat verkkopohjaiset työskentelyalustat ja -ympäristöt. (Mts. 64.)

Viestintä kasvokkain - vuorovaikutusta virallisesti ja epävirallisesti

Vuorovaikutusta tapahtuu työyhteisössä kaikkialla, virallisesti ja muodollisesti sekä epävirallisesti ja epämuodollisesti eli vapaamuotoisissa kohtaamisissa. *Vapamuotoiset kohtaamistilanteet* ovat yksi kasvokkaisviestinnän muoto, jota tutkimusten mukaan tarvittaisiin nykyistä enemmän. Vapaan keskustelun arvo kasvaa sitä mukaa, kun ihmisten työ muuttuu yksinäisempään suunnittelutyön suuntaan. (Juholin 2006, 164 ja 175.)

Kasvokkain tapahtuva viestintä mahdollistaa vuorovaikutuksen parhaiten. Välineen käyttäminen viestin välittämiseen tekee viestinnästä usein nopeampaa ja taloudellisempaa, mutta vuorovaikutuksen vähentyessä väärinymmärryksen riski kasvaa. (Loh-taja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 12.)

Keskeisin kasvokkaisviestinnän kanava on *esimies* – sisäisen viestinnän perusverkon muodostavat esimies ja alainen (Juholin 2006, 164-165; Korhonen & Rajala 2011, 21). Esimiehen omalla toiminnalla on suora vaikutus henkilöstön viihtyvyyteen ja sitoutumiseen. Tyypillisiä esimiesviestinnän tilanteita ovat:

- rekrytointi ja työhöntulo
- perehdyttäminen yhteisöön ja työhön
- tavoite- ja tuloskeskustelut, ura- ja koulutussuunnittelu
- päivittäinen työviestintä ja käytäväkeskustelu
- oman yksikön, tiimin ja osaston palaverit

(Juholin 2006, 164–165.)

Kasvokkaisviestinnän kanavista *palaverit ja kokoukset* tuntuvat kohtaavan eniten kriittikiä nykypäivän työelämässä. Usein kuulee puhuttavan turhista palavereista, millä tarkoitetaan turhaksi koettua ajankäyttöä suhteessa hyötyyn. Parhaimmillaan ne ovat kuitenkin hyvin tehokasta sisäistä viestintää mahdollistaen vuorovaikutuksen ja keskustelun. Työyhteisössä kannattaa siksi kiinnittää huomiota palaverikäytäntöihin. (Juholin 2006, 175; Juholin 2007, 67.) Keskinäisviestintää tarkastellaan tarkemmin luvussa 2.3 Viestinnän ilmapiiri.

Painetut kanavat väistymässä digin tieltä

Painettuja viestintäkanavia ovat esimerkiksi yksikön ilmoitustaulu ja henkilöstölehti. Niiden rooli on tämän päivän työyhteisöviestinnässä pienentynyt huomattavasti. Ilmoitustaulun on syrjäyttämässä intranet uutisineen, tai sitten tieto kulkee sähköpostin välityksellä. (Juholin 2006, 180.)

Usein myös henkilöstölehdessä on luovuttu. Toisinaan lehti halutaan kuitenkin säilyttää verkkoviestinnän täydentäjänä, informointikanavana ja asioiden taustoittajana. Henkilöstölehti voi tuoda esiin kiinnostavia tapahtumia, ihmisiä ja ilmiöitä työyhteisöstä. Silloin se toimii päivittäistä tietovirtaa syventävänä, ehkä myös viihdyttävänä mediana. (Mts. 182—183.) Henkilöstölehden korvaajana voi toimia myös työyhteisön tai johdon blogi (Kortesuo ym. 2014, 182).

Sähköiset kanavat – työyhteisöviestintää nykypäivänä

Modernit viestinnän välineet muuttavat käytäntöjä. Verkkoviestinnän foorumit ovat tehokkaita silloin, kun tarvitaan ajasta ja paikasta riippumatonta, monipuolisesti vuorovaikutteista viestintää. Organisaation verkkopalvelut eivät saisi jäädä staattisen dokumenttien säilyttämisen välineiksi, jolloin menetetään verkon potentiaaliset hyödyt - huono käytettävyys ja sisällön staattisuus ovat verkkoviestinnän suurimmat haasteet. Valittujen menetelmien ja välineiden tulee tukea viestintää, eikä tukehduutta

sitä. (Juholin 2006, 265–266.) Toiminnallisuuksiltaan verkko on vuorovaikutteinen väline – teknologia mahdollistaa vuorovaikutuksen, mutta joskus organisatoriset tai sosiaaliset esteet heikentävät sitä (Matikainen 2008, 158).

Sähköpostia pidetään tärkeimpänä viestintäkanavana monissa organisaatioissa (Korteso et al. 2014, 183; Matikainen 2008, 156). Osittain tähän vaikuttaa tekniikka – usein sähköposti on kytköksissä sähköiseen kalenteriin, intraan tai muihin sähköisiin työvälineisiin. Sähköposti on nopean tiedottamisen väline, mutta toisaalta sama ominaisuus kääntyy haasteeksi: siihen on helppo tarttua, jolloin viestien määrä kasvaa ja olennainen tieto hukkuu massaan. Työyhteisön vuorovaikutus voi jopa vähentyä, jos pienetkin asiat hoidetaan sähköpostilla sen sijaan, että kävellään kollegan huoneeseen keskustelemaan. (Korteso et al. 2014, 183; Puro 2004, 62–67.) Juholinin (2007, 68) mukaan sähköpostin teho viestinnässä on jo kyseenalainen ja osa asiantuntijatyötä tekevistä on jopa hylännyt sen.

Intranetillä tarkoitetaan oman henkilöstön käyttöön rajattua verkkoympäristöä, joka voi sisältää esimerkiksi tietoa, työkaluja ja yhteistyöalueita. Oikein laadittu, käyttäjäkeskeinen intranet voi mullistaa sisäisen viestinnän ja luoda uutta viestintäkulttuuria yrityksen sisälle. Edellytyksenä on, että käyttäjät tuntevat sen omakseen, hyödylliseksi välineeksi arkipäivän työssä. (Juholin 2006, 265–266; Juholin 2007; 67.)

Intranet on toimiva ratkaisu esimerkiksi sisäisen, pysyvän tiedon tallennuspaikkana. Useimmiten intra otetaan käyttöön ”sähköiseksi ilmoitustauluksi”, paikaksi josta työyhteisön jäsenet voivat löytää tietoa ja dokumentteja, joita tarvitaan säännöllisesti. Intranet on parhaimmillaan hyvä työyhteisöviestinnän kanava; se voi mahdollistaa avoimen toimintakulttuurin, julkisen ja tiimin sisäisen keskustelun, yhteisten dokumenttien luomisen, jakamisen ja säilyttämisen ja yrityksen sisäisen uutisoinnin seuraamisen. Intranet-ratkaisuja on monenlaisia, toiset tarjoavat erilaisia (sosiaalisesta mediastakin tuttuja) vuorovaikutuksen mahdollisuuksia enemmän kuin toiset. Mitä vuorovaikutteisempi intra on, sen paremmat ovat onnistumisen mahdollisuudet sen hyödyntämisessä työyhteisöviestinnän välineenä. (Korteso et al. 2014, 184–185.)

Toisaalta huonosti ylläpidetty intra on sekava ja massiivinen, etenkin suuressa organisaatiossa. Jos intranet ylläpitoon ei panosteta, se menee investointina hukkaan: tietoa ei haluta etsiä, eikä sitä ole helppo löytää. Tällöin intralle usein annettu alkuperäinen

tavoite sähköpostin korvaajana jää täyttymättä ja viestintä siirtyy muihin kanaviin.
(Mts. 185.)

Edellä mainituista sekä intranet että sähköposti ovat työyhteisöviestinnän kannalta paitsi tehokkaita, myös haasteellisia. Ne sopivat hyvin operatiiviseen viestintään, mutta eivät välttämättä esimerkiksi perehdyttämiseen tai sisäiseen yhteystoimintaan. Ne eivät välttämättä onnistu tukemaan verkkovälitteisesti toimivien, hajautettua työtä tekevien työntekijöiden samastumista organisaatioonsa, vaan se saattaa jäädä heille etäiseksi. (Matikainen 2008, 157.) Saman havainnon on tehnyt Puro (2004, 48), joka toteaa, että korvattaessa kasvokkaisviestintää sähköpostilla ja intralla otetaan riski epävarmuuden ja epäluottamuksen kasvusta.

Pikaviestimet ja mobiiliviestinnän välineet ovat tehokkaita sähköpostin korvaajia nopeassa tiedon jakamisessa ja päivittäisessä keskustelussa (Kortesuo et al. 2014, 183). Internetin myötä on mahdollista myös yhdistää suullista ja kirjallista viestintää – *verkkoneuvotteluissa* voidaan välittää kuvaa ja ääntä, hyödyntää kirjallista pikaviestintää ja jakaa, tuottaa sekä yhteisesti kirjoittaa tiedostoja. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 50.) Verkkokokoukset ovat parhaimmillaan tehokkaita ja hyödyllisiä mahdollistaessaan monipuoliset työtavat ilman erillislaitteita tai –kustannuksia ja säästessään matkustamisen vaivaa ja kuluja (Juholin 2013, 215). Toisaalta, vaikka verkkoviestintä mahdollistaa samanaikaisen vuorovaikutuksen kahden tai useammankin henkilön kesken, ei se täysin korvaa kasvokkain kohtaamista (Juholin 2006, 164; Malkavaara 2016, 23).

Sosiaalinen media (some) on tullut yhtenä kanavana mukaan työyhteisöjen viestintään. Ihmisillä on tilejä eri palveluissa, joissa he vuorovaikuttavat myös työkavereidensa kanssa. Virallisena kanavana somea ei kuitenkaan voi käyttää: työntekijöitä ei voi velvoittaa perustamaan tiliä palveluihin omilla tiedoillaan, eikä tietoturva ole niissä taattu: yrityksen tietojen tallentaminen ulkopuolisille palvelimille on aina riski. (Kortesuo et al. 2014, 184.) Malkavaara (2016, 23) on tutkimuksessaan todennut, että työyhteisön sisäinen keskustelu voi rikastua sosiaalisen median aktiivisesta hyödyntämisestä, sen vahvistaessa osallisuuden tunnetta. Somen odotettiin myös nopeuttavan, helpottavan ja terävöittävän työyhteisön viestintää. Kortesuo (2014, 184) suosittelee suhtautumaan some-kanaviin työyhteisöviestinnässä kuin lähikuppilaan:

luottamuksellista tietoa siellä ei kannata jakaa, mutta epämuodollisena kokoontumispaikkana se voi toimia oikein hyvin.

Ulkoisten some-kanavien lisäksi organisaatioiden käytössä voi olla ”työsoma”, ”sosiaalinen intranet” eli sisäinen sosiaalinen media (Yammer, Facebook for work tai muu vastaava ratkaisu). Sharma ja Bhatnagar näkevät organisaation sisäisen sosiaalisen median strategisena työvälineenä työntekijöiden sitouttamisessa. Työyhteisön somen avulla työntekijät voivat verkostoitua kollegojen kanssa sekä ammatillisten että muiden intressien perusteella, jakaa asioita, hakea ratkaisuja yhteisöltä, osallistaa kollegoita päätöksenteossa ja nopeuttaa uusien työntekijöiden mukaan pääsyä työyhteisöön. (Sharma ja Bhatnagar 2016, 17.)

Viestintä verkostoissa

Työyhteisön sisällä on monenlaisia verkostoja, jotka tuottavat ja välittävät tietoa virallisesta viestinnästä riippumatta, usein vieläpä virallista viestintää nopeammin. Verkostojen epävirallisesta viestinnästä puhutaan yleensä kriittiseen sävyyn, vaikka parhaimmillaan se on johdon ja esimiesten viestintää täydentävää. Uhkaksi ”puskaradio” eli henkilökohtainen lähiverkko voi muodostua, jos työyhteisön virallinen viestintä on salailevaa tai ei toimi, tai jos organisaation ulkopuoliset toimijat kuten media, kollegat muissa organisaatioissa tai kilpailijat pääsevät vaikuttamaan siihen epäsuotuisasti. Verkostoissa tapahtuva vuorovaikutus on kuitenkin tärkeää toimivuuden ja henkilöstön motivaation kannalta. (Juholin 2006, 160.) Virallisen tiedon puute synnyttää helposti uutistyhjiön, joka täytetään huhuilla. Onnistunut työyhteisöviestintä hyödyntää sekä virallisia että epävirallisia kanavia. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 52; Korteso et al. 2014, 178.)

Verkostojen kautta välittyy tietoa niin kielteisistä kuin myönteisistäkin asioista. Markkinoinnin lainalaisuuksia lainaten voidaan todeta, että hyvästä (asiakas)kokemuksesta kerrotaan keskimäärin kolmelle ja huonosta noin yhdelletoista muulle. Sosiaalinen media ja muut sähköiset kanavat ovat moninkertaistaneet sekä viestien että vastaanottajien määrän – henkilökohtaisten verkostojen rooli on merkittävä, myös työyhteisön viestinnässä. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 15.)

2.3 Viestinnän ilmapiiri

Työyhteisön viestinnän onnistumiseen vaikuttavat paitsi valitut järjestelmät ja foorumit, myös viestintäilmasto eli viestinnän ilmapiiri. Tässä luvussa avataan muutamia ilmapiiriin vaikuttavia keskeisiä käsitteitä.

Johtamis- ja esimiesviestintä

Johtamisviestinnän tapa vaikuttaa muun muassa ihmisten motivaatioon, sitoutumiseen, luovuuteen ja mielikuviin omasta työyhteisöstä. Organisaatiokulttuuri rakentuu ylhäältä alas; se voi jopa henkilöityä johtajaan. Siksi johdon rooli työyhteisön viestinnässä on merkittävä – jos johdon viestintä toimii, ei kenellekään jää epäselväksi, miksi työtä tehdään, mihin laajempaan kokonaisuuteen oma työsuoritus liittyy ja mihin ollaan työyhteisönä menossa. Parhaimmillaan johtamisviestintä on yhteisten merkitysten luomista siten, että jokainen organisaation jäsen ymmärtää roolinsa ja vastuunsa. (Huuhka 2010, 88–90; Juholin 2013, 197–199; Salminen 2001, 69–72.)

Johdon viestintätilanteissa tärkeintä on läsnäolo ja autenttinen puhe – ne ovat itsessään vahvoja vaikuttajia. Yleensä johdon arkipäiväinen ”näkyminen” työyhteisössä ihmisten kesellä saa kiitosta. Juholin (2013, 200) nostaa esiin Robertsonin (2001) löytämiä syitä sille, miksi johtamisviestinnässä epäonnistutaan:

- Ajatellaan, että viestintä on ajanhukkaa.
- Ajatellaan, että yksin puhuminen on sama asia kuin viestintä.
- Ei nähdä puutteita tai kehitettävää omassa osaamisessa, vaan ajatellaan että johtaja on synnynnäinen viestijä.
- Ajatellaan että viestintä on vain viestintäihmisten työtä tai vastuulla.
- Viestintään ei riitä aikaa, vaikka sitä pidetään näennäisesti tärkeänä.

(Mts. 199–200.)

Huuhkan (2010, 89) mukaan johtajan viestintätaidot ovat viestinnän onnistumisen keskeinen tekijä. Ahlrothin mukaan johtajan viestintä on päivittäistä kohtaamista, sanallista ja sanatonta, suunnan näyttämistä sanoin ja teoin. Ahlroth painottaa läsnäoloa johtamisviestinnässä: digitalisoitumisen aikanakaan ei voi synnyttää luottamusta, johtaa ja vaikuttaa kohtaamatta ihmisiä. (Ahlroth 2017, luku 1).

Huuhka ja Pirinen korostavat sanattoman viestinnän vaikutusta johtamisviestinnässä toteamalla, että jos puhe ja muu viestintä ovat ristiriidassa, jälkimmäinen vaikuttaa vastaanottajaan voimakkaammin. Ei-kielellinen viestintä on tiedostamatonta toimintaa; jos eleet ja ilmeet eivät tue sanottua, vastaanottaja ei usko puhujaa. (Huuhka 2010, 92; Pirinen 2014, 118.) Johtaja ja esimies myös viestivät asioita pelkästään sillä, mihin käyttävät aikaa ja energiaa (Salminen 2001, 76).

Esimiehen viestinnän aiheet voidaan jakaa esimerkiksi seuraavasti:

- Koko organisaation strategian, tuloksen, suunnitelmien ja muutosten tulkinta oman yksikön kannalta
- Oman yksikön/tiimin suunnitelmat, tulos, muutokset
- Päivittäisviestintä
- Asiat, jotka liittyvät yksilöiden työhön, uraan ja ammatilliseen kehittymiseen
- Suurten ja vaikeiden asioiden käsittely tiimi/yksilötasolla
- Palaute

(Juholin 2013, 203.)

Esimieheen kohdistuu työyhteisössä suuria odotuksia, jopa niin että hänen tapansa johtaa ja viestiä on yksi yleisimpiä syitä työpaikan vaihtoon. Esimies nähdään välittävänä linkkinä ja tulkitsijana yksikkönsä ja muun organisaation tai toimintaympäristön välillä. Häneltä odotetaan enemmän kasvokkaista kuin välitettyä viestintää ja hänen kommunikointitapansa vaikuttaa työyhteisön henkeen ja yhteistyön sujuvuuteen.

(Mts. 202.) Esimiestä pidetään erittäin tärkeänä tiedonlähteenä, mutta häneen ei silti välttämättä turvata tai luoteta. Asiantuntijaorganisaatioissa haluttaisiin tietää, mitä esimies tietää ja ajattelee, mutta tehdä päätelmät itse tai kollegojen kesken. (Juholin 2007, 74.)

Asiantuntijat odottavat esimieheltään kollegiaalisuutta, esimerkin antamista ja josain määrin jopa auktoriteettia. Hänen viestintätyyliinsä pitäisi olla helposti lähestyttävä, läsnä oleva, kuunteleva, jämäkkä ja empaattinen. (Juholin 2007, 75.) Hyvä esimies huolehtii aktiivisesta viestimisestä, varmistaa oman ymmärryksensä ennen kuin välittää viestin eteenpäin ja varaa aikaa viestinnän suunnitteluun ja toteuttamiseen. Henkilökohtaisuuden, kahdensuuntaisuuden ja arvovaltansa ansiosta esimiehet voivat olla viestin viejinä tehokkaampia kuin muut kanavat. (Korhonen & Rajala 2011, 22.) Erityisen merkittävä rooli esimiesviestinnällä on muutostilanteissa.

Muutosviestintä

Nykypäivänä muutos on pysyvä ilmiö, minkä vuoksi viestinnän merkitys organisaation arjessa on korostunut. Tietoa ja viestintää on entistä vaikeampi kontrolloida – jollei organisaatio viesti muutostilanteissa itse, on tietoa todennäköisesti jo saatavissa muualta. (Juholin 2006, 140.) Epävarmuutta henkilöstölle aiheuttavissa tilanteissa tehokas sisäinen viestintä on muutoksen läpiviemisen avain (Korhonen & Rajala 2011, 84).

Työyhteisöviestinnän merkitystä muutoksessa onnistumisessa korostavat Kitchen ja Daly. Toimivan sisäisen viestinnän avulla vähennetään muutosvastarintaa sekä lisäävät ymmärrystä muutoksen syistä ja tavoitteista – muutosviestintä on yhteisen ymmärryksen rakentamista. Työntekijät toimivat (muutoksessa) tehokkaimmin, jos he kokevat osallisuutta organisaatioonsa. Osallisuutta ei voi kokea, jos ei saa itseään ja työtään koskevista asioista riittävästi tietoa. Toisaalta huonosti johdettu muutosviestintä johtaa helposti juoruiluun, spekulointiin tai väärän tiedon levittämiseen joko tahdomasti tai tarkoituksella. (Kitchen & Daly 2002, 49–51.)

Muutosviestinnässä johto on keskeisessä roolissa – muutosvastarinta tekee läpivienin vaikeaksi, jollei johto kiinnitä huomiota tiedonkulkuun ja kommunikaatioon (Huuhka 2010, 116; Korteso et al. 2014, 178). Onnistumisen edellytyksenä on esimiesten oma motivoituminen muutokseen – yleensä oma innostus ja aktiivinen viestintä vievät muutosta eteenpäin (Pirinen 2014, 116).

Muutostilanteessa esimies on alaistensa paras tietolähde, jonka tehtävä on muokata koko yhteisöä koskevat viestit sellaisiksi, että ne ymmärretään omakohtaisesti; miten tämä vaikuttaa minuun, mitä minulta odotetaan (Ikävalko 1998, 116). Asiallista tietoa on oltava saatavilla riittävästi (Huuhka 2010, 178).

Muutos tarkoittaa aina myös luopumista. Luopuminen saattaa aiheuttaa voimakkaakin tunteita; surua, vihaa, masentumista. Jotta voisi sitoutua uuteen, on paitsi luovuttava vanhasta, myös saavutettava riittävä ymmärrys siitä, mihin ollaan menossa – mitä muutos kullekin työntekijälle tarkoittaa. Siksi muutosviestinnän olennainen osa on antaa tilaa keskustelulle. (Huuhka 2010, 178; Pirinen 2014; 116–118; Ponteva 2010, 24.)

Muutosviestinnän kulmakivet (Korteso et al. 2014, 178):

- Avoimuus: kaikki minkä voi, kannattaa tiedottaa. Myös se, ettei asioista voi vielä tiedottaa esimerkiksi niiden keskeneräisyyden vuoksi, kannattaa kertoa.
- Jatkuvuus: tiedottaminen läpi prosessin.
- Sisältöjen yhtenäisyys eri kanavissa ja eri viestijöiltä.
- Vastuullisuus eli rehellisyys ja virheellisten käsitysten oikaisu.
- Vuorovaikutus: kuuntelu ja perustelu.

Hämäläisen (2011, 92–104) mukaan organisaatiomuutos voi tuoda työyhteisön viestintään haasteita etenkin silloin, kun vastuunjako ja roolit ovat vielä selkiytymättömiä. Tällöin henkilökohtainen kohtaaminen ja kasvokkaisviestintä nousevat suureen roolin tiedon välittämisessä ja saamisessa.

Keskinäisviestintä

Asiantuntijaorganisaatiossa kollegojen välinen viestintä on olennaista, koska työ usein rakentuu viestinnälle ja viestintäsuhteille. Parhaimmillaan kollegiaalinen viestintä on jatkuvaa ja avointa tiedon, ideoiden, näkemysten, kysymysten ja kommenttien virtausta, kannustusta ja keskinäistä ”sparrausta”. Vahva kollegiaalisuus tarkoittaa yhdessä pohtimista, tiedon hankintaa ja osaamisen jakamista. Yksilöistä muodostuu sisäisiä verkostoja, jotka joskus ulottuvat organisaatorajojen yli. Keskinäisviestinnällä on kolme tärkeää tehtävää: toinen toiseltaan oppiminen, ajan tasalla pysyminen ja päällekkäisyyksien ja turhan työn karsiminen. Kollegiaalinen yhteistyö vaikuttaa suoraan työn tehokkuuteen ja laatuun – sen merkitys korostuu erityisesti yhteisöissä, joissa asiantuntijat tekevät saman tyyppistä työtä. (Juholin 2007, 65 – 66 ja 78.)

Keskinäisviestinnän onnistumisessa avainasemassa on asiantuntija itse. Hänellä voi olla erilaisia viestintärooleja suhteessa omaan työhönsä ja lähipiiriinsä. Asenteeltaan *myönteinen* asiantuntija suhtautuu työhönsä omistautuvasti, on aktiivinen tiedonetsijä ja viestijä omalla substanssialueellaan. *Välinpitämätön* asiantuntija ottaa ns. teoreettisen roolin, ”Työ on vain työtä”. Asenteeltaan *kriittinen* asiantuntija kyseenalaistaa, eikä usko asioiden etenevän keskustellen. (Mts. 72.)

Keskinäisviestintä vaikuttaa paitsi työn tehokkuuteen, myös tunnelmaan työpaikalla. On olennaista, että kollegojen kesken saa ”olla oma itsensä” ja voi puhua vapaasti

asioista, jotka kokee tärkeiksi. Hyvä tunnelma edesauttaa työyhteisöön kuulumisen tunnetta. Jos työyhteisön tunnelma on lukkiutunut, ihmiset eivät puhu keskenään. (Mts. 29 – 30.)

Juholinin mukaan tilajärjestelyt nousevat yllättäen suureen rooliin keskinäisviestinnän kokemisessa. Niillä luodaan puitteet sille, miten mutkattomasti työyhteisön jäsenet voivat olla yhteydessä toisiinsa. Tilaratkaisut voivat myös sulkea yhteisön ulkopuolelle. (Mts. 29.)

Osallisuus työyhteisöviestinnässä

Tässä työssä aiemmin todetun mukaisesti työyhteisön viestinnällä on merkittävä rooli organisaation yhteisen kulttuurin luomisessa ja ylläpitämisessä sekä tyytyväisyyden, motivaation, yhteishengen, työn suorittamisen ja tuloksellisuuden rakentumisessa (Juholin 2000, 141–142; Kitchen & Daly 2002, 47; Kortesoja, Patjas ja Seppänen 2014, 158; Malkavaara 2016, 25). Myönteiseksi koettu viestintä ja viestintäilmasto sekä kokemus siitä, että omaan työhön on mahdollista vaikuttaa, lisäävät yleistä tyytyväisyyttä ja siten tehostavat yhteisön toimintaa (Juholin 2006, 42 ja 47; Tukiainen 2000, 36–38). Yksi myönteisyyttä ja sitoutumisen tunnetta lisäävä tekijä on osallisuus, johon työyhteisön viestinnällä voidaan vaikuttaa. Mitä enemmän vaikutusmahdollisuuksia on, sitä todennäköisemmin henkilö kiinnittyy organisaatioon ja toimii sen puolesta (Juholin 2006, 47).

Malkavaaran mukaan *osallisuuden kokemuksessa on voimaa*. Osallisuuden tunne vahvistaa myönteisyyttä ja yksittäisen henkilön kriittinen asenne vähenee, kun hän on itse osallisena prosesseissa. Toisaalta eri ikäisillä työyhteisön jäsenillä voi olla hyvin erilaisia odotuksia ja kokemuksia, alkaen siitä, että työyhteisö jo itsessään saattaa merkitä eri asiaa eri ihmisille. Diversiteetti vaikuttaa myös viestinnän johtamiseen. Siksi on tärkeää, vaikkakin haasteellista, selvittää milloin työyhteisön jäsen kokee osallisuutta; kokee tulleen kuulluksi ja saaneensa osallistua yhteisön toimintaan ja kehittämiseen. (Malkavaara 2016, 22.)

Malkavaara liittää osallisuuden käsitteeseen myös engagement-ajattelun. Malkavaara tulkitsee Nymania (2014) mukaillen, että engagement työyhteisössä tarkoittaa henkilön psyykkistä tilaa, psyykkistä energiaa, työhön liittyvää flow-kokemusta sekä

kognitiivista ja emotionaalista yhteyttä työntekijän ja hänen työroolinsa välillä. Engagement tuottaa yksilölle onnistumisen tunteita ja sitä kautta vahvistaa organisaation tuloksellisuutta ja menestymistä. On ensiarvoisen tärkeää tunnistaa ja kehittää työyhteisössä niitä toimintatapoja, joilla ruokitaan omistautumista, työenergiaa ja luottamusta. (Malkavaara 2016, 30–31.)

Hajautettu organisaatio ja etätyö

Tieto- ja viestintäteknologian kehitys muuttaa organisaatioita hajautuneemmiksi. Hajautuminen tarkoittaa e-työn tekemistä; kotona tehtävää etätyötä tai mobiilityötä (liikkuvaa työtä, jota ei tehdä kotona eikä työpaikalla) (Vartiainen ym. 2004, Matikaisen 2008, 162 mukaan). Työ ja työyhteisöt ovat tällöin fyysisesti ja ajallisesti hajautuneita, viestinnän tapahtuessa monella eri foorumilla (Matikainen 2008, 162). Työyhteisöviestinnän näkökulmasta voidaan kysyä, kuinka organisaation kulttuuria ja henkilöstön osallisuutta voidaan rakentaa ja tukea kun kasvokkaisviestintä on vähäistä. Etäisyys pakottaa käyttämään sähköisiä, verkkopohjaisia viestintäkanavia, jolloin vuorovaikutus vähenee.

Sähköinen työyhteisöviestintä ei aina ole ongelmaton: voi olla vaikeaa viestiä asiasta siten, että lähettäjä ja vastaanottaja ymmärtävät asiat samoin. Kukin tulkitsee sanavalintoja ja viestin sävyä omista lähtökohdistaan käsin. Maantieteellisen etäisyyden ja sähköisen kommunikoinnin tuomia haasteita voidaan torjua tapaamalla kasvokkain edes silloin tällöin. Jo yhdellä tapaamisella voidaan vaikuttaa positiivisesti luottamuksen syntymiseen. (Sobel Lojeski ja Reilly 2008, 30.)

Esimerkiksi sähköposti viestintävälineenä köyhdyttää viestintää: tunnetilat eivät välity, vastaanottajan ja lähettäjän huumori ei aina kohtaa, ärsyttäväksi koettua viestiä on mahdollista lukea yhä uudelleen ja uudelleen jolloin negatiivinen tunne vain kasvaa. Toisaalta sähköposti on hyvä väline suorien toimintaohjeiden antamiseen ja mahdollistaa viestiin palaamisen muistamisen tueksi. (Mts. 164–168.)

Erityisesti tapauksissa, joissa työyhteisön viestintätilanteessa on mukana henkilöitä, jotka osallistuvat toimintaan etäältä, tulisi kiinnittää huomiota viestintävälineen valintaan. Eri välineet mahdollistavat eritasoisen sosiaalisen läsnäolon: parhaimmillaan väline voi tukea läsnäolon ja osallisuuden tunnetta sekä tunnetta siitä, että voi va-

paasti osallistua ja vaikuttaa. Monipuolisimmat välineet tarjoavat esimerkiksi mahdollisuuden käyttää puhuttua kieltä (pelkän kirjoittamisen sijaan), ei-kielellinen viestintä kuten ilmeet ja eleet ovat nähtävillä, palautetta saa nopeasti ja viestintää voi personoida, selittää. (Mts. 162–163.)

Mitä hankalampi ja monitahoisempi asia on kyseessä, sen tärkeämpää on valita väline, jossa sosiaalinen läsnäolo ja muut ominaisuudet ovat riittävän korkealla tasolla. Luottamus ja sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin eivät kasva pelkän sähköpostin välityksellä, vaan niihin tarvitaan aitoa läsnäolon ja vaikutusmahdollisuuden tunnetta. (Mts. 162–163.)

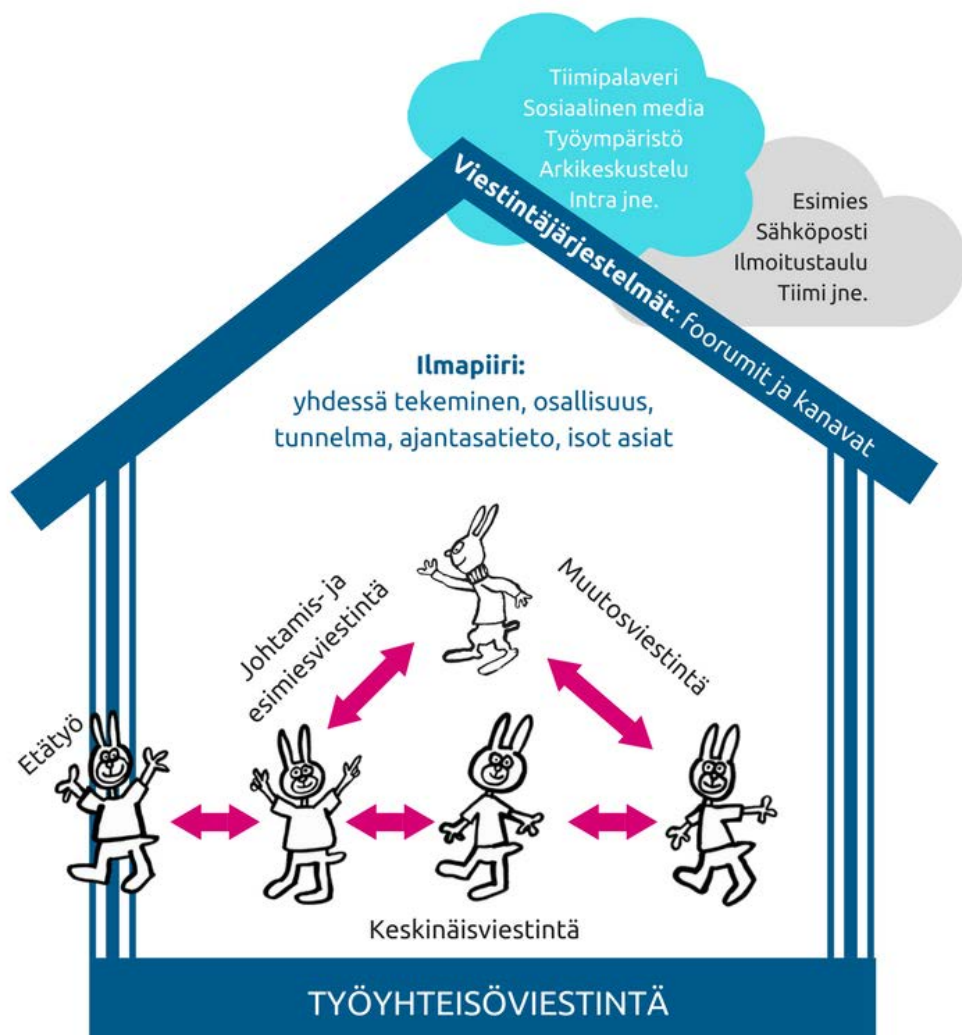
Nykypäivän työyhteisöissä verkossa toimiminen vaikuttaa viestintään monin tavoin. Verkko mahdollistaa hajautetun työskentelyn ja tuo siten joustavuutta, mutta toisaalta se voi etäännyttää työyhteisön jäseniä. Matikainen (2008, 167–168) tiivistää viisi paradoksia:

- *yksisuuntaisuus – vuorovaikutteisuus*: verkko on lähtökohtaisesti vuorovaikutteinen väline, mutta sitä käytetään usein yksisuuntaisesti.
- *etäisyyden häviäminen – etäisyyden kasvu*: toisaalta verkko tuo ihmiset ympäri maailmaa lähemmäksi toisiaan, toisaalta kohtaaminen vähenee.
- *ajan joustavuus – ajan riittävyys*: verkko tuo joustavuutta ajankäyttöön, mutta verkon ja erilaisten kommunikaatiovälineiden käyttö vie aikaa. Jatkuvan tavoitettavuuden edellytys voi tuoda omat paineensa.
- *autonomia kasvaa – kontrolli tihenee*: etenkin asiantuntijatyössä autonomia lisääntyy, mutta tieto- ja viestintäteknologia mahdollistavat myös lisääntyvän kontrollin.
- *yksityinen – julkinen*: verkossa viestitään sekä yksityisesti että julkisesti ja joskus näiden välinen raja voi hämärtyä.

Hakolan mukaan tekniikan rooli on viestinnässä merkittävä, kun sähköisessä ympäristössä työskentelystä tulee osa työpäivää. Työvälineiden tulisi olla nopeasti käytettävissä omalta työpisteeltä, jotta viestimisen kynnys madaltuisi. Jos kokoontumisiin täytyy erikseen varata neuvottelutila laitteineen, saattaa se vaikuttaa työskentelyyn negatiivisesti. Sähköisistä viestintäkanavista puuttuu usein sanaton viestintä ilmeineen ja eleineen, mikä köyhdyttää niitä viestinnän välineinä. Vuorovaikutteisuus ei aina toteudu, eikä työskentelyn ilmapiiri välity verkon yli. (Hakola 2016, 17–20.)

2.4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu luvussa kaksi avatuista työyhteisöviestinnän käsitteistä ja ilmiöistä, nojaten vahvasti Tukiaisen esittämään agendamalliin ja Juholinin sen pohjalta esittämiin tulkintoihin. Tutkimuksessa halutaan perehtyä koedeorganisaation henkilöstön näkemyksiin työyhteisöviestinnästä, eikä niinkään mitata esimerkiksi eri järjestelmien toimivuutta. Siksi Tukiaisen esittämä laadullinen, merkityksiin perustuva lähestymistapa sopii teoreettisen viitekehysten kivijalaksi.



Kuvio 4. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys talo-metforana

Kuviossa 4 esitetään teoreettisen viitekehyksen eri käsitteiden suhteita toisiinsa talo-metaforan avulla. Talon sisällä toimii työyhteisö, jonka jäsenet viestivät keskenään, tiimeinä ja esimiestensä kanssa. He hyödyntävät organisaation käytössä olevia viestintäjärjestelmiä, joista osa on vuorovaikutteisempia foorumeita ja osa enemmän yhden/kahdensuuntaisia kanavia. Työyhteisön viestinnässä vaikuttavat Juholinin niimeämät ulottuvuudet: isot asiat, ajantasatieto, tunnelma, osallisuus ja yhdessä tekeminen. Myös Tukiaisen esittämän yhteisöviestinnän agendamallin voi nähdä talo-metaforassa: talon ulkokehä (seinät ja katto) symboloivat *viestintäjärjestelmää* ja talon sisäosassa on nähtävissä *viestintäilmasto* ulottuvuuksineen (esimiesten viestintä, organisaation toimintatavat, horisontaalinen keskinäisviestintä ja viestintäprosessin toimivuus). Jos työyhteisöviestintä on talo, on viestintäkulttuuri talon asukkaiden kokemus siitä, miten he talossa viihtyvät; millainen on ilmapiiri ja palvelevatko järjestelmät (seinät ja katto) asukkaita.

Työyhteisön jäsenet voivat olla lähempänä tai kauempana toisistaan: yksi teoreettisen viitekehyksen käsitteistä on hajautettu organisaatio, jota tarkastellaan viestinnän näkökulmasta. Kohdeorganisaation henkilöstöön kuuluu henkilöitä, jotka ovat useimmiten paikalla, henkilöitä, jotka matkustavat paljon sekä myöskin henkilöitä, jotka eivät käy toimistolla juuri ollenkaan. Etätyöläisen rooli voi siis olla kaikilla työyhteisön jäsenillä, osalla se on pysyvämpi ja osalla tilapäisempi.

3 Tutkimuksen toteutus

Lähtökohtana tutkimukselle toimi kohdeorganisaatiossa koettu tarve työyhteisön sisäisen viestinnän kehittämiseksi. Tässä luvussa esitellään lyhyesti toimeksi antava organisaatio sekä kerrotaan tarkemmin tavoitteista, tutkimusongelmasta, tutkimusotteesta ja työn rajauksesta.

3.1 Toimeksiantaja ja tutkimuksen tausta

Tutkimuksen toimeksiantajana on Jyväskylän ammattikorkeakoulun ammatillinen opettajakorkeakoulu (AOKK). AOKK on pedagoginen asiantuntijayhteisö, jonka toi-

mintaan kuuluvat ammatillinen opettajankoulutus, täydennyskoulutus ja palvelutoiminta, koulutusvienti sekä tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotyö. Henkilöstöön kuuluu 66 eri alojen asiantuntijaa. Organisaatio koostuu kolmesta tulosalueesta (opettajankoulutus, jatkokoulutus ja TKI) asiantuntijatiimeineen sekä yksikön tukipalveluista. (Elmo-intra, ammatillisen opettajakorkeakoulun sivut.)

Vuoden 2017 lopussa reilut 60 prosenttia henkilöstöstä on opettajankouluttajia ja vaajat 40 prosenttia työskentelee hallinto- ja tukipalvelurooleissa. Koko henkilöstöstä reilu neljännes on 60 vuotta täyttäneitä, suurimman ikäryhmä ollessa 50 – 59 vuotiaat (44%). Ikäryhmää 40 – 49 vuotta edustaa 17 prosenttia organisaatiosta ja tätä nuorempia on 13 prosenttia. Opetushenkilöstön keski-ikä on noin 56 vuotta ja HTP-henkilöstön 46. (Hirvi, ammatillisen opettajakorkeakoulun tilastointi)

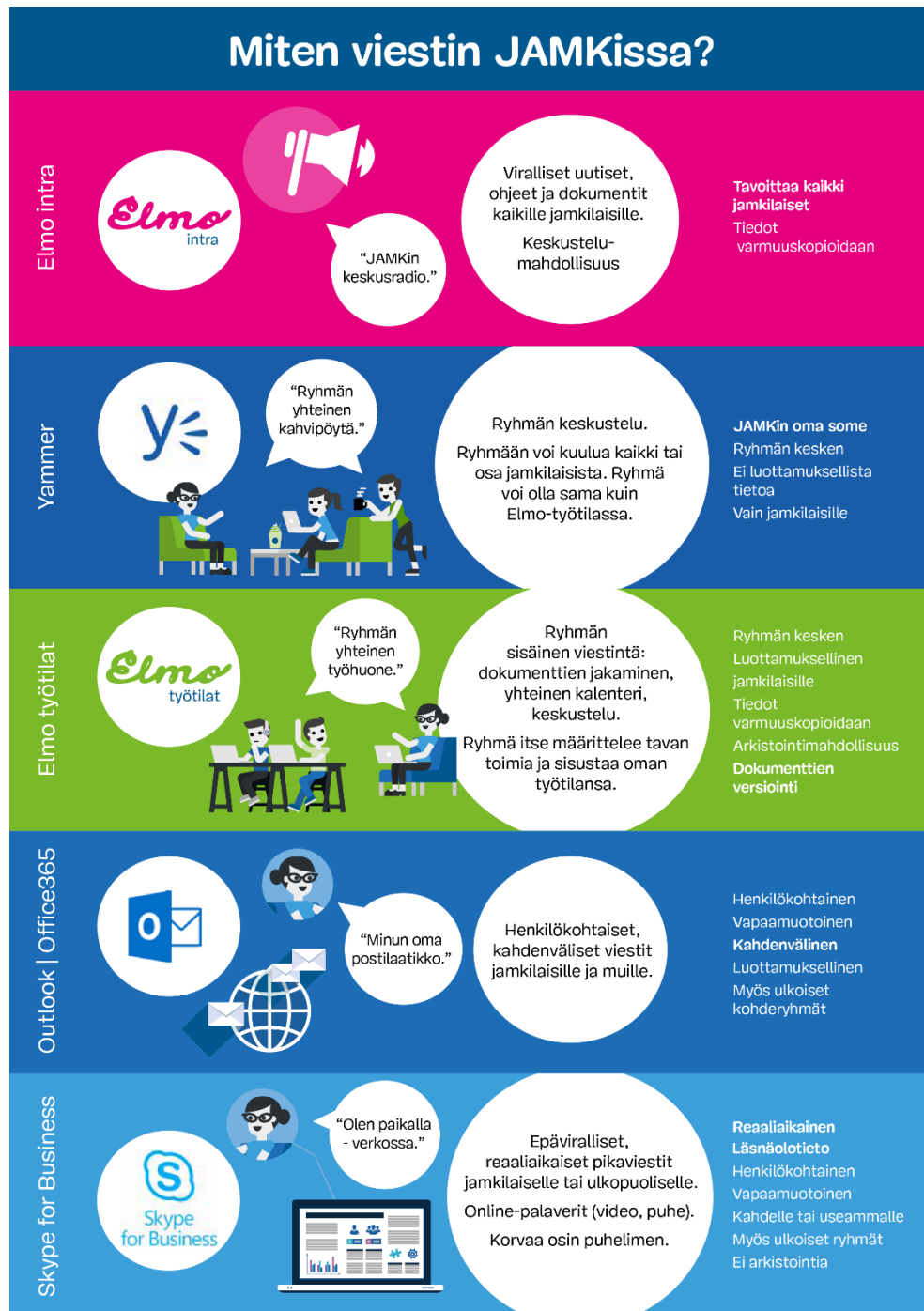
Keväällä 2017 AOKKissa toteutettiin kaksi erilaista työyhteisön toimivuuteen ja hyvinvointiin liittyvää mittausta: Ilmapuntari, jota toteutetaan koko Jyväskylän ammattikorkeakoulun organisaatiossa vuosittain ja Parempi työyhteisö –kysely, jonka AOKKille tilauksesta toteutti Terveystalo. Molemmissa kyselyissä käsiteltiin myös työyhteisöviestintää. Tyytymättömyyttä herättivät kyselyiden tulosten perusteella erityisesti esimies- ja johtamisviestintä, sekä yleinen tiedonkulku erityisesti opetushenkilöstö-henkilöstöryhmään kuuluvilla vastaajilla. (Ahlqvist 2017.) Tulokset tukevat jo aiemmin tehtyä havaintoa sisäisen viestinnän kehitystarpeesta. Tässä tutkimuksessa pyritään syventämään käsitystä työyhteisöviestinnän toimivuudesta.

Työyhteisöviestintä AOKKissa ja JAMKissa

Jyväskylän ammattikorkeakoulun sisäisen viestinnän pääkanava on Elmo-intra, jota henkilöstö on veloitettu seuraamaan. Käytössä on myös muita viestintäfoorumeita, joista on tehty ohjeeksi henkilöstölle yhteenveto (kuvio 5). Sähköpostien massalähetäminen koko organisaation tasolla on kielletty. (Elmo-intran ”Sisäinen ja ulkoinen viestintä” –sivu ja uutinen 20.10.2015.)

Kuviossa esiteltyjen digitaalisten kanavien lisäksi AOKKilaisilla on säännöllisiä kasvokkaisien viestinnän foorumeita kaksi: henkilöstökokoukset noin kerran kuukaudessa kaikille yhteisten asioiden käsittelyyn sekä OIVat, jotka keskittyvät aina johonkin teemaan, esimerkiksi opetussuunnitelmaan. Myös OIVA-foorumi järjestetään noin kerran kuukaudessa. Sekä henkilöstökokouksiin että OIVIin on mahdollista osallistua

etänä verkon kautta. Säännöllinen, JAMKin tasolta määritelty esimies-alaisviestinnän kanava on kerran vuodessa järjestettävä kehityskeskustelu. AOKK toimii avokonttorissa, jossa on paljon mahdollisuuksia epämuodolliselle kohtaamiselle, mutta tarjolla myös tiloja sekä hiljaiseen työskentelyyn että palaverieja varten. (Elmo-intra, ammattillisen opettajakorkeakoulun sivut.)



Kuvio 5. JAMKin sisäiset viestintävälineet (Elmo-intra 20.10.2015)

3.2 Tutkimusongelma ja työn tavoitteet

Työyhteisöviestinnän rooli organisaation yhteisen kulttuurin luomisessa ja ylläpitämisessä on merkittävä. Sillä on tutkitusti vaikutusta yleiseen tyytyväisyyteen, motivaatioon, yhteishenkeen, työn suorittamiseen ja tuloksellisuuteen. Työyhteisöviestinnässä onnistumiseen vaikuttavat monet tekijät, joita on edellä määritelty tarkemmin. On selvää, että työelämän jatkuva muutos, tarjolla olevan tiedon valtava määrä ja organisaatioissa lisääntyvä työn hajautuminen fyysisesti eri paikkoihin (monipaikkaisuus ja etätö) tuovat omat mausteensa viestinnän suunnitteluun ja johtamiseen.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää henkilöstön näkemyksiä Jyväskylän ammattikorkeakoulun ammatillisen opettajakorkeakoulun työyhteisöviestinnästä. Tavoitteesta voidaan johtaa tutkimuskysymys: *Miten työyhteisöviestintä toimii AOKKissa?*

Henkilöstöstä valituille kohdehenkilöille tehtyjen yksilö- ja ryhmähaastattelujen avulla pyritään selvittämään mielipiteitä työyhteisöviestinnästä sekä eri viestintäfoorumeista ja niiden käytettävyydestä. Haastatteluihin valitaan sekä niitä henkilöitä, jotka toimivat yksikön pääasiallisissa toimitiloissa, että niitä, joiden sijainti on pääsääntöisesti muusta organisaatiosta erillään.

Työyhteisöviestintä on tässä rajattu tarkoittamaan **kohdeorganisaatiossa tuotettavaa ja/tai jaettavaa tietoa**, joka kohdistuu omaan työhön ja työtehtäviin, oman yksikön toimintaan ja strategiaan sekä toisaalta koko ammattikorkeakoulun toimintaan ja strategiaan, silloin kun se koskettaa AOKKin henkilöstöä. Ammatillinen opettajakorkeakoulu on Jyväskylän ammattikorkeakoulun yksikkö eli sen työyhteisöviestintä on myös ammattikorkeakoulun työyhteisöviestintää ja päinvastoin. Haastatteluissa pyritään pitäytymään omaa yksikköä koskevissa ilmiöissä, mutta toisinaan niitä ei pystyttäne erottamaan koko ammattikorkeakoulua koskevista, esimerkkinä koko ammattikorkeakoulun organisaatiouudistuksesta viestiminen.

Tietoperustaisissa työyhteisöissä perinteiset viestinnän roolit ovat sulautuneet yhteen - asiantuntijaorganisaatioissa esimiesten ja alaisten roolit eivät viestinnässä aina eroa toisistaan. Asiantuntija on itsenäinen ja itseohjautuva toimija tiedon tuottamisessa, jalostamisessa, analysoinnissa ja vaihdannassa. Roolit esimiesten ja alaisten

välisessä, esimiesten välisessä sekä alaisten keskinäisessä vuorovaikutuksessa hakevat muotoaan. (Juholin 2007, 71.) AOKKissa esimiestyö kuuluu yksikön johtajalle, kolmelle tulosalueen päällikölle ja toimistovastaavalle. Uutena roolina 1.1.2017 organisaatiomuutoksen myötä yksikköön tulivat tiiminvetäjät, joilla ei kuitenkaan ole esimiesvastuuta. Tässä tutkimuksessa keskitytään henkilöstön näkemyksiin, minkä vuosi esimiestyötä tekevät (yksikön johtaja ja päälliköt) rajautuvat haastatteluiden ulkopuolelle.

Tutkimuksen tulosten avulla on tavoitteena tuottaa kohteena olevalle organisaatiolle hyödyllistä tietoa viestinnän kehittämisen tueksi. Koska tutkija on yksi organisaation työyhteisöviestintää toteuttavista ja kehittäväistä henkilöistä, on matka tutkimustuloksista käytännön kehitystyöhön erittäin lyhyt.

3.3 Tutkimusote

Monet laadullisen tutkimuksen tutkimuskohteet ovat luonteeltaan abstrakteja, ihmisen välisessä vuorovaikutuksessa syntyneitä, tulkinnallisia, aikaan ja paikkaan sidottuja ilmiöitä. Useiden tahojen ja moniäänisyyden kuunteleminen on keskeistä, koska lopullista totuutta ei laadullisessa tutkimuksessa ole mahdollista saavuttaa - ilmiöstä paljastuu jatkuvasti uusia puolia ja erilaisia tulkintoja. Laadullisen tutkimuksen keinoin on mahdollista saada kuuluviin myös vähemmistön ääni. (Puusa & Juuti 2011a, 31.) Laadullinen tutkimusote korostaa saadun tiedon subjektiivista luonnetta – ihmisen ajatuksia, tuntoja, käsityksiä ja tulkintoja. Sen ytimenä on tutkittavien kokemukset ja tavoitteena antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta kohteena olevasta ilmiöstä. (Puusa & Juuti 2011b, 49 ja 52.)

Tutkimus on tutkijan ja kohteen vuoropuhelua, joka tapahtuu aineiston avulla, toteavat Puusa ja Juuti (2011a, 47). Laadullisen tutkimusprosessin alussa tutkijalla on jonkinlainen esiyymmärrys aiheesta ja se perustuu esimerkiksi omaan kokemukseen ja tietoon tai toisen kautta saatuun tietoon. Ennakkokäsitys suuntaa tutkijan ajatuksia ja ohjaa tiedon hankinnassa. Usein tutkijan on aineistonkeruuvaiheessa tarpeellista palata alkuun ja tarkastella uudelleen alustavasti asettamiaan kysymyksiä ja tavoitteita, koska laadullinen tutkimusote antaa tilaa aineistolle ja sen kanssa käytävällä keskustelulle. (Puusa & Juuti 2011b, 49.)

Tukiainen toteaa yhteisöviestinnän agendamallin taustaksi tekemänsä tutkimuksen pohjalta, että avovastausten (ja haastattelun) käyttäminen viestinnän tutkimuksessa voi tuoda esiin organisaatiossa aiemmin tiedostamattomia viestintäilmiöitä ja kokemuksia, kun ihmiset kertovat asioista vapaasti omin sanoin eikä vastaajien henkilöllisyys paljastu. Tämä tukee sellaista tutkimustavoitetta, jossa on pyrkimyksenä tuoda esiin vallitseva käsitys työyhteisön viestinnästä. (Tukiainen 1999, 113 ja 181.)

Tässä tutkimuksessa on päädytty laadulliseen tutkimusotteeseen, koska tutkittavasta ilmiöstä on jo aiemmin sekä kokemuksen että aiempien kyselyiden tuottamaa tietoa. Tutkimusprosessissa halutaan pureutua AOKKin työyhteisöviestinnän tilaan aiempaa syvällisemmin, mikä on mahdollista laadullisen haastattelututkimuksen avulla. Vastausta tutkimuskysymykseen ”*Miten työyhteisöviestintä toimii AOKKissa*” haetaan teemahaastattelujen avulla ja saatua aineistoa käsitellään nojaten teoreettiseen viitekehukseen, joka sisältää Tukiaisen ja Juholinin näkemyksiä viestintäkulttuurista.

3.4 Aineisto

Aineistonkeruumenetelmä

Alasuutarin (2011, 62) mukaan tutkittaessa merkitysrakenteita eli sitä, mikä käsitys ihmisillä on asioista, aineiston tulee olla tekstiä, jossa he puhuvat aiheesta omin sanoin. Strukturoitu kysely ei tässä tapauksessa tuottaisi aineistoa, jota analysoimalla voitaisiin vastata tutkimuskysymykseen.

Teemahaastattelu sopii aineistonkeruumenetelmäksi silloin, kun tutkijalla on riittävä ymmärrys tutkittavasta ilmiön elementeistä etukäteen, esimerkiksi kirjallisuuskatsauksen, tietonsa ja kokemuksensa kautta. Teemahaastattelussa tutkija rakentaa haastattelulle etukäteen rungon, joka auttaa varmistamaan riittävän ja merkityksellisen tiedonsaannin, kahlitsematta kuitenkaan liikaa keskustelua. Tutkijan rooli voikin vaihdella aktiivisesta kuuntelijasta ja huomioiden esittäjästä suurempaan kysymysten esittäjään. (Eskola & Suoranta 1998, 87; Puusa 2011b, 82—83) Teemahaastattelun etuna voidaan pitää myös sitä, että teemat muodostavat kehyksen, jonka avulla haastatteluaineistoa voi lähestyä jäsentyneesti. (Eskola & Suoranta 1998, 88.)

Haastateltaviksi valitaan laadullisessa tutkimuksessa harkinnanvaraisesti pieni määrä tapauksia – sellainen määrä, joka tarvitaan riittävän tiedon hankkimiseksi tutkittavasta ilmiöstä. Tarkoituksenmukaista on valita henkilöitä, jotka tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai jotka edustavat tutkimuksen kannalta relevanttia ryhmää. Tällöin puhutaan tarkoituksenmukaisesta, harkinnanvaraisesta näytteestä. (Eskola & Suoranta 1998, 18; Puusa & Juuti 2011b, 55; Puusa 2011b, 76) Laadullisessa tutkimuksessa vuoropuhelu aineiston keruu- ja analyysivaiheissa lisää tutkimuksen joustavuutta, esimerkiksi siten että tutkijan on mahdollista aineiston keruuvaiheessa lisätä haastateltavien joukkoon henkilöitä tai ryhmiä, joiden oleellisuus tutkimuskysymyksen kannalta selviää vasta tutkimuksen kuluessa (Puusa 2011c, 114–115).

Tämän tutkimuksen aineisto muodostuu yksilö- ja ryhmähaastatteluista, jotka on toteutettu teemahaastatteluina ajalla 8.9.2017 – 9.10.2017. Haastateltavien valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat olleet esimiesasemassa olevien rajaaminen tutkimuksen ulkopuolelle, työskentelyaika organisaatiossa (vasta aloittaneilla ei katsottu olevan ilmiöstä riittävästi tietoa) ja fyysinen työympäristö (paikalla toimistolla paljon - vähän). Haastateltavien valinnassa on pyritty huomioimaan myös se, että tutkimustulos on yleistettävissä AOKKin tasolla; aineisto on riittävän laaja, jotta sen voi katsoa edustavan koko henkilöstön näkemystä. Haastatteluihin valikoitui yhteensä 15 henkilöä, joista 7 työskentelee HTP-roolissa ja 8 opetustehtävissä.

Haastatteluja tehtiin yhteensä 10. Niistä kolme oli ryhmä- ja loput seitsemän yksilöhaastatteluja. Seitsemässä tapauksessa haastattelijä tapasi informantit kasvokkain ja kolme haastattelua toteutettiin Skype for Busineksen avulla. Haastattelut etenivät samansuuntaisesti, viestintäjärjestelmistä viestinnän ilmapiiriin. Strukturoituja kysymyksiä ei käytetty, vaan edettiin teemoista keskustellen. Sopivassa keskustelun vaiheessa tutkija on näyttänyt haastateltaville talokuvion (kuvio 4), mikä on auttanut siirtymään keskustelussa kohti käsitteellisempiä teemoja. Teemahaastattelun runko on liitteenä 1.

Analysointimenetelmä

Puusan mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkijan työnä on eritellä ja yhdistää – kerätty aineisto pilkotaan osiin sopivaa menetelmää käyttäen, minkä jälkeen tutkija

tekee synteesejä aineistosta ja kokoaa sen uudelleen. Vasta sitten päästään johtopäätöksiin, jotka tutkimusraportissa esitetään lopputulemina tieteelliseen pohjaan tukeutuen. Laadullista aineistoa analysoitaessa tärkeää on systemaattisuus, avoimuus, tarkistettavuus ja perusteltavuus. (Puusa 2011c, 115—116.) Alasuutari luonnehtii laadullista analyysiä kaksivaiheiseksi työksi: havaintojen pelkistämiseksi ja arvoituksen ratkaisemiseksi (Alasuutari 2011, 32).

Tämän tutkimuksen aineiston analyysimenetelmäksi on valittu sisällönanalyysi. Sen tavoitteena on Puusaa (2011c, 117) lainaten *...auttaa järjestämään aineisto aluksi tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisällä olevaa informaatiota.*

Varsinainen analyysivaihe on hyvä suorittaa aineistolähtöisesti, aloittaen aineiston pelkistämisestä, jota ohjaa tutkimustehtävä. Pelkistetty aineisto teemoitellaan, usein hyödyntäen ennalta määriteltyjä teemoja, mutta huomioiden myös aineistosta mahdollisesti esiin nousevat teemat. Teemoista nostetaan esiin ne, jotka ovat tutkimusongelman kannalta olennaisimpia ja ne kategorisoidaan. Näin toimiessaan tutkija pyrkii tematisoimaan ja käsitteellistämään aineistoa eli ryhmittelemään sitä tiettyjen ominaisuuksien mukaan. (Alasuutari 2011, 32; Eskola & Suoranta 1998, 176; Puusa 2011c, 121—121.) Onnistuakseen teemoittelu vaatii teorian ja empirian vuorovaikutusta, johon päästään vain tutkijan ajattelun kautta (Eskola & Suoranta 1998, 176). Havaintojaan yhdistelemällä tutkija pyrkii tarkastelemaan aihettaan yksitaitapauksia yleisemmällä tasolla (Alasuutari 2011, 18).

Yleisen käsityksen mukaan laadullisessa tutkimuksessa tulkintaa tapahtuu koko tutkimusprosessin ajan. Aineiston järjestäminen ja analysointi ei kuitenkaan ole vielä sama asia kuin valmis lopputulos, vaan tulokset täytyy edelleen tulkita ja selittää. Tulkinta tarkoittaa aineiston analyysissä esiin nousevien merkitysten pohdintaa. (Puusa 2011c, 123.) Laadullinen tutkimus ei voi olla vain ennalta määriteltyjen asioiden varmistelua ja todistelua, vaan on oletettava, että aineistosta opitaan uusia asioita ja ihmistelyn aiheita (Alasuutari 2011, 169).

Tässä tutkimuksessa teemahaastatteluilla koottu aineisto on äänitetty. Tallenteita kertyi yhteensä 296 minuuttia eli lähes viisi tuntia. Haastatteluäänitteet on litteroitu lähes sanatarkasti Word-tiedostoon, jättäen kuitenkin pois toistuvia puhekielen ilmaisuja, joilla ei ole ollut merkitystä lauseen sisällön kannalta (esimerkkeinä ”tota”,

”niinku”). Muuta kuin sanallista viestintää ei ole kirjattu. Litteroitua aineistoa on yhteensä 37 sivua, sisältäen noin 20 800 kirjoitettua sanaa (fontti Calibri 11pt, riviväli 1).

Litteroitu aineisto on luettu läpi useaan kertaan ja siitä on jätetty pois joitakin tutkimusongelman kannalta epäolennaisia osuuksia, joita ei kuitenkaan ollut paljoa. Tämän jälkeen aineisto on pilkottu Word-tiedostossa lauseen tai kappaleen mittaisiksi osuuksiksi. Tästä on muodostettu Word-taulukko, jossa edellä mainituista osuuksista on muodostunut taulukon ensimmäinen sarake. Analyysissä on edetty siten, että kustakin lauseesta tai kappaleesta on tiivistetty taulukon viereiseen sarakkeeseen asiasanoja. Tämän jälkeen asiasanat on jaoteltu teoreettista viitekehystä seuraten kahteen teemaan ”viestinnän järjestelmät” ja ”viestinnän ilmapiiri”, jotka on kirjattu seuraavaan sarakkeeseen. Asiasanoina oli luontevaa käyttää käsitteitä, jotka löytyvät tutkimuksen viitekehystä kuvaavasta talokuvioista (kuvio 4). Niiden lisäksi on käytetty aineistosta nousevia asiasanoja, kuten *Tweb*, *Elmo-intra*, *tiedon löytäminen* tai *henkilöstökokous*. Esimerkki aineiston analyysistä taulukossa 1.

Taulukko 1. Esimerkki aineiston analyysistä: asiasanojen ja teemojen muodostaminen alkuperäisistä ilmaisuista.

Alkuperäinen ilmaisu	Asiasanat	Teema
Mulla tulee ykkösenä mieleen yammeri, joka ei oo se virallisin kuitenkaan. Mut et yammeri tulee semmosena sisäsenä kanavana.	yammer	viestintä-järjestelmä
Mietin sitä et ehkä semmonen niinku jollain tavalla jäsenelty tiedon, et missä mitäki tietoa on ja missä mitäki tietoa jaetaan ni, mulle ei oo nyt antaa mitää konkreettia esimerkkiä sinällään mutta tota ni...se just se tietyn aihepiirin tieto, ku sitä tulee monesta paikasta, sitä ei sinällään oo yhdestä paikkaa saatavana ja emmätiä onks se ees mahdollistakaan, ku on paljon tekijöitä.	tiedon löytäminen tiedon runsaus kanavat	viestintä-järjestelmä
Oivat on musta tosi tärkeitä, yritän aina päästä jos vaan mahdollista. Ne on mun mielest semmosii, joita ilman ei oikeestaan - ois vaikee ajatella että tekis näit hommia.	foorumit OIVA	viestintä-järjestelmä
Mutta ei oo ilmapiiri sillälaila semmonen, etteikö voisi viestiä ja erilaisia mielipiteitä tuoda esille, tavallaan niinku erilaisia ryhmittymiä on ja tämmöstä.	tunnelma ilmapiiri avoimuus	viestinnän ilmapiiri

Tämän jälkeen taulukko on järjestetty uudelleen Word-ohjelman sort-toiminnolla kolmannen sarakkeen perusteella, jolloin lopputuloksena on ollut taulukko, jossa on ensin viestinnän ilmapiiriin liittyvät rivit ja sen jälkeen viestintäjärjestelmiin liittyvät. Aineisto on tulostettu, sitä on luettu läpi useaan kertaan merkiten siihen samalla havaintoja. Aineistosta on etsitty viestinnän järjestelmiin ja ilmapiiriin liittyviä yleisempiä ilmiöitä, yhtäläisyyksiä ja eroja. Tässä vaiheessa apuna on käytetty värejä, merkitsemällä esimerkiksi yhteisiä foorumeita käsitteleviä kohtia sinisellä, mikä on helpottanut niiden huomioimista analyysissä. Tämän jälkeen aineistoa on lähdetty purkamaan teemoittain tutkimustuloksiksi. Eri teemoihin liittyviä vastauksia on käyty analyysivaiheessa läpi useita kertoja, näin varmistaen, että eri näkökulmat tulevat otetuksi huomioon.

3.5 Luotettavuus ja eettisyys

Hyvään tutkimuskäytäntöön kuuluu tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus muodostuu siitä, että tutkimusta voidaan lukea ymmärtäen tutkijan ratkaisut ja totuuden tavoittelu sekä vakuuttua tutkijan vilpittömyydestä tiedonhankinnassa ja tehdyissä tulkinnoissa. (Aaltio ja Puusa 2011, 153–154.)

Tämän tutkimuksen aineisto on koottu haastattelemalla harkinnanvaraista joukkoa ammatillisen opettajakorkeakoulun henkilöstöstä. Tutkijalla on haastateltaviin kollegiaalinen suhde ja sisäisen viestinnän kehittäminen kuuluu tutkijan työnkuvaan kyseisessä organisaatiossa. Alasuutarin (2011, 73–74) mukaan tutkijan ja haastateltavien välillä vallitseva ammatillinen, luottamuksellinen suhde vaikuttaa siten, että näin hankittua aineistoa voidaan pitää luotettavana – jos informantit luottavat tutkijaan, ovat he useimmiten tälle rehellisiä. Toisaalta tieteen vaatimus objektiivisuudesta tarkoittaa sitä, että tutkijan omat oletukset ja toimenpiteet tutkimuksen aikana eivät saisi vaikuttaa tutkimuskohteeseen ja tutkimustuloksiin (Aaltio ja Puusa 2011, 153). Tutkijan tietoisia valintoja vaikutuksen minimoimiseen ovat olleet haastattelujen toteuttaminen kuukauden aikana (jotta haastateltavat vastaisivat ikään kuin samasta tilanteesta) ja omaan työhön liittyvän sisäisen viestinnän pitäminen haastatteluajanjaksolla ”tavallisena” eli suurempia kehittämistoimenpiteitä, jotka olisivat voineet vaikuttaa vastauksiin, ei tuona aikana tehty.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelussa on oleellista myös käytettyjen metodien kuvaus – erityisesti tarkasteltaessa tutkijan tekemän tulkinnan luotettavuutta. Ominaista laadulliselle tutkimukselle on se, ettei perustelu ja argumentointi voi koskaan olla niin objektiivista, etteikö toinen tutkija saattaisi päätyä eri tulkintaan samasta aineistosta. (Aaltio ja Puusa 2011, 157.) Tutkimuksen luotettavuutta on edelleen arvioitu luvussa 5 Pohdinta.

Tutkimuksen eettisyyteen kuuluu tutkijan vastuu aiheen valinnassa, tiedon hankinnassa, tutkittavien suojassa ja tutkimuksen raportoinnissa. Tutkijan oletetaan noudattavan hyvää tieteellistä käytäntöä: olevan rehellinen ja huolellinen, säilyttävän informanttien anonymiteetin, välttävän plagiointia, raportoivan tutkimuksen ohjeistuksen mukaisesti ja merkitsevän viittaukset oikein. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 128–133.)

Tämä opinnäytetyö on tehty noudattaen tutkimuksen eettisiä periaatteita: tutkimukselle haettiin Jyväskylän ammattikorkeakoulun käytännön mukaisesti tutkimuslupa. Opinnäytetyön tarkoitus kerrottiin etukäteen haastateltaville. Haastattelun aluksi heille kerrottiin, että haastattelu tallennetaan, tallenteita käsitellään luottamuksellisesti eikä raportista pysty yksilöimään kenenkään henkilöllisyyttä. Haastatteluista tehdyt lainaukset on kirjoitettu alkuperäisessä muodossaan. Tutkimustyö tehtiin vilpittömästi ja huolellisesti, havainnot on tuotu esiin aineistoa vääristelemättä.

4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen keskeiset tulokset. Ne on jaettu kahteen kategoriaan, joista ensin käsitellään viestintäjärjestelmiä ja toiseksi viestinnän ilmapii-riä.

4.1 Viestintäjärjestelmät

AOKKilaiset sisäisten viestintäjärjestelmien käyttäjinä

Eniten käytetyiksi viestintäkanaviksi mainitaan *sähköposti*, *Yammer*, *Skype for Business* ja *Elmo-intra*. Tilanteen nähdään viime vuosina muuttuneen siten, että viestintä-

tapa on siirtynyt sähköpostipainotteisesta muihin yhteisiin kanaviin, kuten Yammeriin ja intraan. Arkityössä viestintäkanavan valintaan, esimerkiksi Skypen, sähköpostin, Yammerin ja puhelimen välillä, vaikuttaa viestittävä asia ja se, kenen tai keiden kanssa viestitään.

Massasähköpostin väheneminen nähdään hyvänä asiana. Kun tietoa liikkuu muutenkin paljon, kaikkea ei haluta kuormittamaan omaan postilaatikkaan. Koko AOKK-jakelulla lähetettävät sähköpostiviestit, joihin usein vielä vastataan vastaa kaikille - toiminnolla, tuntuvat ärsyttävän vastaajia. Usean vastaajan jakama näkemys on kuitenkin se, että organisaatiossa on menty asiassa eteenpäin eikä tilanteita esiinny enää yhtä usein. Sähköposti nähdään tärkeänä sisäisen viestinnän välineenä ja sillä hoidetaan *aika paljon semmosia täsmäasioita*, jotka koskevat pienempää piiriä tai kahdenvälisiä viestintätilanteita. Sähköpostin hyvänä puolena pidetään myös keskustelun dokumentoitumista, josta voi toisinaan olla hyötyä. Poikkeuksellisen painoarvon sähköposti viestintävälineenä saa, jos henkilö työskentelee paljon etänä, eikä hänellä välttämättä ole teknistä mahdollisuutta pitää muita kanavia silmällä yhtä aktiivisesti.

Elmo-intra vaikuttaa tavoittavan henkilöstöä kohtuullisesti. Vaikka siellä ei käytäisi- kään ihan joka päivä, kaikki haastateltavat mainitsevat käyttävänsä intraa siten, että sisäinen viestintä tavoittaa heitä siellä edes jonkin verran. Haastateltaville tuntui olevan melko selvää, että intra on työnantajan virallinen viestintäkanava, jota heidän oletetaan seuraavan: *Elmo mä pyrin kattomaan joka päivä*. Jotkut heistä kuitenkin mainitsivat myös tietävänsä, että *kaikki ei sitä lue*. Todetaan myös, että osa intrasta on hyvin rakennettua ja jäsenneltyä, mutta valitettavan usein *pitää aivan hirveesti kelata ja penkoa ja ettiä sieltä löytääkseen kaipaamansa tiedon*.

Haastateltavien joukossa oli henkilöitä, jotka ovat tietoisesti valinneet päivittäisiä toimintatapoja, jotka lisäävät intrautisten näkyvyyttä heidän arjessaan, kuten tietojärjestelmiin etsiytyminen intran kautta tai intra-sivun jättäminen taustalle auki tietokoneella toimittaessa. Haastateltavat eivät useinkaan avaa AOKKin omaa intrasivua, mutta huomaavat yksikön uutisia kuitenkin JAMK-tason päänäkymän kautta. AOKKin omaa sivua ei koeta kovin houkuttelevaksi, vaan sitä pidetään staattisena: *...se on kyllä jääny vähän unholaan...se ei oo semmonen eläväinen ollenkaan*.

Enemmistö haastatelluista ei käyttänyt lainkaan Elmossa tarjolla olevia työtiloja: *Niin meillähän oli siellä jotkut työtilat, mutta eihän niitä oo käytetty vissiin ikinä.* Aktiivisesti päivittäisessä työssään työtiloja mainitsi hyödyntävänsä vain yksi. Tilat ovat jääneet etäisiksi, mitä perusteltiin esimerkiksi niiden jäykkyydellä ja käytön hankaluudella muihin yhteisen työskentelyn välineisiin verrattuna: *Yammeri ja O365 on sen korvannu ihan täysin. Yksinkertasempi.*

Yammeria käytetään erilaisiin ryhmäkeskusteluihin, viestintäalustana projekteille ja tiimien keskinäiseen viestintään. Sen parhaina puolina pidetään vapaamuotoisuutta, helppoutta ja ketteryyttä ja sitä että kynnyksellä ottaa Yammer käyttöön on matala. Huonona puolena nähdään saavutettavuus siinä mielessä, että Yammer täytyy muistaa erikseen avata – moni haastateltavista käyttää sähköposti-ilmoituksia syötteenä ja käy vilkaisemassa ryhmänsä viestit, kun saa sähköpostia, että uusia viestejä on tullut. Toisena hankaluutena nähdään myös se, että tietoa voi jälkikäteen olla hyvin vaikea löytää. Vastaajat kertoivat olevansa mukana useissa eri Yammer-ryhmissä, jotka kokivat erittäin hyödyllisiksi tiedon jakamisen kannalta.

Skype for Business on hyvin suosittu sisäisen viestinnän väline. Sitä hyödynnetään pikaviestimällä (kirjallisesti), soittamalla puheluita sekä videolla että ilman ja kokouskäytössä. *Skype for Business* on paljolti korvannut *puhelimen* käytön sisäisessä viestinnässä. Tutkijan käsitys aineiston pohjalta on, että suuri osa henkilöstöstä ei käytä puhelinta kollegojen kanssa viestimiseen juuri ollenkaan, mutta toisaalta löytyy niitäkin, jotka mielellään hyödyntävät myös perinteisiä puheluita. Puhelinkulttuurissa on tapahtunut muutosta: kollegan työtä ei haluta katkaista suoraan soittamalla, vaan ensin saatetaan tarkistaa kalenteri tai Skype-tila, joista voi päätellä, onko henkilö tavoitettavissa. Tai voidaan ensin laittaa Skypellä pikaviesti, voiko soittaa. Puhelinkeskustelun hyödyllisyyttä perustellaan vuorovaikutteisuudella kirjoitettuun viestintään verrattuna: jos kyseessä on monimutkainen tai yhteistä pohtimista vaativa asia, se voi olla helpompi selvittää puhelimesta keskustellen tai Skype-videopuhelun avulla. *Skype for Businessin* pikaviesti- ja puheluominaisuuksien kerrotaan korvanneen paljolti myös sähköpostiviestintää: *Skypen kautta aika paljon viestitään, ihan pikaviestejä tai sitten videopuhelun kautta nopeesti asioita hoidellaan.*

Selkeästi eniten kritiikkiä kohdistuu asiakirjahallinnan *Tweb-järjestelmän* käyttämiseen sisäisessä viestinnässä. Järjestelmää hyödynnetään kokouskutsujen ja muistioiden jakelussa siten, että Twebiin lisätyn asiakirjan linkki jaetaan osallistujille sähköpostitse. Twebissä henkilö avaa oikean asiakirjan edellyttäen, että hän on JAMKin verkossa. Verkon ulkopuolella Twebiin ei pääsee ilman erillistä kirjautumista remote-etuikäytön kautta. Haastateltavien mukaan Twebin käyttö suorastaan estää tiedon saamista: *[Tweb] nostaa sitä kynnystä lukee sitä muistioo...sitte monta kertaa jää et no ei sitte, olkoon, kun ei avaudu etänä ja Mä ymmärrän et se on se virallinen arkistointisysteemi, että se täytyy olla järjestelmän kannalta. Mut ei ihmisten tarviis tietää siitä mitään, sen vois hoitaa ihmisystävällisemmin sen tiedon meille.*

Ilmoitustaulun merkitystä AOKKin sisäisessä viestinnässä pidettiin enimmäkseen melko vähäisenä. Ongelmana nähtiin huono tavoitavuus esimerkiksi etätyön kannalta. Vain muutamat, enimmäkseen toimistolla työskentelevät, vastaajat mainitsivat kiinnittävänsä huomiota ilmoitustaululla viestittäviin asioihin. Jotkut vastaajat kokivat häiritsevänä, että *meillä on joka paikassa kaiken maailman lippusia ja lappusia*, minkä voi tulkita kertovan siitä, ettei ilmoitustaulu tällä hetkellä täytä tehtävänsä edes viestien kokoajana.

Yhteiset foorumit: henkilöstökokous ja OIVA

AOKKin henkilöstön yhteisiin foorumeihin, henkilöstökokouksiin ja OIVAan, on mahdollista osallistua sekä paikalla että Adobe Connectin kokoushuoneessa verkossa. Verkkomahdollisuutta pidetään hyvänä, työtä joustavoittavana vaihtoehtona, mutta selkeä enemmistö vastaajista piti läsnäoloa parempana osallistumisen tapana: *...kokemus sieltä verkon takaa, se on erilainen, ku et on läsnä*. Kaikilla haastateltavilla oli kokemusta verkko-osallistumisesta, osalla enemmän ja osalla vähemmän. Voidaankin ajatella, että mahdolliset haasteet ja niihin suhtautuminen vaihtelivat kertyneiden kokemusten mukaan sekä sen mukaan, onko verkossa osallistuminen enemmän ker- taluonteinen tilanne vai vakiintuneempi työtapa.

Eihän sieltä silleen aktiivisesti lähe ottamaan kantaa, et se on sillon enemmän semmosta ykssuuntasta se osallistuminen, kertoo silloin tällöin verkossa osallistuva haastateltava. *Vaikka etänäkin voi tärkeitä asioita hoitaa yhtä lailla, niin joku siinä on, to-*

teaa toinen. Paljon tai kokonaan etätyötä tekevien vastauksissa korostuu paitsi säävutettavuus eli tekniikan toimivuus, myös toimintakulttuuri: *on myös elintärkeää että kollegat suhtautuu myönteisesti niihin [verkko-osallistumisiin] ja onhan se [toimintakulttuuri] nyt pikkusen parempi ku mitä se ensiks oli, niinku asennetasollakin.*

Henkilöstökokouksia pidetään tärkeinä sisäisen viestinnän kannalta. Kokousten tiivistämistä ja ajan antamista tiimien yhteiselle kokoontumiselle niiden yhteydessä pidetään hyvänä kehityksenä. Hieman ongelmallisena pidetään *toiset istuu ja toiset puhuu* -tyyppistä toteutustapaa. Keskustelulle kaivataan tilaa, kokouskulttuuria haluttaisiin kehittää toiminnallisempaan suuntaan, yhdensuuntaisesta tiedotuskanavasta vuorovaikutteisempaan.

OIVAt nähdään joko erittäin tärkeinä omalle työlle tai ei-niin-tärkeinä, riippuen vastaajan roolista. Tällä hetkellä OIVAn tulkitaan olevan selkeimmin opettajankouluttajien ja jonkin verran jatkokoulutuksen foorumi, mikä johtuu varmastikin sen keskittymisestä erityisesti OPS-työhön viime aikoina. Aineiston perusteella tämä vaikuttaa olevan hyväksytty tilanne eikä aiheuta kovin suurta kritiikkiä: OIVAan voi osallistua oman kiinnostuksensa ja etenkin oman työn sisällön mukaan valiten. Työskentelytaavaltaan OIVAt ovat vastaajien mukaan toiminnallisempia ja osallistavampia kuin henkilöstökokoukset.

Järjestelmiin liittyvät keskeiset haasteet

Haastattelujen perusteella henkilöstölle ei ole täysin selvää, minkä kanavan, foorumin tai järjestelmän kautta AOKKissa viestitään mitään asioita. Se vaikeuttaa paitsi viestinnän perillemenoaa, myös tiedon löytymistä jälkikäteen. Tärkeiden, isojen asioiden pitäisi löytyä johdonmukaisesti samasta kanavasta (intra), eivätkä ne saisi hajautua intran ja Yammerin välille. Vaikka useampi haastateltava mainitsi kanavista puhuttaessa JAMKin infograafin (kuvio 5), kaivataan niihin vielä selkiytystä: linjausta siitä, mikä on AOKKilainen tapa hyödyntää sisäisen viestinnän eri kanavia. Puhutaan myös asiantuntijoiden omasta vastuusta tiedon etsijöinä. Työ olisi kuitenkin paljon helpompaa, jos eri kanavien ja foorumien roolit olisivat selkeämmät - tietoa kun on tarjolla infoähkyksi asti.

Henkilöstökokouksen ja OIVAn toivotaan pysyvän alkuperäisen tarkoituksensa mukaisina, eikä selkeästi henkilöstökokoukselle kuuluva asioita pitäisi käsitellä OIVAssa.

Tällöin käy helposti niin, että koko kohderyhmä ei olekaan paikalla. Yksittäisistä järjestelmistä Twebin käyttötapaa toivotaan painokkaasti uudelleen harkittavaksi.

4.2 Ilmapiiri

Tunnelman ja osallisuuden kokemukset

AOKKin viestinnän ilmapiiri koetaan tunnelmaltaan hyvinkin avoimeksi. Mielipiteensä saa ja uskaltaa sanoa: *Mä oon ite ainaki mielestäni sanonu aina just sen mitä oon ajatellu. Ja mun mielestä on saanukki sen sanoa.* Muutamat haastateltavat nostavat esiin sen, että ihmiset ovat temperamentiltaan erilaisia viestijöitä. Kaikki eivät ole yhtä nopeita ja aktiivisia ottamaan kantaa, osallistumaan yhteiseen keskusteluun tai vaikkapa liittymään Yammer-ryhmiin. Vaikka tunnelma yleisesti ottaen koetaan eriävätkin mielipiteet hyväksyväksi, voi oman näkökulman esittäminen joskus vaatia rohkeutta ja valmiutta kestää *supatusta jälkeensä*. Tunnelman kerrotaan myös parantuneen jonkin verran viime keväiseen tai vuoden takaiseen tilanteeseen verrattuna.

Osallisuus on asia, jota haastateltavat pitävät selvästikin tärkeänä. Osallisuus muodostuu siitä, että kaikilla on pääsy järjestelmiin ja foorumeihin, joissa vuorovaikutus syntyy. Ne tukevat erilaisia tapoja osallistua ja tulla kuulluksi. Yhden haastatellun mukaan *kyllä siinä ainakin yritetään parhaamme*. Nähdään, että monissa asioissa on mahdollista vaikuttaa niin halutessaan ja toisaalta ymmärretään, *et eihän se sitä tarkoita, et kaikki tehään niinku minä haluan*.

Yksi osallisuuden kokemukseen vaikuttava tekijä hajautetussa organisaatiossa on verkossa työskentelyyn liittyvä toimintakulttuuri, jota jo sivuttiin luvussa 4.1. Etätyön ja verkko-opetuksen lisääntymisen katsotaan vaikuttaneen tähän positiivisella tavalla: *Tää alkaa olla meillä semmosta...jo aika autenttista toimintakulttuuria*. Yksi haastateltava kuvaa toimintakulttuurin ilmentymänä esimerkiksi sitä, tervehditäänkö kokoukseen tultaessa huoneessa istujien lisäksi myös verkossa paikalla olijoita tai pidetäänkö pienemmän porukan palaverissa kamerat päällä.

Johtamis- ja esimiesviestintä

Johtamis- ja esimiesviestinnästä puhuessaan haastateltavat nostavat esiin muutosviestinnän ilmiöitä. Tämä johtunee vuoden alussa tapahtuneesta organisaatiomuutoksesta, joka aiheutti muutoksia myös lähiesimiestasolla. Päälliköiden roolitus säilyi henkilöstön näkökulmasta epäselvänä melko kauan henkilövaihdosten vuoksi.

Muutoksen osalta osa haastateltavista koki epävarmuutta siitä, saadaanko riittävästi tietoa esimerkiksi JAMK-tason päätöksistä. Muutoksesta tiedottamisessa olisi kaivattu enemmän kasvokkaista viestintää: *haluaisin joskus, että kerrotaan enemmän tärkeistä päätöksistä*. Isoissa asioissa tiedon hakeminen itsenäisesti intrasta ei tuntunut luontevalta.

Johtamisviestinnän suurimpina haasteina koettiin viestinnän kasvottomuus sekä viestiminen isoistakin asioista eri kanavissa epäjohdonmukaisesti (intra-Yammer-henkilöstökokous). Jonkin verran hämmennystä tuntuisi edelleen aiheuttavan työjako johtajan ja koulutuspäälliköiden välillä: *ennen oli jotenki selkeemmät ku jotenki ties, meillä oli pitempi historia kaikilla*. Kaivataan tuttuuden tunnetta, kasvokkaista viestintää vertaisena, henkilöstön työtä tukevaa otetta sekä läsnäoloa.

Sekä johtamis- että esimiesviestinnän yhteinen parantamisen paikka vaikuttaa olevan läsnäolosta viestiminen – henkilöstölle olisi tärkeää tietää, milloin esimiehet ovat paikalla. Haastateltavat kokivat myös, että esimerkiksi johtoryhmän päätöksistä tiedottaminen on riittämätöntä, kun se tapahtuu Twebin kautta – koetaan että oman työn kannalta tärkeät päätökset hautautuvat sinne.

Esimiesviestinnän kohdalla vastaukset jakautuvat jonkin verran. Osalla vastaajista viestintä lähiesimiehen kanssa toimii mutkattomasti, osa toteaa yhteyden olevan heikommissa kantimissa. Toisaalta esimiesviestinnän koetaan ottaneen askeleita parempaan suuntaan, kun koulutuspäälliköiden työtilanne on vakiintuneempi. Haastateltavat toivovat esimiehiltään vuorovaikutusta *muutenkin kuin TAS-asioissa* tai *sitä järjestelmän lähettämää viestiä, että matkasuunnitelmanne on hyväksytty*. Kasvokkaista kohtaamista lähiesimiehen kanssa selvästi kaivataan.

Keskinäisviestintä

Keskinäisviestinnän voidaan aineiston perusteella katsoa toimivan erittäin hyvin. Kollegalta voi aina kysyä ja osaamista pyritään mielellään jakamaan, kun siihen vain on tilaisuus ja käytettävissä sopiva kanava. Useat vastaajat kertovat, että heillä on omiin tehtäviinsä liittyvä lähiviestintäyhteisö, jonka kanssa viestintä on erityisen helppoa. Koko AOKK on yksikkönä kuitenkin kooltaan sellainen, että kaikkien kanssa ei tule viestineeksi yhtä usein.

Organisaation rakenteen muuttaminen tiimiorganisaatioksi nähdään työnantajan yrityksenä tehostaa osaamisen jakamista ja hyödyntämistä. Tiimien viestinnästä puhuttaessa käy ilmi, että toiset tiimit ovat tässä päässeet liikkeelle paremmin kuin toiset – osa viestii tehokkaasti, mutta osa katsoo olevansa vielä aika alkutaipaleella. Tiimin viestintävälineenä vaikuttaisi olevan yleisimmin Yammeriin muodostettu ryhmä. Osa vastaajista koki uuden tiimirakenteen vaikeuttavan työtään viestinnän näkökulmasta – tiedon jakamista omaan arkityöhön liittyen oli aiemmin tapahtunut säännönmukaisemmin.

Työyhteisön toiminta avotilassa koetaan sekä positiivisena että negatiivisena tekijänä sisäisessä viestinnässä. Koetaan, että kollegaa uskaltaa lähestyä helposti, on *älyttömän helppo nykästä hihasta*. Tila mahdollistaa myös vapaamuotoisen ammatillisen keskustelun eri ihmisten kanssa sen perusteella, ketä on paikalla. Voi syntyä uusia kollegiaalisia yhteyksiä ja keskusteluja, jotka muutoin jäisivät käymättä.

Työn jatkuva keskeytyminen ja avotilan meluisuus koetaan ongelmiksi, toisaalta hahmotetaan, että itsekin ollaan sekä keskeyttäjän että keskeytettävän, melusta kärsivän sekä ääntä tuottavan rooleissa. Silloin kun tarvitaan työrauhaa, vetäydytään toimistolla hiljaisen työn tiloihin tai jäädään kotiin tekemään etätöitä: *oon jo tottunu siihen, oppinu säätelemään omaa toimijuuttaan, omaa olemistaan*. Etätö jossain määrin hyväksytään vaihtoehtona avokonttorityölle, mutta toisaalta toivottaisiin tilojen olevan joustavammat siten, että myös keskittymistä vaativa työ onnistuisi, eikä pakottaisi valitsemaan kotiin jäämistä.

Haastateltavien mukaan tieto leviää toisinaan epämuodollista tietä (esimerkiksi kahvipöytäkeskusteluissa) ennen virallista viestintää. Asioista keskusteleminen ja sopiminen informaalisti voi muodostua ongelmaksi silloin, jos niistä ei muisteta tiedottaa

myös niitä osapuolia, jotka eivät ole paikalla. Etätöiden tekeminen etäännyttää henkilöä informaalista viestinnästä.

Keskinäisviestinnässä ongelmallisempi osa-alue on aineiston perusteella tiedon jakaminen siitä, mitä kukin tekee ja missä, erityisesti kun kyse on hankeviestinnästä. Tiedostetaan, että tietoa kyllä löytäisi jostain yhteisistä kanavista, jos sitä erikseen kaivaisi, mutta hankkeiden nimien ja budjettien sijaan kaivattaisiin konkreettisempia kokemuksia. Toisinaan hankkeita esitellään esimerkiksi OIVissa, mutta tähänkin kaivattaisiin käytännönläheistä lähestymistapaa. Hanketietoa ja –kuulumisia saattaa saada parhaiten, kun osuu lounaspöytään hanketyötä tekevän kollegan kanssa.

5 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää työyhteisöviestinnän tilaa Jyväskylän ammattikorkeakoulun ammatillisessa opettajakorkeakoulussa. Tutkimusotteeksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ja menetelmäksi teemahaastattelu, koska tavoitteena oli saada ilmiöstä syvempi ymmärrys.

Vastausta tutkimuskysymykseen ”*Miten työyhteisöviestintä toimii AOKKissa*” tarkasteltiin kahdesta näkökulmasta: viestinnän järjestelmien ja viestinnän ilmapiirin kannalta. Tutkimustuloksista käy ilmi, että AOKKilaisten ahkerimmin käyttämät viestintäjärjestelmät ovat sähköposti, Yammer, Skype for Business ja Elmo-intra. Tyytymättömyyttä järjestelmiin liittyen herätti linjattomuus sisältöjen jakautumisessa eri kanaviin eli toivottiin selkeämpää toimintatapaa siihen, mitä viestitään missäkin. Tilanne on melko tyypillinen nykypäivän asiantuntijaorganisaatioissa: sekä tiedon määrä, että tarjolla olevat viestintäkanavat ovat lisääntyneet, jolloin tiedon etsiminen vaikeutuu ja vie entistä enemmän aikaa (vrt. Juholin 2006). Aineistosta nousevat järjestelmiin liittyvät kehittämistoiveet ovat luonteeltaan kohtuullisia – toimintatapojen selkeämpi linjaaminen ei vaadi suuria investointeja vaan lähinnä uudelleen ajattelua.

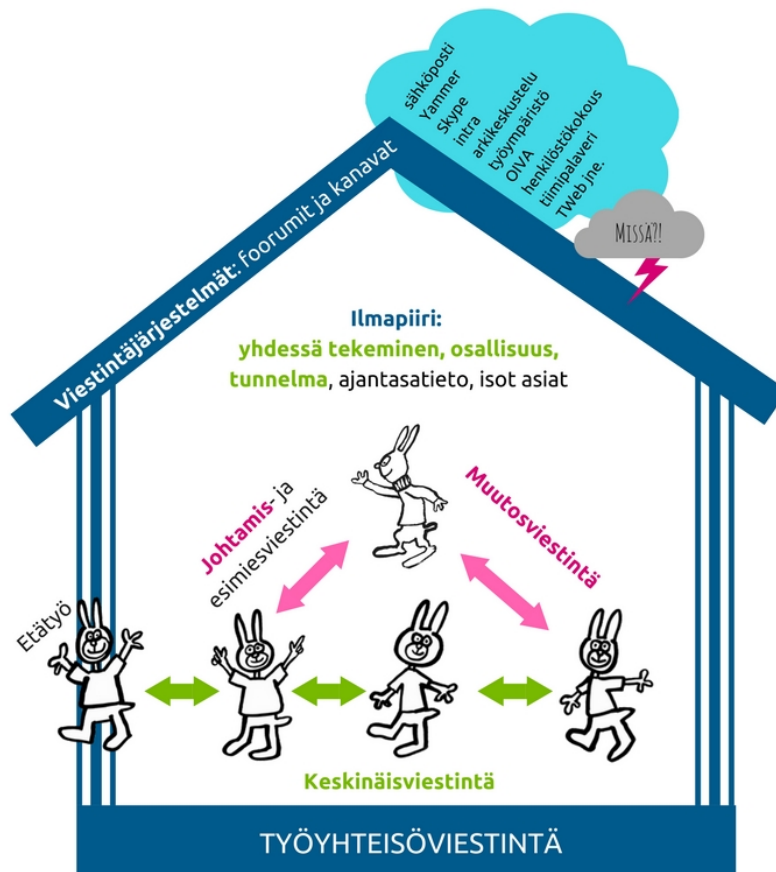
Ilmapiirin osalta AOKKilaiset vaikuttivat tyytyväisiltä vallitsevaan tunnelmaan sikäli, että kokevat voivansa vaikuttaa yhteisiin asioihin - oman mielipiteensä voi turvalli-

sesti esittää. Tunnelman mainitaan myös parantuneen viime keväiseen tai vuoden takaiseen verrattuna. Tätä tutkimushavaintoa voi pitää erityisen arvokkaana, koska työyhteisöviestinnän rooli yhteishengen, motivaation ja tuloksellisuuden rakentajana on merkityksellinen. Työyhteisön sisäisellä viestinnällä voidaan vaikuttaa henkilöstön kokemaan osallisuuden tunteeseen, joka on olennainen työssä viihtymisen ja organisaatioon kiinnittymisen tekijä. (Juholin 2000; Kitchen & Daly 2002; Kortesus ym. 2014; Malkavaara 2016). Erityisesti keskinäisviestintään ollaan AOKKissa tyytyväisiä. Kollegalta kysymiseen ja osaamisen jakamiseen on matala kynnyks. Toimiva keskinäisviestintä vaikuttaa työyhteisön tunnelmaan positiivisesti, auttaa pysymään ajan tasalla ja karsimaan päällekkäistä työtä (vrt. Juholin 2007).

Esimiesviestintä toimii joillakin haastatelluilla hyvin, toiset toteavat sen vielä hakevan uomaansa vuodenvaihteen muutosten jälkeen. Esimiesviestinnässä on hyvä muistaa kasvokkain tapahtuvan viestinnän arvo – ettei esimies jää liian etäiseksi ”matkalaskujen hyväksyjäksi”. Johtamisviestintää pidettiin etäisenä ja sen suhteen toistui toive siitä, että viestintä toimisi linjakkaammin eri kanavissa sisällön mukaan. Muutos organisaatiossa on viime aikoina tuottanut omat haasteensa johtamis- ja esimiesviestintään, jolla on sen läpiviemisessä merkittävä rooli (vrt. Ikävalko 1998; Huuhka 2010).

Peilattaessa tutkimustuloksia Juholinin (2007 ja 2013) esittämään työyhteisöviestinnän uuteen agendaan, voidaan todeta, että ammatillisessa opettajakorkeakoulussa viestinnän järjestelmät ja ilmapiiri tukevat henkilöstön arkityötä, osallisuutta ja osaamisen kehittymistä melko hyvin. Konkreettista kehittämistyötä tarvitaan viestintäjärjestelmiin, jotta varmistetaan ajantasatiedon perillemeno ja löytyminen. Haasteellisempi kehittämiskohde on isoista asioista viestiminen, johon liittyvät esimerkiksi muutos-, johtamis- ja esimiesviestintä.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys pysyi muuttumattomana tutkimusprosessin läpi. Kuviossa 6 tutkimustuloksia on tarkasteltu suhteessa käytettyyn talometafaoraan. Viestinnän kanavia ja järjestelmiä on käytössä lukuisia, niitä on nimetty kuvion pilveen. Suurin haaste järjestelmiin liittyen, myrskypilvi, on tiedon löytäminen. Ilmapiirin osalta parhaita osa-alueita yhteisön sisällä (vihreällä) ovat keskinäisviestintä, yhdessä tekeminen, tunnelma ja osallisuus, kun taas punaisella merkityt johtamis- ja muutosviestintä kaipaavat kehittämistä.



Kuvio 6. Tutkimustulokset suhteutettuna teoreettiseen viitekehykseen

Opinnäytetyön tekijä on saanut haastateltavilta positiivista palautetta aiheen valinnasta eli sitä on pidetty tärkeänä. Haastateltavien positiivinen suhtautuminen näkyy aineistossa, josta voi tulkita heidän puhuneen aiheesta vapautuneesti. Laadullisen tutkimustavan valinta on tuottanut hyviä keskusteluja, joiden pohjalta sisäistä viestintää voi AOKKissa kehittää. Teemahaastattelun valitsemisen menetelmäksi voi nähdä myös rajoittavana tekijänä, koska tutkimustulos voisi olla toisenlainen, jos tutkija olisi valinnut toiset haastateltavat tai tehnyt enemmän haastatteluja. Haastateltavien valinnassa on kuitenkin pyritty mahdollisimman edustavan näytteen muodostamiseen, eikä lisähaastattelujen arvioitu tuovan enää uutta tietoa.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tutkijan työskentelemisen kohdeorganisaatiossa voi nähdä sekä hyvänä että rajoittavana tekijänä tutkimuksen luotettavuuden suhteen. Toisaalta tutkija on haastateltaville tuttu omassa asiantuntijaroolissaan ja hänen on mahdollista viedä kehittämisajatuksia eteenpäin, mutta toisaalta hän saattaa vaikuttaa tutkimustulokseen tahtomattaan. Tutkija on pyrkinyt minimoimaan

omaa vaikutustaan toteuttamalla haastattelut kohtuullisen lyhyellä ajanjaksolla, jolloin sisäiseen viestintään ei kohdistettu isoja kehittämishankkeita.

Tutkimuksen aineiston keruussa ja analysoinnissa käytetyt menetelmät on tässä työssä perusteltu metodikirjallisuutta hyödyntäen. Tutkimusraportti on kaikilta osin pyritty kirjaamaan sellaisella tarkkuudella, että tutkijan tekemät valinnat tulevat perustelluiksi ja tutkimusprosessia on lukijana helppo seurata. Tutkimuksen luotettavuutta on näin pyritty lisäämään – toisen tutkijan olisi mahdollista päätyä samankaltaisiin tuloksiin prosessia seuraamalla.

Tutkimustulokset ovat siirrettävissä ja hyödynnettävissä sisäisen viestinnän kehittämiseen muissa asiantuntijaorganisaatiossa, joissa etätö on yleistä. On kuitenkin otettava huomioon, että tulokset on saatu aikaan tapaustutkimuksella juuri tässä organisaatiossa. Toisessa organisaatiossa, tai esimerkiksi toisessa Jyväskylän ammattikorkeakoulun yksikössä vastaava tutkimus voisi antaa erilaisia tuloksia. Jos aihetta tutkittaisiin uudelleen toimeksi antavassa organisaatiossa, voisivat tulokset olla samankaltaisia tai erilaisia, riippuen tutkimuksen ajoittamisesta ja mahdollisten kehittämistoimenpiteiden onnistumisesta ja aikataulusta.

Opinnäytetyön raportti on kirjoitettu JAMKin ohjeiden mukaiselle raportointipohjalle, viitteet ja lähteet on merkitty asianmukaisesti. Käytetyt menetelmät on selostettu ja näin pyritty läpinäkyvyyteen tulkinnan ja tulosten kirjaamisessa. Tutkija on pyrkinyt reflektomaan työtään tuomalla esiin myös tutkimuksen puutteet.

Kehittämisehdotukset organisaatiolle

Tutkimusaineiston pohjalta voi esittää useita suurempia ja pienempiä kehittämisideoita. Yksi konkreettinen kehittämiskohde on sen tarkentaminen, mitä viestitään missäkin järjestelmässä ja foorumissa.

AOKKin omaa intra-sivua voisi sisällön osalta parantaa ja tehdä elävämmäksi. Esimerkiksi henkilöstön kaipaamat johtajan ja esimiesten läsnäolotiedot voisivat löytyä kootusti intrasivulta, erikseen räätälöidystä lohkosta, johon kirjattaisiin pidemmät poisolot kuten lomat ja työmatkat. Samoin intrasivulla voisi näkyä otteita aktiivisemmin päivittyvistä sisällöistä, kuten viimeisin hankeblogipostaus tai viimeisimmät Yammer-keskustelunavaukset omana lohkonaan.

Tiedon jakaminen hanketyöstä hyötyisi esimerkiksi siitä, että hankkeita esiteltäisiin yhteisellä foorumilla muuten, kuin fakta- ja numeropohjalta. Voisiko ohjeena olla hankkeen esittely kuvin ja sanoin tai jonkun hankkeeseen liittyvän tarinan kautta? Voisivatko projektissa toimijat kertoa konkreettisia esimerkkejä, mitä hankkeessa tehdään, tai mikä siinä on heille erityisen tärkeää? Yhtenä ideana voisi toimia myös sähköinen ”Hankeystäväkirja”, jossa hankkeen toimijat ja sisältö esiteltäisiin vapaamuotoisemmin – tämä voisi sitten löytyä vaikka AOKKin intrasta.

Yhteisten kokousten esityslistojen liittäminen kokouskutsuihin arkistointi-järjestelmästä jakamisen sijaan ei liene kovin suuri toimenpide, etenkin verrattuna saavutettuun hyötyyn. Kokouksissa päätetyistä asioista voisi entistä paremmin viestiä esimerkiksi intrassa. Johtamis- ja esimiestyössä huomion kiinnittäminen läsnäoloon on tärkeää.

Jatkotutkimuksen aiheita

Jatkotutkimuksena tälle opinnäytetyölle voisi Jyväskylän ammattikorkeakoulussa toteuttamalla vastaavia haastatteluja muissa yksiköissä. Tulosten vertaaminen antaisi kokonaiskuvan koko ammattikorkeakoulun työyhteisöviestinnästä. Yhtä lailla tuloksia voisi verrata muidenkin asiantuntijaorganisaatioiden sisäisen viestinnän tutkimuksiin ja muodostaa näin laajempaa kuvaa työyhteisöviestinnästä nykypäivänä - työyhteisöviestintä kun elää jatkuvaa muutosta muun työelämän mukana, esimerkiksi digitalisaation ja etätöiden tuodessa siihen uusia ulottuvuuksia.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. 2011. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Julkaisussa Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Toim. Puusa, A. & Juuti, P. Helsinki: JTO, 153–166.
- Ahlroth, A. 2017. Järkytä avoimuudella. Silmät avaavia ja vähän kiusallisiakin näkökulmia työelämään ja johtamiseen. E-kirja. Alma Talent: Helsinki.
- Ahlqvist, J. 2017. Henkilöstöpalaute 2017. Ilmapuntarikysely ja Parempi työyhteisö (ParTy)-kysely -materiaali. AOKK Henkilöstökokous 31.5.2017.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- AOKKin toiminta lyhyesti, 2017. Intranet-sivu. Viitattu 7.7.2017.
<https://intra.jamk.fi/aokk/Sivut/Toiminta.aspx>
- Aula, P. 2008. Organisaatioviestinnän merkitys: tuleeko hyvä käytäntö aina hyvästä teoriasta? Julkaisussa Kivi vai katedraali, organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Toim. Aula, P. Helsinki: Infor, 11–26.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Haapakoski, K. 2016. Mutkaton työ toi vapauden. Lehtiartikkeli. Fakta-lehti. Heinäkuu 2016.
- Hakola, A. 2016. Kansainvälisen virtuaalitiimin johtaminen. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelma. Viitattu 28.2.2017. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016061312889>
- Hirvi, E. 2017. Tilastotietoa ammatillisen opettajakorkeakoulun henkilöstörakenteesta. Sähköposti 4.10.2017.
- Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Hämäläinen, S. 2011. Työyhteisön sisäisen viestinnän haasteet organisaation muutoksessa. Pro Gradu. Jyväskylän yliopisto. Yhteisöviestintä, viestintätieteiden laitos. Viitattu 1.3.2017 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ju-2011052710925>
- Ikävalko, E. 1998. Käytännön tiedottaminen. Yhteisöviestinnän käsikirja. 3. p. Helsinki: Inforviestintä.
- Jokinen, P. 2017. Myötätunto saa yrityksissä aikaan parempia tuloksia. Lehtiartikkeli. Helsingin Sanomat 30.10.2017.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä.
- Juholin, E. 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 4. p. Helsinki: Inforviestintä.
- Juholin, E. 2007. Työyhteisöviestinnän uusi agenda. Helsinki: Haaga-Helian julkaisusarja.

- Juholin, E. 2008. Mittaamisen sietämätön välttämättömyys: työyhteisömittarit uuden edessä. Julkaisussa Kivi vai katedraali, organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Toim. Aula, P. Helsinki: Infor, 237–268.
- Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Management Institute of Finland MIF.
- Kitchen, P. & Daly, F. 2002. Internal communication during change management. Corporate Communications: An International Journal, Vol. 7, 1 pp. 46 – 53. Viitattu 21.2.2017 <http://dx.doi.org/10.1108/13563280210416035>. EmeraldInsight.
- Korhonen, N. & Rajala, R., 2011. Viestinnän prosessointi. Koreografia kaaokselle. Hämeenlinna: Talentum Media.
- Kortesoja, K., Patjas, L-M. & Seppänen, L. 2014. Pillillä vai pasuunalla? Viestinnän käsikirja yrittäjille. Turenki: Suomen Yrittäjien Sypoint.
- Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. 2. p. Helsinki: Sanoma-Pro.
- Malkavaara, H-L. 2016. Hyvän virrat liikkeelle: Työyhteisöviestinnän mittaamisesta sen kehittämiseen. Viitattu 2.3.2017 www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/Palvelut/Julkaisut/hh_hyvanvirratliikkeelle_verkkoon_valmis.pdf Haaga-Helian julkaisut.
- Matikainen, J. 2008. Organisaatio- ja johtamisviestintä verkossa. Julkaisussa Kivi vai katedraali, organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Toim. Aula, P. Helsinki: Infor, 151–171.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WS Bookwell.
- Puro, J-P. 2004. Onnistu viestinnässä. Juva: WS Bookwell.
- Puusa, A. 2011a. Laadullisen aineiston analysointi. Julkaisussa Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Toim. Puusa, A. & Juuti, P. Helsinki: JTO, 114–125.
- Puusa, A. 2011b. Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Julkaisussa Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Toim. Puusa, A. & Juuti, P. Helsinki: JTO, 73–88.
- Puusa, A. 2011c. Laadullisen aineiston analysointi. Julkaisussa Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Toim. Puusa, A. & Juuti, P. Helsinki: JTO, 114–125.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011a. Laadullisen lähestymistavan yleistymisen kulttuurinäkökulman myötä. Julkaisussa Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Toim. Puusa, A. & Juuti, P. Helsinki: JTO, 31–47.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011b. Mitä laadullinen tutkimus on? Julkaisussa Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Toim. Puusa, A. & Juuti, P. Helsinki: JTO, 47–58.

Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä. Mekanistinen maailmankuva murroksessa. Helsinki: Kauppakaari.

Sharma, A. & Bhatnagar, J. 2016. Enterprise social media at work: web-based solutions for employee engagement. Human Resource Management International Digest, Vol. 24, Iss 7 pp. 16 – 19. Viitattu 7.7.2017 <http://dx.doi.org/10.1108/HRMID-04-2016-0055> EmeraldInsight.

Silvo, M. 2014. Joka toinen suomalainen on asiantuntija. Blogikirjoitus. Viitattu 5.11.2017 <https://blog.kauppalehti.fi/muutoksen-ammattilaiset/joka-toinen-suomalainen-on-asiantuntija>. Kauppalehti.

Sisäinen ja ulkoinen viestintä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun intranet-sivut. Viitattu 10.7.2017. elmo.jamk.fi

Sobel Lojeski, K. & Reilly, R. 2008. Uniting the Virtual Workforce. Transforming Leadership and Innovation in the Globally Integrated Enterprise. New Jersey: John Wiley & Sons.

Tukiainen, T. 2000. Viestinnän auditointitutkimuksen taustatekijät. Jyväskylä: Kopijyvä.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi: Jyväskylä.

Vasama, T. 2017. Miksi pomo huutaa sähköpostissa? Väärinymmärrykset, yksinäisyys ja tekniset ongelmat ovat etätiimityön arkea. Lehtiartikkeli. Helsingin Sanomat 5.10.2017.

Åberg, L. 1989. Viestintä – tuloksen tekijä. 5.p. Helsinki: Inforviestintä.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. 2000. Helsinki: Inforviestintä.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun runko

- Viestintäjärjestelmän käyttö
 - tarvittaessa tarkentavia tai apukysymyksiä aiheista sähköposti, yammer, Elmontra, Skype for Business ym.
 - otetaan puheeksi yhteiset foorumit: henkilöstökokous ja Oiva
- Viestinnän ilmapiiri ja tunnelma
 - keskustelua talokuvion (kuvio 4) pohjalta

Kuvio 4 haastatteluhetkellä (kuvio on lopullisessa työssä visuaalisesti erilainen, mutta sisällöltään sama)