

Muotoiluajattelun hyödyntäminen Helsingin yliopiston viestinnän kehittämisessä

LAB-ammattikorkeakoulu

Medianomi (YAMK)

2020

Laura Hiisivuori

Tiivistelmä

Tekijä Hiisivuori, Laura	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 43	Valmistumisaika 2020
Työn nimi Muotoiluajattelun hyödyntäminen Helsingin yliopiston viestinnän kehittämissä		
Tutkinto Medianomi (YAMK), Muotoilu, kuvataide ja visuaalinen viestintä		
Tiivistelmä <p>Työni ensimmäisenä tavoitteena oli kuvata yliopiston sisäisten viestintäpalveluiden kehitystä viimeisten viiden vuoden ajalta ja selvittää muutoksiin liittyviä kipukohtia. Toisena tavoitteena oli lähteä kehittämään ratkaisuja näihin ongelmiin yliopiston esihenkilöiden kanssa, jotka tunnistettiin havaittujen ongelmien valossa viestinnän keskeiseksi asiakasryhmäksi.</p> <p>Käytin laadullisen tutkimuksen menetelmiä: dokumenttianalyysia ja asiantuntijahaastatteluita. Esihenkilöiden työpajassa hyödynsin yhteiskehittämistä. Tarkoitukseni oli toteuttaa myös toinen työpaja, jossa ongelmia ratkottaisiin esihenkilöiden ja viestinnän ammattilaisten yhteistyönä. Valitettavasti COVID-19 sotki suunnitelmat ja työpaja pystytään toteuttamaan vasta keväällä 2021.</p> <p>Tietoaineistosta nousi kolme keskeistä ongelmaa: jäykkä hierarkkinen rakenne ja johdon etäännyminen yhteisöstä muodostavat monesti esteen onnistuneelle viestinnälle. Perustavanlaatuisin ongelma vaikuttaa olevan eriytyminen ts. ”siilot” niin rakenteissa, toiminnassa kuin näiden suunnittelussa. Aineistosta nousi myös esihenkilöiden keskeinen rooli tiedon välittäjänä.</p> <p>Työpajaan osallistuneilla esihenkilöillä oli varsin hyvä käsitys siitä, mitä esihenkilön viestintä kattaa. Sen sijaan käsitys viestintäroolista ei ollut kovin selkeä. Osa kertoi pitävänsä valtaosaa työstään viestintänä, osa kaipasi kaiken materiaalin valmiina pakettina, jonka he voisivat vain lähettää alaisilleen.</p> <p>Työni päähavainnot olivat: Helsingin yliopiston työyhteisöviestintä on vasta aloittanut matkan kohti asiakaslähtöistä kehittämistä ja toimintatapaa. Toisekseen esihenkilöiden viestintärooli kaipa vielä yhteistä pohdintaa ja muotoilua, jotta he voisivat omalla toiminnallaan auttaa poistamaan löydettyjä keskeisiä ongelmia.</p>		
Asiasanat palvelumuotoilu, muotoiluajattelu, työyhteisöviestintä, sisäinen viestintä, asiakaslähtöisyys		

Abstract

Author Hiisivuori, Laura	Type of Publication Master Thesis	Published 2020
	Number of Pages 43	
Title of Publication Utilization of design thinking in the development of Communications at the University of Helsinki		
Name of Degree Master of Culture and Arts, Design and Fine Arts		
Abstract <p>The first goal of my work was to describe the development of the university's internal communications services over the past five years and to find out the main problems. The second goal was to start developing solutions to these problems with university supervisors, who were identified as a key customer group for communication in light of the problems identified.</p> <p>I used qualitative research methods: documentary analysis and expert interviews. In the workshop for supervisors, I utilized co-development. My intention was to run another workshop where problems would be solved in collaboration with supervisors and communications specialists. Unfortunately, COVID-19 messed up these plans and the second workshop will not be completed until the spring 2021.</p> <p>Three key problems came up from the dataset: the rigid hierarchical structure and the distance between management and the community often constitute an obstacle to successful communication. The most fundamental problem is differentiation ("silos") in structures, operations and their design. The material also highlighted the central role of supervisors as mediators of information.</p> <p>The supervisors who participated in the workshop had a fairly good understanding of what the supervisor's communication covers. On the other hand, their communication role was not very clear. Some said they considered most of their work to be communication some wanted all the material as a ready-made package that they could just send to their subordinates.</p> <p>The main findings of my work were: The University of Helsinki's organisational communications has only just begun its journey towards customer-oriented development and operating methods. Secondly, the communication role of the supervisors still needs joint reflection and design, so that they can, with their own actions, help to eliminate the key problems found in this study.</p>		
Keywords Design Thinking, Service Design, organisational communication, internal communication, customer oriented approach		

Sisällys

1	Johdanto.....	3
2	Kehittämiskohteena yliopiston sisäinen viestintä.....	5
2.1	Sisäisen viestinnän kehittämishaaste.....	5
2.2	Muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu	5
2.3	Viestintää ja palvelumuotoilua yhdistävä aiempi tutkimus	6
2.4	Asiakas keskiöön myös Helsingin yliopistossa	7
2.5	Sisäisen viestinnän tutkimus- ja kehittämisprosessi	7
3	Yhteisö- ja työyhteisöviestinnän tutkimus teoreettisena pohjana	10
3.2	Hyvinvointiviestintä	12
3.3	Viestintä osana esihenkilötyötä.....	14
4	Helsingin yliopiston sisäisen viestinnän kehittämistarve	16
5	Empiirinen aineisto ja tiedonhankinnan menetelmät ja analyysi	18
5.1	Kehittämisisältö etsitään triangulaation avulla	18
5.1.1	Dokumenttianalyysi.....	19
5.1.2	Asiantuntijahaastattelut.....	19
5.2	Taustamateriaalin analyysivaihe	20
6	Tiedonhankinnan ja yhteissuunnittelun tulokset	22
6.1	Viestinnän kehityksen iso kuva	22
6.1.1	Ennen organisaation uudistamista vuonna 2016.....	23
6.1.2	Hallituksen leikkaukset pakottivat nopeaan muutokseen.....	24
6.1.3	Viestinnän toimialan suunnittelu ja käynnistäminen	25
6.1.4	Viestinnän ja muiden yliopistopalveluiden suhde	26
7	Esihenkilöiden viestintärooli yhteiskehittämisen kohteena	28
7.1	Työpajan analyysia ja jatkoaskeleita	30
7.2	Kohti toista työpajaa	30
8	Johtopäätökset	32
8.1	Tiedonkeruun tulosten pohdinta.....	32
8.2	Katse menneestä tulevaan	33
8.3	Tutkimuksellisen kehittämistyöni prosessin tarkastelu.....	34
8.3.1	Validiteetti ja reliabiliteetti.....	34
8.3.2	Validiteetti	34
8.3.3	Reliabiliteetti	35
8.3.4	Kohti tulevaa.....	35
9	Lähteet	36

Liitteet

Liite 1. Yliopistopalveluiden organisaatio 1.1.2018

Liite 2. Viestinnän toimialan rakenne 1.1.2018

1 Johdanto

Lupauksistaan huolimatta maamme hallitus leikkasi vuonna 2015 korkeakoulusektorin rahoituksesta paksun siivun. Helsingin yliopisto (HY) vastasi laajalla muutosohjelmalla, joka tähtäsi 89 miljoonan euron säästöihin ja käynnisti samalla irtisanomisprosessin (HY 2016a).

Muutosohjelmassa irtisanomiset painottuivat tutkimuksen ja opetuksen tukipalveluihin, samassa yhteydessä yliopiston hallintopalvelut myös keskitettiin uudeksi palveluorganisaatioksi. Yliopiston aiemmin hajautettu viestintä koottiin omaksi toimialakseen kiireessä perustettuun palveluorganisaatioon (HY 2016b).

Toimiala ei ole toistaiseksi onnistunut kehittämään työyhteisö- eli sisäistä viestintää toimivaksi palvelukokonaisuudeksi. Päätimme toimialan työyhteisöviestinnän tiimin kanssa testata, pääsisikö palvelumuotoilun menetelmillä ja muotoiluajattelua hyödyntäen asiassa eteenpäin.

Sisäisen viestinnän kehittämistehtävä nousee Helsingin yliopiston ensi vuonna käynnistyvästä uudesta kymmenvuotisesta strategiasta ja se on kirjattu yliopistopalveluiden kuluvan vuoden toimeenpanosuunnitelmaan ja yliopiston strategian toimenpiteisiin kaudelle 2020–2024. (HY 2020a, HY 2019a, HY 2020b.)

Taustaselvitykseni myötä tähän kehittämistyöhön rajautui sama näkökulma, josta yliopistotason työyhteisöviestintää lähdettiin vuonna 2020 kehittämään – toisin sanoen esihenkilöiden roolin tukeminen kohti aktivoivaa ja osallisuutta lisäävää viestijää. Esihenkilöt ovat toisaalta yliopistoviestinnän asiakkaita ja toisaalta itse merkittävässä viestintävastuussa. Pitkällä tähtäimellä heidän avullaan on mahdollista muovata koko yliopistoyhteisön viestintäkulttuuria kohti osallistuvuutta ja avoimuutta – joka on yhteisöviestinnän kehittämisen keskeinen tavoite.

Työni ensimmäisessä vaiheessa koostan mittavan tausta-aineiston ja etsin siitä Helsingin yliopiston yhteisöviestinnän keskeisimmät ongelmat. Aineisto käsittää muun muassa kehittämisprosessien dokumentaatiota, työhyvinvointi- ja palvelukysymysten vastausaineistoa ja haastatteluita.

Toisessa vaiheessa keskityn yliopistopalveluiden esihenkilöihin. Esihenkilöt ovat viestinnän asiakasryhmä, joiden viestinnän palvelukokemusta ryhdyn kehittämään yhdessä heidän kanssaan, peilaamme kokemusta havaitsemiini ongelmiin ja toisaalta katsomme yhdessä yhteisöviestinnän tulevaisuuteen.

Käytän tässä työssä yhteisöviestinnän käsitettä ja kutakuinkin samassa merkityksessä sisäistä viestintää. Työyhteisöviestintää vierastetaan sanana yliopistossamme, koska opiskelijoiden ei katsota olevan töissä, mutta he ovat oleellinen osa yhteisöä.

2 Kehittämiskohteena yliopiston sisäinen viestintä

2.1 Sisäisen viestinnän kehittämishaaste

Helsingin yliopiston rahoitus pieneni merkittävästi muun korkeakoulusektorin mukana vuonna 2015. Uuteen tilanteeseen sopeutuminen aloitettiin muutosohjelmalla, joka tähtäsi 89 miljoonan euron säästöihin ja käynnisti irtisanomisprosessin. Lisäksi ryhdyttiin kartoittamaan valtiosta riippumattomia tulonlähteitä, kuten toimintaa tukevia yrityksiä ja säätiöitä (HY 2016a).

Irtisanomiset painottuivat tutkimuksen ja opetuksen tukipalveluihin. Samassa rytkäessä toteutettiin noiden tukipalveluiden – mukaan lukien viestintä – keskittäminen yksiköistä erilliseksi organisaatiokseen, yliopistopalveluiksi (HY 2015a).

Viestinnän toimiala ei ole toistaiseksi onnistunut kehittämään sisäistä viestintää toimivaksi palvelukokonaisuudeksi. Tähän mennessä on kuitenkin kartoitettu sisäisen viestinnän tehtävät ja yritetty vastuuttaa niitä muun muassa muille toimialoille – tehtävä on vielä pitkälti kesken (HY 2019b). Päätin tässä työssä katsoa ensin menneisyyteen ja etsiä organisaation kehityksen ongelmakohdista mahdollisia ratkaisuja tulevaisuuteen.

2.2 Muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu tuo muotoilun toimintatavat ja periaatteet palveluiden kehittämiseen (Tuulaniemi 2011, 24). Toisin sanoen siinä sovelletaan muotoiluajattelun metodeja käytännön tuotteiden tai palveluiden kehittämiseen. Usein apuna käytetään erilaisia työkaluja ja yhteiskehittäminen palvelun käyttäjien kanssa nousee keskiöön.

Palvelumuotoilu on sekä käyttäjäkeskeistä että -lähtöistä, jolloin palveluita kehitetään asiakkaan tarpeesta asiakkaan kanssa yhteistyössä. Palvelumuotoiluprosessiin tulisi ottaa mukaan kaikki palveluiden kehittämiseen ja tuottamiseen osallistuvat organisaation osat. (Penin 2018; Stickdorn ym. 2018; Polaine ym. 2013.)

Muotoiluajattelu yhdistää monia menetelmiä ja työkaluja poikkitieteellisesti toisiinsa eikä sille ei ole olemassa yhtä, yhtenäistä ja kattavaa määritelmää (Mootee 2013, 29).

Lisäksi muotoiluajattelua yhdistävät usein tietyt piirteet:

1. Se on tyypillisesti jaksottaista ja sitä kuvataan monesti ”tuplatimantin” avulla (Design Council 2020), jossa avaavan eli divergentin ja sulkevan eli konvergentin ajattelun kierrokset vuorottelevat.

2. Muotoiluajattelu on myös iteratiivista eli prosessin vaiheet etenevät rinnakkain ja voivat toistua useita kertoja.
3. Ratkaisukeskeisyys kuuluu niin ikään prosessiin
4. kuten myös konkretia eli yhteys todellisuuteen. Muotoiluprosessin tuloksia voidaan usein avata esimerkiksi visuaalisten työkalujen ja prototyypin avulla (Calabretta ym. 2016; Stickdorn ym. 2018, 24–28.)
5. Muotoiluajattelu on ihmiskeskeistä (Brown 2008, 85), jota voidaan nimittää myös käyttäjälähtöisyydeksi tai käyttäjäkeskeisyydeksi (Stickdorn & Schneider 2012, 26). Käyttäjiä pyritään ymmärtämään ja tuottamaan heille ymmärryksestä nousevaan tietoon perustuen ratkaisuja. Tässä empatia on vahvasti mukana (Kälviäinen 2002, 40).
6. Muotoiluajattelun tyypillinen menetelmä on yhteiskehittäminen (Tuulaniemi 2011, 116–118).

Nykyään muotoiluajattelun menetelmiä ja muotoiluprosessia sovelletaan yhteiskunnan ja yritysten hyvin moninlaisiin ongelmiin ja kehittämistarpeisiin (Kälviäinen 2010).

2.3 Viestintää ja palvelumuotoilua yhdistävä aiempi tutkimus

Palvelumuotoilun käyttö on yleistynyt kehittämisen keinona. Tultaessa 2020-luvulle monissa itseään arvostavassa asiantuntijaorganisaatiossa vähintään tiedetään, mitä palvelumuotoilu on, siellä saattaa olla omia palvelumuotoilun asiantuntijoita tai palvelumuotoilun palveluita saatetaan ostaa ulkopuoliselta toimijalta. Myös omassa työnantajaorganisaatiossani, Helsingin yliopistossa on kehitetty ulkoisen viestinnän osa-alueita palvelumuotoilun keinoin.

Tästä huolimatta palvelumuotoilun hyödyntämisestä viestinnän – ja erityisesti sisäisen viestinnän – kehittämisessä löytyy yllättävän vähän tutkimustietoa. Varmasti syynä on se, että palvelumuotoilu on kehittämisen toimintatapana yleistynyt vasta vuoden 2000 jälkeen ja vielä tuoreempaa on sen leviäminen monille aloille.

Joitain kansainvälisiä tutkimusartikkeleita löysin ja muutamia, lähinnä opinnäytetyötasoisia kotimaisia töitä. Oman aiheeni kannalta hyödyllisimpiä olivat kaksi yamk-opinnäytetyötä. Toisessa nykyisin Kaiku Helsingin palvelumuotoilujohtajana toimiva Elina Piskonen (2018) testaa sisäisen viestinnän asiakaskeskeisestä kehittämistä palvelumuotoilun menetelmin ja toisessa Saija Viitala (2020) kehittää palvelumuotoilun avulla työkaluja viestinnän ammattilaisille. Peilaan omia havaintojani heidän havaintoihinsa.

Mira Alhonsuo (2014) puolestaan käsitteli Lapin yliopiston pro gradu -työssään keskussairaalan päivystyspoliklinikan viestinnän kehittämistä palvelumuotoilun menetelmin. Hän havaitsi menetelmät toimiviksi ja sai aikaan konkreettisia parannusehdotuksia poliklinikan sisäiseen viestintään (Alhonsuo 2014, 64).

Tuomo Eskelinen kumppaneineen selvitti sisäisen viestinnän johtamisen haasteita kahden tapausyrityksen kautta (Eskelinen ym. 2017). Heidän mukaansa yritys voi ratkoa viestinnän haasteita ottamalla koko henkilöstön mukaan palvelumuotoiluprosessiin. Tunnistetut ongelmat vaikuttivat varsin samankaltaisilta, jotka omassa työssäni nousivat esiin: sisäisen viestinnän johtaminen ja eri yksiköiden välinen – eli horisontaalisuuntainen – viestintä. (Eskelinen ym. 2017, 17–19). Eskelinen (2017, 21) ryhmineen lähti ratkomaan sisäisen viestinnän haasteita asiakasnäkökulmasta ja asiakkaan tarpeista. He olettivat, että tästä kontekstista lähtemällä sisäinen viestintä voi parantua.

Junbah ja Ranjit (2015) kehittivät ammattikorkeakoulun lopputyössään sisäistä viestintää hotellissa henkilökunnan kesken ja henkilökunnan ja asiakkaiden välillä palvelumuotoilun keinoin. Hekin havaitsivat palvelumuotoilun soveltuvan viestinnän kehittämiseen ja sitä kautta muun muassa henkilökunnan työkuorman keventämiseen (Junbah & Ranijh 2015, 38).

Aalto-yliopiston pro gradu työssä puolestaan todettiin palvelumuotoilun ja erityisesti Service Blueprintin ja osallistamismenetelmien sopivan hyvin sisäisten prosessien parantamiseen kasvavassa IT-alan yrityksessä. Palvelumuotoilun myötä näkyväksi muuttuneet prosessit myös lisäsivät yhteistä ymmärrystä ja paransivat sisäistä viestintää. (Jemeljanova 2017.)

2.4 Asiakas keskiöön myös Helsingin yliopistossa

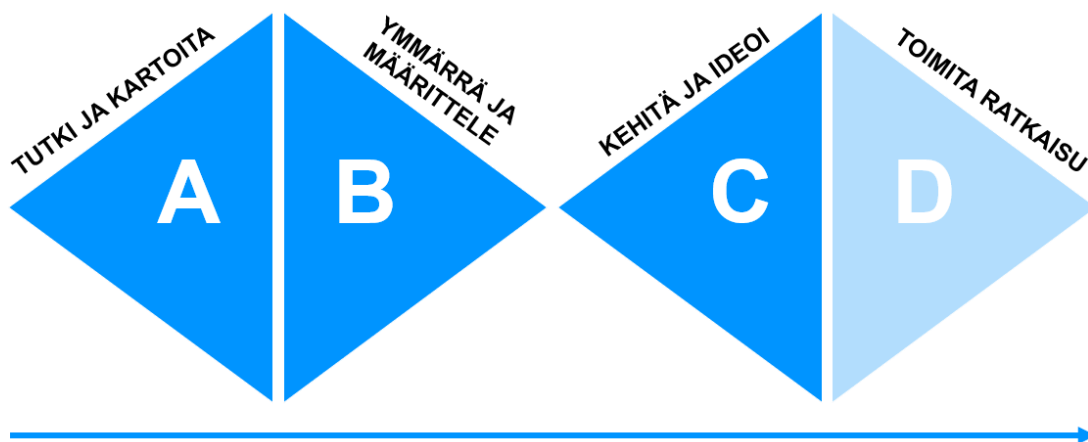
Palvelumuotoilun menetelmät ovat rantautuneet Helsingin yliopistoon vasta vuoden 2016 organisaatiouudistuksen jälkeen (HY 2018a). Uudistuksen yhteydessä esimerkiksi viestinnän palvelut suunniteltiin ilman palveluiden käyttäjää eli asiakasta ja tämän virheen jälkiä korjataan edelleen. Palvelumuotoilu on asiakaskeskeistä ja -lähtöistä, joten ajattelimme yhteisöviestinnän tiimin kanssa testata, olisiko siitä hyötyä sisäisen viestinnän kehittämisessä. Samalla saisin sopivan opinnäytetyöaiheen.

2.5 Sisäisen viestinnän tutkimus- ja kehittämisprosessi

Työni prosessi etenee muotoiluajattelun klassisen toistuvan tuplatimantin mukaisesti (kuvio 1, Design Council 2013). Tuplatimanttia käytetään tyypillisesti myös palvelumuotoilun prosessin jäsentämiseen. Omassa työssäni sovellan palvelumuotoilun periaatteita Helsingin yliopiston sisäisen viestinnän kehittämiseen.

Omien havaintojeni mukaan asiakasajattelu on varsin uutta yliopistollamme, vaikka tutkijoiden "norsunluutornit" ovatkin jo mennyttä. Asiakasajattelu on ollut hukassa myös sisäistä viestintää kehitettäessä. Pyrin tässä palvelumuotoiluprosessissa porautumaan tähän kehitykseen ja löytämään sieltä ongelman, jonka ratkaisu auttaisi asiassa eteenpäin. Tausta-aineistojen analyysin yhteydessä löytyi keskeisin ratkaisua vaativa ongelma: yliopiston taipumus eriytymiseen rakenteissa, prosesseissa ja näiden suunnittelussa. Tätä kautta asiakkaaksi tarkentui yksi viestinnän asiakasryhmistä eli esihenkilöt, jotka voisivat olla avainasemassa eriytyneisyyttä purettaessa.

Ensimmäisen timantin avaavassa vaiheessa kartoitan Helsingin yliopiston sisäistä viestintää lähdeaineistosta, jossa on mukana muun muassa esihenkilöiden haastatteluita, työhyvinvointikyselyitä ja monien suunnitteluryhmien aineistoja. Lisäksi olen tehnyt muutamia asiantuntijahaastatteluita. Peilaan materiaalia yhteisöviestinnän ja työyhteisöviestinnän ja teoriaan sekä omaan yliopistoyhteisön jäsenen kokemukseeni tällaisen viestinnän toimivuudesta.



Kuvio 1: Kaksoistimantissa divergentit ja konvergentit työskentelytavat vuorottelevat. Ensimmäinen vaihe (A) löytää ongelman ja laajentaa käsitystä siitä. Seuraava vaihe (B) määrittelee laajasta kokonaisuudesta tarkemman kysymyksen, jota lähdetään ratkomaan. Jälkimmäisen timantin avaava vaihe (C) ryhtyy ideoimaan ja kehittämään määriteltyyn ongelmaan ratkaisuja, joita timanttiparin viimeinen vaihe (D) kiteyttää kohti ratkaisua. Prosessi voi edetä useina peräkkäisinä ja päällekkäisinä timantteina.

Timantin toisessa eli sulkevassa vaiheessa tiivistän laajasta tietoaineistosta yliopiston työyhteisöviestinnän keskeisimmät kipukohdat, jotka näyttävät kietoutuvan kolmen kohdan

vyyhdiiksi: jäykkä hierarkkinen rakenne ja johdon etäännyminen muusta yhteisöstä muodostavat esteen onnistuneelle viestinnälle. Kaikkein perustavanlaatuisin ongelma vaikuttaa olevan taipumus eriytymiseen sekä rakenteissa että toiminnassa ja näiden suunnittelussa. Konkaisvaltainen, pitkäntähtäimen suunnittelu ja yhteistyö viestinnässä ja kaikessa muussa on vaikeaa tai jopa mahdotonta organisaatiossa, jossa on raja-aitoja sekä tieteenalojen että eri henkilöstöryhmien välillä.

Ensimmäistä timanttia seuraava toinen kohdentuu tarkemmin esihenkilöihin, jotka ovat avainasemassa eriytyneitä rakenteita ja prosesseja purettaessa tai yhdistettäessä. Esihenkilöt ovat viestinnän asiakkaita, mutta myös keskeisessä roolissa organisaation viestintäkulttuurin ja työyhteisöviestinnän onnistumisessa (ja epäonnistumisessa) (Juholin 2017, 135–136).

Toisen timantin avaavassa vaiheessa pohdimme yhteistyössä esihenkilöiden kanssa heidän viestintärooliaan ja heidän käsitystään siitä sekä mahdollisia ajatuksia avuntarpeesta. Tämä tehtiin esihenkilöille suunnatussa työpajassa, jossa he pääsivät pohtimaan omaa viestintärooliaan ja siihen liittyviä kipupisteitä.

Näitä yhdessä tunnistettuja ongelmakohtia oli tarkoitus purkaa ja ideoida niihin ratkaisuja toisessa esihenkilötyöpajassa, jossa olisi hyödynnetty osallistavia menetelmiä ja ideointityökaluja. Valitettavasti COVID-19 sotki vuoden 2020 aikataulut ja toinen työpaja pystytään toteuttamaan vasta keväällä 2021. Tässä raportissa esitetty kehittämisprosessi siis kattaa kaksoistimantista ensimmäisen vaiheen avaavan ja sulkevan osion sekä toisen vaiheen avaavan osion. Varsinaiseen esihenkilöiden viestintää tukevien ongelmakohtien ratkomiin liittyvä osa rajautuu siis tämän työn ulkopuolelle.

3 Yhteisö- ja työyhteisöviestinnän tutkimus teoreettisena pohjana

3.1 Yhteisö- ja työyhteisöviestintä

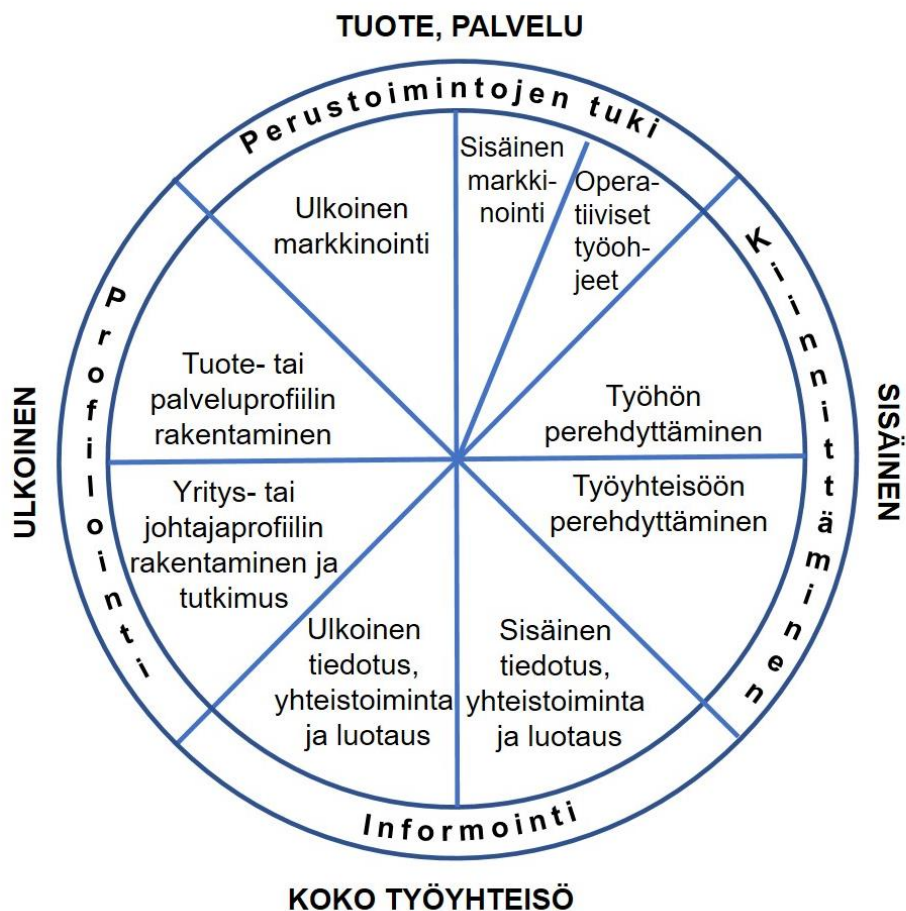
Työyhteisöviestinnällä tarkoitetaan moneen suuntaan tapahtuvaa vuorovaikutusta työyhteisössä. Mikään työyhteisö ei myöskään pysty toimimaan ilman viestintää (Åberg 1989, 61). Suomessa yhteisöviestintää on pitkään tarkasteltu klassisen professori Leif Åbergin (2006, 103) ”pizzana” tunnetun tulosviestinnän mallin pohjalta. Mallissa yhteisöviestinnällä on neljä funktiota: perustoimintojen tuki eli kaikki työn arjessa tarvittava viestintä, informointi, kiinnittäminen ja profilointi.

Kuviossa 2 kuvataan tulosviestinnän malli, jossa nostetaan ulkoinen ja sisäinen viestintä tasaveroiseen asemaan suhteessa tuloksen synnyttämiseen. Yhteisöviestinnän sisältöä tarkasteltaessa voidaan käyttää kahta ulottuvuutta, viestinnän puitteita eli kontekstia ja sisällön painopistettä (Åberg 2006, 97). Viestinnän kontekstissa on kyse siitä, onko viestinnän painopiste organisaation sisäisessä vai ulkoisessa viestinnässä. Viestinnän sanomien sisältö voidaan nähdä Åbergin mukaan jatkumona; toisessa päässä ovat yksittäiseen työtehtävään, tuotteeseen tai palveluun liittyvät sanomat, ja toisessa päässä koko työyhteisöön liittyvät sanomat. Jatkumon eri osat painottuvat eri aikoina. (Åberg 2006, 97–98).

Sisäinen informointi, kiinnittäminen ja perehdyttäminen ovat sisäisen viestinnän osa-alueita, joilla mahdollistetaan sujuva työnteko ja lisätään yhteisöllisyyttä (Åberg 2006, 103; 108–109, Juholin 2011, 31.)

Viestintä on luonnollisesti myös henkilöstön välistä sosiaalista vuorovaikutusta. Aiemmin tätä vuorovaikutusta on katsottu hieman karsaasti ja nimitetty puskaradioksi tai viidakkorummuksi (Juholin 2011, 169). Åberg kuitenkin muistuttaa, että ”puskaradio” on mainettaan parempi viestintäkanava, jossa sanoma kulkee ymmärrettävässä muodossa (Åberg 2000, 175). Se voi muodostaa organisaatiolle ongelman, jos viestien sävy on kovin negatiivinen tai muutoin ongelmallinen. Lähiverkostoissa kulkevat viestit vaikuttavat merkittäväällä tavalla henkilöstön hyvinvointiin (Pekkola ym. 2013, 54).

Peilaan taustaselvitysteni tuloksia ja kehittämissuunnitelmia näihin malleihin.



Kuvio 2: Tulostietinnän malli eli Åbergin pizza (Åberg 2000, 102),

Elisa Juholinin (2017) uudemmassa mallissa yhteisöviestinnästä suuri osa on työyhteisön jäsenten välistä keskinäisviestintää, jolloin kaikkien yhteisön jäsenten viestintätaidot ovat tärkeitä. Åbergin tulostietinnän mallin lisäksi hyödynnän Juholinin työyhteisöviestinnän 6+1 määritelmää. Näissä on paljon yhteistä, mutta Juholin on ottanut mukaan nykyisin keskeisessä roolissa olevat osallisuuden, yhdessä tekemisen ja oppimisen:

1. Isojen asioiden jakaminen ja keskustelu, yhteisen ymmärryksen varmistaminen.
2. Tiedon ajantasaisuus sitä tarvitsevien ja hyödyntävien kesken. Jokaisella on ymmärrys tiedon tuottamisesta, jalostamisesta sekä vaihtamisesta.
3. Työyhteisössä vallitsee rento tunnelma, jossa työyhteisön jäsenet uskaltavat kertoa oman näkemyksensä, jakaa kokemuksia, kyseenalaistaa ja olla eri mieltä.
4. Yhdessä tekeminen ja oppiminen: Työyhteisön jäsentä tukee yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen. Tämä pitää sisällään monisuuntaisen ja jatkuvan palautteen.

5. Työyhteisön jokaisella jäsenellä on mahdollisuus vaikuttaa sekä osallistua.
6. Työnantajamaine on osa jokaisen työtä: maineen ja mielikuvien välittäminen ympäristöön ja peilautuminen takaisin työyhteisöön. (Juholin 2017, 63–64.)

Näitä kaikkia yhdistää + 1, eli avoimen tiedon vaihdannan ja vuoropuhelun foorumit, jotka yhdistävät organisaation verkostoihin ja toimintaympäristöön (Juholin 2017, 64).

Nyky aikaista yhteisöviestintää voidaankin pitää systeeminä, jossa työntekijät jakavat tietoa, luovat ja ylläpitävät työn hoitamisessa tarvittavia suhteita sekä luovat ja ylläpitävät organisaation arvoja ja -kulttuuria (Mazzei 2010, 223). Työn murros kohti yhä itsenäisempää asiantuntijatyötä (Valtioneuvoston kanslia 2018, 36) ja viestintäteknologian kehitys johtavat ikään kuin luonnostaan meidän jokaisen vastuuseen omasta viestinnästämmme. Juholinin (2017, 64) mukaan yhä suurempi osa työyhteisön viestinnästä tapahtuukin verkostoissa toinen toisillemme viestien.

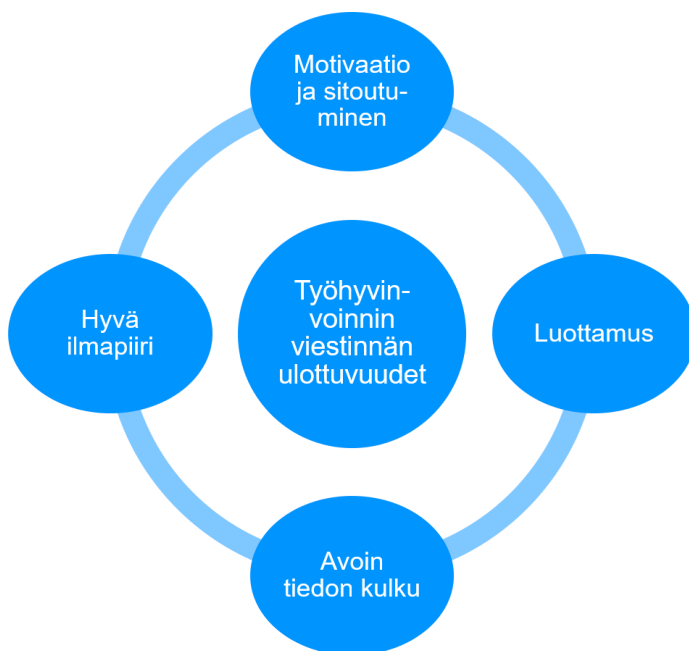
Useat tutkimukset ovat havainneet toimivan yhteisöviestinnän muun muassa parantavan työhyvinvointia. Toimiva viestintä myös lisää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja edistää heidän luottamustaan niin organisaatioon kuin esihenkilöihin ja kollegoihin, vähentää epävarmuutta ja myös sitä kautta edistää hyvinvointia. (Rodwell ym. 1998; van Vuuren ym., 2007; Thomas ym. 2009; Boardia 2004; Kramer ym.2004.)

3.2 Hyvinvointiviestintä

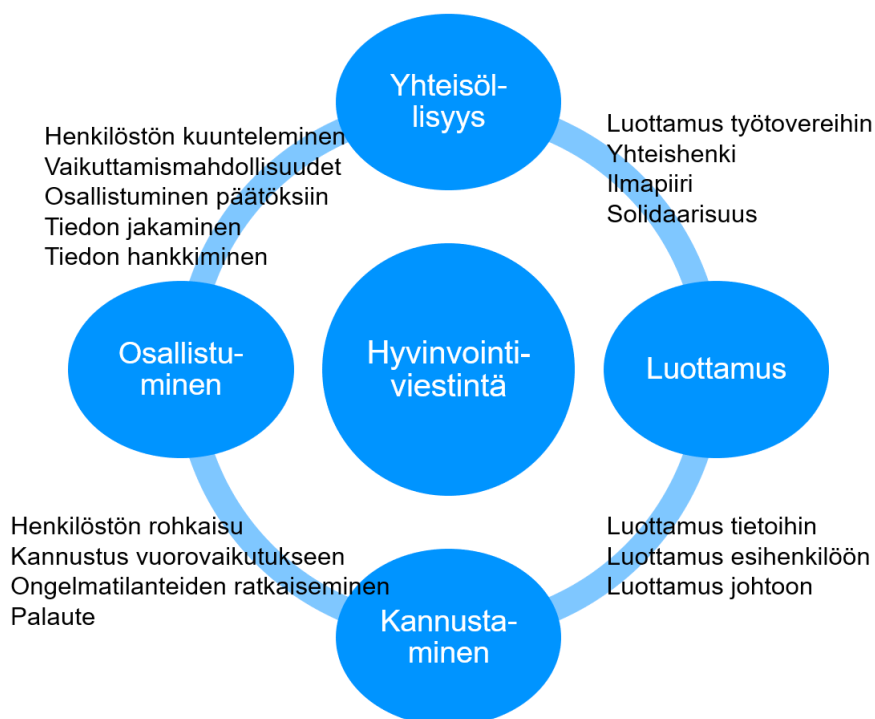
Yhteisöviestinnän keskeinen osa-alue on niin sanottu hyvinvointiviestintä. Valitsin sen osaksi työni teoriataustaa, sillä yliopistoyhteisön perusturvallisuuden tunne ei ole läheskään palautunut sitten vuonna 2015 alkaneiden leikkausten. Monisatavuotisen historiansa ensimmäiset koko henkilökuntaa koskeneet yt-neuvottelut irtisanomisineen, yhä tiukempi kilpailu niin taloudellisista resursseista kuin parhaista opiskelijoista ja työntekijöistä ovat heikentäneet yhteisön jäsenten hyvinvointia. Hyvinvointiviestintä voi omalta osaltaan tukea työhyvinvointia ja esihenkilöt ovat tässä keskeisessä roolissa.

Hyvinvointiviestintä on yhteisöviestinnän osa-alue, jolla tarkoitetaan niitä viestinnällisiä ratkaisuja, joilla tuetaan työyhteisön hyvinvoinnin rakentumista. Viestinnän näkökulmaa työhyvinvointiin ovat tutkineet muun muassa Juholin (2007) ja Pekkola (2013). Heidän tuloksensa eroavat hieman toisistaan. Juholinin (2007, 165) mukaan kuviossa 3 esitetyt työhyvinvoinnin viestinnän ulottuvuudet ovat luottamus, avoin tiedonkulku, motivaatio ja sitoutuminen sekä hyvä ilmapiiri. Pekkolan ja kumppaneiden (Pekkola ym. 2013, 51–64) kuntaorganisaatioiden parissa tekemässä tutkimuksessa neljästä osa-alueesta vain luottamus säi-

lyi samana, muut kolme olivat osallistuminen, yhteisöllisyys ja kannustaminen, malli on kuvattu kuviossa 4. On syytä muistaa, että työhyvinvointiin vaikuttavat monet muutkin tekijät, joita viestinnän keinoin ei voi ratkoa.



Kuvio 3: Työhyvinvoinnin ja viestinnän kehä yhdistävä kehä Juholinin (2007, s. 165) mukaan.



Kuvio 4: Pekkola ym. kehittämä hyvinvointiviestinnän malli (2013, 50).

Pekkolan mukaan hienoiset erot saattavat johtua tutkimuskohteena olleiden organisaatioiden eroista. Juholinin tutkimuksessa painottuivat tietointensiiviset asiantuntijaorganisaatiot, kun kunta-alan organisaatioissa on runsaammin vaihtelua. Hyödynnän omassa työssäni molempia näkemyksiä, sillä työyhteisöviestinnän keskeisimpiä tehtäviä on lisätä työhyvinvointia ja pyrin tarkastelemaan tähän liittyen hankkimaani tutkimusmateriaalia mahdollisimman monesta näkökulmasta.

Viestintä työhyvinvoinnin tukena

Asiantuntijaorganisaation henkilöstön hyvinvointiin liittyy myös kokemus työn merkityksellisyydestä. Jotta tämä toteutuisi, niin heillä tulee olla:

1. ymmärrettävästi asetetut ja sopivan haastavat tavoitteet
2. vastuu ja itsenäisyys omien työtehtävien hoitamisessa
3. mahdollisuus saada paljon palautetta

Viestintä on keskeinen tekijä yllä mainittujen tekijöiden onnistumisessa. (Ahonen & Ahonen-Lohtaja 2017, 17.)

Myös muutoskyvykyys ja resilienssi liittyvät nykypäivänä hyvinvoivaan työyhteisöön. Eri-tyisesti vuoden 2020 COVID-19-pandemian aikana näistä on tullut keskeisiä selviämiskeinoja. Muutoskyvykyydellä tarkoitetaan yksilön tai ryhmän kykyä sietää epävarmuutta ja muutoksia ja resilienssillä puolestaan selviytymis- ja sopeutumiskykyä ennakoimattomissa, yllättävissä muutostilanteissa. Kun yksilön hyvinvointia, vuorovaikutustaitoja ja motivaatiota eli resilienssiä rakentavia tekijöitä vahvistetaan, saadaan heistä älykkäästi toimivia vahvoja tiimejä, jotka puolestaan pystyvät rakentamaan organisaationsa menestystä ja vaikuttavuutta. (Irisvik 2018.)

Muutoskyvykkyyden kannalta olennaisia organisaation ominaisuuksia ovat avoimuus, läpinäkyvyys ja yhteistyö ohi hierarkioiden ja sillojen. On tärkeämpää mitä sanoo ja tekee, kuin kuka sanoo ja tekee (Koskinen & Kaivo-oja 2017).

3.3 Viestintä osana esihenkilötyötä

Toimivassa työyhteisössä tarvitaan viestintää alaiselta esihenkilölle, esihenkilöltä alaiselle, esihenkilöltä johdolle ja päinvastoin sekä työkaverilta työkaverille. Palaute kulkee samoja viestinnän reittejä ja tekee näkymättömän näkyväksi sekä tarjoaa tietoa, jonka avulla jokainen voi oppia näkemään oman toimintansa vaikutuksen toisiin ihmisiin (Ahonen & Ahonen-

Lohtaja 2017, 11). Vaikka asiantuntijatyössä tasavertaisuus lisääntyy, on esihenkilö edelleen tärkeä, jonka kanssa keskustellaan keskeisistä omaan uraan ja työhön liittyvistä asioista. Samalla esihenkilöt ovat nykyisin varsin tietoisia omasta viestintätehtävästään – ainakin teoriassa, monissa organisaatioissa – myös Helsingin yliopistossa – heille on tarjottu viestintävalmiuksia lisäävää koulutusta. (Juholin 2008, 204.)

Esihenkilöviestintä kattaa käytännössä arkisia johtamistaitoja, kuten työn organisointia, koordinoitua, delegointia, alaisten kuuntelemista ja ymmärtämistä. Toisinaan jopa valvontaa ja käskemistä (Puro 2002, 13) – yliopistomaailmassa varmasti myös houkuttelua ja suostuttelua.

Yliopistossa esihenkilötyö on asiantuntijoiden johtamista, osin jopa oman tieteenalansa huippujen. Tällaisissa yhteisöissä esihenkilö ei välttämättä ole sisältöasioiden paras asiantuntija, vaikkakin professorin johtamissa tutkimusryhmissä monesti myös sitä. Sen sijaan hänellä on oltava näkemys siitä, mihin suuntaan organisaation halutaan menevän ja miten sinne mennään. Tämä esihenkilön on pystyttävä myös viestimään niin selkeästi, että jokainen asiantutija pystyy näkemään itsensä osana organisaation visiota ja strategiaa ja tietää, miten toimia. (Juholin 2008, 208–209.)

Tämä työ rajautuu yliopistopalveluiden esihenkilöihin, jotka johtavat asiantuntijoita. Saadut tulokset olisivat todennäköisesti olleet erilaisia, jos kohteena olisivat olleet tutkijoiden esihenkilöt – toisin sanoen tutkimusryhmiä johtavat vastuulliset tutkijat ja professorit.

Esihenkilön keskeisimpiä viestintätehtäviä on piirtää isoa kuvaa organisaationsa asioista omissa tiimissään. Jotta hän onnistuisi tässä, niin hänen on oltava asioista niin hyvin perillä, että pystyy keskustelemaan niistä vaivatta sekä johdon että alaisten kanssa. (Juholin 2017, 211.)

lhannetapauksessa lähiesihenkilö on aidosti lähellä ja hänen kanssaan voi tehdä yhteistyötä. ”Tiedottamisvastuu” jää tuolloin vähemmälle ja läsnäolo ja kuuntelu lisääntyvät. Esihenkilöllä on myös keskeinen rooli välittävänä linkkinä ja tulkitsijana oman tiiminsä ja johdon, muun organisaation sekä toimintaympäristön välillä. Esihenkilön oma viestintätapa ratkaisee paljon: jos hän uskoo asiaansa ja laittaa itsensä likoon, niin muut lähtevät paljon helpommin mukaan verrattuna vaikkapa jäykkään ja vetäytyvään esihenkilöön. Keskiössä on myös säännöllinen alaisilta saatava palaute, jonka myötä esihenkilön tulisi muuttaa johtamistaan. (Juholin 2017, 135–136.)

4 Helsingin yliopiston sisäisen viestinnän kehittämistarve

Helsingin yliopisto on Suomen suurin ja vanhin tiedekorkeakoulu, joka on perustettu vuonna 1640. Tänä päivänä 40 000 opiskelijan ja työntekijän tiedeyhteisö omien sanojensa mukaan tuottaa tutkittua tietoa koko maailman parhaaksi. (HY 2019a.)

Yliopiston neljälle eri kampukselle sijoittuva organisaatio koostuu yhdestätoista tiedekunnasta, yhdeksästä erillislaitoksesta, kahdesta toimintayksiköstä ja yli kahdestatoista verkostosta. Lisäksi yliopiston omaisuutta hoitaa yliopistokonserni. Näiden henkilöstö- ja taloushallintoa, viestintää ja markkinointia sekä opiskelijan että opettajien tukea hoitaa Yliopistopalvelut. Helsingin yliopistoon voi tutustua osoitteessa <https://www.helsinki.fi/fi/yliopisto>.

Yliopistopalvelut perustettiin neljä vuotta sitten yhdistämään aiemmin hajallaan tiedekunnissa ja yksiköissä ollut yliopistohallinto. Viestinnän toimiala on yksi yliopistopalveluiden kuudesta toimialasta. Olen työskennellyt toimialalla sen alusta lähtien eli nelisen vuotta. Helsingin yliopiston yliopistopalveluihin voi tutustua osoitteessa www.helsinki.fi/fi/yliopisto/yliopistopalvelut.

Viestinnän toimiala koostuu viestinnän, digitaalisen viestinnän, markkinoinnin ja yhteiskuntasuhteiden osa-alueista ja siihen kuuluu myös journalistisin periaattein toimiva, ulkoisille sidosryhmille suunnattu Yliopistolehti.

Viestinnän tehtävät ovat:

- tukea yliopiston strategian mukaista toimintaa viestinnän, markkinoinnin ja yhteiskuntasuhteiden avulla
- kehittää yhteisöviestintää, ulkoista viestintää, markkinointia ja yhteiskunnallista vuorovaikutusta
- edistää yliopistolaisten valmiuksia viestiä vaikuttavasti
- vastata yhteisten työkalujen ja materiaalien tuottamisesta yliopistolaisten käyttöön. (HY 2019c.)

Yliopistot ovat perinteisesti hierarkkisia organisaatioita, jotka nojaavat arvoasteikkoon: professorit, apulaisprofessorit, senioritutkijat, assistentit, ja niin edelleen. Lisäksi tieteenalat ovat toimineet hyvin itsenäisesti, pitkään lähes autonomisina yksikköinä.

Helsingin yliopisto pyrkii muuttumaan toimintaympäristönsä muuttuessa, vuosisataisten perinteiden rikkominen vain on todella iso haaste. Haasteeseen on nyt tartuttu tosissaan, tuorein strategia painottaa toiminnan avoimuutta ja avoimia foorumeita toiminnassa, se myös pyrkii madaltamaan raja-aitoja ja kannustamaan yhteistyöhön yli tieteen-, toimiala- ja yliopistorajojen. (HY 2016c.)

Tuoreen strategian ja uudistetun arvopohjan perillemenoon, ymmärtämiseen ja sisäistämiseen on kiinnitetty erityistä huomiota. Tarkoituksena oli varata koko vuosi 2020 strategian käytännön toteutuksen suunnitteluun ja arvokeskusteluun. Johdon ja varsinkin esihenkilöiden valmentamista pidettiin tärkeänä. COVID-19 sotki suunnitelmat ja molempia ehdittiin vain aloittamaan.

”Yli kolmekymmentä vuotta olen ehtinyt yliopistolla olla töissä, ja tämä on ensimmäinen kerta, kun arvoista keskustellaan” (osallistujan kommentti yhdessä arvokeskustelussa)

5 Empiirinen aineisto ja tiedonhankinnan menetelmät ja analyysi

5.1 Kehittämisisältö etsitään triangulaation avulla

Tutkimuksellisen kehittämistehtäväni tavoitteena on

1. Kuvata Helsingin yliopiston yhteisöviestinnän kehitystä
2. Selvittää yhteisöviestinnän kipukohtia
3. Auttaa esihenkilöitä ideoimaan ja kehittämään ratkaisuja havaittuihin ongelmiin

Olen valinnut menetelmät laadullisen tutkimuksen puolelta, sillä nähdäkseni ne palvelevat kehittämistehtäväni tavoitteen saavuttamista määrällisiä paremmin. Aineiston hankinnan ja analysoinnin menetelmien on oltava monimuotoisia, jotta tarkasteltavaa aihetta pystyy katsomaan monista eri kulmista ja pystyy muodostamaan mahdollisimman lähellä todellisuutta olevan kuvan. Tarvitaan siis triangulaatiota (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Muotoiluajattelun metodologiaan pohjaavalle palvelumuotoilulle on niin ikään keskeistä yhdistää useita menetelmiä ja työkaluja poikkitieteellisesti toisiinsa (Stickdorn & Schneider 2012, 22). Muotoiluajattelun puolella idea perustuu siihen, että palvelusta on tehtävä toisaalta mahdollisimman haluttava ja toisaalta tuottajan näkökulmasta toimiva. Tämän mahdollistamiseksi käyttäjistä on hankittava ja heiltä on saatava monipuolisesti ja erityyppisin menetelmin tietoa. (Stickdorn & Schneider 2011, 86–87.) Monipuolinen taustatieto pyrkii takaamaan, että löydetään oikeat ongelmat ja pystytään katsomaan niitä uudesta näkökulmasta.

Minun työssäni se tarkoitti monien tekstiaineistojen läpikäyntiä vuodesta 2015 vuoteen 2020. Näitä täydensin asiantuntijahaastatteluilta ja peilaamalla osin myös omaan kokemukseeni. Saturaatiopisteeksi nimitetään tilannetta, jossa aineistossa rupeavat toistumaan samat aiheet uudelleen ja uudelleen (Eskola & Suoranta 2008, 62–63). Omassa työssäni aineistoa on niin paljon, että saturaatiopiste ylittyi reilusti keskeisten kehittämiskohtien osalta. Näitä olivat yliopisto-organisaation hierarkkisuus ja johdon etäisyys käytännön tekijöistä, mitkä nousivat esiin yhä uudelleen kokemuksina epärealistisista vaatimuksista, suunnittelun ja toteutuksen välisinä kuiluina ja osallistamisena, jolla ei ollut lopputulokseen vaikutusta. Kolmantena kohtana esiintyi monissa aineistoissa voimakas taipumus eriytymiseen: lähes automaattisesti tehtiin oman yksikön sisäisesti, ei kysytty muilta, ei otettu muita ryhmiä mukaan. Johtajille, esihenkilöille tai projektinvetäjille ei tullut edes mieleen tehdä toisin.

5.1.1 Dokumenttianalyysi

Aloitin dokumenttianalyysillä, joka mahdollistaa tiedon keruun silloin, kun tieto on hajallaan monissa erityyppisissä lähteissä. Dokumenttianalyysin aineistona voi olla lähes mitä tahansa ja aineiston valinta perustuu siihen, että se sisältää kuvausta tutkittavasta ilmiöstä. Dokumenttianalyysissa pyritään tiedon systemaattiseen analysointiin ja sitä kautta muodostamaan selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. (Ojasalo ym. 2014, 136.)

Käsittelin lukuisan joukon Helsingin yliopistosta eri teitä hankkimiani dokumentteja vuosilta 2015–2020, joita täydensin yli kymmenvuotisen yliopistotyöurani aikana keräämiä tietojen ja kokemusten perusteella. Yhteensä erilaisia kirjallisia dokumentteja kertyi 158 kappaletta, lisäksi hyödynsin viestinnän johtoryhmän pöytäkirjoja vuosilta 2016–2018 sekä yliopiston ulkoisia ja sisäisiä verkkosivuja

Käytin muun muassa seuraavia Helsingin yliopiston toimintaan liittyviä dokumentteja:

- Helsingin yliopiston strategian 2021–2030 (HY 2020a)
- Globaali vaikuttaja – yhdessä Helsingin yliopiston strategia 2017–2020 (HY 2016c)
- Helsingin yliopiston strategian toimeenpanosuunnitelmat 2019 ja 2020 (HY 2018b, HY 2019a)
- Yliopiston organisaatiouudistukseen liittyviä dokumentteja, kuten viestinnän ja yhteiskuntasuhteiden palvelumallia (HY 2015f) ja yliopistopalveluiden toimeenpanosuunnitelmaa (HY 2018c)
- Helsingin yliopiston työhyvinvointikyselyn tuloksia vuosilta 2017 ja 2018 (HY 2018d, HY 2019d)

5.1.2 Asiantuntijahaastattelut

Täydensin dokumenttianalyysin ja oman ”hiljaisen tietoni” yhdistelmää haastatteluilla, joilla selvitin yliopistoviestinnän taustoja ja nykytilaa sekä eri osapuolten kokemusta yliopiston työyhteisöviestinnästä. Haastattelut olivat puolistrukturoituja, olin valmistellut teemat ja kysymykset ennakkoon. Haastattelu perustuu vuorovaikutukseen ja luottamukseen osallistujien välillä. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelijä voi myös esittää haastattelun aikana lisäkysymyksiä. (Ojasalo ym. 2015, 108)

Kysymykset olivat:

1. Oletko ollut töissä jo ennen vuoden 2016 organisaatiouudistusta?
2. Jos olet, niin millaisia kokemuksia sinulla on organisaatiosta ja sen toiminnasta tai omasta työstäsi tuolta ajalta?

3. Millaista sisäinen viestintä oli ennen organisaatiouudistusta?
4. Miten päätit, mihin työhön ilmoittaudut uudessa organisaatiossa? Saitko haluamasi paikan?
5. Miltä uuden organisaation alkuvaihe sinusta tuntui? Millaista ja mitä kanavia pitkin sait tietoa?
6. Oletko edelleen samoissa tehtävissä kuin uudistuksen alkaessa?
7. Mitä mieltä olet nykyisestä organisaatorakenteesta ja omasta asemastasi ja työtehtävistäsi?
8. Millaista sisäinen viestintä on nykyisin?
9. Haluatko kertoa jotain muuta?

Haastattelut olivat niin sanottuja asiantuntiahaastatteluita, joissa haastateltava nähdään kahdessa roolissa – toisaalta hänellä olevan tiedon vuoksi, toisaalta hänen oman kokemuksensa vuoksi (Ruusuvoori ym. 2010 s 372–376).

Haastattelin kahdeksaa henkilöä, joista valtaosa työskenteli yliopiston viestintäorganisaatiossa. Tein haastattelut loka-marraskuussa 2019 Helsingin yliopiston keskustakampuksella ja Viikissä. Nauhoitin haastattelut ja purin ne tekstiksi pääpiirteissään.

Hyödynsin osana dokumenttianalyysia aiemmin tehtyjä tiedekuntien ja erillislaitosten johdon ja esihenkilöiden haastatteluita, jotka ovat syntyneet muun muassa sisäisen viestinnän muutosprojektissa, palautekyselyjen yhteydessä sekä organisaatiouudistuksen ensivaiheen jälkeen käydyllä kierroksella. Materiaali toi keskeistä sisältöä työhöni ja vahvisti palvelumuotoilussa keskeistä monipuolista ja laajaa tiedonhankintaa (Moritz 2005, 39)

Viestinnän asiakaskeskeisessä kehittämisessä tiedonhankinta on erittäin tärkeää. Ilman laajaa tiedonkeruuta ei voi syntyä syvällistä ymmärrystä asiakkaan tarpeista ja asiakas saattaa unohtua jopa kokonaan. Palvelumuotoilussa tiedonkeruuta pidetään kriittisenä osana prosessia, sillä se siirtää kehittämistyön lähtökohdan olettamuksista aitoihin tarpeisiin (Stickdorn ym. 2018, 98).

5.2 Taustamateriaalin analyysivaihe

Sisällönanalyysillä pyritään muodostamaan tiivistetty ja yleinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysi koostuu systemaattisesti ja objektiivisesti analysoiduista dokumenteista, kuten haastatteluista. Tuomen ja Sarajärven mukaan analyysin tutkimuksellisia ideoita voi lainata ja soveltaa luovasti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117), joten sovelsin menetelmää hahmottaessani haastatteluaineistosta esiin nousevia kokonaisuuksia.

Teemoittelulla puolestaan tarkoitetaan laadullisen aineiston pilkkomista ja ryhmittelyä erilaisten aihepiirien mukaan. Periaatteessa se muistuttaa luokittelua, mutta siinä korostuu lukumäärien sijasta teeman sisältö. Mitä teemasta on sanottu tai mitä asioita siihen katsotaan sisältyvän. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 173.) Teemoittelin aineistoni tarkastelemalla siitä nousevia yhteisiä piirteitä. Tulkintani perusteella havaitut piirteet pohjautuivat tiiviisti haastattelun teemoihin ja muodostivat varsin selkeitä kokonaisuuksia.

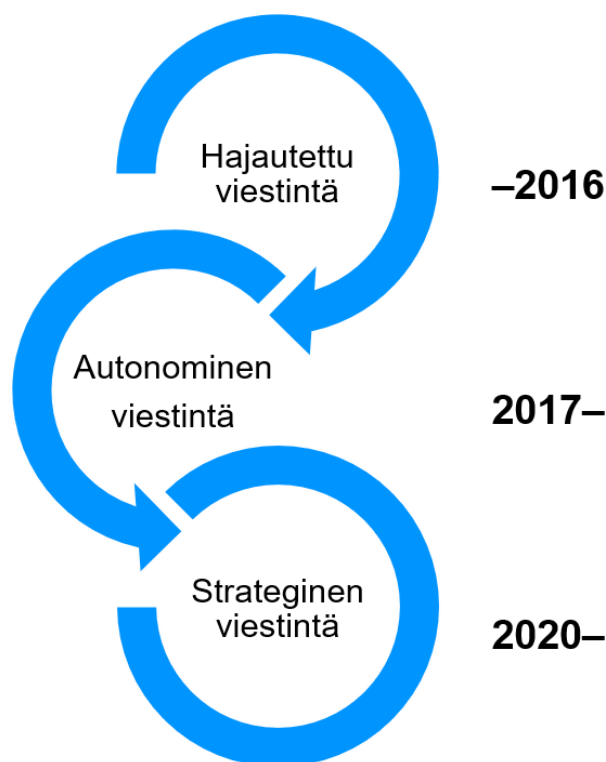
Itse tekemäni haastattelut purin tekstiksi, en kuitenkaan litteroinut niitä täsmällisesti. Tämän jälkeen yhdistin kaiken materiaalin – dokumenttiaineistot ja haastatteluista kertyneen – ja ryhdyin lukemaan sitä läpi. Pyrin tunnistamaan yhtäläisyyksiä ja samaan aihepiiriin liittyviä ongelmia.

6 Tiedonhankinnan ja yhteissuunnittelun tulokset

6.1 Viestinnän kehityksen iso kuva

Dokumenttianalyysin ja haastatteluiden pohjalta muodostui kuva Helsingin yliopiston viestinnän kehityksestä 2010-luvulla. Rajaan tässä aiemmat vaiheet pois ja tiivistän lopun taukkoon eri kehitysvaiheet ja niiden tuottaman viestinnän ja asiakkuudet.

Yliopistopalveluiden organisaatio ja toimintaperiaate koottiin kiireessä, päätavoitteena oli myös vähentää henkilöstön määrää. Lopputuloksena oli organisaatio, jonka valuvikoja korjataan edelleen. Tähän liittyvä, kuviossa 6 esitetty viestintätoimintojen kehitys ja siinä esiin nousseet haasteet nousivat keskeiseksi tämän tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohina.



Kuvio 6. Helsingin yliopiston työyhteisöviestinnän kehitys yksiköihin hajautetusta yksittäisistä tiedottajista yhtenäiseen ja lopulta strategiseen yhteisöviestintään (Kuvio: Hiisivuori 2020).

6.1.1 Ennen organisaation uudistamista vuonna 2016

Ennen vuoden 2016 pakkomuutoksia valtaosa yliopiston hallinnosta oli hajautettu tiedekuntiin ja muihin yksiköihin ja toimi akateemisen johdon alaisena. Jokaisessa tiedekunnassa oli kanslia tuottamassa hallinnon palveluita oman tiedekuntansa johdolle, tutkijoille, muulle henkilökunnalle ja opiskelijoille.

Kanslian palveluita olivat esimerkiksi

- johdon palvelut, kuten sihteerit
- talouden palvelut, kuten tutkijan rahoitushakujen tuki
- opiskelijoiden palvelut, kuten opintoneuvonta
- tiedeviestinnän ja sisäisen viestinnän palvelut, kuten mediatiedotteet ja sisäisen viestinnän kaikenlaiset tekstit.

Lisäksi kansliassa toimivat myös tiedekuntien ”yleisjantuset”, kuten amanuenssit ja koordinaattorit, jotka tiedottajan ohella hoitivat mitä moninaisimpia tehtäviä. Palveluita voisi luonnehtia lähinnä henkilökohtaisiksi lähipalveluiksi, varsinkin johto arvosti palveluiden kasvokkaisuutta. Tiedekunnan sisäinen viestintä hoitui ikään kuin itsestään lähipalveluiden avittamana, sitä kaivattiin uudistuksen jälkeen kovasti. Hallintohenkilökunta oli luonteva osa tutkimusyhteisöä, jonka kanssa osallistuttiin kehittämispäiviin ja vietettiin yhdessä pikukouluja. (HY 2017.)

”Olihan se hienoa olla osa tutkimusyhteisöä. Nykyisin vastakkainasettelu tutkijoiden ja heille palveluja tuottavien välillä on edelleen suurta, vaikka organisaatiouudistuksesta on jo kulunut jonkin aikaa.” (Lainaus asiantuntijahaastattelusta.)

Tiedekunnat olivat varsin autonomisia ja toimivat erillään toisistaan. Niiden henkilöstö ei välttämättä kokenut olevansa osa Helsingin yliopistoa, vaan identifioitui pienempään yksikkönsä, kuten tiedekuntaan, laitokseen tai tutkimusryhmään.

Hallintohenkilöstöä johti tutkijakoulutuksen saanut akateeminen johtaja, joka harvoin oli perehtynyt eri hallinnon alojen asioihin. Hierarkkiset rakenteet johtivat helposti siihen, että esimerkiksi tiedottaja teki, mitä johto käski tai pyysi.

”Yksikin tiedottajakollega ”pääsi” lämmittämään säännöllisesti saunan tiedekunnan johdolle.” (Lainaus asiantuntijahaastattelusta.)

6.1.2 Hallituksen leikkaukset pakottivat nopeaan muutokseen

Suomen hallituksen koulutusleikkaukset 2015 ajoivat myös Helsingin yliopiston rajuihin ja nopeisiin säästötoimiin kuten organisaatiouudistuksiin ja henkilöstön irtisanomisiin (HY 2015a)

Pakkoraossa säästöjä tavoiteltiin rakennemuutoksilla: tiedekuntiin hajautettu keskitettiin uudeksi yliopistopalvelut-organisaatioksi. Samalla henkilökuntaa vähennettiin irtisanomisten ja eläkkeelle siirtymisten avulla 25 prosenttia. Saman aikaisesti kaavailtiin myös koko yliopiston organisaatorakenteen muutosta, jossa 11 tiedekunnan sijaan olisi ollut neljä tiedekuntaa – yksi tiedekunta per kampus. Muutos jätettiin lopulta tekemättä. (HY 2015a; HY 2015c; HY 2015d.)

Meneillään oli myös jättimäinen yliopisto-opintojen uudistus, joka oli jatkoa Suomen liittymiseen Euroopan laajuiseen tutkintorakenteita yhtenäistävään Bolognan sopimukseen (HY 2015e). Tällä ei ollut varsinaisesti säästöjen kanssa tekemistä, mutta henkilöstöä se rasitti samaan aikaan muiden uudistusten kanssa. Tällaisessa sekavassa tilanteessa hallinnon uudistuksen suunnittelu oli haastavaa, taloudelliset paineet olivat valtavat ja kiire kova.

Uusi palveluorganisaatio syntyi 2016

Yliopiston johto päätti, että hallinnon palvelut muodostavat uuden yliopistopalveluiden organisaation, jossa eri palvelut jakautuvat omiksi toimialoikseen. Johto myös valtuutti kunkin toimialan suunnittelemaan itse omat rakenteensa ja toimintansa. Suunnittelun tekivät tiukalla aikataululla toimialan tulevasta henkilöstöstä koottu ryhmä. Henkilöstö siirtyi tiedekunnista ilmoitusmenettelyn kautta uusille toimialoille loppukeväältä 2016 ja samassa yhteydessä 25 prosenttia henkilöstöstä irtisanottiin. Myös viestinnän toimiala suunnitteli oman organisaatiomallinsa ja toimintarakenteensa. (HY 2015a, HY 2015b, HY 2015g, HY 2015h.) Yliopistopalveluiden organisaatio on kuvattu liitteessä 1.

Tällainen eriytynyt, ”siiloutunut”, suunnittelutapa aiheutti isoja ongelmia välittömästi palveluorganisaation käynnistyttyä: kävi ilmi, että kukin toimiala määritteli uusiksi tehtävikseen entiset peruspalvelunsa kanslia-ajoilta ja mitoitti henkilöressurssinsa tämän mukaan. Jäljelle jäi tehtäviä, jotka eivät kuuluneet kenellekään. Erityisesti akateeminen johto oli ärtynyt ja tyytymätön. (HY 2017.)

”Kaikki vietiin, mitään ei annettu tilalle.” (Lainaus palvelukyselystä 2017.)

Ongelmia ratkottiin tehtävä tehtävältä ja yritettiin löytää tekijöitä ja usein viestintä joutui tulemaan avuksi (HY 2017). Ongelma odottaa yhä ”lopullista ratkaisuaan”, eikä ongelma poistu ilman kaikkien osapuolten yhteissuunnittelua.

6.1.3 Viestinnän toimialan suunnittelu ja käynnistäminen

Viestinnän toimiala muodostettiin visionäärisen toimialajohtajan toiveesta organisaatioksi, jossa johtajan alaisuuteen sijoitettiin neljän viestinnän eri osa-alueiden päällikön (viestintä, digiviestintä, markkinointi ja yhteiskuntasuhteet) alaisuuteen asettui lähes 90 henkilöä. Käytännön viestintäpalveluita tuli tuottamaan neljä viestintätiimiä, kullekin kampukselle omansa. Näillä tiimeillä ei ollut omaa esihenkilöä vaan tiimiläiset toimivat oman viestinnän osa-alueensa päällikön alaisuudessa. Toisin sanoen jokaisessa kampustiimissä oli neljän eri päällikön alaisuudessa olevia henkilöitä, joista yksi valittiin tiiminvetäjäksi. Viestintätiimien toimintaperiaatteena oli tiimityö, tarkoituksena hyödyntää tehokkaasti tiimien monipuolista viestinnän asiantuntemusta. (HY 2015h.) Viestinnän toimiala on kuvattu liitteessä 2.

Samaan tapaan kuin yliopistopalveluiden toimialat olivat suunnitelleet itsenäisesti oman toimintansa toisistaan erillään. Sama toistui viestinnän kampustiimien kohdalla. Tiimit saivat tehtäväkseen suunnitella itse, miten viestintäpalvelunsa tuottavat ja miten rakentavat yhteydenpitonsa tiedekuntien johtoon ja tutkijoihin. Tästä seurasi samojen palveluiden tuottamiseen erilaisia toimintarakenteita ja -tapoja. Esimerkiksi keskustakampuksella tiimi päätyi ratkaisuun, jossa jokaisella viidestä tiedekunnasta oli omat yhteyshenkilönsä, kun kolme muuta kampusta hyödynsi palvelusähköpostia. (HY 2016d.)

”Silloin alussa oli tosi raskasta. Entiseen tottunut viestinnän käyttäjäkunta harasi vastaan uuden ja tuntemattoman edessä. Eikä tilannetta parantanut se, että sekä [viestinnän] suunnittelu että käytännön toteutus olivat vielä ”vaiheessa” ja vasta etsivät toimivia muotojaan.” (Lainaus haastattelusta dokumenttiaineistossa.)

Viestinnän uuden palvelumallin vastaanottamista ja omaksumista ei varmaan auttanut se, että viestintä oli sen omassa piirissään suunnitellut eikä sitä ollut tehty yhteistyössä tiedekuntien kanssa.

Organisaatiouudistuksessa muodostettu viestinnän toimiala oli myös johtajavetoinen ja käytännön työtä tekevät kampusten viestintätiimit toimivat ilman omaa esihenkilöä. Tämä rikkoi idean viestinnän monialaisen kampustiimin tehokkaasta yhteistyöstä. Tiimeillä ei ollut mahdollisuuksia kehittää yhteisiä tehtäviään, kun etäällä olevat ”päällikkö-esihenkilöt” pitivät huolta vain omista alaisistaan. Rakenne, jossa tiimillä ei ollut omaa, yhteistä esi-

henkilöä vaikeutti valtavasti myös yhteyksien rakentamista kampusten tiedekuntiin. Tiiminvetäjällä ei ollut valtuuksia päättää isommista asioista ja joutui silloin kääntymään jopa neljän eri päällikön puoleen.

”Oli todella noloa lähteä neuvottelemaan viestinnän palveluista ja pelisäännöistä tiedekunnan dekaanin kanssa, kun joutui niin monesti sanomaan en tiedä, pitää käydä kysymässä. Tämä ei tosiaan lisännyt luottamusta uuteen organisaatioon. Mielestäni johto pillastuikin ihan perustellusti.” (Lainaus viestinnän kampustiimin tiiminvetäjän haastattelusta dokumenttiaineistossa vuodelta 2016.)

Viestinnän suunnittelun puutteet näkyivät myös tässä kohtaa, kun viestinnän johdon ja päälliköiden yhteydet tiedekuntien johtoon olivat näin heikoissa kantimissa.

Organisaatorakennetta, jossa viestinnän kampustiimeillä ei ollut omaa esihenkilöä, kritisoitiin sekä viestinnän toimialan sisältä että tiedekunnista. Organisaatiota uudistettiin tältä osin ja tiiminvetäjät saivat esihenkilön aseman.

6.1.4 Viestinnän ja muiden yliopistopalveluiden suhde

Kaikki viestivät -toimintaperiaate lausuttiin julki jo hallintouudistuksen suunnitteluvaiheessa, mutta se jäi käytännön suunnittelua vailla olevaksi periaatteeksi. Sitä, että kaikki viestivät pidettiin jollain tapaa itsestään selvyytenä, eikä mikään taho ottanut sen suunnittelua vastuulleen. Tämä on aiheuttanut näihin päiviin saakka todella isoja ristiriitoja viestinnän tehtävien jaossa. Edelleen on epäselvää, mikä osa viestinnästä on jokaisen yksikön tai yksilön omaa viestintää ja mikä kuuluu viestinnän tehtäväalueeseen. Viestintä tarjoaa monipuolista konsultointi- ja tukipalvelua muiden yksiköiden oman viestinnän tueksi. Muilla toimialoilla vaatimukset viestintää kohtaan ovat suuret ja monesti odotetaan, että viestintää hoitaa kaikki viestintätehtävät.

Tämä oli yksi syy siihen, että kohdensin työni kehittämisosion yliopistopalveluiden esihenkilöihin.

Taulukossa 1 teen yhteenvedon hajautetusta palvelumallista itsenäistymisen kautta kohti suunnitellumpaa yhteistyötä asiakkaiden kanssa. Vertailen taulukossa viestinnän rakenteita, sisäisen viestinnän toimivuutta sekä näiden tuottamia etuja ja haittoja. Viimeisessä sarakkeessa kerron oman näkemykseni viestinnän asiakkuuden tilasta.

Hajautettu viestintä	Viestinnän johto	Sisäinen viestintä	Edu	Haitat	Viestinnän asiakkuus
Tiedekunnilla omat tiedottajat	Akateeminen johtaja	Toimivaa tiedekunnan sisällä	<ul style="list-style-type: none"> Henkilökohtainen viestintäpalvelu Viestintä osa tutkimusyhteisöä 	<ul style="list-style-type: none"> Toiminta eriytyneitä ja hierarkkista Toteltava johtajaa 	Ei varsinaisia asiakkuussuhteita
Viestinnän toimialan alku					
Viestinnän asiantuntija-organisaatio	Oman viestinnän osa-alueen päällikkö	Kadoksissa	<ul style="list-style-type: none"> Monialainen viestintätiimi Tiimihenki 	<ul style="list-style-type: none"> Eriytynyt, hierarkkinen rakenne Tiiminvetäjän huono neuvotteluasema tiedekuntien suuntaan Ärtyneet akateeminen johto 	Viestintäpalveluiden suunnittelu oman toimialan sisällä ilman asiakasta. Yhteistyö puuttuu
Viestinnän toimialan kehitys kohti tavoitteita					
Viestinnän asiantuntija-organisaatio	Oman lähitiimin esihenkilö	Kohti strategista sisäistä viestintää	<ul style="list-style-type: none"> Kokonaisvaltainen tavoitteellinen suunnittelu Kaikki viestivät -periaatteesta totta Viestinnän tuki 	<ul style="list-style-type: none"> Eriytyminen ja hierarkkiset rakenteet vaivaavat edelleen 	Sisäisen viestinnän näkökulmasta olemme toinen toistemme asiakkaita

Taulukko 1. Yhteenveto viestintäpalveluiden kehityksestä hajautetusta palvelumallista itenäistymisen kautta kohti suunnitellumpaa yhteistyötä asiakkaiden kanssa.

7 Esihenkilöiden viestintärooli yhteiskehittämisen kohteena

Tuplatimantin ensimmäisessä timantissa hankkimani ymmärryksen pohjalta päädyin ehdotamaan sisäisen viestinnän kehittämisen ensiaskeleiksi yliopiston esihenkilöiden ja keski-johdon viestintäkoulutusta ja heidän oman viestintänsä tukemista. Tavoitteena on monen suuntaisten yhteyksien saaminen kuntoon, jolloin esihenkilöt pystyvät käsittelemään tarpeellisia aiheita käytännön tekijöiden kanssa. Pyrimme synnyttämään järjestelmän, jossa tieto liikkuu esihenkilöiden kautta vertikaali- ja horisontaalisuunnassa ja jossa asioita voidaan tarvittaessa pyörittää niin kauan, että on saatu synnytettyä yhtenäinen käsitys aiheesta ja toteutustavasta. Järjestelmän myötä kuilu johdon ja käytännön toteuttajien välillä voi kasvaa vähitellen umpeen.

Toisen timantin ensimmäisessä vaiheessa otin ensiaskeleet uuteen suuntaan järjestämällä esihenkilöille työpajan, jossa he pääsivät pohtimaan omaa viestijärooliaan, sen mahdollisuuksia ja haasteita. Työpaja järjestettiin osana Yliopistopalveluiden esihenkilöverkoston säännöllistä tapaamista ja siihen osallistui 87 esihenkilöä. Tapaaminen toteutettiin etäyhteydellä Zoom-palvelussa, sillä Helsingin yliopisto oli siirtänyt COVID-19-pandemiaan liittyvänä varotoimenpiteenä syksyn 2020 kaikki tapaamiset verkkoon. Yliopistopalveluiden esihenkilöt osallistuivat omaa aktiivisuutta vaativaan työpajaan mielellään, se kuulemma toi vaihtelua monesti esitelmätyyppisiin tapaamisiin.

Työpajan tarkoituksen on oltava osallistujille mahdollisimman kirkas jo kutsuvaiheessa. Tämä auttaa orientoitumaan etukäteen tulevaan ja hallitsemaan odotuksia esimerkiksi työpajan mahdollisista lopputulemista (Kantojärvi 2012, 41–42). Esihenkilöverkoston kutsussa kerrottiin työpajasta ja sen tavoitteista.

Työpajan alussa olisi onnistuttava luomaan turvallinen ilmapiiri ja osallistujien olisi hyvä päästä ääneen myös itse (Kantojärvi 2012, 47–48). Rakenteellisesti ensimmäinen työpaja koostui aloituspuheenvuorosta ja viestinnän lyhyistä kuulumisista sekä joidenkin osallistujien kysymyksistä. Varsinainen pienryhmätyöskentely tapahtui 4–5 hengen ryhmissä, jotka tuottivat sisällön Flinga-tauluun (<https://flinga.fi>), jonne olin etukäteen vienyt kysymykset:

- Mistä asioista esihenkilötyön kannalta on tärkeä viestiä?
- Millainen mielestäsi on esihenkilön rooli viestijänä?
- Mitkä asiat toimivat, mitä tulisi kehittää?
- Mitkä asiat mietityttävät, mihin tarvitsette tukea?

Ohjeistin ryhmät käyttämään fasilitoinnista tuttua me-we-us- eli tuttavallisesti minä-me-kaikki-menetelmää, jossa jokainen kirjasi ensin ideat itsekseen, jakoi ne sitten parinsa ja ryhmänsä kanssa. Lopuksi ryhmät esittelivät havaintonsa muille osallistujille.

Ryhmät toimivat omatoimisesti. Piipahtadin kuuntelemassa kahta ryhmää, joista kumpainenkin vaikutti etenevän ohjeiden mukaan, molemmissa kaikki osallistujat pääsivät ääneen. Oletin, että näin tapahtui kaikissa ryhmissä.

Ryhmät tuottivat sisällön Flingaan (kuva 1), josta purin sen taulukkomuotoon ja ryhmittelin analyysia varten.



Kuva 1. Kaappaus ensimmäisen esihenkilötyöpajan Flinga-työkalusta.

Ensimmäinen havaintoni materiaalista oli, että yliopistopalveluiden esihenkilöillä on varsin kattava kuva, millaisista aiheista heidän tulisi viestiä. He pystyvät kertomaan, että omalle tiimille tulisi viestiä niin strategiatasoisista asioista kuin paraikaa tiimin käsiteltävänä olevista aiheista. Useampi ryhmä myös kirjasi ”viestinviejän” tehtävän: kertoa ja seuloa organisaation johdolta tulevaa tietoa tiimilleen, mutta myös välittää tietoa tiimiltään ylemmille portaille.

Keskeisiksi viestinnän sisällöiksi nousivat muun muassa vuosittaiset rutiinit kuten kehityskeskustelut tai lomista sopiminen, yliopiston strategiasta ja oman yksikön toimeenpanosuunnitelma koettiin myös tärkeiksi aiheiksi.

Työpaja toteutettiin COVID-19-pandemian aikana ja kriisin aikainen tuki esihenkilöille keräsi kiitosta monista ryhmistä: kriisiviestintä yleisesti ja yliopiston johdon säännölliset etäinfot koettiin toimiviksi ja erityisesti nostettiin esille esihenkilöille suunnatut etätilaisuudet yhteisön jäsenten työhyvinvoinnin tukemisesta.

Muilta osin nousi lähinnä ajatuksia viestinnän kehittämisestä. Suurimmaksi ongelmaksi tuntuu nousevan viestintäkanavien liian suuri määrä ja epätietoisuus niiden tehtävistä sekä tietotulva. Osa esihenkilöistä toivoi saavansa tiedon valmiina, ettei sitä tarvitse itse jalostaa, toiset puolestaan pitivät juuri omaa tulkintaa keskeisenä tiiminsä toiminnan kannalta. Osa murehti ajan riittämistä viestintään, osa piti lähes kaikkea toimintaansa viestintänä.

7.1 Työpajan analyysia ja jatkoaskeleita

Yliopistopalveluiden esihenkilöillä vaikutti olevan varsin hyvä käsitys siitä, mitä viestintä esihenkilöroolissa tarkoittaa. Tämä myönteinen havainto vastaa Juholinin havaintoja esihenkilöiden tietoisuudesta omasta viestintätehtävästään. Sekä omat että Juholinin havainnot osoittavat, että useimmin tehtäväksi tunnistettiin alaisten informointi ja että tunnettiin hätää, kun ei löydetty aikaa jutella alaisensa kanssa ja suorastaan avuttomuutta yritettäessä sisäistää omaa viestintää varten isoja ja monimutkaisia kokonaisuuksia. (Juholin 2008, 204–207.)

Työpajan perusteella esihenkilöiden viestintärooli ei ole heille itselleen kovin selkeä. Osa kertoi pitävänsä valtaosaa työstään viestintänä ja koki johdon ja tiimin välisen välittäjän roolin itselleen tärkeänä. Toisaalta oli myös esihenkilöitä, jotka kaipasivat kaiken viestittävän materiaalin valmiina pakettina, jonka he voisivat vain lähettää alaisilleen. Toisin sanoen Helsingin yliopiston yliopistopalveluiden esihenkilöiden viestintärooli kaipaa vielä yhteistä pohdintaa ja muotoilua.

On syytä muistaa, että käytännön toiminta ja käsitykset todennäköisesti eroavat. Jatkossa olisikin mielenkiintoista selvittää henkilöstön mielipiteitä esihenkilöidensä viestinnästä.

Tässä työssä olivat kyseessä hallintupuolen esihenkilöt. Akateemisten yksiköiden eli tutkijayhteisön esihenkilöt ovat vielä hajanaisempi joukko ja osa heistä on ajautunut sattumalta johtotehtäviin. Sivistystyönantajien tuoreen selvityksen alustavien tulosten mukaan yliopiston esihenkilöiksi päätyneiden urapolkuun vaikutti sattuma yli 60 prosentilla (Sivista 2020). Tämän vuoksi lienee oletettavaa, ettei heidän esihenkilöidentiteettinsä ole ainakaan alkuvaiheessa kovin selkeä.

7.2 Kohti toista työpajaa

Asiakaspersoonatyökalun avulla voi ymmärtää asiakkaan tarpeita paremmin (Curedale 2013, 219). Omassa työssäni näen, että persoonat myös etäännyttävät esihenkilöt sopivasti omaan viestintäänsä liittyvistä vaikeista kysymyksistä, jolloin ratkaisujen ideoiminen voi olla helpompaa.

Tiivistin ensimmäisen työpajan materiaalin viestijäpersooniksi, jotka ovat tietoisesti naiiveja, jolloin saan käsittelyyn toivottavasti keveämmän sävyn, joka luo rennompaa tunnelmaa ja helpottaa ideoiden tuottamista. Tulen tuottamaan persoonille persoonan taustoineen, miel-tymyksineen ja valokuvineen, jotta niitä on helpompi hyödyntää seuraavassa työpajassa, mutta tämä rajautuu työni ulkopuolelle. Nimesin kuitenkin persoonat valmiiksi:

- Antti Antaa-mennä-vaan
- Tuula Tavoiteviestijä
- Herkko Hermoilija

Työpaja on alustavasti sovittu helmikuulle 2021. Tapaamisen on tarkoitus keskittyä ainoas-taan tähän aihepiiriin toisin kuin ensimmäisen työpajan, joka jouduttiin yhdistämään muiden asioiden käsittelyyn. Mukaan tulen kutsumaan yliopistopalveluiden esihenkilöiden lisäksi viestinnän asiantuntijoita, jolloin pääsemme ideoimaan ja kehittämään palvelun tuottajan ja käyttäjän yhteistyönä toimivia ratkaisuita nyt kartoitettuihin ongelmiin.

8 Johtopäätökset

Yliopistojenkin organisaatio ja toiminta muuttuvat toimintaympäristön muuttuessa. Toivottavasti jatkossa useammin omasta halusta kuin ympäristön pakottamana. Tähän asti ainakin moni muutos vaikuttaa ulkopuolisen pakon sanelemalta ja paniikkinappula pohjassa toteutetulta.

Ehkä ketteryys ja nopeammat, omaehtoiset käänteet leviävät vähitellen koko yliopistoyhteisöön. Tulevaisuudessa on ajateltava yhä enemmän asiakkuuksia, erilaisten palveluiden tarvisijoita ja käyttäjiä – ja otettava heidät suunnittelutyöhön mukaan.

Viestintäpalvelut on tähän saakka viestintä tehnyt itse, osin jo asiakkaitaan kuunnellen, mutta pääsääntöisesti omista lähtökohdistaan. Asiakaslähtöisyyden sijalla on ollut pitkään organisaatiolähtöisyys ja palvelut on rakennettu mukailemaan viestintäorganisaatiota.

8.1 Tiedonkeruun tulosten pohdinta

Jo Åberg puhui työntekijöiden kiinnittämisestä yhteistyön avulla organisaatioon (Åberg 1989, 62). Juholinin (2017, 121) mukaan (työyhteisö)viestintä tapahtuu verkostoissa ja foorumeilla, joilla työntekijät toimivat itseohjautuvasti, oppivat toinen toisiltaan ja kehittävät yhteistyössä myös viestintäänsä. Työyhteisöviestintä tukee myös työhyvinvointia ja työssä viihtymistä.

Viestinnän kontekstissa on kyse siitä, onko viestinnän painopiste organisaation sisäisessä vai ulkoisessa viestinnässä (Åberg 2006, 97–98). Helsingin yliopiston hallinnon palveluiden uudistuksen jälkeen viestintätoimien painopisteenä ja kehittämistoimenpiteiden kohteena oli ulkoinen tiedeviestintä. Painotus syntyi ymmärrettävistä syistä: tutkijoiden viestintäpalvelut haluttiin nopeasti taas kuntoon ja saada ulos myönteisiä uutisia irtisanomisten kurittamasta Helsingin yliopistosta. Sisäistä viestintää ei olisi kuitenkaan saanut unohtaa. Unohduksella oli kauaskantoiset seuraukset, joita vähitellen pyrimme korjaamaan.

Viestinnän sanomien sisältö voidaan nähdä Åbergin tulosviestinnän mallin mukaan jatkumona; toisessa päässä ovat yksittäiseen työtehtävään, tuotteeseen tai palveluun liittyvät sanomat, ja toisessa päässä koko työyhteisöön liittyvät sanomat (Åberg 2006, 97–98.). Tämän työn havaintojen perusteella yliopiston viestinnän jatkumo on ”rikki” useammastakin kohtaa.

Yliopistolla on edelleen jatkuvaa kahnasta yhteisöviestinnän vastuista ja sekaannusta karnavista. Lisäksi jatkumon toinen pää, eli koko yhteisöön liittyvät sanomat eivät aina kulje läpi organisaation. Nykyisin ei myöskään enää riitä, että tieto kulkee, vaan kaikkien yhteisön jäsenten on päästävä vaikuttamaan ja koettava osallisuutta. Tämä lisää merkityksellisyyden

kokemusta ja sen myötä parantaa työhyvinvointia sekä Juholinin (2007, 165) että Pekkolan ym. mukaan (2013, 51–64)

Aineistoja analysoidessani itselleni tuli olo, ettei yliopiston viestintää ole tähän saakka suunniteltu systemaattisesti toimija- tai asiakaslähtöisesti tai huomioitu sen roolia työhyvinvoinnin edistäjänä. Pikemminkin on lähdetty ratkomaan yksityiskohtia, palveltu yksittäisiä henkilöitä ja toimittu tulipalojen sammuttajana.

Sama pätee sisäiseen viestintään, jonka rakenteet rikkoutuivat vuoden 2016 organisaatiouudistuksen myötä. Yhteisö on selvästi tiennyt, että ”joku mättää” ja viestintää on yritetty parantaa hankkeilla. Edelleen kuitenkin on jäänyt ratkaisemattomia kysymyksiä, jotka ovat aiheuttaneet pahaa mieltä ja heikentäneet työtehoa. Onneksi olemme kuitenkin jo tulevaisuuden tiellä ja yliopistoviestinnässäkin on alettu puhumaan asiakkaiden tarpeista, asiakaslähtöisyydestä ja -keskeisyydestä.

8.2 Katse menneestä tulevaan

Tämän hanke on ensimmäinen, jossa pyritään katsomaan Helsingin yliopiston työyhteisöviestinnän kehityskaarta menneisyydestä tulevaisuuteen. Ilman huolellista tausta- ja nykytilakartoitusta ja -analyysia uuden suunnittelu on sattumanvaraista. Usein uuden kehittämisessä käy niin, että uutta suunnitellaan innolla, mutta tuloksia ei tule ja ihmetellään missä vika.

Analysoimani laajan tietopohjan perusteella tarjosin työyhteisöviestinnän kehityksen jatkoaskeliksi viestinnän yhteiskehittämistä esihenkilöiden kanssa. Esihenkilön suurin merkitys viestinnässä – niin kuin muuallakin – on olla välittäjä, silta ja yhteyksien rakentaja johdon ja käytännöntekijöiden välillä.

Viestinnän toimialan alkuperäinen rakenne, jossa koko henkilöstö oli viestinnän eri osa-alueiden päälliköiden alaisena, vaikeutti merkittävästi kampustiimien toimintaa ja heikensi työhyvinvointia. Esihenkilö on silta johtoportaan ja käytännön toimintakentän välillä. Hänen asemansa on kahtalainen: hän kuuluu sekä johtoon että omaan tiimiinsä. Millaiseksi johdon ja käytännön tason yhteydenpito ja yhteistyö muodostuvat riippuu siitä, millaiseksi esihenkilön välittäjärooli muodostuu. Jos esihenkilö samastuu enemmän johtoon omaan tiimiinsä, niin on vaara, että kuilu johdon ja käytännön tason välillä repeää suuremmaksi. Alkuperäisessä rakenteessa ”päällikkö-esihenkilöt” kokivat olevansa osa johtoa. Sekä Juholinin (2007, 165) että Pekkolan ja kumppaneiden (2013, 50) hyvinvointiviestinnän malleissa korostuu luottamus keskeisenä tekijänä. Tämän työn havaintojen mukaan pirstoutunut esihenkilörakenne ei tukenut viestinnän kampustiimien sisäisen luottamuksen kehittymistä, heikensi tiedon kulkua ja vaikeutti hyvän ilmapiirin muodostumista.

8.3 Tutkimuksellisen kehittämistyöni prosessin tarkastelu

Tutkimuksellisen kehittämistyöni etenemistä leimasivat takaiskut, kuten työtehtävieni muutos kesken prosessin, jolloin myös aiemman aiheeni mielekkyys katosi. Lisäksi joudun paikkaamaan pitkään poissaolevaa esihenkilöäni COVID-19-pandemian kriisiviestinnässä. Mielestäni kuitenkin onnistuin työssäni kohtuullisen hyvin, joskin tutkimuksellisessa kehittämistyössä keskeinen käytännön kehittäminen siirtyi osin ensi vuoden puolelle.

Käytännön pakosta työni rajautui koskemaan juuri yliopistopalveluiden esihenkilöitä, samoin pystyin toteuttamaan työpajaparistani vain ensimmäisen osan. Sen pohjalta löytyi monia esihenkilöiden viestintärooliin ja sisäiseen viestintään liittyviä ongelmia, joita ryhdyimme ratkomaan seuraavassa työpajassa helmikuussa 2021.

8.3.1 Validiteetti ja reliabiliteetti

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan sen perusteella, kuinka tarkasti tutkimuksen prosessi on kuvattu. Aineiston keruu ja analyysin perusteet on avattava ja tutkijan arvioitava myös itseään. (Hirsjärvi ym. 2010, 232–233.) Kasvatin oman työni luotettavuutta yhdistämällä eri lähteistä eri menetelmin hankittua tietoa ja kuvasin menetelmät mahdollisimman tarkasti.

8.3.2 Validiteetti

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan toisaalta tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä oli tarkoitus mitata ja toisaalta tutkimuksen tuloksista johdettujen päätelmien pätevyyttä eli validiutta (Hirsjärvi ym. 2010, 231). Tavoitteenani oli kerätä laadullista tietoa palvelumuotoiluhankeeni taustaksi ja keskeisimmän kehittämiskohteen määrittämiseksi. Käytin menetelminä dokumenttianalyysiä ja asiantuntijahaastatteluita. Aineistosta analyysivaiheessa tekemäni päähavainnot alkoivat toistua käsittelyn edetessä eli saavutin niiden osalta niin kutsutun saturaatiopisteen. Tämän vuoksi uskon, että havaintoni olivat vähintään oikeansuuntaisia.

Päähavainnoista tekemäni johtopäätökset pohjaavat työyhteisöviestinnän ja muotoiluajat- telun tutkimuksiin, mutta myös oman yli kymmenvuotisen yliopistohistoriani aikana tekemiin havaintoihin ja aiempiin päätelmiin. Tämä voi vinouttaa johtopäätöksiä ja sitä myötä tutkimuksen johtopäätösten validiutta. Pysin tarkastelemaan havaintoja mahdollisimman monesta näkökulmasta välttääkseni vinoutumisen.

8.3.3 Reliabiliteetti

Reliabiliteetti kertoo siitä, ovatko miten luotettavasti valitut tutkimusmenetelmät mittaavat haluttua ilmiötä ja miten hyvin tutkimuksen tulokset ovat toistettavissa (Hirsjärvi ym. 2010, 231). Oman työni kaltaisen tutkimuksellisen kehittämistehtävän kohdalla reliabiliteetin pohjittaminen tuntuu hieman hankalalta: ainutkertainen organisaatio ainutkertaisessa tilanteessa, johon haetaan ainutkertaisia ratkaisumalleja.

Toki käyttämäni aineistonkeruumenetelmät ja työpajassa hyödyntämäni työkalut ovat täysin toistettavia. Työpajan mallin suunnittelin mahdollisimman toistettavaksi, jotta sitä voisi hyödyntää uudelleen sekä arvojen viemisessä työyhteisöön kuin myöhemmin strategian ja muiden suurten asioiden, jotka jokaisen yliopistolaisen tulisi omaksua.

8.3.4 Kohti tulevaa

Palvelumuotoiluopintojeni myötä olen itse alkanut hahmottaa myös yliopistoviestintää asiakkauksien kautta. Näen myös yliopistoyhteisön asiakkauksien verkostona, jonka toimintaa meidän viestinnän ammattilaisten tulisi tukea kaikin keinoin. Itse aion tätä edistää ensi keväänä 2021 sulkemalla tuplatimanttini toisen timantin yliopistopalveluiden esihenkilötyöpajassa ja tuottamalla sen pohjalta mahdollisimman käytännönläheisen materiaalipaketin esihenkilöiden tueksi. Siitä tulee alkamaan myös jatkuvan palautteen ja kehittämisen spiraali.

Helsingin yliopiston täytyy olla saumattomassa yhteistyössä toimiva kokonaisuus pärjätäkseen maailmassa, jonka muutos kiihtyy kiihtymistään, jossa kilpailu kiristyy ja jossa vaikuttava viestintä on välttämättömyys. Sisäinen eli työyhteisöviestintä on se tekijä, joka yhdistää yliopiston organisaation rakenteet ja toimijat tuoksi kokonaisuudeksi.

Työyhteisöviestinnän näkökulmasta olemme kaikki toinen toistemme asiakkaita. Sen vuoksi meidän jokaisen on mietittävä asiakasnäkökulmaa: miten haluaisin itselleni tästä kerrotavan: mitä, milloin, missä laajuudessa. Miten haluaisin päästä osalliseksi. Siinäpä mietittävää tuleville vuosille!

9 Lähteet

Ahonen R. & Ahonen-Lohtaja S. 2017. Palaute kuuluu kaikille. Human interest. Petro Ofsetas. Liettua.

Alasuutari, P. 2011: Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino

Alhonsuo, M. 2014. Päivystyspoliklinikan viestinnän kehittäminen muotoilun menetelmillä: Toimintatutkimus Lapin keskussairaalan päivystyspoliklinikan sisäisestä viennistä, sen kehittamisestä sekä sen työskentelyprosessin visualisoinnista. Pro gradu -työ, Lapin yliopisto.

Brown, T. 2008. Design Thinking. Harvard Business Review, June 2008, 84–92. Journal of Inter- active Marketing, 18/3, 5-14.

Calabretta, G. Gemser, G. & Karpen, I. 2016. Strategic design – Eight essential practices every strategic designer must master. Amsterdam: BIS Publishers.

Curedale, R. 2013. Service Design:250 Essential Methods. Topanga: Design Community Col-lege Inc

Design Council 2013: The Design Process: What is the Double Diamond? [viitattu 28.3.2019]. Saatavissa: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond>

Design Council 2019: What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond [viitattu 25.7.2020]. Saatavissa: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>

Eskelinen, T., Rajahonka, M., Villman, K. & Santti, U. 2017. Improving Internal Communication Management in SMEs: Two Case Studies in Service Design. Technology Innovation Management Review, 7/6, 16-24.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8.painos. Jyväskylä: Gummerus.

Helsingin yliopisto 2015a. Palveluorganisaation rakentaminen [viitattu 9.9.2020]. Saatavissa: Helsingin yliopiston intranet Flamma.

Helsingin yliopisto 2015b. Palveluorganisaation suunnitteluryhmät on valittu [viitattu 9.9.2020]. Saatavissa: Helsingin yliopiston intranet Flamma.

Helsingin yliopisto 2015c. Ilmoita eläkesuunnitelmistasi [viitattu 9.9.2020]. Saatavissa: Helsingin yliopiston intranet Flamma.

Helsingin yliopisto 2015d. Muutosohjelma 2015–2020 [viitattu 9.9.2020]. Saatavissa: Helsingin yliopiston intranet Flamma.

Helsingin yliopisto 2015e. Iso pyörä – opiskelija keskiöön [viitattu 9.9.2020]. Saatavissa: Helsingin yliopiston intranet Flamma.

Helsingin yliopisto 2015f. Viestinnän ja yhteiskuntasuhteiden palvelumalli ja organisaatio. [viitattu 5.5.2019]. Saatavissa: yliopiston intranet Flamma.

Helsingin yliopisto 2015g. Ilmoittautuminen uusiin tehtäviin alkaa 19.2.2015. [viitattu 5.5.2019]. Saatavissa: yliopiston intranet Flamma.

Helsingin yliopisto 2015h. Viestintä- ja yhteiskuntasuhteet toimialan rakenne [viitattu 5.5.2019]. Saatavissa: yliopiston intranet Flamma.

Helsingin yliopisto 2016–2018. Viestintä ja yhteiskuntasuhteet johtoryhmä, kokousmuistiot vuodelta 2016–2018, Helsingin yliopiston Yliopistopalvelut [viitattu 4.5.2019]. Saatavissa: Helsingin yliopiston intranet Flamma.

Helsingin yliopisto 2016a. Helsingin yliopisto irtisanoo 570, kokonaisvähennys 980 [viitattu 30.8.2020]. Saatavissa: <https://www.helsinki.fi/fi/uutiset/korkeakoulu-tiedepolitiikka/helsingin-yliopisto-irtisanoo-570-kokonaisvahennys-980>

Helsingin yliopisto 2016b. Uusi palveluorganisaatio Yliopistopalvelut. [viitattu 8.5.2019]. Saatavissa: Helsingin yliopiston intranet Flamma.

Helsingin yliopisto 2016c. Globaali vaikuttaja – yhdessä Helsingin yliopiston strategia 2017–2020. Helsingin yliopisto [viitattu 16.4.2019]. Saatavissa: <https://www.helsinki.fi/fi/yliopisto/strategia-ja-johtaminen/strategia-2017-2020>

Helsingin yliopisto 2016d. Viestintä ja yhteiskuntasuhteet johtoryhmä, kokousmuistio 26.11.2016 [viitattu 4.5.2019]. Saatavissa: Helsingin yliopiston intranet Flamma.

Helsingin yliopisto 2017. Yliopistopalveluiden palautekysely 2016 [viitattu 9.9.2020]. Saatavissa: Helsingin yliopiston intranet Flamma.

Helsingin yliopisto 2018a. DigiHubista parempia digipalveluita yliopistolaisille – kymmenkunta tiimiä tekee työtä yhdessä [viitattu 10.9.2020]. Saatavissa: Helsingin yliopiston intranet Flamma.

Helsingin yliopisto 2018b. Strategian toimeenpanosuunnitelma vuodelle 2019 [viitattu 5.5.2019]. Saatavissa: Helsingin yliopiston intranet Flamma.

- Helsingin yliopisto 2018c. Yliopistopalveluiden toimeenpanosuunnitelma vuodelle 2019 [viitattu 5.5.2019]. Saatavissa: Helsingin yliopiston intranet Flamma.
- Helsingin yliopisto 2018d. Työhyvinvointikyselyn tulokset 2017. [viitattu 8.5.2019]. Saatavissa: Helsingin yliopiston intranet Flamma.
- Helsingin yliopisto 2019a. Helsingin yliopiston strategian toimeenpanosuunnitelma 2020 [viitattu 15.4.2019]. Saatavissa: Helsingin yliopiston intranet Flamma.
- Helsingin yliopisto 2019b. Sisäisen viestinnän muutosprojektin loppuraportti [viitattu 30.11.2019] Saatavissa: Helsingin yliopiston intranet Flamma.
- Helsingin yliopisto 2019c. Viestintä ja yhteiskuntasuhteet [viitattu 15.10.2019]. Saatavissa: Helsingin yliopiston intranet Flamma.
- Helsingin yliopisto 2019d. Työhyvinvointikyselyn tulokset 2018. [viitattu 8.5.2019]. Saatavissa: Helsingin yliopiston intranet Flamma.
- Helsingin yliopisto 2020a: Helsingin yliopiston strategia 2021–2030 [viitattu 20.9.2020] Saatavissa: <https://www.helsinki.fi/fi/yliopisto/strategia-2021-2030>
- Helsingin yliopisto 2020b: Helsingin yliopiston strategian 2021–2030 toimeenpanosuunnitelma 2021–2024 [viitattu 20.9.2020] Saatavissa: Helsingin yliopiston intranet Flamma
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutkija kirjoita. 15.-16. painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy
- Irisvik, S. 2018: Vuorovaikutustaidot ja muutосkyvykkyys takaavat menestyksen. Viestijät.fi – Näkökulma [viitattu 2.8.2020]. Saatavissa: <https://viestijat.fi/vuorovaikutustaidot-ja-muutoskyvykkyys-takaavat-menestyksen/#ca1f181e>
- Jemeljanova, O. 2017. Applying Service Design Methods for Improving Communication and Collaboration of Internal Stakeholders in a Growing IT Organization. Aalto-yliopisto, pro gradu -työ. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:aalto-201710307389>
- Juholin, E. 2007. Työyhteisöviestinnän uusi agenda. Työyhteisöviestintä TYVI 2010 Raportti II. Haaga-Helian julkaisusarja. Kehittämöraportteja 1/2007. Viitattu 12.12.2019. Saatavissa: http://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/Palvelut/Julkaisut/tyvi_2010_raportti_ii-_2007.pdf

- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous: Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro
- Juholin, E. 2011. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 6. uudistettu painos. Vantaa: INFOR.
- Juholin, E. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Turenki: Hansaprint Oy
- Junbah, J. & Ranjit, S. 2015 Developing components of communication through service design: case study Radisson Blu Royal. Laurea Ammattikorkeakoulu, AMK-opinnäytetyö. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015120920043>
- Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum
- Koskinen J. & Kaivo-Oja J. 2017. Kohti maailmanluokan ennakointi- ja muutokkyvykkyyttä. Teoksessa: Muutoksiin yhdessä oppien. Tehy, tulevaisuusasiakirja. Viitattu 7.5.2019. Saatavissa: https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/muu_dokumentti/tehy_n_tulevaisuusasiakirja_2017_id_9569.pdf
- Kälviäinen, M. 2002. Product design for consumer taste. Pleasure with Products. Beyond Usability. London: Taylor & Francis, 77-196.
- Kälviäinen, M. 2010. Interdisciplinary Interaction for the early stages of product and service development. Handbook of Research ON trends in Product Design and Development: Technological and Organizational Perspectives. IGI Global, 39-57.
- Mazzei, A. 2010. Promoting active communication behaviours through internal communication.
- Meinel, C. Leifer, L. Plattner, H. 2011. Design Thinking: understand – improve – apply. Dordrecht: Springer.
- Mootee, I. 2013. Design Thinking for Strategic Innovation: What They Can't Teach You at Business or Design School. Wiley.
- Moritz, S. 2005. Service Design – Practical access to an evolving field. Köln: International School of Design.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan, 3.–5. painos. Helsinki: SanomaPro
- Pekkola, P. & Pedak, M. & Aula, P. 2013. Hyvinvointiviestintä. Osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa. Viestinnän tutkimuskeskus CRC, Sosiaalitieteiden laitos, Helsingin yliopisto. Helsinki. Unigrafia.

Penin, L. 2018. An Introduction to Service Design: Designing the Invisible. Bloomsbury Visual Arts. USA.

Piskonen, E. 2018. Viestinnän asiakaskeskeinen kehittäminen. Laurea Ammattikorkeakoulu, YAMK-opinnäytetyö [viitattu 20.10.2020]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018052710450>

Polaine, A., Lovlie, L. & Reason, B. 2013. Service Design: From Insight to Implementation. New York: Rosenfeld Media

Puro, J-P. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Helsinki: Infor

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto [viitattu 25.3.2019]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa: www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/

Sivista 2020. Kasvatus-, koulutus- ja tutkimusalan johtajuus selvitys 2020 – ensimmäisiä tuloksia [viitattu 25.11.2020]. Saatavissa: <https://www.sivista.fi/uutiset/kasvatus-koulutus-ja-tutkimusalan-johtajuus selvitys-2020-ensimmaisia-tuloksia/>

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2011. This is Service Design Thinking. Amsterdam: BIS Publishers.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2012. This is Service Design Thinking. Amsterdam: BIS Publishers.

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. & Schneider, J. 2018. This Is Service Design Doing. California: O'Reilly Media, Inc.

Tschimmel, K. 2012. Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation [viitattu 1.8.2020] Saatavissa: 10.13140/2.1.257

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum

Valtioneuvoston kanslia 2018. Tulevaisuus selonteon taustaselvitys: Pitkän aikavälin politiikalla läpi murroksen – tahtotiloja työn tulevaisuudesta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 34/2018

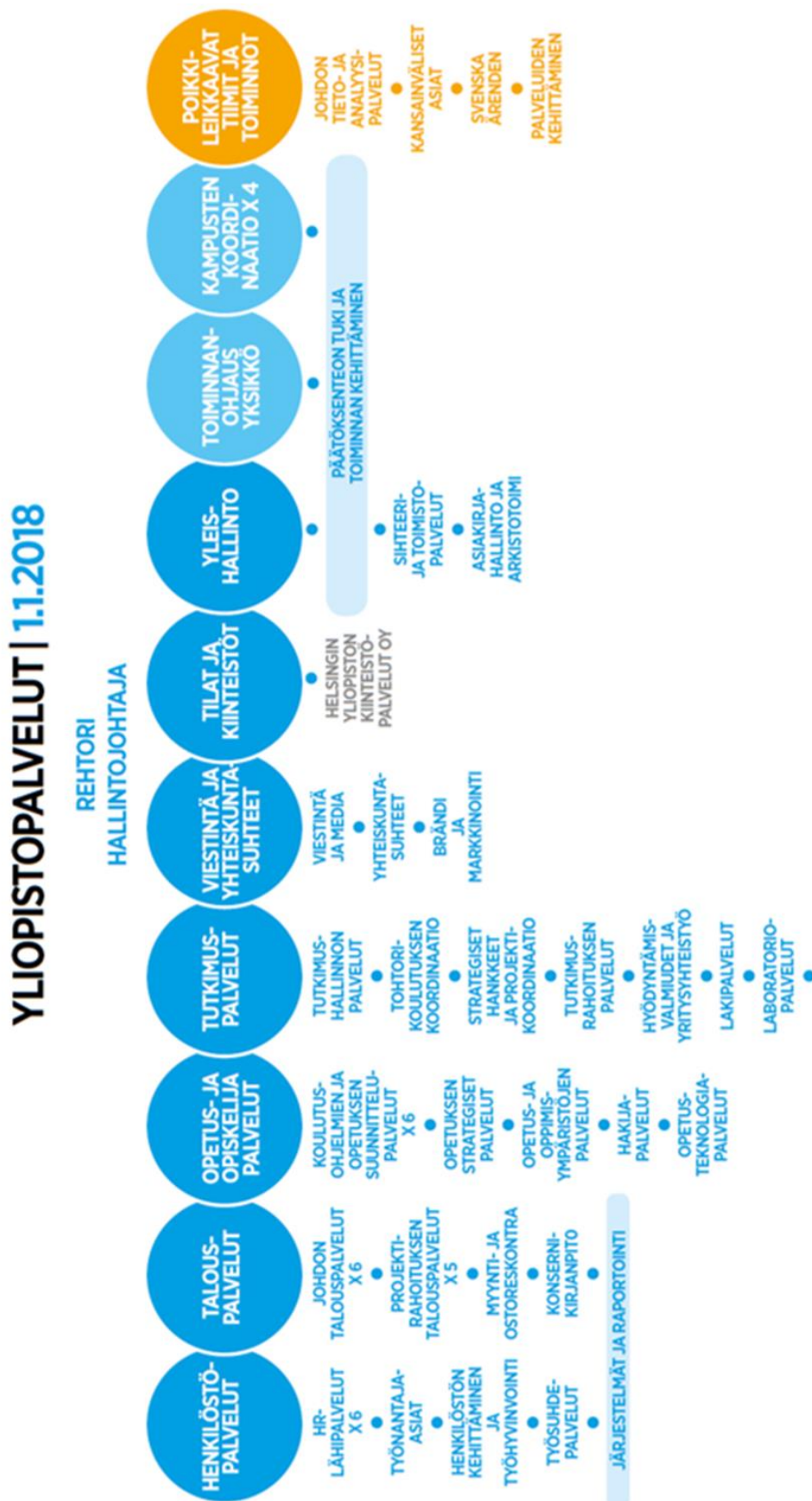
Viitala, S. 2020. Kohti vaikuttavampaa viestintää: osallistavia työkaluja viestinnän ammattilaisille. Laurea Ammattikorkeakoulu, YAMK-opinnäytetyö [viitattu 23.10.2020]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202004286353>

Åberg, L. 1989. Viestintä – tuloksen tekijä. Suomi: Samerka

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

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Liite 1. Yliopistopalveluiden organisaatio 1.1.2018



VIESTINNÄN TOIMIALAN RAKENNE

