

Opinnäytetyö (AMK)

Kirjasto- ja tietopalvelu koulutusohjelma

NKITIS12

2016

Erika Eriksson ja Tiina Vesalainen

TYÖYHTEISÖViestintä TURUN KAUPUNGINKIRJASTOSSA

– viestintäkanavien ja kehittämistarpeiden kartoitus



OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Kirjasto- ja tietopalvelukoulutusohjelma

2016 | Sivumäärä

Olli Mäkinen

Erika Eriksson ja Tiina Vesalainen

TYÖYHTEISÖVIESTINTÄ TURUN KAUPUNGINKIRJASTOSSA

- viestintäkanavien ja kehittämistarpeiden kartoitus

Opinnäytetyön pääasiallisena tavoitteena on kartoittaa kohdeorganisaatiossa, Turun kaupunginkirjastossa, tutkimuksen toteutushetkellä vallitsevia sisäisen viestinnän käytäntöjä ja henkilöstön suhtautumista niihin.

Työn teoriaosuudessa tarkastellaan tärkeimpiä työyhteisöviestintään sisältyviä käsitteitä sekä viestinnän merkitystä työyhteisön toiminnassa. Aineistoa tutkimusta varten kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella (Webropol) ja kahdella erilaisella teemahaastattelulla. Kaikki vastaajat olivat Turun kaupunginkirjaston työntekijöitä. Kyselytutkimuksella mitattiin kaupunginkirjastossa käytössä olevien viestintäkanavien ja tietolähteiden käyttöä sekä henkilöstön mielipidettä niistä. Kyselyn avoimissa osioissa esille tuotujen seikkojen perusteella arvioitiin, että tarkentava tieto olisi tarpeen kyselyn tulosten luotettavan analysoinnin tueksi. Tämän vuoksi päädyttiin tutkimuksen seuraavassa vaiheessa toteuttamaan kaksi erilaista haastattelusarjaa, joista ensimmäinen keskittyi yksinomaan kyselystä saadun tiedon tarkentamiseen ja selkeyttämiseen. Tällä pyrittiin myös vähentämään joidenkin kysymysten harhaanjohtavasta muotoilusta aiheutuvia virhetulkintoja.

Toinen haastattelusarja käsitteli viestinnän teemaa yleisemmällä tasolla. Tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia näkemyksiä esimiestason henkilöillä on sisäisestä viestinnästä: miten he määrittelevät viestinnän käsitteen ja minkälaisena he näkevät viestinnän roolin työyhteisössä. Kyselyn tuloksia ja niistä johdettua informaatiota analysoidaan ja haastattelun vastauksia eritellään ja tulkitaan työn tutkimusosuudessa.

Tutkimus ei tarjoa valmiita ratkaisuja viestinnän kehittämiseen, mutta sen tuloksina voidaan nähdä henkilöstön näkemysten saattaminen johdon tietoon. Erityisesti henkilöstön toiveena oli panostus kaksisuuntaiseen viestintään ja organisaation toimintaperiaatteiden tarkempi perustelu. Myös viestinnällisten vastuualueiden määrittämiseen kaivattiin selkeyttä. Tutkimuksen tuloksia esitellään sekä tutkimusosuudessa että erillisessä yhteenvetoluvussa.

ASIASANAT:

viestintä, kirjastot, sisäinen tiedotus, sisäinen viestintä, työyhteisöviestintä, organisaatioviestintä, henkilöstöviestintä, kysely, teemahaastattelu, sisällön analyysi

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Library and Information Service

2016 | Total number of pages

Olli Mäkinen

Erika Eriksson and Tiina Vesalainen

WORKPLACE COMMUNICATION AT TURKU CITY LIBRARY

- charting of current practices and development needs

The purpose of this thesis is to identify and evaluate the internal communication practices prevailing in the target organization, Turku City Library, at the time of the study.

The theory section of the thesis examines some of the major concepts of workplace communication theories and highlights the importance of good communication within a work community. The research section consists of presenting and processing of research material, which was gathered via a web survey (Webropol) and two different sets of semi-structured interviews. All respondents were employees of Turku City Library.

The survey measured the usage of the communication channels and information sources utilized in the target organization, and charted employees' opinions about those tools. Perusing the survey data revealed a need for additional information, so in order to provide a valid analysis, two sets of interviews were conducted in the next stage of the study.

The first interview aimed to define and clarify information gained from the survey, and also to reduce the chance of misinterpretations resulting from misleading wording in the questionnaire. The second interview dealt with the subject of work related communication at a more general level. Its goal was to explore the views that management level personnel have of organizational communication: how they define the concept of communication and what they perceive to be the role of communication within the work community.

The study does not offer ready-made solutions for enhancing communication practices. Instead, its main result is the informing of management about the views and wishes of the staff. Especially the desires for investment in two-way communication and more detailed validation of the organization's operational principles were expressed by the respondents. Also an explicit determination of communicational responsibilities was hoped for. The results of the study are presented both in the research section and in a separate summary chapter.

KEYWORDS:

communication, libraries, internal communication, organizational communication, workplace communication, staff communication, survey, semi-structured interviews, content analysis

SISÄLTÖ

JOHDANTO	6
TYÖYHTEISÖVIESTINTÄ	8
2.1 Viestintäsuunnitelman laatiminen	9
2.2 Viestintäkanavien valitseminen	10
2.3 Epävirallinen viestintä voimavarana	11
2.4 Sisäisen viestinnän keskeiset tehtävät	11
2.5 Muutosviestinnän periaatteet	13
TOIMEKSIANTAJAORGANISAATIO	15
3.1 Turun kaupunginkirjasto	15
3.2 Kirjaston organisaatorakenne	15
4 TUTKIMUSMENETELMÄT	18
4.1 Kysely	18
4.2 Teemahaastattelu	19
4.3 Sisällön analyysi	19
KYSELY JA ENSIMMÄINEN HAASTATTELUSARJA	21
5.1 Taustatiedot, kyselyn kohdat 1-4	22
5.2 Viestintäkanavat, kyselyn kohta 5	24
5.3 Haastattelu: kyselyn kohta 5	25
5.4 Kokouskäytännöt, kyselyn kohta 6	28
5.5 Haastattelu: kyselyn kohta 6	29
5.6 Viestinnän artefaktit, kyselyn kohta 7	31
5.7 Haastattelu: kyselyn kohta 7	31
5.8 Epävirallinen viestintä, kyselyn kohdat 8,9 ja 10	33
5.9 Haastattelu: kyselyn kohta 8	36
5.10 Haastattelu: kyselyn kohta 9	38
5.11 Viestinnän arviointi, kyselyn kohdat 11 ja 12	40
5.12 Haastattelu: kyselyn kohta 12	42
5.13 Kehityskohteet ja -ehdotukset, kyselyn kohdat 13 ja 14	43
TOINEN HAASTATTELUSARJA	47
6.1 Viestinnän osa-alueet	47

6.2 Viestinnän arvottaminen	48
6.3 Viestinnän vaikuttavuus	49
6.4 Viestinnän roolit	51
6.5 Muutosviestintä	54
YHTEENVETO	57
LÄHTEET	60

LIITTEET

- Liite 1. Turun kaupunginkirjaston sisäisen viestinnän verkkokysely
 Liite 2. Toisen haastattelusarjan kysymykset

KUVAT

Kuva 1. Elisa Juholin. Työyhteisöviestinnän uusi agenda. 2013. s179, kuvio 19.	13
Kuva 2. Turun kaupunginkirjaston sisäinen organisaatiokartta. 2015. (Kalle Varila).	16
Kuva 3. Turun kaupunginkirjaston prosessit ja tulosityksiköt. 2015. (Kalle Varila).	17

TAULUKOT

Taulukko 1. Kyselyn vastaajien sukupuolijakauma.	23
Taulukko 2. Kyselyn vastaajien ikäjakauma.	23
Taulukko 3. Kyselyn työyksikköjakauma.	24
Taulukko 4. Kyselyn ”Mitä seuraavista sisäisen viestinnän kanavista käytät säännöllisesti?” –kysymyksen vastausjakauma.	25
Taulukko 5. Kyselyn ”Kuinka usein osallistut seuraaviin?”-kysymyksen vastaukset.	29
Taulukko 6. Kyselyn ”Millä seuraavista tavoista saat työtäsi koskevaa tietoa ja kuinka usein?” -kysymyksen vastaukset.	34
Taulukko 7. Kyselyn ”Mistä aihealueista olet saanut sellaista tietoa epävirallisten viestintäkanavien välityksellä, mikä ei ollut helposti saatavilla virallisten viestintäkanavien kautta?” kysymyksen vastaukset.	35
Taulukko 8. Kyselyn kohta 11. Kysymyksen ”Mitä aihealueita koskevaa viestintää kohtaat työssäsi usein?” vastaukset.	40
Taulukko 9. Kyselyn kohta 12. Kysymyksen ”Kuinka tyytyväinen olet seuraavia aihe-alueita koskevaan viestintään?” vastaukset.	42



1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa Turun kaupunginkirjaston sisäisen viestinnän nykytilannetta ja tuoda esiin siinä esiintyviä vahvuuksia ja kehityskohteita. Toimeksiantaja oli Turun kaupunginkirjasto, ja yhteyshenkilönä toimi kirjastopalvelujohtaja Aart de Heer.

Aineistoa tutkimusta varten kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella (Webropol) ja kahdella erilaisella teemahaastattelulla. Kaikki vastaajat olivat Turun kaupunginkirjastossa tutkimuksen toteuttamisen aikana työskennelleitä henkilöitä.

Työn kirjallinen dokumentaatio koostuu seitsemästä luvusta sekä liitteistä. Tekstin rakenne etenee teoreettisesta viitekehyksestä tutkimukseen. Lopussa esitellään tutkimuksen tulokset.

Kerättyä informaatiota voidaan hyödyntää myöhemmän tutkimus- ja kehitystyön tukena. Kaikki tutkimusta koskevat materiaalit luovutetaan toimeksiantajan vapaaseen käyttöön, pois lukien vastaajien yksityisyydensuojaa loukkaava materiaali.

Suomessa laajalti tunnettujen Wiion inhimillisen viestinnän lakien mukaan viestinnässä on mahdollista onnistua ainoastaan sattumalta. Silloinkin, kun viestintä vaikuttaa sujuvan toivotulla tavalla, kyseessä on Wiion mukaan yleensä väärinkäsitys. (OAW! 2016.)

Tällainen näkökanta on kenties humoristisesti liioiteltu, mutta se sisältää totuuden jyvän. Inhimillinen vuorovaikutus on moniulotteinen ilmiö. Kielenkäyttäjät tuovat vuorovaikutustilanteeseen oman persoonansa ja tulkitsevat viestejä aina henkilökohtaisen taustansa ja kokemustensa kautta. Jopa samaa äidinkieltä puhuvat ovat oppineet käyttämään kieltä eri tavoin. Siksi ihmisten välinen viestintä on harvoin ongelmaton ja vailla väärinkäsityksiä, eikä työyhteisöviestintä ole tästä poikkeus. (Honkala ym. 2009, 8.)

Viestintä voi epäonnistua monista syistä. Viestin sisältö saattaa olla puutteellinen, tai vastaanottaja voi tulkita sisällön eri tavalla kuin viestijä on tarkoittanut; viestin välityksessä viestijältä vastaanottajalle saattaa ilmetä katkoksia, tai viestintä jää kokonaan tekemättä. Myös liiallinen tai huonosti kohdennettu viestintä on epäonnistunut.

Organisaation sisäinen viestintä vaikuttaa työskentelyn sujuvuuteen, toiminnan tehokkuuteen sekä henkilöstön työhyvinvointiin ja asenteisiin työnantajaorganisaatiota kohtaan (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 6-7). Sen vaikutukset heijastuvat herkästi myös ulkoiseen viestintään - erityisesti silloin, kun siinä esiintyy ongelmia.

Sisäisen viestinnän laatuun kannattaakin panostaa kaikissa organisaatioissa, ja aivan erityisesti asiakaspalveluorganisaatiossa, sillä puutteellisten tai virheellisten tietojen varassa on mahdotonta tarjota asiakkaalle muuta kuin puutteellista ja virheellistä palvelua.

Tämän opinnäytetyön pääasiallisena tarkoituksena ei kuitenkaan ole tarjota ratkaisuehdotuksia tai valmiita malleja työyhteisöviestinnän uudistamiseen, vaan kartoittaa kohdeorganisaatiossa tutkimuksen toteutushetkellä vallitsevia viestinnän käytäntöjä ja henkilöstön suhtautumista niihin. Ongelmiin voidaan puuttua vain, jos niistä ollaan tietoisia. Siksi tutkimuksen avulla pyrittiin tuomaan esille mahdollisia kohdeorganisaation viestinnässä esiintyviä epäkohtia.

2 TYÖYHTEISÖVIESTINTÄ

Sisäisessä viestinnässä eli työyhteisön tai organisaation sisäisessä tiedonkulussa ja vuorovaikutuksessa on kyse toisaalta tiedon ja informaation vaihdosta ja toisaalta yhteisyydestä, kokemusten jakamisesta ja kulttuurista. (Juholin 1999, 13.)

Työyhteisöviestintä on viestintää, jonka tarkoituksena on luoda työskentelyn edellytyksiä, kehittää ja vahvistaa työyhteisöä (Lavento 2008, 25). Siitä käytetään myös nimityksiä organisaatioviestintä, henkilöstöviestintä ja sisäinen viestintä.

Viestinnällä tiedotetaan, selvennetään, tehdään asioita ymmärrettäväksi ja taustoitetaan. Hyvä viestintä on avointa, oikea-aikaista ja mahdollisimman kattavaa. Onnistunut työyhteisöviestintä lisää ymmärrystä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, edistää tasa-arvoa ja vuorovaikutusta, poistaa epävarmuutta, luo turvallisuutta ja avoimuutta sekä lisää motivaatiota, sitoutuneisuutta ja suorituskykyä. Toimiva viestintä edistää työhyvinvointia, ja se voi vaikuttaa henkilöstön pysyvyyteen organisaatiossa ja jopa sairauspoissaoloihin. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2002, 18; Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 6-7.)

Viestintä ei ole erillinen toiminto, jota hoitavat vain erityisesti viestintätehtäviin määrätyt henkilöt, vaan se koskettaa kaikkia yhteisön jäseniä. Mikään yhteisö ei voi toimia tai olla olemassa ilman viestintää. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 6.)

Jokainen työyhteisön jäsen on siis myös viestijä. Viestinnän onnistuminen, viestien välittyminen ja yhteisön toimivuus ovat viime kädessä jokaisen vastuulla. Päävastuu viestinnän järjestämisestä on kuitenkin aina esimiehellä. Esimiehen tehtävänä on esitellä ja taustoittaa strategisia linjauksia, tavoitteita ja toiminnan muutoksia. Hän kertoo ja avaa henkilöstölleen sitä, mitä muutokset merkitsevät oman yksikön toiminnassa. Johdon ja esimiesten rooli on merkittävä luottamuksen ja omaa organisaatiota koskevien mielikuvien syntymisessä. Ilman viestintää ei voi menestyksekkäästi johtaa. (Tourish & Hargie 2004, 34–36; Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 10–12.)

Asiakaspalveluorganisaatiossa, kuten kirjastossa, sisäisen viestinnän laatu näkyy poikkeuksetta myös ulospäin. Kohdatessaan kirjaston työntekijän asiakas olettaa, että ammattilainen tietää kaikki kirjastopalveluihin liittyvät asiat, ja jos ei tiedä, osaa ainakin ohjata asiakkaan eteenpäin. Mikäli tämä ei toteudu, voi se pahimmillaan vahingoittaa koko organisaation julkisuuskuvaa. Sen vuoksi on ensiarvoisen tärkeää, että kaikki tiedot muutoksista ja uusista käytännöistä kirjaston toiminnassa saatetaan heti työntekijöiden tietoon. (Juntunen & Saarti 2012, 132.)

2.1 Viestintäsuunnitelman laatiminen

Vaikka viestintä on oleellinen osa kaikkea inhimillistä toimintaa, tulee sen työyhteisössä olla hyvin suunniteltua ja organisoitua. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 6.)

Kuntaorganisaatioissa laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa (13.4.2007/449) antaa suuntaviivat sille, minkälaisista asioista henkilöstöä tulee informoida ja minkälaiset vaikutusmahdollisuudet henkilöstölle tulee tarjota. Laki ei kuitenkaan ohjeista siihen, millä tavalla tämä toteutetaan kaikkia työyhteisön jäseniä parhaiten palvelevalla tavalla. Toimiva viestintäjärjestelmä ei rakennu itsestään.

Koska viestintä kuuluu kaikille ja vaikuttaa jokaisen henkilöstön jäsenen työhön, kannattaa henkilöstö osallistaa myös viestinnän suunnitteluun. Yhdessä suunnitteleminen voi toimia tilaisuutena luoda osallistavaa henkilöstöpolitiikkaa (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 24). Se myös lisää henkilöstön tietoisuutta organisaation viestintästrategiasta ja korostaa henkilöstön roolia sujuvan työyhteisöviestinnän kehittäjänä ja ylläpitäjänä.

Henkilöstöä ei tulisikaan nähdä organisaatioissa pelkästään viestintätoimenpiteiden kohteena, vaan aktiivisena viestien tuottajana ja välittäjänä. Siksi yksisuuntaisia tiedonvälityskanavia, kuten intranet, tulisi käyttää lähinnä muun, vuorovaikutuksellisemmän viestinnän tukena ja lisänä. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 24.)

Kaikki käytössä olevat viestintävälineet kirjataan organisaation viestintäsuunnitelmaan. Kirjallinen viestintäsuunnitelma takaa sen, että jokainen työntekijä tietää, mistä ja miten tietoa voi saada ja kenen puoleen tulee kääntyä sitä saadakseen. (Juntunen & Saarti, 2012, 131–141.)

Viestintäsuunnitelmaan kannattaa tehdä taulukko, jossa vastataan kysymyksiin: mitä, milloin, kenelle, kenen vastuulla, millä kanavalla, mihin hintaan jne. Taulukko selventää viestinnän toteuttamisperiaatteita ja helpottaa suunnitelman noudattamista. Suunnitelman liitteeksi kannattaa laatia myös viestinnän vuosikello. Vuosikelloon kirjataan säännöllisesti toistuvat asiat, kuten kokoukset, mutta on hyvä kirjata myös muita tiedossa olevia tapahtumia ja viestintää vaativia asioita. Jokaisen asian kohdalle kirjataan myös, kenen vastuulla viestintä on ja mikä on viestinnän aikataulu. Tällainen kirjallinen dokumentointi helpottaa viestinnän toteutumisen seuraamista ja tukee siten viestinnän kehittämistyötä. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 24.)

2.2 Viestintäkanavien valitseminen

Sisäisessä viestinnässä on tärkeää käyttää eri kanavia siten, että hyödynnetään kunkin kanavan vahvuuksia viestin perille saattamiseksi. (Kuivalahti ja Luukkonen 2003, 46.)

Viestinnän kanavat voidaan jakaa suullisiin ja kirjallisiin, hitaisiin ja nopeisiin (Åberg 1993, 112). Suullisia ovat esimerkiksi palaverit ja puhelut, kirjallisia mm. muistiot ja pöytäkirjat. Sähköposti ja intranet ovat hyviä esimerkkejä nopeasta viestinnästä, hidasta viestintää ovat esimerkiksi henkilöstölehdet ja muut painetut julkaisut.

Toisaalta työyhteisöviestintä voidaan jakaa myös yksisuuntaiseen ja vuorovaikutukselliseen, tai tiedottavaan ja kehittävään viestintään. Tiedottava viestintä koskee kaikkea selaista ajankohtaistietoa, jolla on välitön vaikutus yksikön, tiimin tai yksittäisen työntekijän toimintaan. Tiedottava viestintä voi olla sekä suullista (tiedotustilaisuudet, puhelinsoitot) että kirjallista (tiedotteet, muistiot, sähköposti, muistilaput). Viestit ovat tyypillisesti melko lyhyitä, ja usein ne sisältävät toimintaohjeita. Asiasisällöt ovat tilannesidonnaisia ja nopeasti vanhentuvia.

Kehittävää viestintää on nimensä mukaisesti kaikki sellainen viestintä, jonka tavoitteena on luoda jotakin uutta tai arvioida ja kehittää jotakin, esimerkiksi palveluita, toimintamalleja tai henkilöstön osaamista. Kehittävä viestintä on aina vuorovaikutuksellista; siinä osapuolet työskentelevät yhdessä luodakseen jotakin lisäarvoa kanssakäymisensä kautta. Projektikokoukset, koulutustilaisuudet ja kehityskeskustelut ovat tyypillisiä esimerkkejä kehittävästä viestinnästä. Vuorovaikutteisuuksiensa vuoksi kehittävä viestintä on usein suullista, mutta myös esimerkiksi sähköpostikeskustelut voivat palvella tätä tarkoitusta.

Se, että viestintään kehitetään jatkuvasti uusia välineitä, ei ole poistanut henkilökohtaisen viestinnän tarvetta. Tärkeissä asioissa viesti halutaan saada henkilökohtaisesti (Åberg 1993, 112). Viestinnän onnistumisen kannalta onkin olennaista määrittää, mitkä asiat ovat sellaisia, jotka voidaan viestittää kirjallisesti esimerkiksi intranetin tai sähköpostin välityksellä, ja mitkä puolestaan vaativat henkilökohtaista läsnäoloa ja vuorovaikutuksellisuutta. (Matikainen 2008, 151–158.)

2.3 Epävirallinen viestintä voimavarana

Yhteisöjen sisällä on monenlaisia verkostoja, jotka tuottavat ja välittävät tietoa riippumatta virallisesta viestinnästä. (--) Erilaisissa verkostoissa tapahtuva tiedonvaihanta ja vuorovaikutus on tärkeää organisaation toimivuuden ja ihmisten hyvinvoinnin kannalta. Verkostoviestintä ei siten kilpaile virallisen tai puolivirallisen viestinnän kanssa vaan on niitä täydentävää. (Juholin 2009, 169.)

Epävirallista viestintää tapahtuu jokaisessa organisaatiossa. Keskustelua käydään kahvipöydissä, käytävillä ja sosiaalisessa mediassa. Sitä on mahdotonta estää ja vaikea kontrolloida. Kuitenkin, mitä paremmin ja avoimemmin työyhteisön viestintä on hoidettu virallisten kanavien kautta, sitä vähemmän se jättää tilaa huhuille ja arvailuille. (Juntunen & Saarti 2012, 133–134.)

Epävirallisen viestinnän arvoa ja voimaa työyhteisöviestinnässä ei pidä väheksyä. Vaapaamuotoisen viestimisen merkitys kasvaa sitä mukaa kuin asiat monimutkaistuvat. Pelkkä faktainformointi ei useinkaan riitä, vaan asioiden käsittely vaatii merkitysten avaamista yhdessä pohtien. (Juholin 2013, 176.)

Esimiesten on hyvä osallistua epäviralliseen viestintään ja tukea sitä. Tällöin heillä on mahdollisuus kumota huhuja, oikaista väärinkäsityksiä ja viedä eteenpäin organisaation virallista viestiä. "Kahvipöytäjohtamisella" on myös työpaikan yhteishenkeä luova vaikutus. (Juntunen & Saarti 2012, 133–134.)

2.4 Sisäisen viestinnän keskeiset tehtävät

Tehokkaan ja oikea-aikaisen sisäisen viestinnän lähtökohta on se, että työyhteisö on luonut sisäiselle viestinnälle tehtävät ja sisällön. (Ikävalko 1999, 51.)

Elisa Juholinin (ent. Ikävalko) mukaan sisäisen viestinnän tärkeimmät tehtävät voidaan eritellä seuraavasti:

- 1) Informointi yhteisön toiminnan tuloksista, suunnitelmista ja muista henkilöitä kiinnostavista asioista.
- 2) Henkilöiden perehdyttäminen työhön ja työyhteisöön sekä kiinnittäminen ja sitouttaminen organisaatioon.
- 3) Informointi ja keskustelu sekä yhteisistä asioista että kunkin henkilön omasta työstä, sen muutoksista, tulostavoitteista, koulutuksesta, etenemisestä, kehittymisestä ja muista tulevaisuudenasioista.

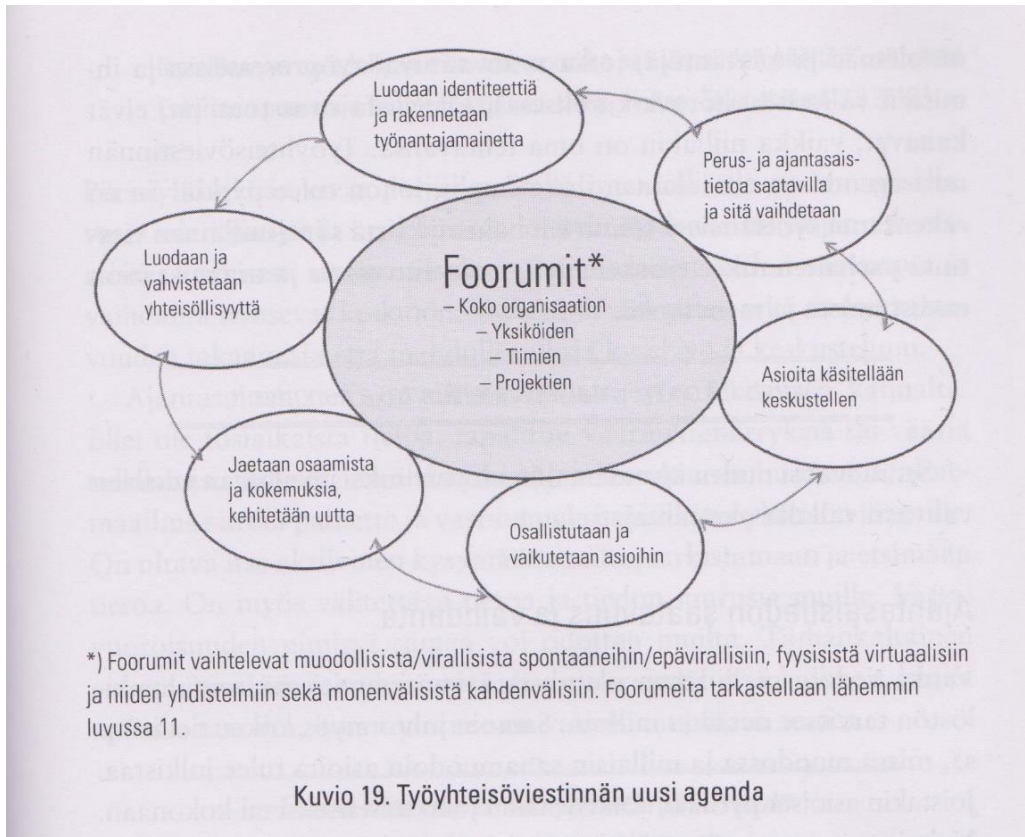
- 4) Sisäinen markkinointi on tärkeä voimavara yritykselle, joka markkinoi tuotteita, palveluja tai aatteita. Tehokas ulkoinen markkinointi edellyttää, että asia hallitaan myös omassa piirissä. Myös yhteisön kehittäminen vaatii suunnitelmien ja ideoiden markkinointia omalle väelle.
- 5) Yleinen vuorovaikutus ihmisten kesken virallisissa ja epävirallisissa yhteyksissä. (Ikävalo 1999, 46.)

Työkaluna oman yhteisön sisäisen viestinnän arvioinnissa voi käyttää Juholinin luomaa Työyhteisöviestinnän uusi agenda -mallia (Kuva 1), joka koostuu 6+1 osatekijästä, jotka kuvaavat työyhteisön toiminnan peruspilareita, joita viestintä palvelee.

Yhteisöviestinnän kehittämisessä tulisi pyrkiä seuraavien asioiden toteutumiseen:

- 1) Ajantasainen tieto on koko ajan sitä tarvitsevien ja hyödyntävien saatavilla, ja jokainen ymmärtää roolinsa ja vastuunsa sen tuottamisessa, jalostamisessa, etsimisessä ja vaihdannassa.
- 2) Isoja ja merkityksellisiä asioita käsitellään vuorovaikutteisesti, niistä keskustellaan ja varmistetaan ymmärrys. Se ei aina tarkoita, että asioista ollaan samaa mieltä ja että ne hyväksytään. Erilaisille mielipiteille annetaan arvoa, ja niiden esiin tuomiseen kannustetaan.
- 3) Tunnelma on rento ja arvostava, jokainen uskaltaa puhua ja esittää näkemyksiään, kokemuksiaan, kysyä ja kyseenalaistaa. Tähän sisältyy myös kokemus kuulumisesta työyhteisöön.
- 4) Osallisuus ja vaikuttaminen työyhteisössä on mahdollista jokaiselle. Vaikuttaminen voi kohdistua lähipiiriin tai -yhteisöön ja koko organisaatioon, pieniin ja suuriin asioihin.
- 5) Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen tukevat yksilöitä ja koko yhteisöä; sen uudistumiskykyä sekä tulevien haasteiden ennakoimista ja niihin vastaamista. Tähän sisältyy monisuuntainen ja jatkuva palaute.
- 6) Työnantajamaine on osa jokaisen työtä. Jokainen tuottaa mainetta omalla toiminnallaan ja heijastaa sitä ympäristöönsä. Samoin organisaation maine heijastuu takaisin yksilöiden identiteetteihin eli minäkuvaan, joka vahvistaa tai heikentää sitoutumista.

+1 eli edellisiä yhdistävä tekijä: Toiminta ja viestintä tapahtuvat foorumeilla, jotka ovat avoimia tiedon vaihdannan ja vuoropuhelun paikkoja. Foorumit yhdistävät organisaation verkostoihin ja toimintaympäristöön. (Juholin 2013, 177–188.)



Kuva 1. Työyhteisöviestinnän uusi agenda (Juholin 2013, 179).

2.5 Muutosviestinnän periaatteet

Muutoksilla on aina kaksi ulottuvuutta. On eri asia kyseenalaistaa muutos itsessään ja se, miten siitä kerrotaan. (Puro 2003, 114.)

Viestinnän merkitys työyhteisön hyvinvoinnille korostuu erityisesti muutostilanteissa (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2002, 30). Oman työn tai aseman muuttuminen herättää aina tiedontarpeen, johon organisaation on kyettävä vastaamaan (Juholin 2009, 323; Helsilä 2008, 181–189).

Elisa Juholinin (2009) mukaan muutosviestinnän tavoitteena on, että:

- 1) henkilöstö ymmärtää, mistä muutoksessa on kyse ja miksi se on välttämätöntä
- 2) henkilöstöllä on kaiken aikaa tietoa siitä, miten hyvin tavoitteissa on onnistuttu
- 3) työyhteisössä on riittävästi vuorovaikutteisia foorumeita, joilla muutoksen päivittäisiä kysymyksiä voidaan käsitellä rakentavassa mielessä

- 4) organisaatio pystyy hyödyntämään hyvän keskusteluyhteyden kautta henkilöstön asiantuntemuksen niin hyvin kuin se on mahdollista. (Juholin 2009, 323.)

Muutosviestinnän tulisi aina olla ennakoivaa. On parempi olla liikkeellä jopa liian aikaisin kuin liian myöhään, sillä muutosten mukanaan tuomia epävarmuustekijöitä pitää kyetä kontrolloimaan proaktiivisesti, ei reaktiivisesti. Myös itse viestinnästä on viestittävä. Henkilöstön kanssa tulee keskustella siitä, miten muutostilanteissa viestitään, mihin pyritään ja millaisia periaatteita seurataan, jotta kaikki tietävät mitä odottaa. (Puro 2003, 111–116.)

On myös pohdittava, mikä on julkista ja mikä ei. On asioita, joita johto ei voi kertoa työyhteisölle esimerkiksi lainsäädännön nimissä. Henkilöstön on kuitenkin oltava selvillä viestinnän rajoitteista. “Kun yksinkertainen kysymys ‘miksi meille ei kerrota’ saa järkeenkäyvän vastauksen, ihmiset saavat eväät, joiden pohjalta he voivat lähteä itse muokkaamaan itselleen muutosviestinnän selviytymiskeinoja.” (Puro 2003, 111–112.)

Kuten työyhteisöviestintä yleensä, myös muutosviestintä on kahden kaappa. Johdon tehtävänä on kertoa, millaiset lakien ja sääntöjen sanelemat periaatteet viestintää ohjaavat, ja miksi muutoksesta viestimisen kielen ja rakenteen on oltava sellaista kuin se on. Henkilöstön tehtävänä taas on kertoa, mitä näiden sääntöjen asettamissa rajoissa voitaisiin tehdä entistä paremmin, ja millaisia viestinnän käytäntöjä he itse pitäisivät toimivina. (Puro 2003, 113–115.)

3 TOIMEKSIANTAJAORGANISAATIO

3.1 Turun kaupunginkirjasto

Vuonna 2015 kaupunginkirjaston yksiköt olivat pääkirjasto, 12 lähikirjastoa ja kaksi kirjastoautoa (Turku.fi 2015). Henkilökuntaan kuului noin 150 vakituista työntekijää. Näistä hieman alle sata henkeä työskenteli pääkirjastossa.

Turun kaupungin organisaatiossa kirjasto kuuluu vapaa-ajantoimialan alaisuuteen (T. Rajala 2012, Esittely – kirjasto ja sen toimintaympäristö, diaesitys). Kirjasto-organisaatiossa Turun kaupunginkirjasto on osa varsinaissuomalaista Vaski-kirjastoverkoston. Varsinais-Suomen maakuntakirjastona se on toiminut vuodesta 1970 lähtien.

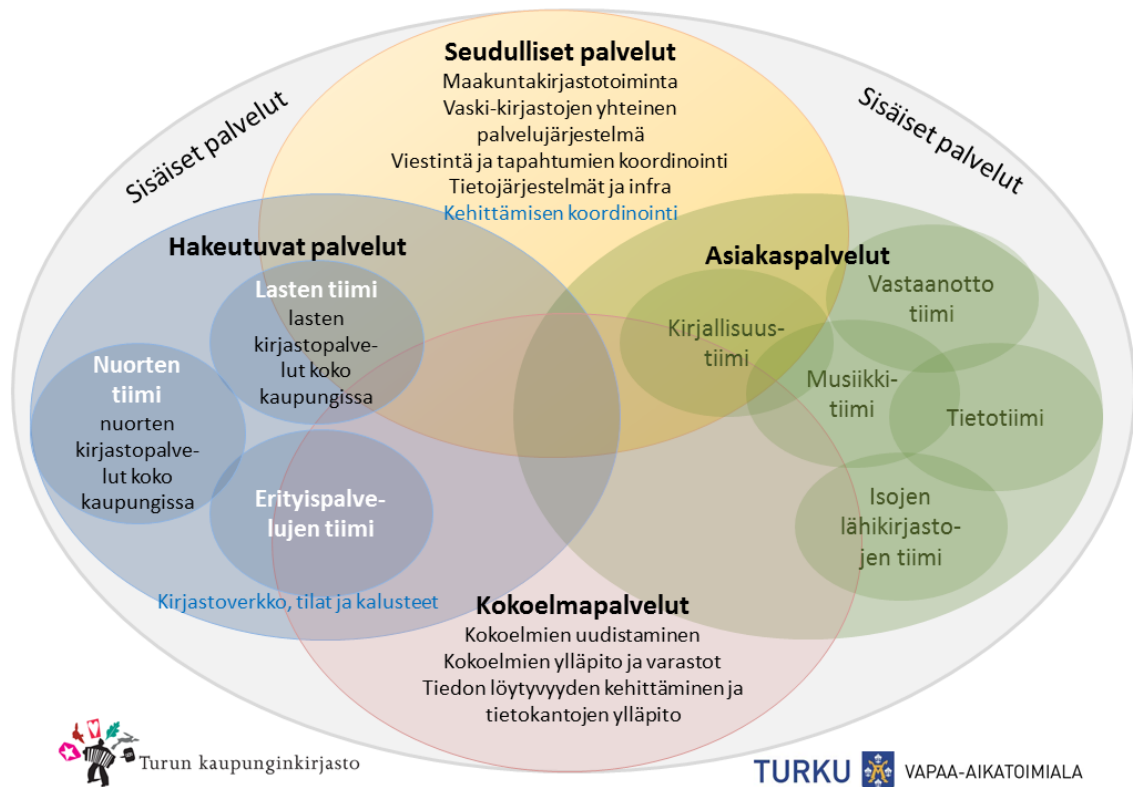
Turun kaupunginkirjaston virallisena tavoitteena on tiedon, kulttuurin ja oppimisen edistäminen sekä kansalaisyhteiskunnan vahvistaminen. Myös sen arvot, jotka ovat saavutettavuus, ennakkoluulottomuus, sivistyksen vaaliminen, vuorovaikutteisuus ja ilon tuottaminen, näkyvät kirjastojen arjessa ja toiminnassa. Maakuntakirjastona sen tehtävänä on tukea koko maakunnan kirjastopalveluja ja niiden uudistumista. (T. Rajala 2012, Esittely – kirjasto ja sen toimintaympäristö, diaesitys.)

Vaski-kirjastojen yhteistyö vaikuttaa merkittävästi Turun kaupunginkirjaston toimintaan. Vaski-yhteistyössä on tällä hetkellä 18 kuntaa, joista uusimpana mukaan liittyi Salo marraskuussa 2015 (Turku.fi 2015). Vaski-kirjastoyhteisöä ohjaa johtoryhmä, jonka puheenjohtajana toimii tällä hetkellä Turun kirjastopalvelujohtaja Aart de Heer. Vuoden 2012 keväästä lähtien Vaski-kirjastoilla on ollut yhteiset käytösäännöt, yhteinen varausjono ja tietojärjestelmä [Axiell Aurora Silver], koko kirjastoverkoston kattavat kuljetukset sekä yhteinen, asiakkaille näkyvä verkkokirjasto (Turun kaupunginkirjasto, 2012). Aikaisemmin verkkokirjastopalveluna toimi Axiell Arena, mutta vuodesta 2015 lähtien käytössä on Vaski-Finna, joka on osa Kansalliskirjaston Finna-verkkokirjastoja.

3.2 Kirjaston organisaatorakenne

Vuonna 2014 käyttöön otetun toimintamallin myötä Turun kaupunginkirjaston organisaatio (Kuva 2) on jaettu palveluiden mukaisiin tulosityksiköihin. Näitä yksiköitä ovat asiakaspalvelut, erityisryhmien palvelemiseen suuntautuneet hakeutuvat palvelut, kokoelman ja

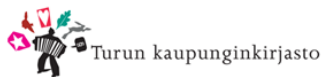
sen käytettävyyden kehittämiseen erikoistuneet kokoelmapalvelut sekä kirjaston toimintaa tukevat seudulliset palvelut. Kaikkien tulosyksiköiden toiminnan tukena ovat sisäiset palvelut. Näistä tulosyksiköistä kaksi (asiakaspalvelut ja hakeutuvat palvelut) on jakaantunut edelleen tehtävien mukaisesti tiimeihin.



Kuva 2. Turun kaupunginkirjaston sisäinen organisaatiokartta (Kalle Varila, 21.4.2015).

Loppuvuodesta 2015 seudullisten palveluiden nimeksi muutettiin yhteiset palvelut, ja myös tämän tulosyksikön sisälle luotiin kaksi tiimiä: järjestelmätiimi, johon kuuluvat kirjaston tietojärjestelmiin ja seudulliseen ja maakunnalliseen yhteistyöhön liittyvät palvelut; sekä infratiimi, johon kuuluvat vahtimestari- ja infrapalvelut. (Kirjastopalvelujohtajan päätöspöytäkirja 11.12.2015.)

Kirjaston prosessit ja tulosityksiköt



Kuva 3. Turun kaupunginkirjaston prosessit ja tulosityksiköt (Kalle Varila, 21.4.2015).

Koko kirjasto-organisaation läpäiseviksi prosesseiksi (Kuva 3) on nimetty kehittämisen koordinoiti, kirjastoverkko ja kirjastotilat, sisäiset palvelut sekä viestintä. Näistä kolmelle ensimmäiselle on osoitettu erityinen vastuuhenkilö organisaation sisällä. Viestinnässä tällaista vastuuhenkilöä ei ole.

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

4.1 Kysely

Kysely kuuluu niin kutsuttuun survey-tutkimukseen, jossa aineistoa kerätään erilaisilla kysely- tai haastattelumenetelmillä. Survey-tutkimukselle on ominaista, että asiat kysytään kaikilta vastaajilta samalla tavalla, yleensä kyselylomakkeen muodossa. Tutkimuksen tulokset pyritään yleistämään otoksesta koko perusjoukkoon. (Hirsjärvi ym. 2007, 188.)

Kyselytutkimuksen etuna on mahdollisuus kerätä laaja tutkimusaineisto verraten vaivattomasti. Kyselyyn voi saada nopeasti paljon vastaajia, ja sen avulla voidaan kysyä monta asiaa kerralla. Kyselystä saatua tietoa on helppo hyödyntää, kunhan se on suunniteltu tarpeeksi hyvin etukäteen. (Hirsjärvi ym. 2007, 188–199.)

Koko tutkimuksen onnistuminen riippuu mitä suurimmassa määrin kyselylomakkeen toteutuksesta. On olennaista kysyä sisällöllisesti oikeita kysymyksiä tilastollisesti mielekällä tavalla (Vehkalahti 2014, 20). Tällä tavalla kyselystä saadaan esille haluttu informaatio.

Vaikka kysely on verrattoman nopea ja vaivaton aineistonkeruumenetelmä, on sen toteuttamisessa myös haasteita. Yksi niistä on tulosten tulkinnan ongelmallisuus. Koska tarkentavia kysymyksiä ei ole mahdollista esittää, jää kerätyn aineiston suhde tutkimuskysymykseen helposti pinnalliseksi.

Kysytyjen kysymysten muotoilullakin on merkitystä. Kieliasun tulee olla hyvin selkeä. Mikäli kysymykset ovat monitulkinnallisia, voi vastaajille jäädä epäselväksi, mitä informaatiota niillä haetaan.

Myös vastaajien asennoituminen kyselyyn vaikuttaa ratkaisevasti sen luotettavuuteen. Jos vastaajat eivät ole ”vakavissaan” kyselyyn vastatessaan tai kyselyn kato (vastamattomuus) on huomattavan suuri, on saadun aineiston validiteetti huono. Tarkka selostus tutkimuksen toteutuksesta ja sen mahdollisista ongelmakohtista lisää luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2007, 188–199.)

4.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelulle on ominaista, että haastattelun aihealueet eli teema-alueet määritellään etukäteen, mutta kysymysten tarkka järjestys ja muoto puuttuvat. (Hirsjärvi ym. 2007, 199–207; Juholin 2007, 15.)

Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin menetelmätriangulaatiota (Hirsjärvi & Hurme 2004, 39), eli tutkimusaineiston hankinnassa käytettiin useita tiedonhankintamenetelmiä. Ensin kerättiin laaja aineisto verkkokyselyllä, jonka tulosten syventämiseksi ja tulkitsemisen tueksi toteutettiin suppeammalle vastaajaotokselle suunnatut teemahaastattelut.

Toteutetut haastattelut eivät olleet täysin vapaamuotoisia, vaan puolistrukturoituja, eli kysymykset olivat ennalta laaditut ja ne pyrittiin esittämään ennalta määrättyssä järjestyksessä. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta haastateltavat saavat vastata vapaasti oman halunsa eikä annettujen vastausvaihtoehtojen mukaan. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47–48). Puolistrukturoitu haastattelu antaa lisäksi mahdollisuuden tarkentavien kysymysten esittämiseen.

Tutkimusmenetelmänä (teema)haastattelussa on se etu, että siinä voidaan edetä tilanteen mukaan ja vastaajien ehdoilla. Tietoja on mahdollista täydentää tarkentavilla kysymyksillä haastattelun aikana tai ottamalla vastaajiin uudelleen yhteyttä. Haittapuolena on se, että haastattelut ovat aikaa vieviä ja vaativat huolellista suunnittelua ja haastattelijan rooliin perehtymistä. (Hirsjärvi et al. 2007, 199–207.)

Validiteetin säilymiseksi on tärkeää, että aineiston keruun taustat ilmoitetaan ja mahdolliset haastatteluihin liittyvät häiriötekijät ja virhetulkinnat tuodaan ilmi. Tähän sisältyy myös tutkijan itsearviointi.

4.3 Sisällön analyysi

Sisällönanalyysi on tekstianalyysin menetelmä, jonka avulla tekstimuotoista tutkimusainesta tarkastellaan systemaattisesti ja objektiivisesti eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen. Tutkittavat dokumentit voivat olla esimerkiksi kirjoja, kirjeitä ja raportteja tai kirjattuja haastatteluita, puheita ja keskusteluita. Pyrkimyksenä on kuvata tutkittava ilmiö tiivistetyssä ja yleistettävässä muodossa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103–105.)

Sisällönanalyysiä voidaan käyttää kaikessa laadullisessa tutkimuksessa. Se soveltuu sekä yksittäiseksi metodiksi että väljemmäksi teoreettiseksi kehykseksi ja voidaan liittää monenlaisiin analyysikokonaisuuksiin. Useimmat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat jollain muotoa sisällönanalyysiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91.)

Käytännössä sisällönanalyysi etenee seuraavasti. Ensiksi päätetään, mikä aineistossa on tutkimuksen kannalta kiinnostavaa. Seuraavaksi aineisto käydään läpi, ja siitä erotetaan ja merkitään muistiin relevantit asiat. Mitään muuta ei oteta mukaan tutkimukseen. Nämä asiat kerätään yhteen, eikä niitä käsitellä muun aineiston yhteydessä. Lopuksi tutkimusaineisto luokitellaan, teemoitetaan tai tyypitellään, ja siitä kirjoitetaan yhteenvedo. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92.)

Sisällönanalyysin nimellä viitataan toisinaan myös sisällön erittelyyn. Sisällön erittelyllä tarkoitetaan kvantitatiivista analyysia, jossa kuvataan määrällisesti tekstin tai dokumentin sisältöä. Tutkimusongelmasta riippuen voidaan esimerkiksi tarkastella tiettyjen sanojen esiintymistiheyttä tietyissä dokumenteissa. Sisällönanalyysi terminä tarkoittaa kuitenkin ensisijaisesti tekstisisältöjen sanallista kuvailua. Usein näitä kahta analyysimenetelmää käytetään myös rinnakkain saman tutkimusaineiston työstämiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 107–108.)

5 KYSELY JA ENSIMMÄINEN HAASTATTELUSARJA

Kyselytutkimus ja teemahaastattelut toteutettiin kesällä ja syksyllä 2015. Kyselytutkimuksen käyttöön päädyttiin siksi, että sen avulla oli mahdollista tavoittaa nopeasti suuri vastaajajoukko, ja näin saada mahdollisimman kattava kokonaiskuva kaupunginkirjastossa käytössä olevista viestintäkanavista ja tietolähteistä sekä henkilöstön suhtautumisesta niihin. Kysely edustaa tutkimuksen kvantitatiivista osaa.

Toukokuun loppupuolella kirjastopalvelujohtaja Aart de Heer välitti kyselyn sähköpostitse kaikille kaupunginkirjaston työntekijöille, joilla tuolloin oli Turun kaupungin työ sähköpostiosoite. Näihin sisältyi 146 vakanssinhaltijaa sekä tuntematon määrä määräaikaista sijaisia, harjoittelijoita, siviilipalvelusta suorittavia, jne. Kysely oli avoinna vastaajille hieman yli kolme viikkoa. Tästä arviolta noin parinsadan hengen vastaajajoukosta 47 vastasi.

Kysely toteutettiin Webropol-verkkokyselyalustalla, ja se koostui viidestä aiheosioista. Ensimmäinen osio kartoitti vastaajien taustatietoja, kuten ikä ja sukupuoli, koulutus ja työnimike. Seuraavassa osiossa tiedusteltiin, mitä työyhteisöviestinnän kanavia ja tietolähteitä vastaajat käyttävät, ja kuinka usein he osallistuvat tiettyihin viestintätilaisuuksiin. Kolmannessa osiossa selvitettiin, missä määrin vastaajat hyödyntävät epävirallisia viestintäkanavia, ja koetaanko ne enemmän virallista viestintää tukevaksi vai korvaavaksi foorumiksi. Neljännessä osiossa eriteltiin joitakin viestinnän aihepiirejä ja arvioitiin kyseisiä aihepiirejä koskevan tiedon saatavuutta sekä vastaajien tyytyväisyyttä näitä aihepiirejä koskevan viestinnän määrään. Viimeisen osion avoimilla kysymyksillä kerättiin vastaajien näkemyksiä viestinnän tärkeimmistä kehityskohteista sekä ratkaisuehdotuksia niihin. Myös itse kyselyä koskevaa palautetta pyydettiin.

Avoimissa kysymyksissä esille tuotujen seikkojen perusteella arvioitiin, että tarkentava tieto olisi tarpeen kyselyn tulosten luotettavan analysoinnin tueksi. Tämän vuoksi päädyttiin tutkimuksen seuraavassa vaiheessa toteuttamaan kaksi erilaista haastattelusarjaa, joista ensimmäinen keskittyi yksinomaan kyselystä saadun tiedon tarkentamiseen ja selkeyttämiseen. Tällä pyrittiin myös vähentämään joidenkin kysymysten harhaanjohtavasta muotoilusta aiheutuvia virhetulkintoja.

Haastattelukysymykset käsittelivät kyselyn kohtia 5-9 ja 12. Haastateltaville annettiin tu-
lostettuna kyselyn vastausraportti (Liite 1), josta he näkivät kysymyksiin annetut vastauk-
set. Haastattelukysymykset eivät olleet tarkasti etukäteen muotoiltuja. Siksi niitä ei esi-
tellä erikseen, vaan ne käsitellään mainittujen kyselyn kohtien yhteydessä.

Haastateltavien anonymiteetin suojaamiseksi jokainen haastattelu on nimetty kirjain-nu-
meroyhdistelmällä, joka edustaa tekstissä kyseistä haastateltavaa. Koodit ovat E1, E2,
J1, J2 ja J3.

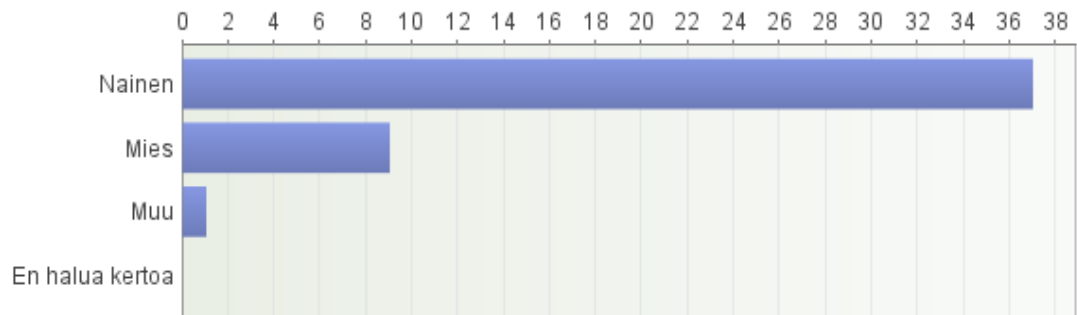
Haastattelut toteutettiin 29.6.–29.7.2015 välisenä aikana. Turun kaupungin viestinnässä
oli tuolloin meneillään merkittävä muutosvaihe, sillä koko kunnan käyttämä intranet
Netku poistui käytöstä 1.7. ja tilalle tuli pitkään valmisteltu Drive Turku -hanke, johon
sisältyy selaimessa toimiva, yksiköittäin räätälöitävä digitaalinen työpöytä Metku sekä
sähköinen dokumenttiarkisto Dotku, joka jo aiemmin oli ollut käytössä, mutta jonka toi-
mintaperiaatteita ja käyttötarkoitusta nyt selkeytettiin.

Haastatteluista kaksi (E1 ja E2) toteutettiin ennen Drive Turku -hankkeen lopullista käyt-
töönottoa, ja kolme haastattelua (J1, J2 ja J3) vanhan Netkun jo poistuttua käytöstä.
Uutta digitaalista työpöytää koskevat näkemykset kuvastavat siis tilannetta, jossa pal-
velu oli juuri tullut käyttöön, sen käyttöön opastavat koulutukset vasta tulossa tai meneil-
lään ja käyttäjäkokemus vielä vähäinen.

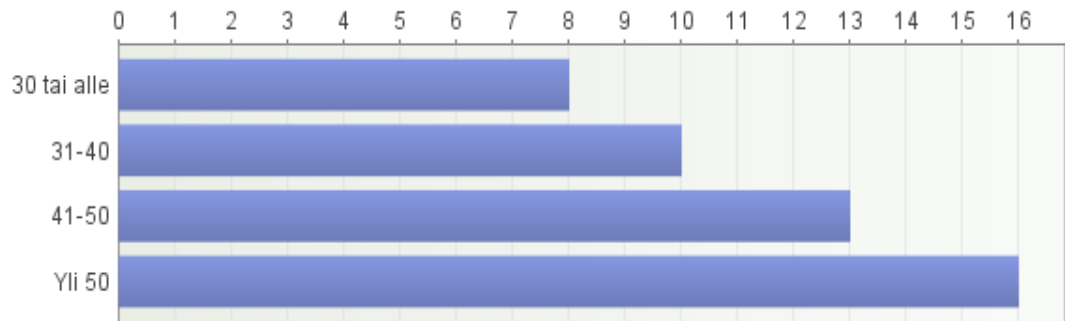
5.1 Taustatiedot, kyselyn kohdat 1-4

Verkkokyselyyn vastanneista työntekijöistä valtaosa (78,7 %) oli naisia (Taulukko 1). Ikä-
jakauma (Taulukko 2) oli progressiivisesti jakautunut siten, että nuorin ikäryhmä (30 tai
alle) oli osuudeltaan pienin (17 %), kun taas enemmistö vastaajista (34 %) oli yli 50-vuo-
tiaita.

Taulukko 1. Kyselyn vastaajien sukupuolijakauma.



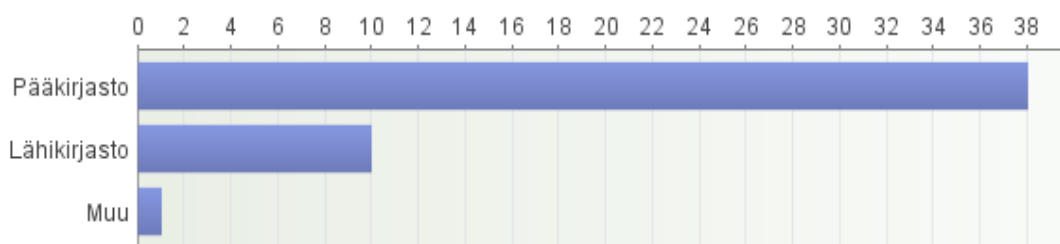
Taulukko 2. Kyselyn vastaajien ikäjakauma.



Vastaajien ilmoittamat työnimikkeet olivat hyvin vaihtelevat. Suurin osa kysymykseen vastanneista (44) oli kuitenkin kirjastovirkailijoita (13) ja kirjastonhoitajia (12). Organisaation eri hierarkiatasot olivat monipuolisesti edustettuna: vastaajajoukon seassa oli niin siviilipalvelusmies kuin pari palvelupäällikköäkin. Mainitut koulutustaustatkin olivat vaihtelevat. Suurimmalla osalla sen erikseen ilmoittaneista oli kuitenkin kirjasto- ja informaatioalan koulutus. Kaikki annetut vastaukset löytyvät vastausraportista (Liite 1).

Useimpien (38) vastaajien työyksikkönä (Taulukko 3) oli pääkirjasto. Noin viidennes (10) ilmoitti työskentelevänsä lähikirjastossa, ja yksi "muussa" työyksikössä (mahdollisesti kirjastoautossa). Annetut vastaukset (49) ylittävät vastaajien määrän (47) oletettavasti siksi, että jotkut työskentelevät vaihtelevasti lähi- ja pääkirjastossa.

Taulukko 3. Kyselyn työyksikköjakauma.



5.2 Viestintäkanavat, kyselyn kohta 5

Kysymys 5, "Mitä seuraavista sisäisen viestinnän kanavista käytät säännöllisesti?", vertasi erilaisten sähköisten kanavien käyttöä päivittäisessä työskentelyssä (Taulukko 4).

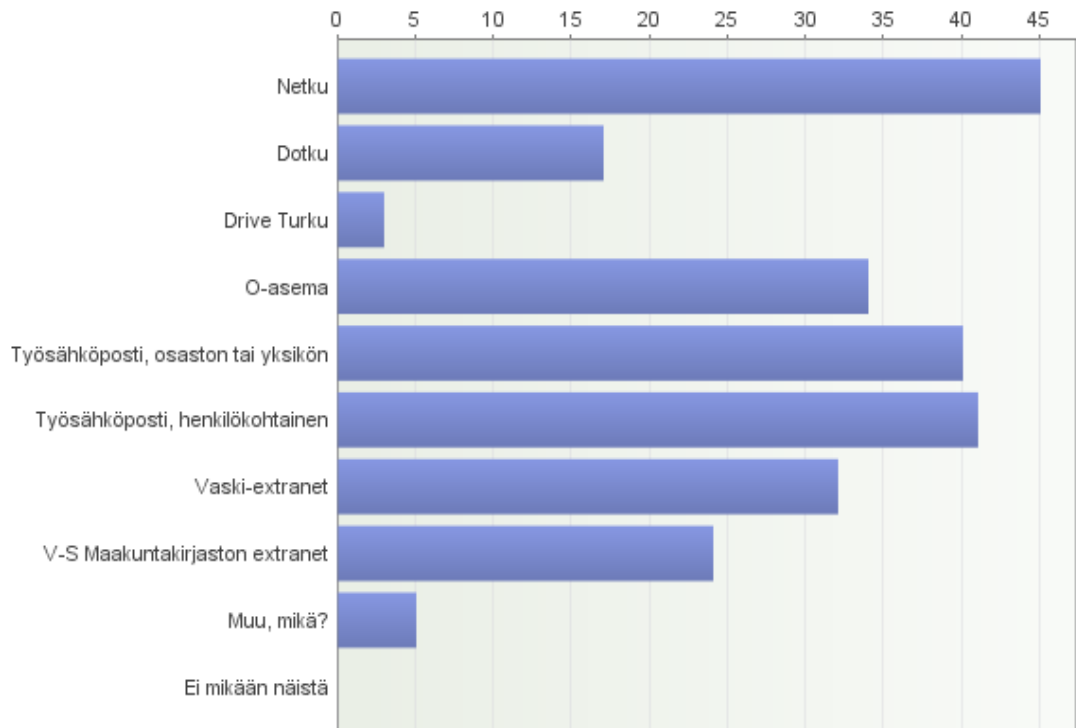
Vastausvaihtoehdoissa Netku tarkoittaa vielä kyselyn toteuttamishetkellä käytössä olutta Turun kaupungin intraa, Dotku puolestaan on sähköinen dokumenttiarkisto erilaisten asiakirjojen, kuten muistioiden ja lomakkeiden säilytykseen. Drive Turku on uuden, Netkun korvaavan digityöpöydän ja uudistetun Dotkun yhteinen hankenimi. O-asema viittaa kirjaston hallinnolliseen käyttöön tarkoitettuun jaettuun verkkokansioon. Vaski-extranet on kaikkien Vaski-kirjastokuntien yhteiskäytössä oleva extranet-sivusto, V-S Maakuntakirjaston extranet taas nimensä mukaisesti on tarkoitettu Varsinais-Suomen maakuntakirjaston tiedotukseen.

Lähes kaikki vastaajat ilmoittivat käyttävänsä Netkua (95,7 %). Valtaosa käytti säännöllisesti myös sekä henkilökohtaista työsähköpostia (87,2 %) että osaston tai yksikön sähköpostia (85,1 %). Selvä enemmistö hyödynsi myös kirjaston O-asemaa (72,3 %) ja Vaski-extranettiä (68,1 %).

Noin puolet vastaajista ilmoitti käyttävänsä säännöllisesti Varsinais-Suomen Maakuntakirjaston extranettiä (51,1 %) ja noin kolmannes Dotkua (36,2 %). Muutama vastaaja ilmoitti myös käyttävänsä säännöllisesti Drive Turkua (6,4 %), joka ei vielä tuolloin ollut nähnyt virallista käyttöönottoaan.

Avoimissa vastauksissa erityisesti Lync-pikaviestisovellus ja Facebook tuotiin esille. Yksikään vastaaja ei ilmoittanut, ettei käyttäisi mitään mainituista kanavista.

Taulukko 4. Kyselyn ”Mitä seuraavista sisäisen viestinnän kanavista käytät säännöllisesti?” -kysymyksen vastausjakauma.



5.3 Haastattelu: kyselyn kohta 5

Ensimmäinen haastattelukysymys koski tätä kyselyn kohtaa, ja erityisesti Netkua. Haastateltavilta tiedusteltiin, ovatko he kokeneet Netkun toimivaksi viestintäkanavaksi, ja mitkä heidän näkemyksensä mukaan ovat sen hyvät ja huonot puolet.

Hyväksi oli koettu mahdollisuus lukea ajankohtaisista asioista (E1, E2 ja J3), Netkun oma keskustelupalsta (E1, J2), nostot eri aiheista (E1) sekä Netkun laaja tunnettuus. Sitä pidettiin tunnetuimpana ja eniten käytettynä yhteisenä viestintäkanavana (E1, E2, J2).

Netkun huonoiksi puoliksi mainittiin päivittämättä jäänyt vanhentunut tieto (J2) sekä tiedon huono löydettävyys (J3). Vain yksi haastateltavista (J2) piti Netkua kaiken kaikkiaan hyvänä viestintäkanavana. Muut kokivat sen hankalaksi navigoida, vaikka kertoivat kykenevänsä käyttämään sitä tarpeen tullen.

Seuraavalla haastattelukysymyksellä kartoitettiin näkemyksiä työsähköpostin käyttö- ja täyttöasteesta, eli siitä, muodostuuko sähköpostiin liiallista tietotulvaa.

Haastateltavista kaksi (E1, J1) koki saavansa liikaa sähköpostiviestejä. Heidän mielestään sähköpostiin lähetetään paljon sellaista informaatiota, joka olisi parempi ohjata muihin kanaviin. Muut haastateltavat katsoivat sähköpostien määrän pysyvän hallittavana, kun niitä oppii suodattamaan.

Kolmannella kysymyksellä eriteltiin sitä, minkälaista tietoa mainituista viestintäkanavista erityisesti haetaan.

Haastateltavien mukaan Netkusta (intrasta) etsitään ajankohtaisia ja akuutteja asioita, mutta myös tietoa avoimista työpaikoista (E2). Dotkua käytetään tilastointiin ja tilastojen (E1, J1, J3) ja pöytäkirjojen (E1, E2, J2) lukemiseen sekä tietojärjestelmän, lomakkeiden ja yhteystietojen ylläpitoon (J1).

O-asemaa haastateltavat kertoivat käyttävänsä omien ja tiimin dokumenttien (E1, E2, J3) sekä toimintamallien ja -ohjeiden (E2) tallentamiseen ja lukemiseen.

Kaksi haastateltavaa (J2, J3) ei käyttänyt työssään Vaski-extranettiä. Muut mainitsivat hakevansa sieltä yleisiä toimintaohjeita ja tietojärjestelmävikoja koskevaa tiedotusta (J1) sekä tietoja koulutuksista ja opastuksista (E1, E2).

Kolme haastateltavaa (E1, E2, J1) etsi koulutuksia V-S Maakuntakirjaston extranetistä. Muut kaksi haastateltavaa eivät käyttäneet sitä lainkaan.

Drive Turkuun ei kukaan haastateltavista ollut ehtinyt kunnolla tutustua.

Kyselyn avoimissa vastauksissa tuli esille Facebookin käyttö viestintäkanavana. Kirjastolla ei kuitenkaan ole sisäisen viestinnän käytössä olevia virallisia Facebook-sivuja tai -ryhmiä, ainoastaan asiakkaille näkyvä sivu tiedotukseen ja markkinointiin. Tämän vuoksi kysyttiin, olisiko haastateltavien mielestä kannattavaa luoda tällaisia ryhmiä erityisesti sisäisen viestinnän käyttötarkoituksiin.

Haastateltavista kolme (E1, E2, J2) piti ajatusta hyvänä, mutta he tähdensivät, että käytetyn kanavan ei ole välttämätöntä olla nimenomaan Facebook, vaan jokin toinen vastaavanlainen nopean keskustelun kanava toimisi myös. Yksi haastatelluista (E1) pohti tietoturvakysymyksiä ja sitä, sopiiko kaupallinen kanava Turun kunnan rakentamaan imagoon. Hän muistutti myös, että Facebookin käyttäminen työajalla asiakaspalvelussa voi antaa asiakkaille harhaanjohtavan kuvan. Lisäksi Facebook palveluna sulkisi keskustelun ulkopuolelle ne, joilla ei ole henkilökohtaista Facebook-tiliä tai eivät tahdo käyttää sitä työtarkoituksiin.

Yksi haastateltava (E1) lisäsi vielä, että tälläkin hetkellä Lync, Whatsapp ja henkilökohtaiset Facebook-kontaktit ovat jo laajasti käytössä muun sosiaalisen kontaktin tukena myös työasioissa.

Facebook-keskustelun (tai vastaavan palvelun) hyvänä puolena nähtiin tiedonvälityksen nopeus. Sen katsottiin vähentävän päällekkäisyyksiä, eli ns. "turhaa työtä" (E2) ja voivan toimia spontaanina ideointialustana ja palvelujen kehittämisen kanavana.

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että mikäli koko kirjaston henkilöstölle luotaisiin yksi yhteinen Facebook-ryhmä, täytyisi samalla luoda omat pienemmät ryhmät jokaiselle osastolle erikseen.

Kaksi haastatelluista (J1, J3) ei nähnyt tarvetta tällaiselle viestintäkanavalle. Toisen (J1) mielestä nykyisellään käytössä olevien pikaviestimien avulla voidaan informoida välittömistä ongelmista riittävän hyvin. Toinen (J3) taas piti Facebookia liian henkilökohtaisena kanavana työyhteisöviestintään ja epäilikin, että yhteydenpito Facebookissa muodostuisi liian epämuodolliseksi, pelkäksi rupatteluksi tai valittamiseksi. Hänen näkemyksensä mukaan virallisia viestintäkanavia on jo riittävästi. Hän myös huomautti, että vastaavaa Facebookin hyödyntämistä on jo aiemmin kokeiltu, mutta kokeilu epäonnistui.

Haastattelun ensimmäisen osion viimeisessä kysymyksessä palattiin vielä Drive Turku -hankkeeseen. Koska hankkeen käyttöönotto oli kesken, eikä kenelläkään haastatelluista ollut siitä vielä käyttökokemuksia, kysyttiin heiltä sen sijaan, oliko kirjaston henkilökuntaa kuultu hankkeen suunnitteluvaiheessa ja mitä odotuksia tai toiveita haastateltavilla oli uuden digitaalisen työpöydän suhteen.

Ketään haastateltavista ei ollut erityisesti lähestytty hankkeen kehitysvaiheessa. He olivat tietoisia, että kehitysehdotuksia ja toiveita oli ollut mahdollista lähettää, mutta erityisesti suunnittelutyöhön osallistamisesta kenelläkään ei ollut kokemusta. Kaikki olivat kuulleet hankkeesta ennen sen käyttöönottoa, mutta selkeää kuvaa hankkeen etenemisestä tai digitaalisen työpöydän toiminnoista kenelläkään ei ollut.

Yksi haastatelluista (E2) toivoi työpöydän rakenteen olevan Netkua selkeämpi. Toinen (J2) odotti mahdollisuutta keskusteluun sekä [kaupungin työntekijöiden] blogeja. Muut eivät osanneet nimetä erityisiä odotuksia, sillä tilanne koettiin haastattelujen aikaan vielä sekavaksi.

5.4 Kokouskäytännöt, kyselyn kohta 6

Kyselyn kuudes kysymys mittasi osallistumista erilaisiin kokouksiin ja tiedotustilaisuuksiin.

Kysymys oli: “Kuinka usein osallistut seuraaviin?”. Sen alla oli lueteltuna erilaisia kaupunginkirjastossa käytössä olevia kokoustyyppisiä sekä vastausvaihtoehdot “päivittäin”, “viikoittain”, “kuukausittain”, “harvemmin” ja “ei koskaan” (Taulukko 5).

Kyselyn tuloksia tulkittaessa ja kyselyä annettuun palautteeseen tutustuessa kävi ilmi, että vastaajat olivat kokeneet tämän kysymyksen hämmentäväksi. Vastausvaihtoehdot koettiin harhaanjohtaviksi, koska eri kokouksia järjestetään vaihtelevin aikavälein. Palautteissa olikin ehdotettu, että paremmat vastausvaihtoehdot olisivat olleet esimerkiksi “aina”, “melkein aina”, “harvoin” ja “en koskaan”.

Myös käytetyt termit oli vastaajien keskuudessa koettu vieraiksi. Vastausten huomattavan suuresta hajonnasta voidaan tulkita, että vastaajilla oli todennäköisesti eriävät käsitykset siitä, minkälaiseen tilaisuuteen mikäkin termi viittasi. Esimerkiksi henkilöstökokouksella tarkoitettiin suuria, koko henkilöstölle suunnattuja kokoontumisia, joita järjestetään muutamia vuodessa. Kuitenkin yksi vastaajista oli ilmoittanut osallistuvansa niihin päivittäin, toinen viikoittain. Myös palautteissa oli moneen kertaan mainittu tämän kyselykohdan olleen erityisen hankala vastata.

Eräs vastaaja huomautti, että kyselyssä oli “käytetty eri termejä esim. kokouksista kuin kirjastossa on tapana”. Käytetyt nimitykset oli kuitenkin saatu suoraan kirjaston yhteyshenkilöltä (Kalle Varila, 21.4.2015).

Huomioitavaa on myös, että kaikilla vastaajilla ei ole mahdollisuutta osallistua samoihin kokouksiin. Kaikki eivät esimerkiksi työskentele projekteissa, ja tiiminvetäjien palaverit koskevat pelkästään tiiminvetäjiä.

Jotta tähän kysymykseen annettuja vastauksia olisi mahdollista tulkita tutkimuksen kannalta mielekkäällä tavalla, olisi tiedettävä, miten vastaajat ovat ymmärtäneet kunkin termin, kuinka usein eri kokouksia järjestetään ja mitkä ovat vastaajien taustat. Näin ollen kyselyn validiteetin säilyttämiseksi on katsottu parhaaksi sivuuttaa tämän kysymyskohdan tarkempi analysointi.

Taulukko 5. Kyselyn “Kuinka usein osallistut seuraaviin?”-kysymyksen vastaukset.

	Päivittäin	Viikottain	Kuukausittain	Harvemmin	Ei koskaan
Treffivartti	0	3	20	10	14
	0%	6,38%	42,55%	21,28%	29,79%
Henkilöstökokoukset	1	1	18	23	4
	2,13%	2,13%	38,3%	48,94%	8,51%
Työpaikkakokoukset	3	12	16	10	6
	6,38%	25,53%	34,04%	21,28%	12,77%
Tiedotustilaisuudet	0	2	15	24	6
	0%	4,26%	31,91%	51,06%	12,77%
Tiiminvetäjien palaverit	0	2	7	6	32
	0%	4,26%	14,89%	12,77%	68,09%
Työpistekokoukset	4	6	16	6	15
	8,51%	12,77%	34,04%	12,77%	31,91%
Tiimikokoukset	0	8	23	12	4
	0%	17,02%	48,94%	25,53%	8,51%
Projektikokoukset	1	3	4	18	21
	2,13%	6,38%	8,51%	38,3%	44,68%
Muut kokoukset	0	7	5	26	9
	0%	14,89%	10,64%	55,32%	19,15%

5.5 Haastattelu: kyselyn kohta 6

Kyselystä kävi ilmi, että vastaajat olivat kokeneet kysymyksessä käytetyt termit itselleen vieraiksi ja organisaation käytännöistä poikkeaviksi. Kuitenkin kyseiset termit oli saatu organisaation sisältä. Tämän vuoksi haastatteluissa kysyttiin, kokivatko haastateltavat, että kirjaston johtoportaan ja muun henkilöstön välillä olisi jonkinlainen “kielimuuri”, ja olisiko käytäntöjen selkeyttämiseksi ja/tai termistön paremmalle jalkauttamiseksi tarvetta.

Haastateltavista kolme (E1, E2, J3) ei kokenut tällaista kielimuuria olevan tai sen aiheuttavan merkittäviä väärinkäsityksiä käytännön työssä. Heistä kaksi (E1, E2) arveli käytetyn termistön kyllä vaihtelevan yksiköiden välillä, mutta kumpikaan ei nähnyt tätä ongelmaksi.

Kaksi muuta haastateltavaa (J1, J2) sitä vastoin tulkitsi tähän kyselyn kohtaan annetun palautteen viestittävän yhteisen sanaston puutteesta, ja he kokivat sen negatiiviseksi ilmiöksi. He näkivät yksiköittäin ja tiimeittäin vaihtelevat sanastot ja käytännöt työyhteisön yhtenäisyyttä heikentävänä tekijänä.

Haastatteluissa tiedusteltiin myös, millaiseksi haastateltavat kokivat organisaatiossa valitsevan kokouskulttuurin: etenevätkö kokoukset sujuvasti, järjestetäänkö niitä riittävästi, ja onko kaikilla halukkailla pääsääntöisesti mahdollisuus osallistua järjestettyihin kokouksiin.

Kokousten sujuvuuden katsottiin riippuvan pitkälti kokouksen vetäjistä (E1, E2, J2) sekä osallistujien henkilökemiasta (E2). Kolme haastateltavaa (J1, J2, J3) koki kokouskulttuurin kehittyneen paremmaksi, mutta yksi heistä (J1) kaipasi enemmän kokouksia koskevaa päätäntävaltaa alaisille, jotta turhaksi koettuja kokouksia voitaisiin vähentää.

Kahden haastatellun (E1, J3) mielestä kokousten ajankäyttöä tulisi tehostaa. Henkilöstökokousten kuitenkin mainittiin toimivan nykyisellään hyvin (E1).

Kokousten määrästä haastateltavat olivat montaa mieltä. Yksi (E2) piti määrää aivan sopivana, kun taas toisen (J1) mielestä kokouksia on liikaa. Osaltaan kokousten liialliseksi koettuun määrään vaikuttaa haastateltavan (J1) mukaan tämän henkilökohtaiseen työnkuvaan kuuluva työyksikön vaihtelu, joten se ei välttämättä kerro yleisesti kokouskulttuurissa esiintyvistä ongelmista.

Yksi haastateltava (J3) kaipasi kokoustoiminnan tehostamista kokousten määrän lisäämisen sijaan. Hän huomautti, että joissain tapauksissa kokouksen järjestäminen on turhaa, jos tarvittava tieto välittyy tehokkaammin epävirallisia kanavia pitkin. Kyseinen haastateltava myös arvioi entistä tiheämmin tapahtuvien organisaatiomuutosten ja muiden työympäristöön vaikuttavien muutostekijöiden lisänneen kokousten määrää organisaatiossa.

Yksi haastateltava (E1) oli muutoin tyytyväinen kokousten määrään, mutta hän toivoi, että henkilöstökokouksia järjestettäisiin useammin ja säännöllisemmin.

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että pääsääntöisesti tärkeisiin kokouksiin osallistuminen oli mahdollista. Osallistumismahdollisuutta rajoittavana nähtiin erityisesti kokouskutsujen lyhyet varoitusaajat. Ennalta sovittujen asiakaspalveluvuorojen, tapaamisten tai muiden kellonaikaan tiukasti sidottujen työtehtävien muuttaminen lyhyellä aikavälillä koettiin hankalaksi.

Toiseksi esteitä muodostavaksi tekijäksi mainittiin sijainti. Lähikirjastoissa ja kirjastoautotiimissä työskentelevillä katsottiin olevan merkittävästi vähemmän mahdollisuuksia osallistua kokouksiin, jotka usein järjestetään pääkirjaston tiloissa.

Kirjastossa haastattelujen aikaan voimassa olleen sijaisten palkkauskiellon oli myös koettu vaikeuttaneen kokouksiin osallistumista, kun rutiinityötehtävistä ei ollut mahdollista irrottautua.

Yksi haastateltavista (E1) kertoi käyttäneensä toisinaan Lynciä kokousten seuraamiseen, silloin kun osallistuminen paikan päällä ei ollut mahdollista. Toinen haastateltava (J3) mainitsi Lyncin kärsivän teknisistä vioista, minkä vuoksi sen hyödyntäminen kokouksissa ei ole vakiintunut yleiseksi käytännöksi.

5.6 Viestinnän artefaktit, kyselyn kohta 7

Seitsemännellä kysymyksellä tutkittiin muutamien viestinnän artefaktien käyttöä. Artefakteilla tarkoitetaan tässä yhteydessä erilaisia fyysisiä tai sähköisiä asiakirjoja, kuten kokouspöytäkirjat ja -muistiot, ilmoitustauluja sekä kirjallisia (tulostettuja) toimintaohjeita ja muita dokumentteja. Myös TYKY-toiminnasta (työkykyä ylläpitävä toiminta) tiedottavan Facebook-ryhmä Piikkimaton seuraamista mitattiin tässä.

47 vastaajasta suurin osa ilmoitti käyttävänsä säännöllisinä tiedonlähteinä kokouspöytäkirjoja (68,1 %) sekä johtoryhmän kokousmuistioita (66 %) ja muita muistioita (59,6 %). Pienempi osuus käytti säännöllisesti ohjekansioita ja muita tulostettuja dokumentteja (38,3 %). TYKY-toiminnan tiedotusta Facebookissa seurasi vastaajista vajaa kolmannes (31,9 %).

Avoimissa vastauksissa tuotiin esille myös esimerkiksi sähköinen asianhallintajärjestelmä JoutseNet (Tietoyhteiskuntajohtoryhmän pöytäkirja 14.4.2004), pääkirjaston nuortenosasto Stoorin blogi Sivullinen Stooreja sekä tapahtuma-Excel, johon merkitään kirjaston menneet ja tulevat tapahtumat.

5.7 Haastattelu: kyselyn kohta 7

Mainituista viestinnän artefakteista erilaiset muistiot ja pöytäkirjat olivat kyselyn mukaan selvästi eniten hyödynnetyt. Siksi haastattelussa perehdyttiin tarkemmin niiden käyttöön. Kysymyksenä oli, saako muistioista riittävästi tietoa, tulevatko ne riittävän nopeasti saataville ja onko ne helppo löytää. Kysyttiin myös, haluaisiko haastateltava lukea myös muiden kuin oman osastonsa muistioita.

Kaksi haastateltavaa (E1, E2) koki muistioihin kirjatun tiedon olevan usein ympäröivää. Etenkin johtoryhmän kokousmuistioihin kaivattiin kattavampaa tietoa käsitellyistä aiheista. Tiedon määrä sinänsä nähtiin kuitenkin riittävänä, ja kaksi haastatelluista myös huomautti, että tärkeistä asioista tiedotetaan aina muidenkin kanavien kautta.

Yksi haastateltava (J1) ilmoitti lukevansa muistioita vain satunnaisesti, eikä pitänyt niiden lukemista työlleen välttämättömänä, siinä missä toinen (J3) näki erityisesti joryn (johtoryhmän) pöytäkirjoihin tutustumisen hyödyllisenä.

Kahden henkilön (E2, J2) mielestä muistiot eivät tule luettavaksi riittävän nopeasti. Toinen heistä (E2) mainitsi niiden voivan olla pahimmillaan kuukausia myöhässä tai jäävän kokonaan ilmestymättä. Samat henkilöt kokivat muistioiden löydettävyyden olevan heikon.

Yksi haastateltava (E1) piti kolmea vuorokautta sopivana viiveenä kokousmuistion julkaisuun. Toinen (J2) ehdotti, että kokouksen asialista julkistettaisiin ennen muistiota, jos muistion kokoaminen vaikuttaa viivästyvän.

Toisten osastojen muistioita kertoi yksi haastateltavista (E1) lukeneensa aiemmin Dot-kusta. Viimeisimmän organisaatiomuutoksen myötä jotkut osastot olivat hänen mukaansa lopettaneet muistioidensa tallentamisen sinne. Kolme muuta haastateltavaa (E2, J1, J3) ilmaisi, ettei heillä ole aikaa tai tarvetta toisten osastojen muistioiden lukemiseen.

Seuraavaksi haastattelussa tiedusteltiin, tunnetaanko kaikki erilaiset tietolähteet henkilöstön keskuudessa riittävän hyvin, ja mistä tällaista tietolähteitä koskevaa tietoa saa.

Yksi haastateltava (E2) koki nykytilanteen sekavaksi. Hänen mukaansa tietolähteiden käytöstä puuttuu yhtenäisyys, eikä saatavilla ole riittävää informaatiota siitä, mistä tietolähteestä löytyy mitään tietoa. Hän moitti esimerkiksi kirjaston tapahtuma-Excellä. Hänen mukaansa sitä ei päivitetä riittävän usein, sen päivittäminen on hankalaa, eikä siinä näy vasta suunnitteilla olevia tapahtumia. Tästä on haastateltavan mukaan aiheutunut päällekkäisyyksiä tapahtumien suunnittelussa.

Kaikki haastateltavat totesivat, että varsinaista "kaiken kattavaa" ohjeistusta eri tietolähteistä ei ole saatavilla. Uuden työntekijän perehdytykseen kuitenkin katsottiin pääsääntöisesti sisältyvän riittävän hyvät tiedot yleisimmistä tietolähteistä ja niiden käytöstä.

Haastateltavien mukaan kaikkien työntekijöiden ei tarvitsekaan tuntea kaikkia tietolähteitä, vaan tiedontarve vaihtelee osaston ja työnkuvan mukaan. Riskinä tässä on se, että

kirjallisen ohjeistuksen puuttuessa opastus tietolähteiden käyttöön on perehdytyksestä vastaavien henkilöiden varassa, ja he eivät välttämättä osaa ottaa kaikkia uuden työntekijän osaamistarpeita huomioon.

Yksi haastateltava (E1) toi tässä yhteydessä esille Netkusta aiemmin löytyneen Uuden työntekijän oppaan (pdf-tiedosto), mutta hän ei tiennyt, löytyykö uudesta Drive Turusta vastaavaa asiakirjaa. Hän ehdotti tämän oppaan asettamista nostoksi digitaalisen työpöydän etusivulle oppaan tunnettavuuden parantamiseksi.

5.8 Epävirallinen viestintä, kyselyn kohdat 8,9 ja 10

Kysymykset 8–10 käsittelivät epävirallisen viestinnän merkitystä vastaajien työssä.

Kysymyksessä 8 tiedusteltiin, kuinka usein vastaajat saavat työtään koskevaa tietoa lueteltujen epävirallisen viestinnän kanavien kautta (Taulukko 6).

Vastaajista valtaosa ilmoitti saavansa tietoa päivittäin sähköpostin kautta (38) sekä keskustelemalla vapaamuotoisesti oman osaston tai työryhmän sisällä (34). Sähköposti on kyselyssä sisällytetty sekä virallisiin että epävirallisiin tietolähteisiin, sillä se palvelee joustavasti kumpaakin viestintätapaa.

Myös keskustelu muiden kuin oman osaston työntekijöiden kanssa on vastausten perusteella yleistä. Vastaajista 18 arvioi kommunikoivansa tällä tavalla viikoittain, 13 vastaajaa kuukausittain ja 10 henkilöä jopa päivittäin. Oletettavasti tällainen yksiköiden välinen kommunikaatio on yleisempää pääkirjaston eri osastojen kesken kuin eri toimipaikkojen välillä, mutta tutkimus ei tarjoa tästä tarkempaa tietoa.

Yksi henkilö ilmoitti avoimissa vastauksissa saavansa esimerkiksi toiminnan leikkauksista tietoa paikallislehdistä ennen virallista henkilöstötiedotusta. Tällainen tilanne on syytä nähdä erittäin valitettavana, sillä "henkilöstö on yhteisön kohderyhmä nro 1" (Ikävalko 1999, 71).

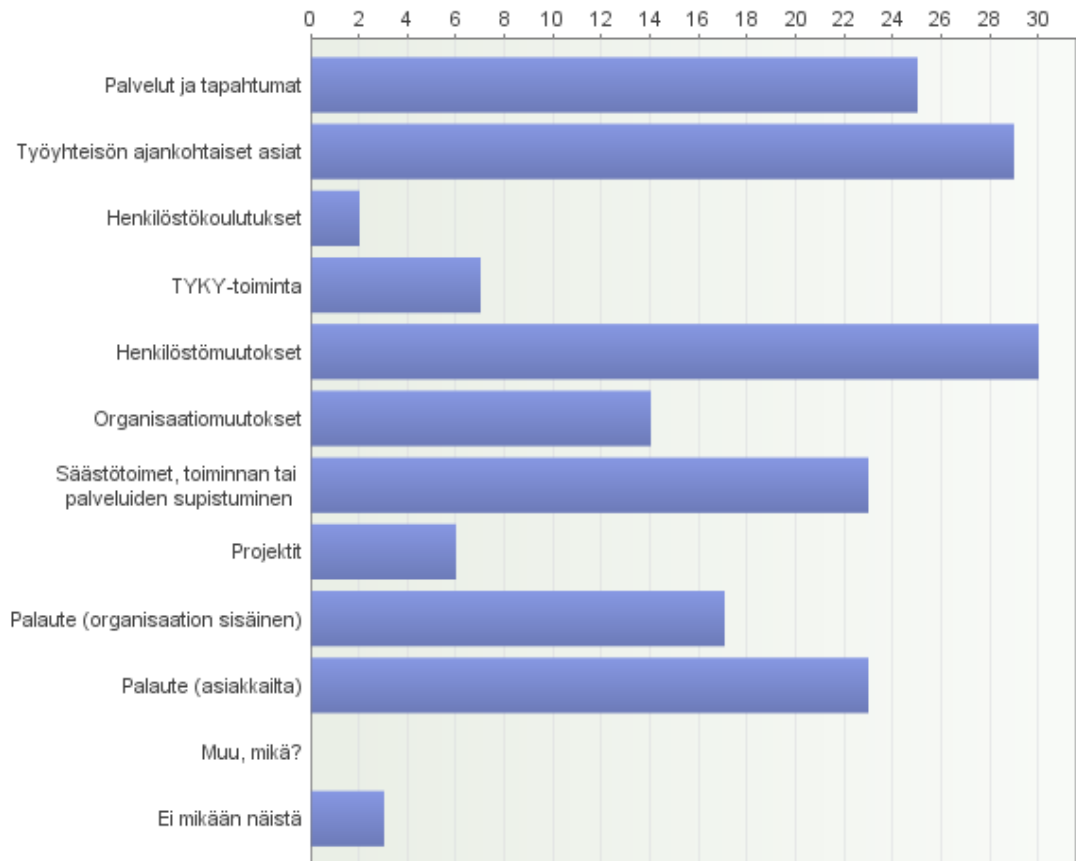
Taulukko 6. Kyselyn “Millä seuraavista tavoista saat työtäsi koskevaa tietoa ja kuinka usein?” -kysymyksen vastaukset.

	Päivittäin	Viikottain	Kuukausittain	Harvemmin	Ei koskaan	Yhteensä
Puhelut	6	15	5	19	2	47
	12,77%	31,91%	10,64%	40,43%	4,26%	
Sähköpostit	38	8	1	0	0	47
	80,85%	17,02%	2,13%	0%	0%	
Vapaamuotoinen keskustelu oman osaston tai työryhmän sisällä	34	11	1	1	0	47
	72,34%	23,4%	2,13%	2,13%	0%	
Vapaamuotoinen keskustelu muiden kuin oman osaston tai työryhmän jäsenten kanssa	10	18	13	5	1	47
	21,28%	38,3%	27,66%	10,64%	2,13%	
Muu, mikä?	0	2	3	0	2	7
	0%	28,57%	42,86%	0%	28,57%	

Yhdeksännessä kysymyksessä tarkasteltiin lähemmin, mistä eri aihealueista vastaajat olivat saaneet sellaista tietoa epävirallisten kanavien välityksellä, mikä ei ollut helposti saatavilla virallisten kanavien kautta (Taulukko 7).

Suurimpina kategorioina esille nousivat henkilöstömuutokset (63,8 %), työyhteisön ajan-kohtaiset asiat (61,7 %) sekä palvelut ja tapahtumat (53,2 %). Myös säästötoimet (48,9 %) ja asiakaspalaute (48,9 %) mainittiin usein. Vain pieni osa (6,4 %) ei ollut joutunut turvautumaan epävirallisiin kanaviin mainittuja aihealueita koskevassa viestinnässä.

Taulukko 7. Kyselyn “Mistä aihealueista olet saanut sellaista tietoa epävirallisten viestintäkanavien välityksellä, mikä ei ollut helposti saatavilla virallisten viestintäkanavien kautta?” kysymyksen vastaukset.



Seuraavassa (kyselyn kohta 10) kysymyksessä tarkennettiin vielä, katsoivatko vastaajat saavansa jotakin tiettyä aihealuetta koskevaa tietoa ensisijaisesti epävirallisten eikä virallisten kanavien välityksellä. Tähän suurin osa vastasi kieltävästi, mutta myös myöntäviä vastauksia oli useita.

Kysymyksen avoimessa osassa lueteltiin näitä aihealueita, joilla virallinen viestintä on jäänyt puutteelliseksi tai ei ole saavuttanut vastaanottajaansa. Esille nousivat ennen kaikkea jo edellisessä kysymyksessä luetellut aiheet, mutta lisäksi muun muassa ulkoista viestintää, kokoelmien käyttöä ja omatoimisia kirjastoja koskeva tiedonvälitys oli koettu puutteelliseksi. Eräs vastaaja totesi, että ilman “viidakkorumpua” ei kaupungin päätöksistä ja muista muutosta tuovista asioista tietäisi mitään ennen niiden toteutumista.

5.9 Haastattelu: kyselyn kohta 8

Koska vapaamuotoinen keskustelu on kyselyvastausten mukaan merkittävä osa työyhteisössä tapahtuvaa tiedonvälitystä, haluttiin haastatteluissa selvittää, antaako työ vastaajille riittävästi mahdollisuuksia siihen. Lisäksi pyydettiin vastaajia pohtimaan erityisesti sitä, minkälainen asema yhden työntekijän yksiköiden henkilöstöllä on keskustelumahdollisuuksien kannalta.

Kaksi haastateltavaa (E1, J3) muistutti, että työolosuhteiden lisäksi oma persoonallisuus ja aktiivisuus vaikuttavat paljon siihen, minkä verran vapaamuotoiselle keskustelulle saa järjestymään aikaa.

Yksi vastaaja (E2) piti suuressa arvossa mahdollisuutta vapaamuotoiseen ideointiin oman tiimin sisällä, mutta toi esiin myös huolen tiimien liiallisesta "klikkiytymisestä".

Myös työn vaihtuvuuden nähtiin vaikuttavan keskustelumahdollisuuksiin. Jos fyysinen työyksikkö ei pysy aina samana, katsottiin sen voivan vaikeuttaa yhteisen ajan järjestämistä kollegoiden kanssa.

Lähikirjastoissa tällaisen vapaamuotoisen keskustelumahdollisuuden järjestämisen koettiin olevan erityisen hankalaa, oletettavasti sen vuoksi, että pienessä tiimissä ei useinkaan useammalla kuin yhdellä työntekijällä kerrallaan ole mahdollisuutta poistua asiakaspalvelusta. Toisaalta kaikkein pienimmissä yksiköissä tämän arveltiin olevan jopa helpompaa, sillä näissä yhden työntekijän yksiköissä työskentelevillä on useimmissa tapauksissa työpiste myös pääkirjastossa, jossa keskustelutilaisuuksia on helpommin tarjolla. Pääsääntöisesti yksinään työskentelevien henkilöidenkään ei siis koettu jäävän vaille keskustelumahdollisuuksia.

Yksi haastateltava (J3) kertoi, että hänen omassa tiimissään keskustelulle on hyvin mahdollisuuksia, ja päivittäin pyritään järjestämään ainakin pieni hetki, jolloin koko työryhmä on paikalla. Hän mainitsi tämän olevan myös hyvä keino välittää nopeasti käytännön tietoa työryhmälle keskeisistä asioista.

Sujuvassa työyhteisöviestinnässä epävirallinen viestintä toimii virallista viestintää täydentävänä, ei korvaavana viestintämuotona. Siksi haastatteluissakin kysyttiin, minkälaisena vastaajat näkevät epävirallisen viestinnän aseman omassa yhteisössään. Käytetäänkö epävirallisia tiedonlähteitä sujuvasti virallisten rinnalla, vai yritetäänkö niillä täyttää virallisen viestinnän jättämiä tietoaukkoja?

Yksi haastateltavista (E1) kertoi tiedon tulevan joskus ensin epävirallisia teitä, ja vasta jälkikäteen virallisten kanavien kautta. Hän arveli tämän johtuvan tiedotusryhmän resursivajeesta sekä viestinnän valtavasta määrästä, mikä aiheuttaa omanlaisiaan logistisia ongelmia. Hän ehdotti, että viestinnässä pyrittäisiin mahdollisuuksien mukaan purkamaan hallinnollista porrastusta ja yritettäisiin keksiä ”kevyempiä” vaihtoehtoja nykyisille rönstyileville viestintäkanaville. Esimerkkinä hän käytti jo aiemmin esille nostettuja Facebook-keskusteluryhmiä.

Toinen vastaaja (E2) kiinnitti huomiota kokouksissa käsiteltäviin asioihin, joita kaikkia ei kirjata viralliseen pöytäkirjaan. Näin asioita saattaa jäädä pimentoon, ellei niistä saa tietoa epävirallista kautta suoraan kokoukseen osallistuneilta henkilöiltä.

Yksi henkilö (J1) koki lähikirjastojen toimivan eräänlaisessa informaatiokuplassa. Tieto kulkee hänen mukaansa pitkälti ”suusta suuhun”, ja usein tärkeääkin tietoa saadaan ulkopuolisista lähteistä. Hän oli huolissaan siitä, että huhujen liikkuminen ennen virallista tietoa lisää työntekijöiden epävarmuutta ja muutosvastaisuutta. Hän tähdensikin, että tärkeät asiat pitäisi osata käsitellä aina kasvokkain asianomaisten kanssa. Vapaamuutoinen keskustelu on kyllä hänen mukaansa hyvä ja tärkeä osa työyhteisöviestintää, mutta se ei saa jäädä ainoaksi tai ensisijaiseksi viestintäkanavaksi.

Toinen vastaaja (J2) halusi muistuttaa, että virallista viestintää pitäisi kohdentaa erityisesti pieniin, yhden työntekijän kirjastoihin, joissa hänen käsityksensä mukaan koetaan eniten virallisen tiedon vajetta. Näissä toimipisteissä saattaa eristyneisyytensä vuoksi olla vaikea pysyä tietoisena muun työyhteisön toiminnasta, siksi olisi tähdellistä kohdistaa virallista tiedonantoa juuri näihin. Jos tietoa joudutaan hankkimaan epävirallisista lähteistä, voi saatu tieto olla epätarkkaa tai väritettyä. Tämä vaatii vastaanottajalta suurta kriittisyyttä ja arviointikykyä ja saattaa johtaa väärinkäsityksiin.

Yksi haastateltava (J3) huomautti, että aina viestintäkatkos ei johdu viestinnän lähteestä, vaan syy voi löytyä myös vastaanottajasta. Tietoa ei omaksuta itsestään, vaan kukin vastaanottaja etsii ja suodattaa tietoa ajankohtaisten tarpeidensa ja kiinnostustensa mukaisesti. Jos annetulla tiedolla ei ole välitöntä vaikutusta omaan työhön, saattaa viesti jäädä kokonaan huomiotta tai tietoa ei tulla etsineeksi, ja tällöin syntyy helposti kuva, ettei asiasta ole lainkaan tiedotettu. Tällöin ei kyseessä ole todellinen viestintävaje, vaan työntekijän oma mielenkiinnon puute.

Tässä yhteydessä haastateltavilta kysyttiin myös, onko organisaatiossa määritelty selkeästi erilaisten toimintojen vastuuhenkilöt, onko tieto vastuuhenkilöistä helposti saatavilla, ja onko näihin henkilöihin helppo saada yhteys ongelmatilanteissa.

Vastaukset olivat melko yksimielisiä. Kolme vastaajaa (E1, E2, J1) ei tiennyt tällaista, ainakaan virallista ja päivitettyä listaa olevan olemassa lainkaan. He mainitsivat vastuualueiden ja -henkilöiden muuttuneen organisaatiomuutosten myötä, ja heidän mielestään uusia vastuualueita ei (haastattelun toteutukseen mennessä) ollut selkeästi määritelty, eikä henkilöstö aina tiennyt, kenen puoleen kääntyä. Yksi näistä vastaajista (E2) tosin kertoi asiaan jo kiinnitetyn huomiota ja jonkinlaisen uuden virallisen vastuualueiden määrittelyn olevan kehitteillä.

Kaksi muuta vastaajaa (J2, J3) kertoi tuntevansa tai löytävänsä vastuuhenkilöt oman työkokemuksensa ja ammatillisen verkostonsa avulla. Toinen heistä (J3) näki tällaisen kontaktiverkoston ylläpidon kiinteänä osana työtehtäviä. Hänen mukaansa perehdytyksessä kerrotaan uusille työntekijöille, kehen kuuluu ottaa yhteyttä missäkin tilanteessa, mutta toisaalta hän myönsi ajantasaisen virallisen tiedon puuttumisen voivan olla hämmentävää niille, jotka eivät kuulu työyhteisön ”sisäpiiriin”, kuten sijaisille tai asiakkaille.

5.10 Haastattelu: kyselyn kohta 9

Kyselyn yhdeksännessä kysymyksessä tiedusteltiin, ovatko vastaajat saaneet jotakin sellaista tietoa epävirallisista lähteistä, mikä ei ollut helposti saatavilla virallisia teitä. Haastattelun tässä kohdassa kysyttiin, ovatko haastateltavat omassa työssään kohdanneet vastaavia tietoaaukkoja, ja onko jokin kyselyn vastausvaihtoehdoissa esitetystä aihealueista sellainen, jota koskeva tieto olisi tärkeä saada ensisijaisesti virallisista lähteistä. Lisäksi kysyttiin vastaajien mielipidettä siihen, missä kanavissa eri aihealueista tulisi tiedottaa.

Ensimmäinen haastateltu henkilö (E1) kertoi käyttävänsä puhelinta ensisijaisena epävirallisen viestinnän kanavanaan. Hän myös tunnusti kokevansa puhelimeen tarttumisen usein helpommaksi kuin tiedon hakemisen virallisista tietolähteistä, vaikka tietäisikin sen löytyvän niistä. Varsinaisesta tietoaukosta ei siis tässä tapauksessa voi puhua, sillä katkos on vapaaehtoinen ja vastaanottajasta johtuva. Kuitenkin, mikäli tämän kaltainen virallisen tiedotuksen ohittaminen on laajemmin esiintyvä ilmiö, saattaa se viestittää virallisten tietolähteiden heikosta käytettävyydestä.

Joistakin aihealueista edellä mainittu haastateltava kuitenkin toivoi saavansa tiedon virallisten kanavien kautta: henkilöstömuutoksista ja työyhteisön ajankohtaisista asioista olisi hyvä tiedottaa intrassa, asiakaspalautetta hän hakisi palautepalvelusta, projekteja koskevaa tietoa projektikansiosta, ja suunnitellut säästötoimet tulisi hänen mukaansa esitellä henkilöstökokouksissa.

Niissä tilanteissa, kun kokouspöytäkirjojen julkistaminen viivästyy, haastateltava toivoi nähtäväkseen kokouksessa käytetyt dokumentit, kuten asialistan tai PowerPoint-diat. Haastateltava myös mainitsi suunnitteilla olevan eräänlaisen sähköisen uutiskirjeen, jossa esiteltäisiin lyhyesti eri tiimien ja työryhmien ajankohtaisia asioita. Hän kuitenkin piti sellaisen toteuttamista tekijöilleen työläänä ja epäili kokeilun päättyvän resurssipuulaan.

Toinen haastateltu (E2) toivoi tehokkaampaa virallista tiedotusta erityisesti henkilöstömuutoksista, kuten eläköitymisistä. Hän ehdotti myös asiakastapahtumien ja näyttelyiden sisäistä ennakkomarkkinointia, sillä nykyisellään tieto annetaan hänen kokemuksensa mukaan henkilökunnalle samaan aikaan kuin asiakkaille. Aiemmissa yhteyksissä mainitut Facebook-ryhmät nostettiin esiin mahdollisena välineenä tähän.

Seuraava haastateltu (J1) kertoi monien tiimin sisäisten asioiden kulkevan pääasiassa epävirallisten kanavien kautta. Hän toivoi, että tällaisia asioita siirrettäisiin useammin myös viralliseen viestintään. Nykyisessä tilanteessa hän kertoi joutuneensa kohtaamaan työssään yllätyksiä, jotka olisi vältetty paremmalla tiedottamisella. Yhtenä merkittävänä kehityskohteena hän piti viestintävastuiden selkeyttämistä.

Näiden tiimikohtaisten asioiden lisäksi haastateltu kertoi saaneensa epävirallisista lähteistä tietoa muun muassa henkilöstömuutoksista, [asiakas]palautteesta ja säästötoimista. Jossakin tapauksessa tieto säästöistä oli luettu Turun Sanomista. Hän painotti, että säästötoimien kaltaisista tärkeistä asioista ei missään tapauksessa saisi joutua hankkimaan tietoa yhteisön ulkopuolisista lähteistä.

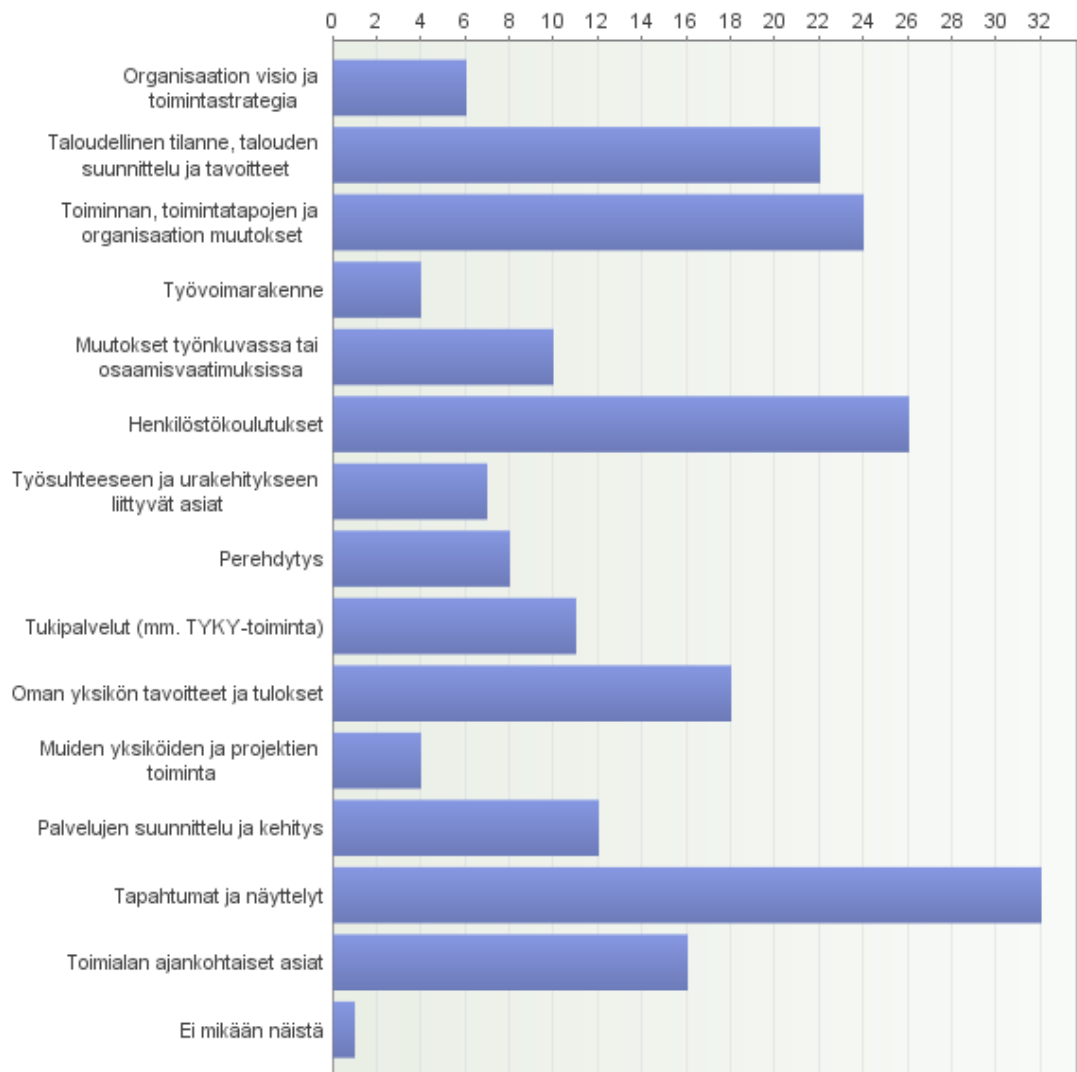
Henkilöstöasioista kyseinen haastateltava toivoisi tiedotettavan ainakin tiimipalaverissa. Ajankohtaisista asioista hän lukisi mieluiten intrasta.

Seuraavissa haastatteluissa tuli esille pitkälti samoja asioita kuin aiemmissa. Viimeinen haastateltava (J3) myös täsmensi, että ihanteellisessa tilanteessa kaikki organisaatiota koskeva tieto olisi löydettävissä virallisista lähteistä. Hän kuitenkin katsoi parannusta entiseen jo tapahtuneen ja uskoi kehityksen suunnan myös jatkuvan positiivisena.

5.11 Viestinnän arviointi, kyselyn kohdat 11 ja 12

Kyselyn 11. Kohdassa (Taulukko 8) kysyttiin, mitä aihealueita koskevaa viestintää vastaajat kohtaavat työssään usein. Vastausvaihtoehdot olivat ennalta määritetyt ja pyrkivät kuvaamaan mahdollisimman monipuolisesti työn eri ulottuvuuksia talouden suunnittelusta tapahtumiin. Seuraavassa kohdassa pyydettiin vastaajia arvioimaan tyytyväisyytään näitä annettuja aihepiirejä koskevaan viestintään. Kaikki kyselyn 47 vastaajaa antoivat vastauksensa molempiin kohtiin.

Taulukko 8. Kyselyn kohta 11. Kysymyksen “Mitä aihealueita koskevaa viestintää kohtaat työssäsi usein?” vastaukset.



Yleisimpänä vastaanotetun viestinnän aiheena nousi esiin tapahtumia ja näyttelyitä koskeva viestintä. Tähän viestinnän alueeseen oltiinkin pääasiassa tyytyväisiä. Tämä oli aihepiireistä ainoa, johon yksikään vastaaja ei ilmoittanut olevansa “erittäin tyytymätön”.

Toiseksi eniten viestintää vastaajat olivat saaneet henkilöstökoulutuksista. Suurin osa oli myös tähän osa-alueeseen “tyytyväinen” tai “erittäin tyytyväinen”.

Muutoksista tiedottaminen on odotetusti myös merkittävässä osassa organisaation viestinnässä. Puolet vastaajista ilmoitti kohdanneensa toiminnan ja organisaation muutoksia koskevaa viestintää usein. Mielenpitoet tällaisen viestinnän sujuvuudesta olivat vahvasti jakautuneet. Kuitenkaan yksikään ei vastannut olevansa tähän “erittäin tyytyväinen”.

Yksilökohtaisista muutoksista (työnkuvassa tai osaamisvaatimuksissa) viestiminen on vastausten mukaan huomattavasti pienemmässä osassa. Oletettavasti siksi, että pääsääntöisesti toteutettavat muutokset koskevat koko organisaatiota tai ainakin yhtä yksikköä kerrallaan. Kymmenen vastaajaa ilmoitti kohtaavansa tämän tapaista viestintää usein. Myös tällaista muutosviestintää koskevassa tyytyväisyyden arvioinnissa esiintyi suurta hajontaa. Mielenpitoet painoutuivat kuitenkin tyytymättömyyden puolelle.

Tarkasteltaessa viestinnän arvioinnissa kaikkiin 14 osakohtaan annettuja vastauksia (Taulukko 9) voidaan nähdä, että suurin osa vastauksista sijoittuu niin sanotusti “harmaalle alueelle”. 658 annetusta arviosta vaihtoehto “ei tyytyväinen eikä tyytymätön” valittiin 237 kertaa (36 % vastauksista).

Positiivisia arvioita annettiin kaiken kaikkiaan enemmän kuin negatiivisia (216/145). Huolestuttavaa on kuitenkin, että “erittäin tyytyväisiä” vastaajia oli selkeästi vähemmän kuin “erittäin tyytymättömiä” (20/38).

Kaikkein tyytyväisimpiä vastaajat olivat henkilöstökoulutuksia, tukipalveluita (mm. TYKY-toiminta) sekä oman yksikön tavoitteita ja tuloksia koskevaan viestintään. Eniten tyytymättömyyttä ilmeni palvelujen suunnittelua sekä henkilökohtaisen työnkuvan muutoksia koskevassa viestinnässä.

Tässä kysymyksessä ei eritellä tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden perusteita, vaikka kenties olisi syytä. Kyselystä annetussa palautteessa nimittäin ilmeni, että viestinnän määrä ei aina korreloi tyytyväisyyden kanssa pelkästään positiivisesti. Yksi palautteen antaja huomautti olevansa tyytymätön esimerkiksi organisaation visiota ja toimintastrategiaa koskevaan viestintään, mutta ei suinkaan siksi, että viestintä olisi jäänyt puutteelliseksi. Sanojensa mukaan vastaaja on “kuullut niistä jo aivan tarpeeksi ja kyllästymiseen

asti”. Edellä mainittujen aiheiden sijasta hän toivoisi kuulevansa enemmän “ajankohtaisia, konkreettisia asioita ja muutosvaatimuksia”.

Taulukko 9. Kyselyn kohta 12. Kysymyksen “Kuinka tyytyväinen olet seuraavia aihe-alueita koskevaan viestintään?” vastaukset.

	Erittäin tyytyväinen	Tyytyväinen	Ei tyytyväinen eikä tyytymätön	Tyytymätön	Erittäin tyytymätön	En osaa sanoa	En ole saanut tätä aihealuetta koskevaa viestintää	Yhteensä	Keskiarvo
Organisaation visio ja toimintastrategia	1	16	17	6	2	3	2	47	3,19
Taloudellinen tilanne, talouden suunnittelu ja tavoitteet	3	15	11	12	3	2	1	47	3,15
Toiminnan, toimintatapojen ja organisaation muutokset	0	12	15	10	8	1	1	47	3,45
Työvoimarakenne	0	6	18	9	3	6	5	47	4
Muutokset työnkuvassa tai osaamisvaatimuksissa	0	8	17	12	5	2	3	47	3,68
Henkilöstökoulutukset	6	22	11	5	1	2	0	47	2,55
Työsuhteeseen ja urakehitykseen liittyvät asiat	0	10	22	8	3	3	1	47	3,36
Perehdytys	1	20	16	4	2	2	2	47	3
Tukipalvelut (mm. TYKY-toiminta)	4	21	13	3	1	4	1	47	2,83
Oman yksikön tavoitteet ja tulokset	3	23	13	5	1	1	1	47	2,68
Muiden yksiköiden ja projektien toiminta	1	7	24	5	4	5	1	47	3,49
Palvelujen suunnittelu ja kehitys	0	4	23	12	4	4	0	47	3,6
Tapahtumat ja näyttelyt	1	19	16	8	0	2	1	47	2,94
Toimialan ajankohtaiset asiat	0	13	21	8	1	4	0	47	3,19
Yhteensä	20	196	237	107	38	41	19	658	3,22

5.12 Haastattelu: kyselyn kohta 12

Kyselyn palautteesta ilmeni, että myös liiallinen viestintä voi olla tyytymättömyyden syynä. Siksi haastateltavia pyydettiin käymään kohta kohdalta läpi kyselykohdissa 11 ja 12 luetellut viestinnän aihepiirit ja arvioimaan, saivatko he mielestään kuhunkin aihepiiriin liittyvää viestintää liian vähän, liian paljon vai sopivan määrän.

Yksimielisiä haastateltavat olivat siitä, että tukipalveluita sekä toimialan ajankohtaisia asioita koskevan viestinnän määrä on sopiva. Neljä viidestä henkilöstä koki sopivaksi myös organisaation työvoimarakennetta, työnkuvan muutoksia, henkilöstökoulutuksia, urakehitystä sekä oman yksikön tavoitteita ja tuloksia käsittelevän viestinnän.

Määrältään riittämättömäksi yhdessä tai useammassa haastattelussa mainittiin visiota ja toimintastrategiaa, taloudellista suunnittelua, toiminnan muutoksia, työnkuvan muutoksia, urakehitystä, perehdytystä, muiden yksiköiden toimintaa, palvelujen suunnittelua sekä suunnitteilla olevia tapahtumia koskeva viestintä.

Oma aktiivisuus, asennoituminen ja henkilökohtaiset tietotarpeet vaikuttavat oleellisesti siihen, millä tavalla viestintä koetaan. Esimerkiksi visiota ja toimintastrategiaa koskevan viestinnän määrää moitittiin yhdessä haastattelussa liian vähäiseksi ja toisessa liialliseksi. Tähän oletettavasti vaikuttaa se, kuinka hyvin strategia on onnistuttu jalkauttamaan. Jos visiot ja strategiat koetaan abstrakteiksi ja käytännön työstä etäisiksi "juhlapuheiksi", on suhtautuminen niitä esittelevään viestintään varmasti erilainen kuin tilanteessa, jossa ne nähdään tärkeinä arkipäivän työskentelyä ohjaavina työvälineinä.

Kyselyssä ja haastatteluissa tuli hyvin esille, että viestinnän määrä on vain yksi viestinnän laatua arvottava tekijä. Tärkeää on paitsi se, kuinka paljon viestitään, myös se, millä tavoin ja millaiseen aikaan viestitään. Erityisesti yksi haastateltavista (J3) toi esille ongelman, että monista aihealueista annetaan yhdellä kertaa suuri määrä uutta tietoa, ja muina aikoina vähän tai ei ollenkaan. Olisikin ehkä syytä miettiä, voisiko suuria kokonaisuuksia pilkkoa pienempiin osiin ja tarjota informaatiota vähitellen, helpommin käsiteltävissä erissä. Erityisesti muutostilanteissa tämä helpottaisi uuden tiedon omaksumista. Tasaisemmin jakautunut tiedonsaanti myös poistaisi henkilöstön epävarmuutta mahdollisesti tekeillä olevista muutoksista. Joskus voi olla aiheellista viestiä myös siitä, että mitään uutta viestittävää ei ole, eli mitään suuria muutoksia ei ole näköpiirissä.

5.13 Kehityskohteet ja -ehdotukset, kyselyn kohdat 13 ja 14

Kaikkiaan 27 henkilöä (57,4 % kyselyyn vastanneista) vastasi avoimeen kysymykseen (kysymys 13) niistä sisäisen viestinnän kehityskohteista, jotka vastaajat kokivat erityisen tärkeiksi. 22 vastaajaa (46,8 %) puolestaan tarjosi omia ratkaisuehdotuksiaan (kysymys 14) viestinnän kehittämiseksi. Nämä esille tuodut kehityskohteet ja -ehdotukset on tässä esitetty tiivistetyssä muodossa. Tarkat annetut vastaukset löytyvät työn liitteistä (Liite 1).

Henkilöihin ja kasvokkain tapahtuvaan viestintään liittyvät kehityskohteet:

- Työnjakoon ja vastuualueisiin kaivataan selkeyttä. Samalla tulisi parantaa informointia eri toimintojen vastuuhenkilöistä.
- Esimiesten tavoitettavuutta toivotaan paremmaksi.
- Jokaiselle halukkaalle tulisi taata mahdollisuus osallistua henkilöstökoulutuksiin.
- Uusiin tietojärjestelmiin tarvitaan enemmän ja yksilöidympää perehdytystä.
- Tiimipalaverit tulisi järjestää entistä säännöllisemmin.

Viestintäkanaviin ja asiasisältöihin liittyvät kehityskohteet:

- Toivotaan helppolukuisia uutiskirjeitä merkittävistä ajankohtaisasioista.
- Vaihtoehtoisesti tärkeistä asioista tiivistetyt nostot esim. intran etusivulle.
- Enemmän tiedotteita intraan eri osastoilla tapahtuvista muutoksista.
- Joryn muistioiden julkistamista tulisi nopeuttaa, ja muistioiden liitteet halutaan saada kaikkien luettavaksi.
- Kaikkien osastojen muistiot haluttaisiin löytää kootusti yhdestä paikasta.
- Muistioita koskevaa tiedottamista tulisi tehostaa.
- Sähköposteissa ehdotetaan käytettäväksi lukukuittauksia.
- Toivotaan yhtenäisyyttä sisäisen ja ulkoisen viestinnän välille niissä asioissa, jotka koskevat yhtäläisesti kumpaakin kohderyhmää.
- Viestintäkanavien määrää tulisi karsia.
- Toivotaan uudenaikaisempia viestintävälineitä sähköpostin rinnalle tai sijaan.
- Tapahtumien sisäistä markkinointia kehitettävä. Halutaan eroon hankalaksi koetusta tapahtuma-Excelistä. Ehdotetaan tapahtumavastaaville jonkinlaista omaa viestintäkanavaa suunnittelu- ja tiedotusalueeksi.

Viestinnän periaatteisiin liittyvät kehityskohteet:

- Toivotaan laajempaa keskustelua resurssien jakautumisen periaatteista: mihin panostetaan, mistä voidaan tinkiä ja miksi.
- Toivotaan viestinnän keskittyvän enemmän konkreettisiin muutoksiin ja toimenpiteisiin, vähemmän keskustelua visiosta ja strategiasta.
- Halutaan saada muutosviestintää mahdollisimman varhain, jo suunnitteluvaiheessa.
- Ennen palvelumuutoksia kerättävä palautetta henkilökunnalta ja asiakkailta.
- Muutoksiin valmistautumiseen annettava enemmän aikaa.

- Yleistä viestinnän avoimuutta kehitettävä.
- Lisättävä osastojen välistä yhteistyötä palvelujen ja tapahtumien suunnittelussa sekä parannettava viestintää ylimpien tapahtumavastaavien ja osastoilla tapahtumia järjestävien työntekijöiden välillä.
- Poikittaisviestintää kehitettävä.
- Karsittava päällekkäisyyksiä kaupungin yleisen ja kirjaston oman viestinnän välillä.
- Toivotaan parempaa tiedottamista hankalista tai uhkaavista asiakastilanteista, erityisesti niissä tapauksissa, kun paikalle on kutsuttu poliisi.
- Toivotaan enemmän läpinäkyvyyttä sijaisten valintaperiaatteisiin.

Edellä luetellut kohdat on poimittu kehityskohteita kartoittavasta kysymyksestä 13. Niiden joukossa on jo monia ratkaisuehdotuksiakin. Lisää ehdotuksia annettiin kysymyksessä 14. Niistä on poimittu otteita tähän:

- Kirjastolle voisi nimetä varsinaisen tiedottajan oman henkilökunnan sisältä. Samalla pitäisi kuitenkin muistaa, että vastuu tiedonkulusta kuuluu kaikille, aivan erityisesti palvelupäälliköille, tiiminvetäjille ja muille vastuuhenkilöille. Organisaatiossa vallitsevaan "ei-kuulu-mulle" -ajattelutapaan tulisi puuttua.
- Työyhteisön yleiset linjaukset, visiot ja toiminnan painopisteet sekä alan ajankohmainen tilanne tulisi tuoda selkeämmin esille.
- Toivottiin, että pääsy kaikkiin muistioihin ja pöytäkirjoihin varmistettaisiin kaikille, ei vain niille, joilla on O-aseman Hallinto-kansion lukuoikeus.
- Intraa tulisi päivittää tiheämmin ja säännöllisemmin.
- Kaikista organisaatiossa avoinna olevista työpaikoista tulisi saada tieto.
- Viestintäkanavia koskevaa perehdytystä tulisi kehittää. Tiiminvetäjien on varmistettava, että kaikki hallitsevat keskeiset viestintävälineet.
- Viestinnässä tulisi hyödyntää tehokkaammin jo olemassa olevaa viestintätiimiä. Ainakin tapahtumista tieto ohjattaisiin aina keskitetysti viestintätiimille, joka puolestaan koordinoisi sen eteenpäin kaikille asianosaisille.
- Tiedotusta tulisi suunnata erityisesti kaikille asiakaspalvelussa toimiville, etenkin niissä asioissa, joilla on vaikutusta asiakkaisiin.
- Palvelupäälliköt ja muut esimiehet voisivat useammin jalkautua muiden työntekijöiden joukkoon. Näin he pysyisivät paremmin kosketuksissa arjen työhön ja viestintä esimiesten ja henkilöstön välillä helpottuisi.

- Sähköpostin viestiketjujen vastaanottajien valinnassa toivotaan suurempaa tarkkuutta, jotta välttyttäisiin turhalta tietotulvalta.
- Epäviralliseen viestintään kaivataan enemmän mahdollisuuksia. Tämän katsotaan voivan lisätä yhteistyötä ja osaamisen jakamista.

Myös joitakin positiivisia huomioita nostettiin vastauksissa esiin. Uuteen digitaaliseen työpöytään suhtauduttiin toiveikkaasti ja odotettiin sen tuovan selkeyttä ja saavutettavuutta viestintään. Myös tutkimuksen aikana kehitteillä ollutta tiedotuksen kuukausikirje-hanketta pidettiin hyvänä ja toivottuna kokeiluna.

Yksi vastaaja koki sisäisen viestinnän tason olevan nykyiselläänkin melko hyvä, kunhan vain tietää, mistä tietoa etsii. Useissa tapauksissa saattaakin olla niin, että ongelmana ei ole tosiasiallisesti tiedon puuttuminen, vaan sen löytyminen.

Elisa Juholin toteaa saman teoksessaan "Communicare: viestintä strategiasta käytäntöön". Hänen mukaansa asiantuntijaorganisaatioissa ollaan usein siinä pulassa, että tietoa kyllä on, mutta asiantuntijat eivät löydä sitä. Hän ehdottaa ratkaisuksi käyttäjäskenaarioita, joiden avulla mietitään, mitä tietoa ja kuinka sekä missä tilanteessa tarvitaan. Sitten luodaan hakutoiminnot ja metatieto palvelemaan näiden skenaarioiden mukaisia tilanteita. (Juholin 2009, 263–264.)

6 TOINEN HAASTATTELUSARJA

Toinen haastattelusarja käsitteli viestinnän teemaa yleisemmällä tasolla. Sen tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia näkemyksiä esimiestason henkilöillä on sisäisestä viestinnästä: miten he määrittelevät viestinnän käsitteen ja minkälaisena he näkevät viestinnän roolin työyhteisössä.

Kysymykset pohjautuvat Elisa Juholinin Työyhteisöviestinnän uusi agenda -raportissa esittelemiin haastattelukysymyksiin (Juholin 2007, 102), joita muokattiin tähän tutkimukseen sopivammiksi. Käytetyt haastattelukysymykset ovat nähtävillä työn liitteissä (Liite 2).

Haastatteluja toteutettiin kolme, ja niissä vastaajina toimi kaksi tiiminvetäjää ja yksi palvelupäällikkö. Alun perin haastatteluja oli määrä toteuttaa viisi, mutta lisähaastatteluista luovuttiin, koska tutkimusaineisto katsottiin siinä vaiheessa jo riittäväksi.

Haastattelut suoritettiin ajalla 2.7.–9.9.2015. Vastaajien henkilöllisyyden suojaamiseksi haastattelut on eroteltu kirjaimilla A, B ja C.

6.1 Viestinnän osa-alueet

Ensimmäiseksi haastateltavilta kysyttiin, minkälaisista asioista työyhteisön viestintä muodostuu, kenelle se kuuluu, ja miten sen vaikutus näkyy työpaikalla.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että jokaisen työyhteisössä toimivan kuuluu jollain tavalla osallistua viestintään. Tiedon jakaminen nähtiin perusedellytyksenä jokapäiväisen työn sujuvuudelle, ja siksi sen katsottiin kuuluvan jokaisen työntekijän työtehtäviin. Päävastuun tiedon välittämisestä katsottiin olevan esimiehillä, mutta haastateltavat pitivät kuitenkin tärkeänä, että tieto liikkuu sujuvasti molempiin suuntiin: johdolta alaisille ja alaisilta johdolle.

Yhden haastateltavan (C) mukaan työyhteisön viestinnässä voidaan nähdä kaksi eri tasoa. Ensimmäisellä tasolla on kaikille kuuluva perustieto, kuten tieto organisaation toimintatavoista ja vastuualueista. Toinen taso käsittää ”akuutin”, tilannekohtaisen tiedottamisen esimerkiksi toiminnan muutoksista.

Tiedottamisen onnistumista hankaloittaa haastateltavan (C) mukaan se, että Turun kaupunginkirjaston käytössä olevien viestintäkanavien kirjo on laaja. Haastattelun toteutuksen aikaan vanha intra (Netku) oli juuri poistunut käytöstä eikä uusi digitaalinen työpöytä (Metku) ollut vielä vakiinnuttanut asemaansa. Haastateltava huomautti tämän aiheuttavan erityistä epävarmuutta siitä, mistä kanavasta tietoa tulisi hakea.

6.2 Viestinnän arvottaminen

Seuraavassa osiossa pyydettiin haastateltavia kuvailemaan konkreettisten esimerkkien avulla, minkälaista on hyvä työyhteisöviestintä. Vastaavasti pyydettiin esimerkkejä myös siitä, kun viestintä on tavalla tai toisella epätydyttävää.

Erään vastaajan (A) mukaan sujuva viestintä palvelee kaikkia työyhteisön jäseniä tasapuolisesti, eikä jää yksisuuntaiseksi. Hän suosisi tiedonvälityksessä mahdollisuuksien mukaan kasvokkain tapahtuvaa viestintää esimerkiksi sähköpostiviestien sijaan. Monissa tapauksissa se ei kuitenkaan olosuhteiden vuoksi ole mahdollista.

Tapahtui viestintä millä kanavalla tai välineellä tahansa, tulisi haastateltavan (A) mukaan aina kiinnittää erityistä huomiota viestinnän sävyyn. Niin asiakasviestinnässä kuin sisäisessä viestinnässäkin tulisi asiat aina esittää asiallisesti ja ystävällisesti ja mahdollisimman positiivisessa valossa, niin että vastaanottajalle jää viestistä myönteinen kuva ja ”hyvä olo”, vaikka itse asia olisikin ikävä.

Myös tekstien muotoiluun tulisi kiinnittää huomiota. Kaikki haastatellut olivat yhtä mieltä siitä, että hyvä viesti jättää mahdollisimman vähän tilaa tulkinnolle. Tieto tulee ilmaista selkeästi ja kaikenlaista ”kapulakieltä” välttäen. Yksi henkilö (A) painotti myös varsinaisen kirjoitusasun oikeellisuuden merkitystä: virallisten viestien tulisi olla kieliopillisesti tarkkoja ja vailla kirjoitusvirheitä.

Toinen henkilö (B) lisäsi vielä, että hyvän viestinnän tulisi olla avointa, ja asiasisältöjen aina mahdollisimman hyvin valmisteltuja. Hänen mukaansa on parempi viestiä valmiita asioita, sillä keskeneräisistä suunnitelmista tiedottaminen liian aikaisessa vaiheessa lisää epävarmuutta ja huhupuheita, jotka voivat helposti johtaa kielteiseen asennoitumiseen muutosta kohtaan. Tämä näkemys poikkeaa merkittävästi kyselytutkimuksessa esiin tulleista mielipiteistä. Moni henkilöstön edustaja nimittäin ilmaisi vastauksissaan erityisesti toiveen saada tietoa muutoksista mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.

Tämä on yksi osoitus siitä, kuinka moniulotteisesta ilmiöstä työyhteisöviestinnässä on kyse.

Kolmas haastateltu henkilö (C) puolestaan painotti viestinnän oikea-aikaisuutta, eli sitä, että tieto tulee silloin kun se on tarpeellista. Tiedon tulisi myös olla saman sisältöistä kaikille ja tavoittaa kaikki ne henkilöt, joita asia koskee. Tämä on erityisen hankalaa silloin, kun on kyse suurista, koko organisaatiota koskevista muutoksista. Tällöin on vaikea varmistaa, että kaikki ovat saaneet selkeän käsityksen asiasta ja osaavat toimia tilanteen mukaan.

Muita haasteita tai esteitä, joita hänen (C) mukaansa viestinnässä saattaa ilmetä ovat muun muassa epäselvyys viestintävastuusta, eli kenen tehtävänä on tiedottaa esimerkiksi kokouksessa käsitellyistä asioista; epätietoisuus tiedontarpeista, eli keille kaikille asiasta pitäisi kertoa; sekä väärän kanavan valitseminen, jolloin annettu tieto ei saavutakaan tarvitsijaansa. Joskus sattuu myös inhimillisiä erehdyksiä. Voi olla, että se henkilö, jonka vastuulla olisi informoida omaa tiimiään, ei tule ajatelleeksi, että asiasta tarvitsisi informoida, tai vain unohtaa tehdä sen. Tärkeää onkin, ettei koskaan oletettaisi, että kaikki asianosaiset ovat saaneet tarpeellisen tiedon, vaan varmistettaisi asia.

6.3 Viestinnän vaikuttavuus

Kolmannessa kysymyksessä käsiteltiin haastateltavien omakohtaisia viestintäkokemuksia. Vastaaajia pyydettiin ensin palauttamaan mieleensä jokin työyhteisössä hiljattain tapahtunut merkittävä asia. Sitten heitä pyydettiin kertomaan, millä tavalla he itse saivat tiedon tästä asiasta, ja miten sitä muuten työyhteisössä käsiteltiin. Lopuksi heidän tuli eritellä, mihin he olivat tyytyväisiä asian käsittelyssä, ja mihin taas tyytymättömiä.

Ensimmäinen haastateltava (A) nosti esimerkiksi uuden henkilöstöhallinto-ohjelman käyttöönoton. Asian tiimoilta järjestettiin henkilöstölle tiedotus- ja koulutustilaisuuksia, ja lisäksi intrassa oli ohjeita järjestelmän käyttöön. Intrassa myös tiedotettiin uudistuksen etenemisestä koko prosessin ajan. Viestintään oli siis periaatteessa panostettu kiitettävällä tavalla. Ongelmaksi muodostui kuitenkin opastusten puutteellinen sisältö. Kun haastateltava oli ryhtynyt käyttämään uutta järjestelmää työssään, hän oli joutunut huomaamaan, etteivät annetut ohjeistukset vastanneetkaan kaikkiin heränneisiin kysymyksiin. Lopulta päällimmäiseksi kokemukseksi jäi yksin opettelemisen hankaluus ja epävarmuus. Asiantuntevien henkilöiden tukea ei ollut saatavilla tarpeen vaatimalla tavalla,

joten ohjelmaa työssään tarvitsevat työntekijät pyrkivät parhaansa mukaan ohjaamaan toinen toisiaan, vaikkei kukaan vielä ollut vahvaa osaamista sen käytössä. Vaikka aktiiviseen ja hyvään viestintään oli siis pyritty, jäi kokemus yrityksistä huolimatta negatiiviseksi, sillä viestinnän sisällöt eivät vastanneet henkilöstön todellisiin tiedontarpeisiin.

Toisen haastateltavan (B) esimerkkinä oli työyhteisössä virinnyt keskustelu suunnitteilla olevasta suuresta henkilöstörakennemuutoksesta. Kyseessä oli alustava suunnitelma mahdollisesta tulevasta organisaatiomuutoksesta, joka toteutuessaan vaikuttaisi merkittävästi monien työntekijöiden työnkuvaan ja tiimien rakenteisiin. Haastateltava oli kuullut asiasta ensimmäisen kerran huhupuheiden kautta, joskin hänen mukaansa nämä tulivat luotettavasta lähteestä. Tämän jälkeen asia tuli esille eri yhteyksissä muun muassa keskusteluissa kirjastopalvelujohtajan kanssa. Haastateltava kiittelikin palvelujohtajan avoimuutta asian käsittelyssä. Suunnitelma oli tuossa vaiheessa vielä erittäin keskeneräinen, ja sen laajuus tuli haastateltavalle järkytyksenä. Asiaa kuitenkin käsiteltiin pian sen jälkeen muun muassa koko henkilökunnalle suunnatussa henkilöstökokouksessa. Tilaisuuden sävy oli keskusteleva, ja henkilökunnalle annettiin mahdollisuus esittää omia puheenvuorojaan. Nämä henkilökunnan näkemykset myös otettiin suunnittelutyössä huomioon. Haastateltu koki, että niin johdon kuin alaistenkin näkemykset asiasta muuttuivat ja lähentyivät keskustelujen myötä. Erytisen tyytyväinen haastateltu oli asian käsittelyn nopeaan tahtiin. Kun huhupuheita suunnitelmista alkoi liikkua, johto reagoi tilanteeseen heti ja toi asian pikaisesti avoimeen keskusteluun, vaikka suunnitelma olikin vielä keskeneräinen. Näin sekä johdolla että henkilökunnalla oli mahdollisuus perustella näkemyksiään.

Viimeinen haastateltava (C) antoi esimerkin erittäin huonosta viestinnästä. Kyse oli merkittävästä toimintojen lakkauttamisesta, jonka annettiin tapahtua ikään kuin vaivihkaisesti asianosaisia kuulematta ja informoimatta. Toiminnan lopettamisesta ei haastatellun mukaan tehty avointa virallista päätöstä, eikä suunnitelmasta keskusteltu työyhteisön sisällä. Julkistetun tiedon mukaan suunnitteilla oli yhteistyön vahvistaminen toisen kunnallisen toimijan kanssa. Käytännössä tämä kuitenkin tarkoitti kirjastotoiminnan supistamista siihen pisteeseen, että toiminnan täydellinen alasajo oli väistämätön. Lopulta jäi epäselväksi, missä vaiheessa varsinainen päätös yksikön lakkauttamisesta tehtiin, ja ketkä siitä olivat vastuussa. Haastatellun mukaan tällainen jättää työyhteisöön ”pitkät jäljet” ja luo turvattomuuden tunnetta. Jos näin merkittävästä asiasta ei lainkaan tiedotettu etukäteen, mitä muuta suljettujen ovien takana mahtaakaan tapahtua.

6.4 Viestinnän roolit

Seuraavaksi tarkasteltiin erilaisia viestijärooleja, eli minkälaisia tehtäviä ja vastuualueita työyhteisöviestintään osallistuvilla henkilöillä on. Haastatelluilta kysyttiin, minkälaisena he näkevät oman roolinsa organisaation tiedonkulussa, minkälaisia muita rooleja he osaavat kuvailla, millaisia odotuksia he asettavat työyhteisöviestinnälle, ja mitä toiveita heillä on oman roolinsa suhteen.

Ensimmäinen haastateltava (A) katsoi työnkuvansa tiiminvetäjänä muodostuvan suurelta osin nimenomaan viestinnästä. Hänen mukaansa kehitystoiminta edellyttää vanhan toiminnan tuntemusta sekä uusien ideoiden "pureskelua" ja esittelemistä. Käytännössä tämä tarkoittaa paljolti erilaisten dokumenttien hallitsemista, tiivistämistä ja muokkaamista. Lähiesimiehen rooli on ennen kaikkea viestinviejän rooli. Samalla on kuitenkin myös tulkittava, mitä viestit käytännössä merkitsevät oman tiimin kannalta. Pelkkä viestin välittäminen ei riitä, vaan viestien sisältöä on avattava ja käsiteltävä tiimin kanssa. Vastaavasti myös tiimin näkemykset tulee välittää eteenpäin, jotta viestit eivät kulje vain yhteen suuntaan.

Kaikista viestinnän rooleista tärkeimpänä hän näki asiakaspalvelijan roolin. Hänen mukaansa kaikki henkilöstön jäsenet työtehtävistä riippumatta ovat viime kädessä asiakaspalvelijoita, ja viestintä on erottamaton osa asiakaspalvelua. Joissain työtehtävissä tämä ei kuitenkaan näy yhtä selvästi kuin toisissa. Esimerkiksi luettelointi ei ole ulospäin näkyvä tehtävä, eikä sinänsä edellytä [asiakkaille] viestimistä, kun taas tapahtumajärjestäminen sisältää paljon viestintää eri tahoille: lähimmälle työyhteisölle, muille osastoille, asiakkaille. Haastateltavan mukaan viestinnän roolien ja tehtävien jakautumisessa ratkaisevaa on viestijän oma halu ja kyky viestimiseen. Ei kannata osoittaa esimerkiksi tiedotteiden ja opasteiden tekemistä sellaisen henkilön vastuulle, joka ei koe kykenevänsä siihen. Toisinaan tietysti joutuvat viestimään myös sellaiset henkilöt, jotka eivät koe sitä omimmaksi alueekseen. Tällöin merkitsevää on henkilön oma tahto kehittyä ja hankkia esimerkiksi koulutusta viestijänä toimimiseen, mikäli se on tarpeen.

Esimiehen viestijärooliin haastateltavan mukaan sisältyy velvoite puolueettomuudesta ja työnantajan linjauksiin sitoutumisesta. Jos esimerkiksi tiiminvetäjä on eri mieltä työnantajan tekemästä päätöksestä, tulee hänen kuitenkin asiasta eteenpäin tiedottaessaan pitää viestin sävy asiallisena ja neutraalina.

Alaisen vastuulla taas on ennen kaikkea tiedottaa epäkohdista ja muutostarpeista omalla toimialueellaan. Sen voi tehdä monin tavoin, oleellista kuitenkin on, että viestissä esitetään ja perustellaan selkeästi: 1) mikä ei toimi 2) miksi se ei toimi, ja mahdollisuuksien mukaan vielä 3) millä tavalla se voisi toimia paremmin.

Kaikkien työntekijöiden roolista riippumatta tulisi haastateltavan mukaan muistaa myös positiivinen viestintä. Eli myös vahvuuksista ja onnistumisista kannattaa viestiä, vaikkei se olisikaan toiminnan ylläpidon kannalta välttämätöntä.

Toinen haastateltava (B) koki toimivansa useassa eri viestijäroolissa. Jokapäiväisessä arjen työssään hän on tasavertainen kollega ja oman tiiminsä jäsen. Tiimin sisällä on viestittävä tiiviisti ja tasapuolisesti, jotta arkityö sujuu ongelmitta. Haastateltavan mukaan hänen omassa yksikössään "kaikkien on tiedettävä kaikki". Toisessa roolissaan tiiminvetäjänä hän taas toimii johdon ja tiimin välissä. Hän tapaa johtoryhmää ja omaa esimiestään, ja saa heiltä kuulla sekä eteenpäin viestittäviä asioita että sellaisia, joista ei vielä yleisesti puhuta.

Viestintä sujuu hänen mielestään luontevasti hänen omassa jokapäiväisessä yksikössään, mutta muiden hänen alaisuudessaan toimivien yksiköiden kanssa tilanne on haastavampi. Koska hän ei voi olla niissä aina henkilökohtaisesti läsnä, on viestintä usein kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen sijaan sähköpostitse tai puhelimitse tapahtuvaa tiedottamista. Haastateltava koki tämän asettavan yksiköt jossain määrin eriarvoiseen asemaan.

Hän näki tilanteessa myös mahdollisen viestinnällisen ongelman. Jos hänen omassa yksikössään alkaa liikkua perättömiä huhuja suunnitteilla olevista muutoksista, hänellä on mahdollisuus reagoida niihin heti ja korjata virheelliset tiedot. Huhut kuitenkin etenevät nimenomaan epävirallisen, useimmiten suullisen viestinnän kautta, joten muissa hänen vastuullaan olevissa yksiköissä tätä mahdollisuutta ei ole. Tämä saattaa luoda käsityksen, että muille yksiköille ei ole tiedotettu asioista, vaikka tosiasiallisesti mitään tiedotettavaa ei ole.

Haastateltava painotti vapaan kanssakäymisen merkitystä puolin ja toisin. Haastateltavan mukaan niin sanottujen "rivityöntekijöiden" tulee arkityössään ennen kaikkea pitää yllä hyvää keskusteluyhteyttä työtovereihinsa. Sillä tavalla tieto kulkee vapaamuotoisesti työn ohessa, ja myös kehitystyö nivoutuu luontevaksi osaksi jokapäiväistä työtä. Myös

ongelmista ja epäkohdista tiedottaminen sekä työtovereille että esimiehelle on osa jokaisen työtehtäviä. Mikään ei muutu, jos ei siitä puhuta. Haastateltavan mukaan viestintä onkin "kaiken parantamisen alku".

Tiiminvetäjien velvollisuudeksi hän lukee kirjaston linjausten ja muiden johdolta tulevien viestien jalkauttamisen tiimien sisällä, ja yhtälailla tiimin viestien viemisen johdolle. Kirjastopalvelujohtajalta ja johtoryhmältä hän toivoo selkeää ja avointa viestintää kirjaston toimintaa ohjaavista puitteista, sekä toimintastrategian avaamista ja perustelemista. Haastateltavan mukaan avoin viestiminen kaupungin kirjastotoiminnalle asettamista rajoista saattaa edesauttaa kipeidenkin päätösten hyväksymistä.

Kirjaston työyhteisöviestintä kokonaisuudessaan oli haastateltavan mukaan aiemmin paremmalla tolalla. Hän näkisi yhtenä syynä organisaatorakenteen ja vastualueiden monet muutokset. Hän kokee, että esimerkiksi jonkin tietyn yksikön henkilökuntalistaa tai työntekijöiden yhteystietoja on hankala enää löytää. Lisäksi henkilötiedoissa on vanhentuneita työnimikkeitä. Hän arvelee, että tiedot pysyivät paremmin ajan tasalla, kun kirjastot päivittivät niitä itse. Nyt kun tietoja hallinnoidaan enemmän keskitetysti, puutteita on vaikeampi havaita ja korjata.

Viimeinen haastateltava (C) koki oman roolinsa organisaation viestinnässä jossain määrin sekavaksi. Oman yksikkönsä esimiehenä hän luki vastuulleen ainakin palvelussuhteiden hoitoon liittyvistä asioista tiedottamisen sekä ylemmältä taholta annettujen päätösten ja tiedonantojen eteenpäin välittämisen. Muissa asioissa hän kaipasi kuitenkin selkeämpää kuvaa viestinnällisistä vastuualueistaan. Tulosityksikkönsä palvelupäällikkönä hän toivoi alaisilta, tiiminvetäjiltä ja muilta palvelupäälliköiltä suorempaa palautetta toimintaansa kohdistuvista odotuksista, jotta voisi kehittyä paremmaksi viestijäksi. Myös Vaski-yhteistyöhön liittyvän viestinnän vastuualueisiin hän toivoi enemmän selkeyttä. Hän tunnisti omaksi heikkoudeksi sen, ettei tule aina ajatelleeksi joidenkin asioiden vaativan viestimistä. Hän uskoi kuitenkin suoriutuvansa tehtävissään pääsääntöisesti odotusten mukaisesti, sillä myöskään negatiivista palautetta hän ei ollut kohdannut.

Koko organisaation viestinnältä hän toivoi paitsi dynaamisempaa kaksisuuntaista viestintää, myös runsaampaa poikittaisviestintää. Ainakin palvelupäälliköiden hän toivoi keskustelevan avoimemmin keskenään tulosityksiköidensä ajankohtaisista asioista. Avomuutta hän piti tärkeänä myös kirjastopalvelujohtajan viestinnässä, ja katsoi johtajan antaman esimerkin ohjaavan koko organisaation viestintäkulttuuria. Hän oli kokenut tässä esiintyneen puutteita edellisen johtajan aikana, mutta toivoi uuden johtajan asennoituvan

viestintään avoimemmin ja osallistavammin. Myös käytössä oleviin viestintävälineisiin hän toivoi parannusta, eritoten selkeyttä siihen, minkälaisia asioita tulisi tiedottaa missäkin kanavassa.

6.5 Muutosviestintä

Muutosviestintä on yksi kriittisimmistä viestinnän lajeista, ja sen epäonnistumisella voi olla tuhoisia seurauksia. Samalla se on myös yksi haasteellisimmista viestinnän lajeista toteuttaa ”hyvin”, eli kaikkia osapuolia tyydyttävästi palvelevalla tavalla.

Haastattelulla haluttiin selvittää, minkälaisena haastatellut henkilöt näkivät hyvän ja toimivan muutosviestinnän. Minkälaisista asioista he toivoivat saavansa tietoa muutosprosessin eri vaiheissa, ja mitkä heidän mielestään olisivat hyviä käytäntöjä muutoksista viestimiseen.

Ensimmäinen haastateltava (A) piti toiminnan muutosta kenties vielä vaikeampana asiana omaksua kuin toiminnan täydellistä loppumista. Hän kuvasi muutosprosessin kuvitteellisena janana, jonka alkupisteessä on tuttu ja turvallinen lähtötilanne, *status quo*, ja loppupisteessä onnistuneesti toteutettu muutos. Muutosprosessin myötä kaikkien asiansaisten mielentila tulisi saada siirrettyä janalla pisteestä toiseen. Tämä on haasteellista siksi, että ihmiset suhtautuvat muutokseen hyvin eri tavoin.

Haastateltava eritteli kolme erilaista ihmistyyppiä, tai yleistä tapaa asennoitua muutostilanteisiin. Jotkut ihmiset pitävät muutosta lähtökohtaisesti positiivisena, kehitystä tuovana ilmiönä ja ottavat innokkaasti vastaan uusia asioita. Toiset taas tuntevat, ettei muutoksesta yleensä ”seuraa mitään hyvää”. Sitten on suuri joukko niitä, joiden mielestä muutos on realiteetti, jonka kanssa täytyy vain oppia elämään. Tosiasiassa variaatioita näistä suhtautumistavoista on yhtä paljon kuin on ihmisiä ja muutoksia. Tämä tekee reaktioiden ennustamisesta vaikeaa.

Koska suuret muutokset yleensä kuitenkin aiheuttavat henkilöstössä jonkinasteisen järkytyksen kokemuksen, tulisi viestintään aina sisältyä perustelu siitä, miksi muutos on tarpeellinen ja mitä hyvää siitä voi seurata. Nämä perustelut on syytä pitää vahvasti esillä koko muutosprosessin ajan.

Myös tasapuolinen vastuun kantaminen viestinnässä on tärkeää. Muutoksista viestimistä ei tule jättää pelkästään lähiesimiesten tehtäväksi, vaan myös päätöksistä vastuussa

olevien ylempien esimiesten on osallistuttava niistä viestimiseen. Näin työntekijälle jää kokemus, että lähiesimies on niin sanotusti "samassa veneessä", eikä ole vastuussa muutoksen mahdollisesti aiheuttamista negatiivisista seurauksista. Tämä puolestaan helpottaa lähiesimiesten työtä heidän ohjatessaan tiimiään muutoksen läpi.

Viestinnän ajoittamisessa haastateltavan näkemys oli, että muutokset tulisi valmistella johtoportaan järkevään ja perusteltuun vaiheeseen ennen niiden jakamista koko henkilöstön kanssa. Täysiä "raakileita" ei hänen mielestään kannata esitellä, koska sillä tavalla saadaan helposti aikaiseksi kriisiytymistä ja paniikkia. Vaikka hyvä työpaikkademokratia vaatii, että työntekijöitä osallistetaan ja valmistetaan ottamaan muutos vastaan, on työntekijöillä kuitenkin jo hyvin suuri vastuu asiakaspalvelusta ja muusta jokapäiväisestä työstään. Heidän ei kuulu joutua kantamaan liian paljon vastuuta myös muutosten suunnittelusta, vaan on esimiesten työtä valmistella viestintä sellaiseen pisteeseen, että annetusta tiedosta on työntekijöille hyötyä.

Toinen haastateltava (B) kertoi reagoivansa muutoksiin mieluiten nopeasti ja toiminnan kautta. Hän ei viihdy tilanteessa, jossa mahdollista muutosta vatvotaan ja pelätään jo kauan ennen kuin se tulee ajankohtaiseksi. Hän ei siis itse kokenut tarpeelliseksi saada tietoa suuristakaan muutoksista aivan varhaisimmassa suunnitteluvaiheessa. Ennenmin hän toivoi saavansa käsiteltäväkseen johtoportaan jo valmistelemissä, ennakkoon pohdittuja asioita. Kaikissa tilanteissa tämä ei tietenkään ole mahdollista tai järkevää, mutta pääsääntöisesti asiat tulisi hänen mukaansa käsitellä ensiksi pelkästään esimiesten kesken. Tämän jälkeen perusteltu ja hyvin taustoitettu tieto jaettaisiin tiiminvetäjille ja niille työntekijöille, joita muutos suoraan koskettaa. Jos muutos on varma, tai ainakin todennäköinen, annettaisiin tieto siitä lopulta koko henkilöstölle. Suoranaista "sanelupoliittikkaa" hän ei silti missään nimessä kannata. Niiden ihmisten, joita asia läheisesti koskettaa, tulee saada antaa näkemyksensä tilanteesta ennen kuin mitään lopullista päätetään. Tärkeää on siis löytää tasapaino päätösten valmistelun ja henkilöstön osallistamisen välillä.

Hyvistä muutosviestinnän käytännöistä haastateltavalla oli selkeä näkemys. Hän suosisi ehdottomasti kasvokkain tapahtuvaa viestintää, aina kun se suinkin on mahdollista. Varsinkin tilanteissa, joissa muutoksen voi odottaa aiheuttavan henkilöstössä vastarintaa, on johdon järkevintä kohdata työntekijät kasvotusten ja keskustellen. Tällöin jää vähemmän mahdollisuuksia virhetulkinnoille, ja huhupuheet ja väärät käsitykset voidaan korjata heti. Puhelinsoittokaan ei haastateltavan mukaan voi täysin korvata kasvokkain keskus-

telemista, sillä hänen kokemuksensa mukaan ”puhelimesta on usein kiire pois”. Kiireetömällä ja tasapuolisella keskustelulla ihmiset on helpointa saada hyväksymään ikävätkin muutokset.

Viimeinen haastateltava (C) piti ennen kaikkea tärkeänä saada tiedon hänen oman yksikkönsä työhön vaikuttavista asioista ja suunnitelmista. Toisen osaston tai tulosyksikön toimintaa tuntemattoman henkilön on kuitenkin vaikea määrittää, kuinka laajoja vaikutuksia erilaisilla päätöksillä voi olla ja keitä kaikkia ne tosiasiasa koskevat. Etenkin suurten muutosten kyseessä ollessa onkin vaarallista tehdä mitään lopullisia päätöksiä vain muutaman vastuullisen kesken, sillä tällöin olennaisia reagoitua vaativia seikkoja voi jäädä huomaamatta, mikä johtaa helposti hätäisiin ja vahingollisiin ratkaisuihin. Myös vastuun jakautuminen on kaikissa muutostilanteissa oltava selvillä. Vaikka päätöksiä tulisi valmistella mahdollisuuksien mukaan yhteisesti ja asianosaisia kuunnellen, on jonkin tahon kuitenkin aina otettava vastuu muutoksen johtamisesta.

Myös tämä haastateltava suosisi kasvotusten tapahtuvaa vuorovaikutusta ainakin muutostiedotuksen alkuvaiheessa. Itse hän myös toivoisi voivansa olla mukana jo muutosten varhaisessa suunnittelussa, mikäli muutoksella on vaikutuksia hänen vastuullaan olevan yksikön toimintaan. Joskus muutokset tapahtuvat niin yllättäen, ettei muutosprosessin huolelliseen valmisteluun ole aikaa, mutta tällaisissakin tapauksissa olisi tärkeä muistaa asian avoin käsittely jälkikäteen. Asianosaisten on aina saatava tietää, miksi muutoksiin on päädytty. Avoimuus ja keskinäinen luottamus päättäjien kesken edistää tasapuolista päätöksentekoa. Päättäjien on nähtävä jokainen kirjasto-organisaation toiminta-alue yhtä arvokkaana, eikä pyrkiä suosimaan omaa vastuualuettaan ylitse muiden.

Muutostilanteissa viestinnän merkitys korostuu. Huhut täyttävät avoimuuden ja luottamuksen puutteen jättämän aukon, minkä vuoksi oikea-aikainen ja totuudenmukainen tieto on tärkeää. Muutostilanteiden viestinnässä on pyrittävä antamaan vastauksia; mitä tapahtuu, keihin se vaikuttaa, milloin asiat tapahtuvat, kuka asioista päättää, miten muutos etenee ja miksi se on tarpeellinen. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2002, 30.)

7 YHTEENVETO

Useimmissa asiakaspalvelua harjoittavissa organisaatioissa lienee jonkinlainen asiakasviestinnän suunnitelma. Johto luo yrityksen tai yhteisön viestintästrategian, jonka toteutumista viestintätiimi tukee ja valvoo. Asiakaspalveluohjeet sisältyvät uuden työntekijän perehdytykseen, asiakastiedotteet ja markkinointimateriaalit tarkastetaan moneen kertaan ennen julkaisua, viestinnän onnistumista arvioidaan aktiivisesti sekä itsearviointina että asiakaskyselyiden avulla.

Sisäiseen viestintään ei kuitenkaan aina kiinnitetä yhtäläistä huomiota. Esimerkiksi Turun kaupunginkirjastossa ei ole nimitetty erityistä sisäisen viestinnän vastuuhenkilöä tai -työryhmää tai luotu kirjallista sisäisen viestinnän suunnitelmaa, joka olisi henkilöstön nähtävissä ja arvioitavissa. Usein sisäinen viestintä tapahtuu ”omalla painollaan”, valvomatta, ja sen sujuminen on yksittäisten henkilöiden (ennen kaikkea tiiminvetäjien) aktiivisuuden varassa. Silti sisäinen viestintä puhuttaa. Monet organisaation ongelmat ja henkilöstön tyytymättömyyden syyt liittyvät nimenomaan sisäisen viestinnän epäonnistumiseen. Muutoksista ei ole tarjottu riittävästi tietoa tai tieto on saatu liian myöhään, henkilöstöä ei ole kuultu muutoksia suunniteltaessa tai organisaation käyttämät tiedonvälityskanavat on koettu jollakin tapaa hankaliksi.

Kaikkia osapuolia tyydyttävän sisäisen viestinnän suunnittelu ei ole helppoa. Erilaisiin työtehtäviin liittyy erilaisia tietotarpeita, ja työntekijöiden tiedonhakatottumukset ovat hyvin erilaiset. Joku kokee työllistäväksi joutua hakemaan tietoa eri kanavista, toinen taas haluaisi vähentää esimerkiksi sähköpostiin ohjautuvaa tietomäärää. Myös näkemykset tarpeellisesta ja ajankohtaisesta tiedosta vaihtelevat suuresti.

Viestinnän laadun kokemus on aina subjektiivinen ja muodostuu hyvin monenlaisista tekijöistä, siksi sen objektiivinen arviointi on vaikeaa. Kuitenkin, kun kirjaston sisäisen viestinnän sujuvuutta arviointiin henkilöstökyselyn ja haastatteluiden avulla kesällä ja syksyllä 2015, oli vastauksissa havaittavissa tiettyjä toistuvia teemoja. Näiden perusteella on koottu seuraava listaus tärkeimmistä suuntaviivoista, joita menestyksekkäässä työyhteisöviestinnässä tulisi noudattaa:

- 1) Selvyys viestinnällisistä vastuualueista
 - Ketkä ovat viestinnän vastuuhenkilöt, mitkä aihealueet kuuluvat kenellekin, millaiset ovat alaisen ja esimiehen viestintäroolit?

- 2) Viestinnän yhteisyyden korostaminen
 - Muistutetaan, että jokaisella henkilöstön jäsenellä on velvollisuus viestiä omaan vastuualueeseensa sisältyvistä asioista kykynsä mukaisesti.
- 3) Selkeys viestintävälineiden käyttöperiaatteissa
 - Millä perusteella tietolähteet valitaan, missä mitään on?
- 4) Viestinnän harkittu kohdentaminen
 - Kuinka varmistetaan, että tieto ohjautuu kaikille sitä tarvitseville, mutta ei kuormita ketään turhaan?
- 5) Toimintaperiaatteiden avaaminen ja perustelu
 - Mitkä ovat toiminnan puitteet, missä rajoissa toimitaan, mihin päätökset perustuvat?
- 6) Avoimuus johtavana arvona viestinnässä
 - Pyrkimys avoimuuteen ja luottamuksen vahvistamiseen kaikessa työyhteisön vuorovaikutuksessa.

Ne konkreettiset tavat, joilla näitä arvoja toteutetaan päivittäisessä viestintätyössä, on jokaisen organisaation muodostettava itse omaan yksilölliseen toimintaympäristöönsä ja organisaatiokulttuuriinsa sopiviksi. Tämä opinnäytetyö ei tarjoa valmiita, sellaisenaan sovellettavia ratkaisuja sisäisen viestinnän järjestämiseen, vaan pyrkii ennen kaikkea muistuttamaan niistä seikoista, jotka viestinnän kehittämistyössä on syytä pitää mielessä.

Toinen työn tarkoitus on ollut toimia foorumina, jonka avulla henkilöstön näkemykset viestinnän nykytilasta saatetaan kootusti ja keskitetysti johdon tietoon. Erityisesti kyselyssä annettu vapaa palaute tarjoaa arvokasta tietoa henkilöstön kokemuksista ja kehitysehdotuksista. Nämä palautteet on esitetty tiivistetyssä, ”muistilistan omaisessa” muodossa, jotta niitä olisi helppo hyödyntää kehitystyön tukena.

Tutkimuksen toteuttamisajankohta oli sikäli haasteellinen, että organisaation viestinnässä oli juuri tapahtumassa suuri muutos entisen intranetin poistumisen myötä. Suuret muutokset aiheuttavat usein epävarmuuden kokemuksia, ja tämä saattaa näkyä myös annetuissa vastauksissa. Ajankohdaksi valikoitunut vuodenaikakaan ei ollut ihanteellinen: tutkimus ajoittui kesälomakuukausille, mikä hankaloitti haastatteluajkojen sopimista ja on saattanut myös heikentää kyselyn vastausprosenttia.

Tutkimusaihe otettiin henkilöstön keskuudessa kuitenkin myönteisesti vastaan. Kyse-lystä annetun palautteen perusteella henkilökunta piti tällaista viestinnän laadun seuraamista positiivisena ja tärkeänä asiana. Myös kaikki haastatteluihin valikoidut vastaajat pitivät aihetta tärkeänä ja järjestivät mielellään haastattelulle ajan.

Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että henkilöstö on viestinnän toteutumiseen kokonaisuudessaan enemmän tyytyväinen kuin tyytymätön. Edistystä entiseen nähden katsottiin tapahtuneen ja suunnan uskottiin myös jatkuvan positiivisena. Tärkeänä pidettiin ennen kaikkea panostamista osallistavaan johtamiseen ja kaksisuuntaisen viestinnän tukemiseen.

Työ tarjoaa mahdollisuuden myös jatkotutkimukselle. Viestintätarpeet muuttuvat ja elävät organisaation muutosten myötä. Siten viestinnän kehittäminenkin on alati jatkuva prosessi. Ainoastaan viestinnän onnistumista tiiviisti seuraamalla voidaan taata kehitystyölle hyvät edellytykset.

LÄHTEET

- Hagerlund, T. & Kaukopuro-Klemetti, H. (toim.) 2013. Työyhteisö viestii jotta olisi olemassa. Kunta-alan työyhteisöviestinnän opas. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Helsilä, M. 2008. Muutos ja muutosviestintä johtamisen käyttövoimana. Teoksessa Aula, P. (toim.) Kivi vai katedraali: Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infor. 171–190.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Honkala, P. Kortetjärvi-Nurmi, S. Rosenström A. Siira-Jokinen, S. 2009. Linkki: työyhteisön viestintä. Helsinki: Edita.
- Ikävalko, E. 1999. Käytännön tiedottaminen: yhteisöviestinnän käsikirja. 4.painos. Helsinki: Inforviestintä.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä.
- Juholin, E. 2007. Työyhteisöviestinnän uusi agenda. Työyhteisöviestintä TYVI 2010 Raportti II. Haaga-Helion julkaisusarja. Kehittämisraportteja 1/2007. Viitattu 3.7.2015. http://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/Palvelut/Julkaisut/tyvi_2010_raportti_ii-2007.pdf
- Juholin, E. 2009. Communicare. Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uudistettu painos. Porvoo: Infor.
- Juholin, E. 2013. Communicare!. Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Helsinki: Management Institute of Finland MIF Oy.
- Juntunen, A. & Saarti, J. 2012. Kirjaston johtaminen. Käytännön opas laadukkaaseen kirjastonhoitoon. Helsinki: Avain.
- Kuivalahti, T. & Luukkonen, J. 2003. Intra. Helsinki: Inforviestintä.
- Kunnallinen työmarkkinalaitos (toim.) 2002. Viestimme välittömästi. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa. 13.4.2007/449.
- Lavento, H. 2008. KISA - kuntien viestinnän seuranta- ja arviointijärjestelmä. ACTA Nro 201. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Matikainen, J. 2008. Organisaatio- ja johtamisviestintä verkossa. Teoksessa Aula, P. (toim.) Kivi vai katedraali. Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infor. 151–170.
- Puro, J-P. 2003. Työviestinnän kipupisteet. Hallinta ja ratkaisut. Helsinki: Inforviestintä.
- Sivullinen Stooreja. Turun kaupunginkirjaston nuorten osaston blogi. Viitattu 5.12.2015. <http://stoori.blogspot.fi/>
- Tietoyhteiskuntajohtoryhmän pöytäkirja 14.4.2004. Viitattu 2.3.2016. <http://ah.turku.fi/kh/2004/0426013x/957618.htm>
- Tourish, D. & Hargie, O. 2004. The communication consequences of downsizing trust, loyalty and commitment. Teoksessa Tourish, D. & Hargie, O. (toim.) Key issues in organizational communication. London: Routledge. 24–36.

Turku.fi. 2015. Turun kaupunginkirjaston kotisivut. Viitattu 6.12.2015. <http://www.turku.fi/vapaa-aika/kirjasto>

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

Vaski-kirjastot 2012. Vaski-askelmerkit. Kirjoja – kulttuuria – kohtaamisia. Viitattu 6.12.2015. <http://www.laitila.fi/files/File/Kirjasto/Vaski-askelmerkit+2012.pdf>

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.

Widén-Wulff, G. 2007. The challenges of knowledge sharing in practice. A social approach. Oxford: Chandos Publishing (Oxford) Limited.

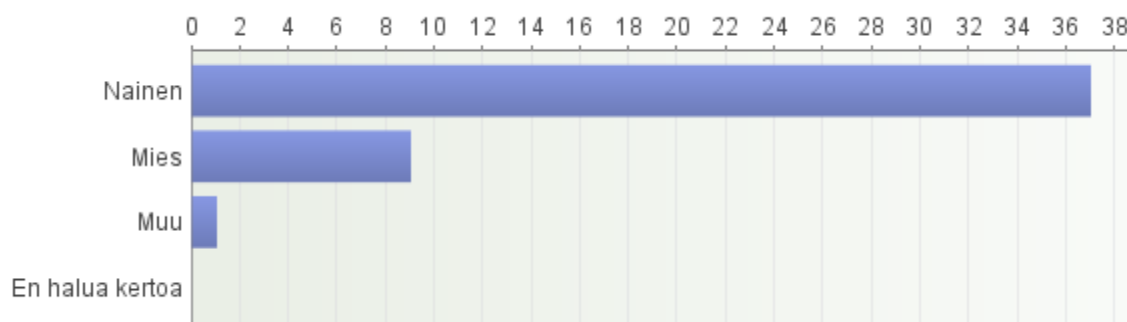
OAW! Osmo A. Wiion muistosivusto. 2013. Wiion lait. Viitattu 1.2.2016. <http://osmo.wiio.net/wiion-lait/>

Åberg, L. 1993. Esimiehen viestintäopas. Riemua johtamiseen. Jyväskylä: Tietopaketti.

Liite 1. Turun kaupunginkirjaston sisäisen viestinnän verkkokysely

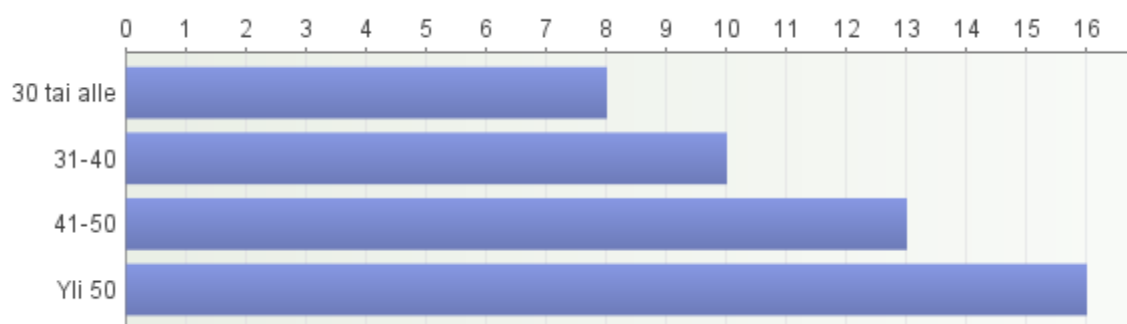
1. Sukupuoli?

Vastaajien määrä: 47



2. Ikä?

Vastaajien määrä: 47



3. Koulutustausta/Työnimeke?

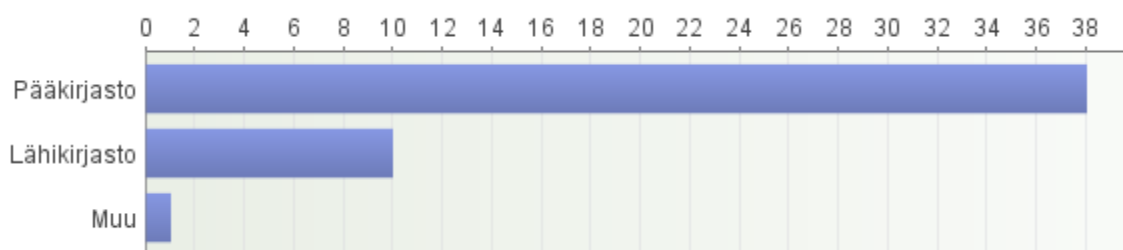
Vastaajien määrä: 44

- koulutustausta: FM
työnimeke: palvelupäällikkö
- Kirjastonhoitaja
- Ei kirjastoammatillinen tehtävä, eli en halua kertoa nimikettä, koska se on yksilöllinen.
- Kirjastonhoitaja
- Kirjastovirkailija
- informaattikko
- Informaatikko
- Koulutus: ylioppilas, elektroniikka-asentaja, ammattikuljettaja, kirjastoalan merkonomi
Työnimeke: kirjastoautonkuljettaja
- Kirjastonhoitaja
- Kirjastonhoitaja
- informaattikko
- Kirjastovirkailija/informaattikko
- erikoiskirjastovirkailija
- viestintäsihteeri
julkaisualan erikoistumisopinnot

- kirjastoavustaja
- Kirjastovirkailija (tradenomi/AMK)
- kirjastovirkailija
- Kirjastovirkailija/ hum. kandi
- Kirjastovirkailija
- kirjastonhoitaja
- erikoiskirjastovirkailija
- kirjastovirkailija
- Koulutus: kirjastonhoitaja (tradenomi, AMK)
Työnimeke: erikoiskirjastovirkailija
- Kirjastovirkailija
- Kirjastovirkailija
- Ylioppilas, siviilipalvelusmies
- kirjastovirkailija
- tradenomi, kirjastovirkailija
- Kirjastonhoitaja
- Kirjastovirkailija
- Kirjastonhoitaja
- Kirjastonhoitaja
- palvelupäällikkö
- erikoiskirjastovirkailija
- informaattikko
- kirjastonhoitaja
- Kirjastontohoitaja
- kirjastonhoitaja
- informaattikko
- kirjastovirkailija
- Toimistovirkailija
- kirjastonhoitaja
- FM+informaatioalan aineopinnot amk & yliopisto/erikoiskirjastovirkailija
- Kirjastonhoitaja

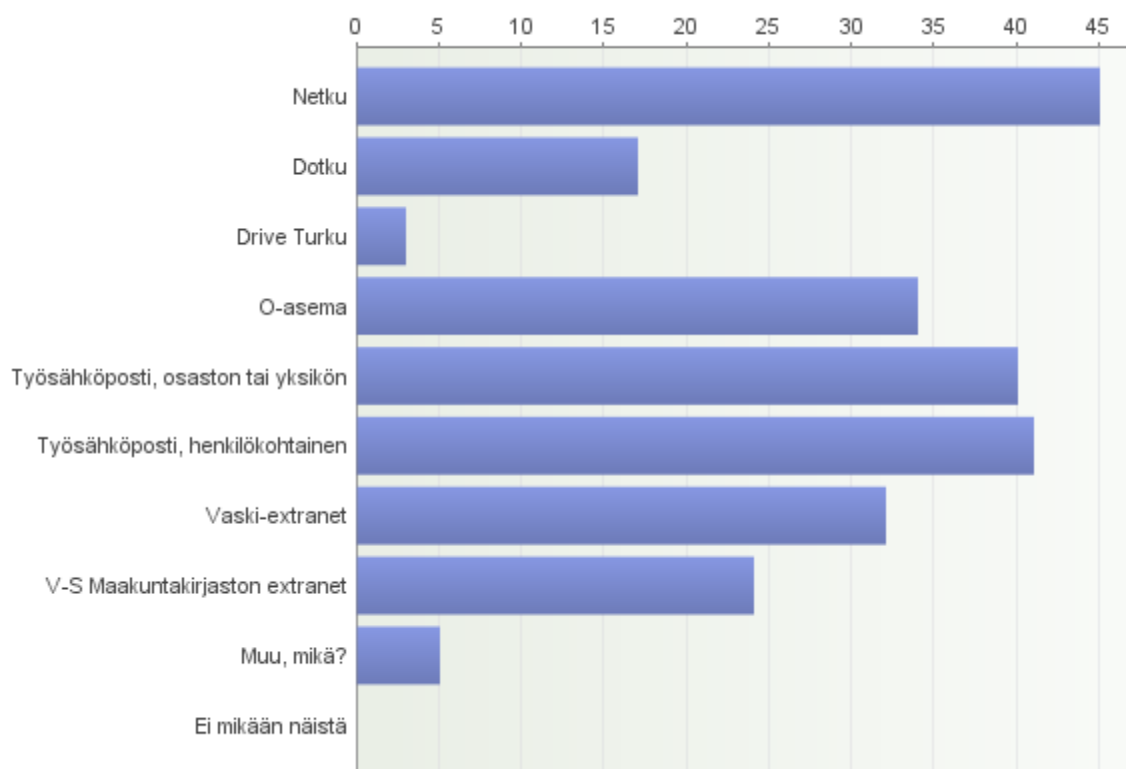
4. Työyksikkö?

Vastaajien määrä: 47



5. Mitä seuraavista sisäisen viestinnän kanavista käytät säännöllisesti?

Vastaajien määrä: 47



Avoimet vastaukset: Muu, mikä?

- eri foorumeita ja työhön liittyviä wiki-sivustoja
- Lync-pikaviesti
- Lync, FB
- Lync, Facebook
- facebook

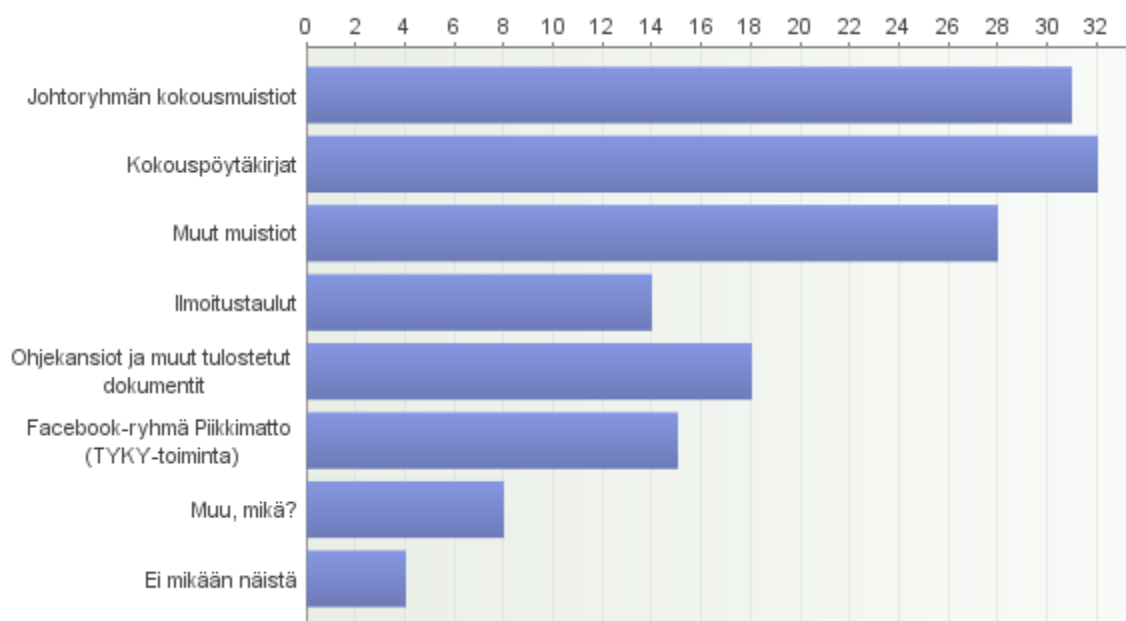
6. Kuinka usein osallistut seuraaviin?

Vastaajien määrä: 47

	Päivittäin	Viikottain	Kuukausittain	Harvemmin	Ei koskaan	Yhteensä	Keskiarvo
Treffivartti	0	3	20	10	14	47	3,74
Henkilöstökokoukset	1	1	18	23	4	47	3,6
Työpaikkakokoukset	3	12	16	10	6	47	3,09
Tiedotustilaisuudet	0	2	15	24	6	47	3,72
Tiiminvetäjien palaverit	0	2	7	6	32	47	4,45
Työpistekokoukset	4	6	16	6	15	47	3,47
Tiimikokoukset	0	8	23	12	4	47	3,26
Projektitkokoukset	1	3	4	18	21	47	4,17
Muut kokoukset	0	7	5	26	9	47	3,79
Yhteensä	9	44	124	135	111	423	3,7

7. Mitä seuraavista tiedonlähteistä käytät säännöllisesti?

Vastaajien määrä: 47



Avoimet vastaukset: Muu, mikä?

- Joutsenet
- Netku
- kirjaston tapahtumaexel
- Netku, sähköposti
- Stoorin blogi, Sivullinen Stooraja
- Henkilökoht. lähestyminen
- Puhelimitse palaveeraaminen työkollegan kanssa.
- facebook

8. Millä seuraavista tavoista saat työtäsi koskevaa tietoa ja kuinka usein?

Vastaajien määrä: 47

	Päivittäin	Viikottain	Kuukausittain	Harvemmin	Ei koskaan	Yhteensä	Keskiarvo
Puhelut	6	15	5	19	2	47	2,91
Sähköpostit	38	8	1	0	0	47	1,21
Vapaamuotoinen keskustelu oman osaston tai työryhmän sisällä	34	11	1	1	0	47	1,34
Vapaamuotoinen keskustelu muiden kuin oman osaston tai työryhmän jäsenten kanssa	10	18	13	5	1	47	2,34
Muu, mikä?	0	2	3	0	2	7	3,29
Yhteensä	88	54	23	25	5	195	2,22

Avoimet vastaukset: Viikottain

- Joutsenet, päätökset
- Netkusta ja kaupungin verkkosivuilta

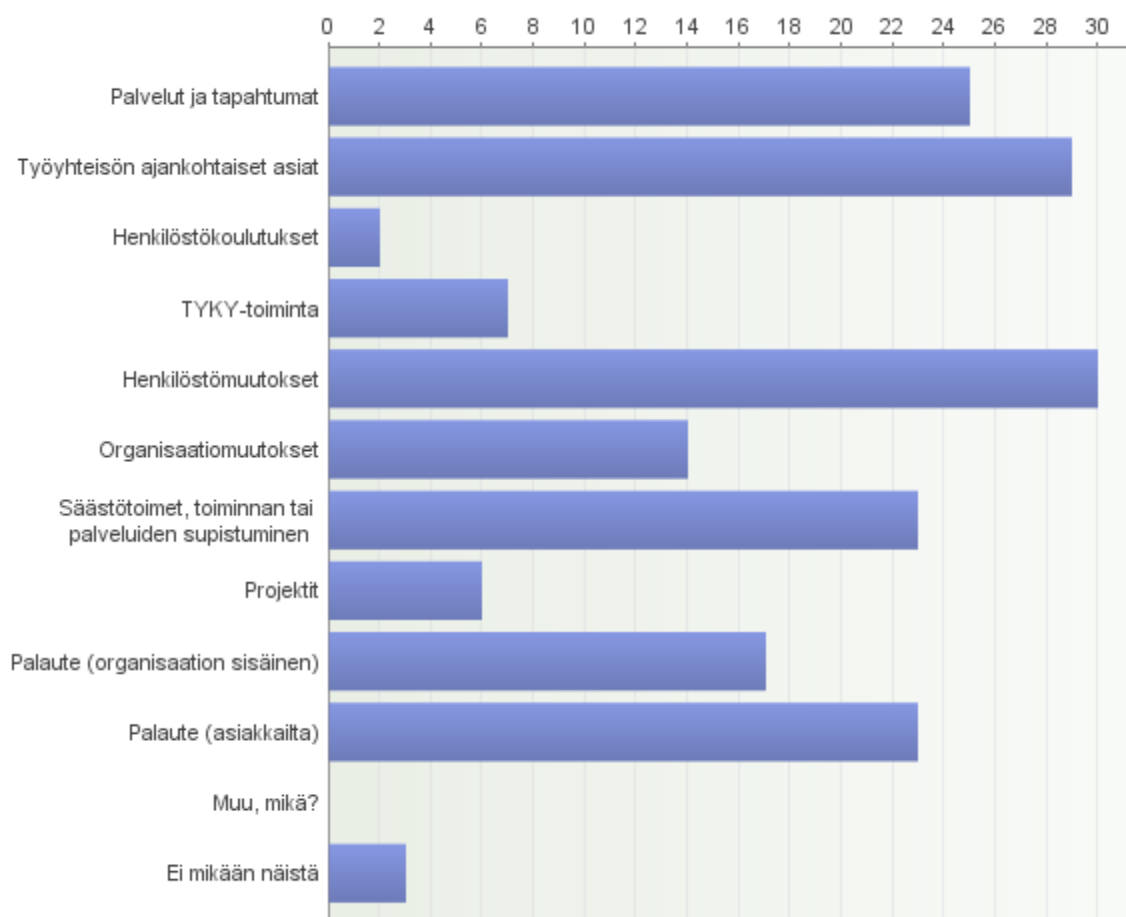
Avoimet vastaukset: Kuukausittain

- Muistiot
- Netkun keskustelupalstat
- Paikallislehdistä, joissa jo tiedetään esim. leikkauksista joista henkilökunta ei vielä tiedä mitään.

Avoimet vastaukset: Ei koskaan

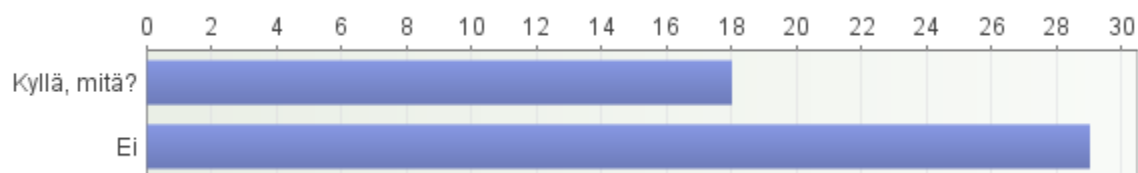
9. Mistä aihealueista olet saanut sellaista tietoa epävirallisten viestintäkanavien välityksellä, mikä ei ollut helposti saatavilla virallisten viestintäkanavien kautta?

Vastaajien määrä: 47



10. Saatto jotakin aihealuetta koskevaa tietoa ensisijaisesti epävirallisten viestintäkanavien välityksellä?

Vastaajien määrä: 47



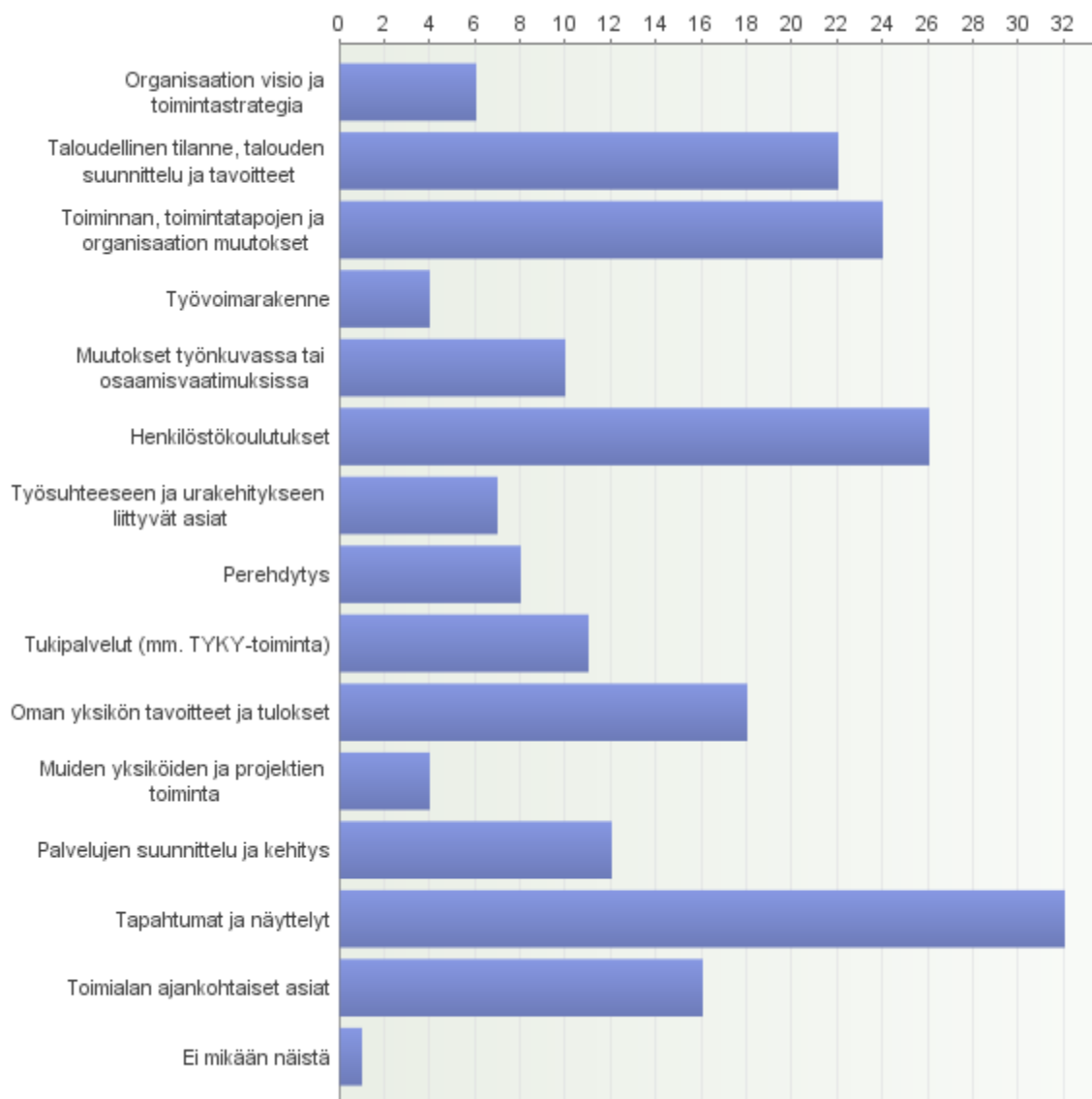
Avoimet vastaukset: Kyllä, mitä?

- Henkilöstömuutokset
- työyhteisön ajankohtaiset asiat
- Henkilöstömuutokset, monet säästötoimet
- Useimmat rastitetut kohdat 9. kohdasta
- asiakaspalaute, henkilöstömuutokset

- sijaiset ja henkilöstömuutokset
- palaute
- toiminnan suunnittelu
- Tapahtumainfoa googlailen verkosta myös talon sisäisistä tapahtumista, niitä on niin paljon että kaikkia ei voi ulkoa muistaa. Usein tapahtumasta tai näyttelystä saa näin myös lisätietoa, jota voi välittää sitä kysyville asiakkaille.
- Ulkoista viestintää koskeva ja paljon muuta
- säästötoimet tai palveluiden supistaminen
- Omatoimisiin kirjastoihin liittyvää tietoa.
- Henkilöstömuutokset
- Moniakkin aihealueita. Välillä tuntuu, että ilman "viidakkorumpua" ei tietäisi kaupungin päätöksistä, muutoksista ja tempauksista mitään ennen kuin ne jo koittaisivat.
- viime aikoina säästötoimiista
- kokoelmien käyttö, asiakkaiden toiveet ja palaute - tieto asiakaspalvelussa
- henkilöstömuutokset

11. Mitä aihealueita koskevaa viestintää kohtaat työssäsi usein?

Vastaajien määrä: 47



12. Kuinka tyytyväinen olet seuraavia aihealueita koskevaan viestintään?

Vastaajien määrä: 47

	Erittäin tyytyväinen	Tyytyväinen	Ei tyytyväinen eikä tyytymätön	Tyytymätön	Erittäin tyytymätön	En osaa sanoa	En ole saanut tätä aihealuetta koskevaa viestintää	Yhteensä	Keskiarvo
Organisaation visio ja toimintastrategia	1	16	17	6	2	3	2	47	3,19
Taloudellinen tilanne, talouden suunnittelu ja tavoitteet	3	15	11	12	3	2	1	47	3,15
Toiminnan, toimintatapojen ja organisaation muutokset	0	12	15	10	8	1	1	47	3,45
Työvoimarakenne	0	6	18	9	3	6	5	47	4

Muutokset työnku- vassa tai osaamis- vaatimuksissa	0	8	17	12	5	2	3	47	3,68
Henkilöstökoulutuk- set	6	22	11	5	1	2	0	47	2,55
Työsuhteeseen ja urakehitykseen liitty- vät asiat	0	10	22	8	3	3	1	47	3,36
Perehdytys	1	20	16	4	2	2	2	47	3
Tukipalvelut (mm. TYKY-toiminta)	4	21	13	3	1	4	1	47	2,83
Oman yksikön ta- voitteet ja tulokset	3	23	13	5	1	1	1	47	2,68
Muiden yksiköiden ja projektien toiminta	1	7	24	5	4	5	1	47	3,49
Palvelujen suunnit- telu ja kehitys	0	4	23	12	4	4	0	47	3,6
Tapahtumat ja näyt- telyt	1	19	16	8	0	2	1	47	2,94
Toimialan ajankoh- taiset asiat	0	13	21	8	1	4	0	47	3,19
Yhteensä	20	196	237	107	38	41	19	658	3,22

13. Missä asioissa sisäistä viestintää pitäisi erityisesti kehittää?

Vastaajien määrä: 27

- Tiimipalaverit tulisi pitää säännöllisesti (paras tapa saada tietoa muiden tiimiläisten työtehtävistä ja projektien edistymisestä).

Tulevien organisaatiomuutosten palautteen kerääminen henkilökunnalta ennen kuin päätöksiä on tehty.

Palvelujen muutoksista pitäisi myös olla henkilökunnalla oikeus antaa palautetta ennen kuin ne on päätetty johtoryhmässä. Sama koskee asiakkaita. Heidän veroistaanhan tämä toiminta rahoitetaan.

- Tieto ei aina tule työntekijöille ruohonjuuritasolle asti.
- Ihan kaikessa! Tieto ei kulje tarpeeksi, joskus sitä jopa pimitetään tahallaan. Eri yksiköiden välillä ei tieto kulje.
Ertysisesti voisi kehittää hankalista asiakastilanteista tiedottamista (esim. jos on jouduttu kutsu-
maan poliisi paikalle, pitäisi koko pk:n henkilökuntaa informoida, eikä vain omaa osastoa).
Sijaisuuksista päätetään pienellä porukalla "salassa" niin, että täysin epäpäteville henkilöille
menevät sijaisuudet, koska he sattuvat olemaan oikeiden ihmisten kavereita.
Avoimuutta kehiin
- Netkuun enemmän tiedotteita eri toimintayksiköissä/osastoilla tapahtuvista muutoksista yms.

Uusien järjestelmien tulosta pitäisi tiedottaa ja perehdyttää enemmän. Esim. tulossa oleva digi-
taalinen työpöytä, muutokset O-kansioon, jne. Suuret, koko kaupungin hlökunnalle tarkoitetut
koulutukset eivät riitä.

Johtoryhmän muistiot nopeammin luettavaksi ja myös liitteet pitäisi saada näkyviin.

Välillä kirjaston kotisivuilla tiedotetaan asiakkaille, mutta Netkussa ei hlökunnalle tai päinvas-
toin.

- Osastojen välinen yhteistyö palvelujen suunnittelussa, esim. tapahtumat.

Ylimpien tapahtumavastaavien kommunikointi osastojen tapahtumaihmissen kanssa.

- Osastojen välistä viestintää pitäisi parantaa. Esimerkiksi eri osastojen tapahtumat pitäisi saada sisäiseen tiedotukseen. Nyt niitä pitää katsoa monesta paikasta - tapahtumaexcelistä, kirjaston omilta sivuilta jne.
- Muutoksiin liittyvät asiat, niin pienet kuin suuretkin. Muutoksiin pitää antaa enemmän aikaa sopeutua eikä kertoa niistä viime hetkellä.
- Henkilöstöasiat, visio ja painopisteet, epävirallinen, oppimiseen ja tietojen jakamiseen liittyvä viestintä
- Päällekkäistä viestintää Turun kaupungin yleisen ja kirjaston viestinnän kesken on vältettävä niin pitkälle kuin mahdollista. Usein kirjastossa halutaan ns. omaan netkuumme kirjaston henkilökunnalle räätälöityjä uutisia, jotka jo selkeästi näkyvät koko kaupungin muussa tiedotuksessa: netkussa, Turun pualest -lehdessä jne.

Less is more!

- Tärkeät asiat pitäisi olla helposti löydettävissä samassa paikassa etusivulla, ei jossain monen klikkauksen päässä piilossa.
- Tapahtumaviestintää; asiakaspalvelussa pitäisi olla saatavilla tieto kirjaston tapahtumista ja näyttelyistä. Tiedon pitäisi olla ajoissa verkkosivuilla. Tapahtumiin liittyvistä oleellisista asioista pitäisi myös muistaa tiedottaa vähintäänkin vastaanottoon, josta niitä yleensä tullaan kysymään.
- Avoin keskustelu pitäisi olla mahdollista kaikista asioista.
- Ns. rivityöläisten ja päättäjiä välistä viestintää pitäisi kehittää, niin että asiat joita huomaa vain tekemällä kyseistä työtä otettaisiin huomioon päätöksiä tehdessä.
- Esimerkiksi muiden osastojen kokousmuistiot olisi todella hyvä saada lukea. Ennen ne olivat luettavissa ja tunsin saavani niistä hyödyllistä tietoa ja tiesin hieman, missä muilla osastoilla mennään. Nykyään ei tiedä toisten osastojen asioista mitään. En edes muista, koska olisin viimiksi lukenut jonkin toisen osaston kokousmuistion.

Olisi hyvä, jos kaikkien osastojen kokousmuistiot olisi koottuna jollekin yhdelle sivulle, josta niitä voisi käydä lukemassa.

- Lähes kaikessa. Työskentelen kirjaston INFO-pisteessä (epävirallinen, mutta ei oikein muuta-kaan ole). Tietos ei tule, esim tapahtumista, vastuuhenkilöistä...
- Joistain asioista kaipaisi kiittauksen, onko se luettu vai ei. Tiimi voisi keskustella avoimemmin myös keskenään päivittäin muistakin kuin akuuteista työasioista, mutta työpisteiden hajainaisuus, ja osittain keskustelusta pidättäytyvä ilmapiiri hankaloittavat asiaa. Sähköposti ja sähköpostilistat viestintätapana ovat myös ehkä sellaisia, joista voisi päästä jo eteenpäinkin - tähän onkin jo ratkaisuja kehitteillä.
- Isot, tärkeät muutokset pitäisi viestiä henkilökunnalle paremmin. Omaan työhön vaikuttavat muutokset olisi mukavampi saada tietoonsa esim. lähiesimieheltä eikä pöytäkirjoja lukemalla. Etenkin kun jälkimmäisissä on lähinnä yleisesti mainittu asiat virkkeellä tai parilla. Myös muista toimipisteistä viestiminen on turhan harvaa. Muista, oman tiimin ulkopuolisista, lähikirjastoista ei tiedä enää mitään.
- Siis ihan joka asiassa.
- Avoimenpää viestintää ja vähemmän viestintäkanavia. Monesti tärkeistä asioista on merkintöjä ainoastaan Joryn muistioissa, joita unohtaa lukea. Suuremmat asiat voisi nostaa Joryn muistioista esiin myös toisaalla "pieninä uutisina".

Monet asiat kuulee käytäväkeskusteluissa, joista ne sitten alkavat elämää omaa elämäänsä.

- 1) Ainakin eri tiimien tapahtumia tekevillä henkilöillä pitäisi olla oma helppokäyttöinen viestintäkanava. 2) Eri tiimien valintaa tekevät ihmiset ym. työnjako pitäisi olla paremmin selvillä. 3) Esimiehen tavoitettavuus pitäisi olla parempi, jotta nopea ja epävirallinen viestintä tulisi mahdolliseksi.
- parempi poikittainen viestintä, uutiskirjeitä, tietoja yksittäisten tapahtumien luonteesta.
- Asioita pitäisi esittää tiiviimmin ja enemmän "ruohonjuuritasolla", henkilöstökokouksissa tulisi keskittyä konkretiaan ja muutoksiin eikä jauhaa iänikuista mantraa strategioista ja visioista, joilla ei ole mitään tekemistä arjen muutosten kanssa.

Tärkeitä asioita ja muutoksia tulisi saada nostettua esille viestien ja asioiden tulvasta, joiden alle tärkeät ja olennaiset asiat hautautuvat. Viestintätulvaa on liikaa!

- muutoksista tiedottaminen, silloinkin kun asiat ovat vasta vireillä eikä mitään varmaa tiedetä
- On äärimmäisen vaikeaa saada tietoa tapahtumista kotisivuille. Myöskään aukioloajoista on vaikeaa saada eteenpäin tietoa.
- - johtoryhmän muistiot ja henkilöstökokouksien muistiot tulevat viiveellä Netkuun luettavaksi
- keskustelua perusasioista: kuinka paljon panostetaan tapahtumiin, lainattavaan aineistoon, asiakaspalveluun, mistä asioista pidetään kiinni (tärkeimmät tehtävät), mistä ollaan valmiit säästämään / luopumaan

Toimintatapojen muutoksiin liittyvissä asioissa.

- Henkilöstön vaihdoksiin ja valintoihin liittyvät asiat.
Organisaatiomuutokset.
Toimintakäytäntöjen muutokset ja ohjelmistojen muutokset.
Koulutukset järjestettävä niin, että niihin pääsee jokainen osallistumaan.

14. Millä tavoin mielestäsi sisäistä viestintää voisi kehittää?

Vastaajien määrä: 22

- Kannatan mahdollisimman avointa viestintää. On outo, että vain O:-aseman Hallinto-kansioon pääsevät voivat lukea kaikki muistiot ja pöytäkirjat. Myös ajantasaisuutta ja nopeutta muistioiden tekemiseen ja julkaisemiseen Netkussa, Dotkussa ja ekstranetissä toivoisin.
- Kaikista auki olevista työpaikoista ilmoitus näkyville. Henkilöstömuutoksista pitää tiedottaa! Myös sijaisuuksista! Nykyisellään kirjaston oma Netku päivittyy harvakseltaan, eikä siellä ole kuin osa tärkeästä infosta. Myös johtoryhmän muistioita ei päivitetä, eikä tavallinen työntekijä näe niiden liitteitä. Näihin parannusta, kiitos!
- Palvelupääälliköiden, tiiminvetäjien ja muiden vastuussa olevien pitäisi aina tiedottaa muita muutoksista ja tapahtumista, jotka koskevat koko henkilökuntaa.

Viestinnän pitäisi olla kirjaston omaa, ei hallinnoitu vapaa-aikatoimialalle; kirjastolla siis oma tiedottaja, joka on kirjaston omaa henkilökuntaa.

Pois sellainen ajattelu, että "ei kuulu mulle", jokaisen vastuulla on tiedottaa muutoksista.

- Kahden kirjaston välistä keskustelua jostain heidän omista asioistaan ei tarvitsisi jakaa kaikille kirjastoissa työskenteleville joita asia ei mitenkään koske. Sähköposti täyttyy turhista keskusteluista ja tärkeitä viestejä on vaikea löytää kaikkien turhien seasta. Eli tarkkuutta vastaanottajien valinnassa.
- Monista asioista voisi kertoa nopeammin ja spontaanimminkin esim. sähköpostin tai Netkun kautta.
- Epävirallista viestintää pitäisi lisätä. Keskenalaisista asioista kaipaavat keskustelua, että asioita ja osaamista voidaan jakaa ja tehdä asioita yhdessä.
Visioita, painopisteitä ja oman alan ajankohtaista tilannetta voisi nostaa enemmän näkyville. Yleiset linjaukset pitäisi saada selkeämmin arjen työhön näkyville.
Henkilöstöasiat ovat nyt satunnaisesti tiedossa, vaatisi erillistä seuraamista pöytäkirjoista. Sijaiset haluaisin näkyviin, että tiedän kenen kanssa asioita pitää hoitaa.
- 1) Kaikille työntekijöille kunnon perehdytys kaupungin sisäisen viestinnän kanaviin - eli velvoittaa jokainen seuraamaan netkua, ja kohta siis dotkua ja digityöpöytä oma-aloitteisesti. Koulutuksia ja infotilaisuuksia sisäisen viestinnän uusista järjestelmistä on varmasti riittävästi Hallinnon intrassa. Olisikohan tiiminvetäjien asia seurata ja varmistaa, että kaikki saavat riittävän tiedon keskeisistä sisäisen viestinnän kanavista?

2) Kirjaston organisaation tunnetuksi tekeminen myös yksilötasolla: kuka tekee ja vastaa mistäkin asiasta?

Tässä myös Vapaa-aikatoimialan viestintämatriisin osuus kirjaston viestinnässä.

3) Kaikista tapahtumista aina keskitetty tieto viestintätiimille, joka edelleen koordinoi ja hoitaa kirjaston sisäistä ja ulkoista viestintää! Kirjastolaisen käsikirjassa omassa netkussamme on tästä ohjeet.

- vaikea sanoa.
- Korostamalla tiedon levittämisen tärkeyttä niille, jotka toimivat toiminnan solmukohdissa, tiiminvetäjille, projektinjohtajille, toimintojen vastuuhenkilöille. Niin, etteivät kokouksissa käsitellyt asiat jäisi vain kokouksissa mukana olleiden tietoon, vaan siirtyisivät kaikille jotka tietoja työsään tarvitsevat.
- Kaikki tieto aina nimenomaan meille, joiden puoleen asiakkaat kääntyvät
- Tulevat digitaalisen työpöydän uudistukset kuulostavat hyvältä: vähemmän asioita hautautuneena sähköpostiin, lomakkeet löydettävissä ja muokattavissa helpommin, ja asiat kohdentuivat oikeille henkilöille organisaatiossa osaamisalueiden mukaan.
- Tiedon pitäisi kulkea paremmin alaspäin esim. lähiesimiehen kautta. Mielelläni lukisin myös esim. kuukausittaisia sähköposteja, tai netku-tiedotteita, joihin olisi koottu tärkeimmät tiedotettavat asiat lyhyesti. Näin voisi taata että tieto on mennyt tasaisesti koko henkilökunnalle, eikä vain esim. pääkirjastolaisille. Nyt tuntuu että viestinnässä on aina jossain kohtaa tulppa ja tiedon saaminen on osittain tuurista kiinni.
- Yksinkertaistamalla organisaatiota. Palvelupäälliköt voisivat pikkuhiljaa herätä todellisuuteen ja olla aidosti kiinnostuneita asioista lähikirjastojen suhteen. Tieto jää helposti vain pääkirjastoon pyörimään. Pääkirjastossa olevat päälliköt jalkautumaan enemmän, että tietävät missä mennään.
- Toivottavasti Dotkun kautta dokumentit ovat helpommin löydettävissä ja jaettavissa sekä muokattavissa.

Henkilökunnassa tapahtuvat muutokset tiedotetaan monesti vain tiimin sisällä, mutta myös muualla voi olla tarve tietää henkilöstömuutoksista.

- Kuulemma kaupunginkirjaston käyttöön on tulossa jokin ohjelma tai palvelu, jossa voi vapaamuotoisesti keskustella ryhmissä - tämä varmaankin helpottaa viestintäongelmaa kohdissa 1 ja 2. Kohtaan 3 auttaisi, jos esimies joskus hiippailisi tiimeissä alaisten kanssa juttelemassa.
- avoimuus, läpinäkyvyys
- Viestintää tulisi keskittää yhteen paikkaan ja samoille tekijöille/tiimeille sen sijaan, että samat asiat joudutaan tekemään eri osastoilla uudestaan ja moneen kertaan. Mitä useampi kokki, sen huonompi soppa.

Esimerkkinä vaikkapa aukioloajat, joita jokainen osasto joutuu itse päivittämään Kirjastohakemistoon jos/kun joku sen ehtii tai muistaa tehdä. Tämäntapaiset asiat tulisi tehdä keskitetysti eikä niin, että jokainen tekee viestintää oman työnsä ohessa vähän miten sattuu.

Palaverien ja kokouksien määrää tulisi vähentää ja niiden asiasisältöä tiivistää. Asioiden valmistelu paremmaksi ja ylimääräinen höpinä ja ns. bullshitt-bingo vähemmälle! Joka henkilöstökokouksessa ei tarvitse käydä kolmea varttia läpi kaupungin visioita tai strategioita vuodelle 2040, koska nyt eletään vielä neljännesvuosisata varhaisempaa aikaa ja akuutit asiat kuten kaupungin säästöpolitiikka ja leikkaukset ovat paljon olennaisempia kuin utopiaan pohjautuvat visioinnit.

Netkun korvaajaa digiturkua tulisi pitää mahdollisimman selkeänä ja tehdä se myös tietokoneiden ehdoilla, ei vain mobiiliin! Viestintä hukkuu ns. sillisalaattiin ja siihen, että erilaisia alisivujen alisivuja saa kahlata jotta löytäisi haluamansa tiedon.

- Saamme syksyllä johdolta uuden kuukausiraportin, johon koottu henkilöstöuutisia, tilastoja ym. Tämä on hyvä kehityshanke.
 - Enemmän ihmisä tekemään järjestelmällisesti viestintää.
 - - sisäinen viestintä on melko hyvä, kun vain tietää mistä etsiä tietoa
 - - ongelma on pikemminkin se, miten viestimme asioista ulospäin: huonot opasteet ja kyltit pääkirjastossa, asiakkaat eksyksissä mitä missäkin on, jos jokin osasto on suljettu, viestintä liian huomaamaton ja alkaa liian myöhään, A4-lappuja ripoteltu sinne tänne
 - Lisää matalankynnyksen juttutuokioita ja kokoontumisia.
 - Uusi kuukausikirje vaikuttaa jo hyvältä ratkaisulta.
- Viestintä tulevista organisaatiomuutoksista tulisi olla läpinäkyvämpää.

15. Haluatko antaa palautetta kyselystä?

Vastaajien määrä: 18

- Vaikeita nämä kyselyt. Moneen kohtaan olisin voinut vastata toisinkin, riippuen tulkinnasta.
 - Kohta 6 on epäonnistunut. Siihen ei voi vastata, koska määrittelyt ovat epätarkkoja (esim. kaililla ei ole tiimiä) ja eri tilaisuuksien aikataulut eivät sovi annettuihin vaihtoehtoihin.
 - Vastauksia tulkittaessa on otettava huomioon tiimien ja yksikköjen yhteismitattomuus ja mahdollisuus ymmärtää "esimies" -käsite monella tavalla.
 - Tuo Kysymys 6 "Miten usein osallistut seuraaviin tiedotustilaisuuksiin" olis voinut olla muotoiltu niin, että siinä olisi pitänyt kysyä "Kuinka usein osallistut alla mainittuihin tilaisuuksiin" Vastausvaihtoehdot voisivat olal: Aina, Melkein aina, Harvoin, En koskaan.
 - Hyvä että asiasta on tehty kysely.
 - Hiukan outoja vastausvaihtoehtoja joissain kysymyksissä, epäselvyyttä kysymyksen asettelussa.
 - -
 - Kysymysten asettelu oli osin hankala vastaamisen kannalta. Etenkin kysymys nro 6, koska eri tyyppisiä kokouksia ja tilaisuuksia järjestetään vaihtelevalla tiheydellä.
 - Ehkä olisi ollut hyödyllistä kysyä myös, onko työntekijä määrä-aikaisena vai vakituksena. Tämä vaikuttaa oleellisesti vastauksiin ja tietoihin työnantajasta.
 - Hyödyllinen aihe.
 - Osittain vaikea vastata, käytetty eri termejä esim. kokouksista kuin kirjastossa on tapana.
 - Ei ehdi enää, aspa odottaa, sorry
 - Kiitos!
 - Osa kysymyksistä oli aika epäselviä, joten jonkinlainen kysymysten avaaminen olisi auttanut.
 - Kysely ei ehkä ota huomioon yksittäisten kirjastoammattilaisten omia työyhteisötaitoja ja tietoyhteiskuntavalmiuksia. Oma aktiivisuus ja asenne voi vaikuttaa huomattavasti siihen, miten itse kokee viestinnän laatua.
 - Kyselyssä olisi voinut ehkä tarkentaa tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä eri asioiden viestintää kohtaan. Olen esimerkiksi tyytymätön viestintään koskien visioita ja strategioita, mutta en sen takia ettenkö olisi niistä kuullut vaan sen takia, että olen kuullut niistä jo aivan tarpeeksi ja kylästyminen asti sen sijaan, että olisin kuullut ajankohtaisia, konkreettisia asioita ja muutosvaatimuksia.
- Muuten hyvä kysely ja ehdottomasti paikallaan.
- Hyvä että tehtiin edes kysely. :)
 - - kohta työpiste-, tiimi- ja työpaikkakokouksista sekava!
 - - jokin yleinen kysymys mukaan: kuinka tyytyväinen olet sisäiseen viestintään

Liite 2. Toisen haastattelusarjan kysymykset

Johdatus:

Kerro, miten ymmärrät viestinnän työyhteisössä. Mistä asioista se muodostuu? Keitä siihen osallistuu? Miten se näkyy ja tuntuu omassa työssäsi ja työyhteisössäsi?

Viestinnän arvottaminen:

Millaista mielestäsi on hyvä viestintä työyhteisössä?

Miten kuvailisit sitä konkreettisin esimerkein?

Vastaavasti, miten kuvaillet sitä että viestintä toimii huonosti tai epätyytyväisesti?

Viestinnän vaikuttavuus:

Palauta mieleesi jokin viime aikoina tapahtunut merkittävä asia työyhteisössäsi – hyvä tai huono. Kerro, miten sait siitä tiedon ja miten asiaa muuten käsiteltiin.

Mihin olit siinä tyytyväinen, mihin taas tyytymätön?

Viestinnän roolit:

Millainen on oma roolisi työyhteisösi viestinnässä ja tiedonkulussa, millainen sen haluaisit olevan?

Minkälaisia muita rooleja on?

Millaisia odotuksia sinulla on työyhteisösi viestinnän suhteen?

Muutosviestintä:

Mistä asioista tarvitsisit tietoa muutosprosessin eri vaiheissa? (suunnitteluvaihe, toteutus ja tiedottaminen, jälkipuinti)

Mitkä olisivat mielestäsi toimivia ja/tai hyviä käytäntöjä muutosprosessiin liittyvässä viestinnässä?

Mitä toimintatapoja pitäisi erityisesti välttää?