

HEIKKOUKSISTA VAHVUUKSIKSI

Sisäisen tiedonkulun ja
kokouskäytäntöjen kehittäminen
Harjavallan seurakunnassa

Minna Uotila
Opinnäytetyö, kevät 2012
Diakonia-ammattikorkeakoulu
Diak Länsi, Pori
Sosiaalialan koulutusohjelma
Diakonisen sosiaalityön suuntautu-
misvaihtoehto
Sosionomi (AMK)+diakonian virka-
kelpoisuus

TIIVISTELMÄ

Uotila, Minna. HEIKKOUKSISTA VAHVUUKSIKSI. Sisäisen tiedonkulun ja kokouskäytäntöjen kehittäminen Harjavallan seurakunnassa. Diak Länsi, Pori, kevät 2012, 55 s., 3 liitettä.

Diakonia-ammattikorkeakoulu, Sosiaalialan koulutusohjelma, Diakonisen sosiaalityön suuntautumisvaihtoehto, sosionomi (AMK) + diakonian virkakelpoisuus.

Opinnäytetyön tavoitteena oli Harjavallan seurakunnan työyhteisön sisäisen tiedonkulun parantaminen ja tehostaminen sekä kokouskäytäntöjen kehittäminen saatujen tulosten perusteella ja niiden suuntaan. Kehittämistarpeen lähtökohtana oli työyhteisössä aiemmin olleen työnohjauksen päätteeksi tehdyn SWOT-analyysin tulokset. Pyrkimyksenä oli saada myös kokemus työyhteisön kehittymisprosessista, joka voi jatkua työyhteisössä luonnollisena tapana toimia.

Tutkimusaineisto kerättiin kyselylomakkeella, joka lähetettiin kaikille vakituudessa työsuhteessa oleville Harjavallan seurakunnan työntekijöille. Tulokset analysoitiin aineistolähtöisenä sisällönanalyysinä käyttäen pääluokkien muodostamisessa teorialähtöistä sisällönanalyysiä. Opinnäytetyö oli osa työyhteisössä toteutuvaa kehittämissuunnitelmaa.

Tutkimustulokset osoittavat, että tunnelma työyhteisössä oli hyvä. Työntekijöiden kokemus kokouskäytännöistä osoitti sen, että työyhteisössä osallistumiseen ja vaikuttamiseen tarvittaisiin enemmän jämäkkyyttä ja selkeyttä. Ajantasaistiedon saatavuuteen ja vaikuttavuuteen työntekijät voivat vaikuttaa omalla aktiivisuudellaan ja omasta vastuualueestaan informoimiseen on syytä kiinnittää erityistä huomiota. Yhteinen suunnittelu ja yhdessä tekeminen ovat työyhteisössä jatkuvia haasteita.

Työyhteisössä on riittävästi muutokseen ja sovittuihin käytänteisiin sitoutuvia työntekijöitä. Työ seurakunnassa on itseään johtavaa, ja siksi työntekijöiden alaistaidot korostuvat. Työsuojelutoimikunta jatkaa työyhteisön kehittämistä suunnitelmansa mukaisesti.

Asiasanat: alaistaidot, kehittyvä työyhteisö, kokouskäytännöt, organisaatioviestintä

ABSTRACT

Uotila Minna. FROM WEAKNESSES TO STRENGTHS. Developing Intra-Information and Meeting Practices in the Parish of Harjavalta.

55 p., 3 appendices. Language: Finnish. Pori, Spring 2012.

Diaconia University of Applied Sciences. Degree Programme in Social Services, Option in Diaconal Social Work. Degree: Bachelor of Social Services + Deacon.

The aim of the study was to improve and intensify the intra-information in the working community and to develop the meeting practices based on the results and towards them. The basis of developing process was the results of SWOT-analysis by former supervision in the working community. The aim was also to get experiences about a developing process in the working community which could be continued in the community as a natural way to act.

Data were collected by questionnaires which were sent to all permanent employees in the parish of Harjavalta. The results were analyzed by using content analysis. Main categories were formed by using theory-driven content analysis. The study was part of a developing plan in the community.

The results indicated the atmosphere in the community was good. The employees' experience of meeting practices showed that there would be more need of firmness and clearness to participate and influence in the community. The employees can affect by their own activity to get actual information and its effectiveness. In addition, they particularly have to pay attention to informing of their sphere of responsibilities. Common planning and working together are continuous challenges in the community.

There are enough employees that are committed to the change and agreed practices in the work community. Work in a parish is self leading and therefore employees' skills are emphasized. The developing in the working community will be continued by the committee of work protection as planned.

Keywords: employee skills, developing work community, meeting practices, organizational communication

SISÄLLYS	
1 TAUSTAA	5
2 TYÖYHTEISÖN JA KEHITTÄMISPROSESSIN KUVAUS	7
2.1 Harjavallan seurakunta	7
2.2 Lähtötilanteen kuvaus	9
2.3 Kehittämisprosessin kuvaus	11
3 TYÖYHTEISÖN TODELLISUUTTA	15
3.1 Viestintästrategia ja – suunnitelma	15
3.2 Yhteisöviestintä	16
3.3 Kokouskäytännöt	19
3.4 Kehittyvä työyhteisö	20
4 ALAISTAIDOT	24
4.1 Määrittelyä	24
4.2 Alaisen vastuut, velvollisuudet ja oikeudet	25
4.3 Luottamus ja psykologinen sopimus	27
5 AIEMMAT TUTKIMUKSET	30
6 TUTKIMUKSEN KULKU	32
6.1 Tutkimusaineiston keruu	32
6.2 Tutkimusaineiston analysointi	33
6.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	35
7 TUTKIMUSTULOKSET	37
7.1 Tunnelma ja työnantajamaine	37
7.2 Osallisuus ja vaikuttaminen työyhteisössä	38
7.3 Ajantasaistiedon saatavuus ja vaihdanta	39
7.4 Isot asiat, osaamisen jakaminen ja yhdessä oppiminen	42
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	43
LIITTEET	48
LÄHTEET	53

1 TAUSTAA

Olen työskennellyt Harjavallan seurakunnassa yhdentoista vuoden ajan aluksi varhaisnuorisotyön sijaisena ja vuodesta 2006 diakonian viranhaltijana. Työyhteisössä on sinä aikana tapahtunut useita työntekijävaihdoksia. Olen kokenut, että työilmapiiri seurakunnassa on tämän ajan ollut pääosin vuorovaikutukseltaan rakentava, työlähtöinen ja toiveikas. Seurakunnassa on tilaa kokeiluille ja uudistuksille; työntekijät saavat tehdä työtä omalla persoonallaan, heihin luotetaan ja heille annetaan vastuuta.

Harjavallan seurakunnan työyhteisö on suhteellisen pieni. Lähiesimiesasemassa olevia työntekijöitä on kaksi, ja kaikkien työntekijöiden esimiehinä toimii kirkkoherra tai talouspäällikkö. Ulkoiset puitteet ja taloudelliset resurssit mahdollistavat monipuolisen toiminnan seurakunnan eri työaloilla. Lähitulevaisuudessa organisaatioon on tulossa suurempia muutoksia kuntien ja seurakuntien yhdistymisen myötä.

Työyhteisössä oli työnohjausta vuonna 2010. Suurin osa työntekijöistä osallistui työnohjausprosessiin ja olin itse asiasta kiinnostunut, koska haluan kehittyä työntekijänä ja olla rakentavassa vuorovaikutuksessa työtovereideni kanssa. Työsuojelutoimikunta sai tehtäväkseen laatia työyhteisön kehittämissuunnitelman vuosille 2011–2012. Suunnitelman lähtökohdina olivat aiemmin työyhteisön työnohjauksessa esille nousseet asiat. Opinnäytetyöni ja työyhteisön kehittämissuunnitelma täydentävät toisiaan. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden näkemyksiä työyhteisön heikkouksiksi mainituista viestinnästä ja kokouskäytännöistä. Tulosten perusteella valittiin tietoiset kehittämiskohteet ja otettiin ne työyhteisössä käyttöön. Palautetta kerätään opinnäytetyöprosessin jälkeen, ja työyhteisön kehittämisen prosessi jatkuu.

Työyhteisöissä on vallalla tietynlainen organisaatiokulttuuri, joka muotoutuu yhteisössä vallalla olevista tiedostetuista ja tiedostamattomista normeista. Uusille työntekijöille työyhteisön organisaatiokulttuuri näyttää selkeästi, ja olisi tuolloin hyödynnettävissä työyhteisön kehittämiseksi. Koska organisaatiokulttuuri on opittu tapa toimia, se on myös muutet-

tavissa. Kun työyhteisössä muutetaan käytössä olevia toimintatapoja, on kysymyksessä pohjimmiltaan organisaatiokulttuurin muutos. (Aarnikoivu 2008, 43-44, 53.)

Nykypäivän työyhteisöt elävät monien muutosten keskellä. Aarnikoivu (2008) sanoo, että ”toimintaympäristön jatkuvaan muuttumiseen sopeutuminen edellyttää organisaation käytäntöjen muuttamista yhä useammin ja tällöin joustavuus, tiedonhankinta ja viestintävalmius korostuvat organisaatiossa” (Aarnikoivu 2008, 55). Viestinnän merkitys työyhteisöissä onkin korostunut viime vuosien aikana sitä mukaa, kun viestintäkanavat ovat monipuolistuneet ja teknistyneet. Työyhteisöissä tarvitaan rakenteellista tiedottamista ja työntekijöiden aktiivisuutta viestinnässä.

Kehittämisen kannalta on olennaista, että työntekijöillä ja johdolla on yhteinen näkemys nykytilanteesta ja muutoksen tarpeesta. Organisaatiokulttuuria kehitettäessä kohdistetaan katse sekä esimies- että alaistaitoihin. Työyhteisö on sellainen osaamisverkosto, jossa jokainen kantaa vastuun omista töistään. (Aarnikoivu 2008, 54–55.) On tärkeää tiedostaa oma roolinsa työntekijänä tai esimiehenä ja siihen liittyvät vastuunsa. Itsensä tuntien on helpompi myös tehdä työtä yhdessä toisten kanssa, jakaa osaamistaan ja oppia yhteisestä tekemisestä. Työyhteisöissä tiedonkulkuun ja viestinnän tehostamiseen on syytä kiinnittää jatkuvasti huomiota. Kokouskäytännöt ovat osa tehokasta viestintää.

Autoritaarisen johtamisen ajat ovat työyhteisöissä historiaa. Nykyinen työkuulttuuri toimii joustavasti ja keskustelevasti luottamuksen kulttuurista käsin (Aarnikoivu 2008, 47, 54). Työntekijältä vaaditaan aktiivisuutta, yritteliäisyyttä, laaja-alaista vastuunottoa sekä vahvaa osaamista (Järvinen 2008, 74). Seurakunnan työ on luonteeltaan itsenäistä ja vastuullista ja edellyttää siten hyviä alaistaitoja sekä itsensä ja työnsä johtamista. Työnsä lisäksi alainen on vastuussa myös vuorovaikutuksestaan toisten kanssa. Avoimuus on kaiken vuorovaikutuksen perusta ja keskinäisen luottamuksen edellytys. Hyvät alaistaidot ovat yksi merkittävä osa menestyvän työyhteisön voimavaroja.

2 TYÖYHTEISÖN JA KEHITTÄMISPROSESSIN KUVAUS

2.1. Harjavallan seurakunta

Harjavalta on noin 7 500 asukkaan kaupunki Satakunnassa Kokemäenjoen varrella. Seurakunnan väkiluku vuoden 2011 lopussa oli 6 308 henkilöä, joista läsnä olevia oli 6 147 henkilöä (Sirpa Hertell, henkilökohtainen tiedonanto 9.1.2012). Kaupunki mainostaa itseään työn, teollisuuden ja kulttuurin kaupunkina (Harjavallan kaupunki i.a.). Harjavallan seurakunnasta tuli Kokemäen seurakunnan kappelikirkko vuonna 1669, ja itsenäiseksi kirkkoherakunnaksi Harjavalta tuli vuonna 1868 (Salminen 2007, 265).

Harjavallan seurakunnassa oli vuonna 2011 vakituudessa työsuhteessa olevia työntekijöitä 19. Määräaikaisia työntekijöitä on pääasiassa hautaustoimen puolella kesäaikaan. Seurakunnalla on käytössään kirkko, joka valmistui vuonna 1984. Se on nimeltään Kaikkien autuuksien kirkko. Uuden kirkon myötä vanhan kirkon käyttö jäi vähäiseksi. Nykyisin vanha kirkko on autiokirkko, jossa toimitetaan vuosittain joitakin tilaisuuksia ja toimituksia. Kirkon vieressä on 2000-luvun alussa remontoitu seurakuntatalo, jossa on pääosa työntekijöiden työhuoneista sekä kaksi salia yhteisiä kokoontumisia varten. Lisäksi talossa on päiväkerhotilat sekä kokoushuone ja muut yleiset tilat. Seurakunnan huoltorakennus on hautausmaan toisella puolella samassa pihapiirissä ja siellä on hautaus- ja kiinteistötoimen johtajan sekä seurakuntamestarin toimistotilat. Seurakunnan leirikeskus Tuulikari sijaitsee Eura-joen Kuivalahdella 46 kilometrin päässä Harjavallasta. Siellä pidetään kaikki Harjavallan seurakunnan järjestämät leirit ja leiripäivät.

Seurakunnassa ylintä päätäntävaltaa käyttää kirkkovaltuusto. Harjavallan seurakunnan kirkkovaltuustoon kuuluu 19 jäsentä ja se kokoontuu muutamia kertoja vuodessa. Asiat kirkkovaltuustolle valmistelee kirkkoneuvosto, johon kuuluu Harjavallassa 9 jäsentä. Kirkkoherra on kirkkoneuvoston puheenjohtajana. Kirkkoneuvosto myös johtaa seurakunnan

toimintaa ja hallintoa, edistää seurakunnan hengellistä elämää sekä hoitaa seurakunnan taloutta (Kirkkolaki 1993). Harjavallan seurakunnassa on edelleen toiminnassa johtokunnat lähetyksen ja diakonian aloilla. Kasvatusasiain johtokunta jaettiin kahteen työryhmään vuoden 2011 alusta; pyhäkoulutyö, päiväkerhotyö ja perhetyö sekä partiotoiminta kuuluvat lapsityön työryhmän alaisuuteen ja varhaisnuorisotyö, rippikoulutyö ja nuorisotyö nuorisotyön työryhmään. Työryhmien kokouskäytännöt ovat vapaamuotoisemmat kuin johtokuntien. Seurakunnissa ollaan yleisesti luopumassa johtokuntatyöskentelystä, ja Harjavallan seurakunnassa lapsi- ja nuorisotyön työryhmät toimivat pilottiryhminä uuden mallin käyttöönotolle. Alla olevasta kuvioista nähdään Harjavallan seurakunnassa vallalla oleva hallintorakenne.

kirkovaltuusto				
kirkkoneuvosto				
diakoniatyön johtokunta	lähetystyön johtokunta	lapsityön työryhmä	nuorisotyön työryhmä	sairaalasielunhoidon johtokunta
seurakunnan työntekijät				sairaalapappi

KUVIO 1. Organisaatiokaavio

Kirkkoherran tehtävänä on johtaa kirkkolain 4 luvun mukaista seurakunnan toimintaa. Hän vastaa seurakunnan perustehtävistä ja toimii työyhteisön toiminnallisen puolen työntekijöiden esimiehenä. (Kirkkojärjestys 2006.) Harjavallan seurakunnassa taluspäällikkö johtaa kiinteistö- ja hautausmaatyöntekijöiden työskentelyä sekä vastaa seurakunnan talouteen liittyvistä asioista.

2.2 Lähtötilanteen kuvaus

Harjavallan seurakunnassa oli työyhteisön työnohjausta vuonna 2010. Työnohjauksen päätteeksi kaikkien työntekijöiden yhteisessä kokoontumisessa tehtiin SWOT-analyysi, johon koottiin keskeisimmät työyhteisön vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.

SWOT-analyysi eli nelikenttäanalyysi tulee englannin kielen sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). Analyysia käytetään usein työkaluna, kun halutaan suunnitella yrityksen toimintaa. SWOT-analyysin avulla tarkastellaan yrityksen toiminnan nykytilaa ja tulevaisuutta. Analyysi tehdään mahdollisimman yksilöidysti, jotta saadaan tietoon konkreettiset kehittämiskohteet. (Rope 2000, 94–95.)

Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa esitetään työyhteisössä joulukuussa 2010 tehty SWOT-analyysi työyhteisömme silloisesta tilasta. Työntekijät listasivat työyhteisön vahvuuksiksi hyvän talouden, ammattiosaamisen, luottamuksen toisiinsa (vaitiolovelvollisuus), tekniset valmiudet ja av-laitteiston sekä avoimen ilmapiirin.

Työyhteisön mahdollisuuksina kirjattiin hyvä talous, vapaus, tilaa kokeiluihin, vapaaehtoiset sekä uusi työntekijä, joka vastaisi työyhteisön toiveisiin ja tarpeisiin.

Työyhteisön uhkina on mainittu nauhakaupunki, talouden heikkeneminen sekä mahdollisesti uusi työntekijä. SWOT-analyysia tehtäessä käytiin keskustelua lähikuntien ja –seurakuntien yhdistymisestä ns. nauhakaupungiksi, johon olisi kuulunut Ulvila, Nakkila, Harjavalta ja Kokemäki. Nauhakaupunki jäi kuitenkin syntymättä. Uusi työntekijä viittaa tässä yhteydessä avoimeksi tulevaan papin virkaan pitkäaikaisen kappalaisen jäädessä eläkkeelle syksyllä 2011. Koska jatkajasta ei tässä yhteydessä ollut vielä tietoa, uusi työntekijä koettiin yleisesti sekä mahdollisuutena että uhkana työyhteisölle.

VAHVUUDET <ul style="list-style-type: none"> - hyvä talous - ammattiosaaminen - luottamus toisiimme (vaitiolovelvollisuus) - tekniset valmiudet, av-laitteisto - avoin ilmapiiri 	HEIKKOUEDET <ul style="list-style-type: none"> - viestin kulkeminen, päällekkäisyyksien ehkäisemiseksi - päätöksenteko selkeämmäksi ja nopeammaksi
MAHDOLLISUUDET <ul style="list-style-type: none"> - hyvä talous - vapaus - tilaa kokeiluihin - vapaaehtoiset - uusi työntekijä -> työyhteisön toiveet ja tarpeet 	UHAT <ul style="list-style-type: none"> - nauhakaupunki - talouden heikkeneminen - uusi työntekijä?

KUVIO 2. SWOT-analyysi eli nelikenttämalli (1.12.2010)

Työyhteisön heikkouksina mainittiin ”viestin kulkeminen, päällekkäisyyksien ehkäisemiseksi” sekä ”pätöksenteko selkeämmäksi ja nopeammaksi”. Nämä kaksi asiaa olivat koko työyhteisön muotoilemia lausumia, joilla pyrittiin kiteyttämään mahdollisimman lyhyesti ja kattavasti asian keskeinen sisältö kuten muissakin edellä mainituissa kohdissa. Opinnäytetyöni myötä työyhteisön heikkoudet tulevat tarkemmin avatuksi.

Työyhteisössämme on tiedotustiimi, johon kuuluu kirkkoherra, seurakuntapastori ja läheytssihteeri. Aluksi tiimissä oli mukana myös toimistos sihteeri. Tiimi on syntynyt työneuvottelussa yhteisellä sopimuksella, ja se pyrkii tehostamaan tiedottamista niin työyhteisön sisällä kuin seurakuntalaisillekin. Tiimillä ei ole yhteisesti sovittuja tai kirjattuja tehtäviä tai tavoitteita ja sen tehtäväkenttä on varsin laaja.

Toisena heikkoutena mainittu päätöksenteko liittyy työyhteisömme kokouskäytäntöihin. Työneuvottelu pidetään joka viikon keskiviikko ja siihen osallistuvat papit, kanttori, diakoniatyöntekijät, nuorisotyönohjaajat, lapsityöstä vastaava nuorisotyönohjaaja, lastenohjaaja (vuonna 2011), emäntä sekä seurakuntamestari. Työntekijät saavat esimieheltä sähköpostitse etukäteen asialistan aiheista, joita työneuvottelussa käsitellään. Joka kuukauden ensimmäisenä keskiviikkona pidetään laajennettu työneuvottelu kaikkien työntekijöiden kesken. Tällöin paikalla ovat myös talouspäällikkö (ajoittain), toinen lastenohjaaja, kiinteistöpuolen työntekijät ja toimistosihiteeri. Työneuvotteluja johtaa kirkkoherra ja työntekijät toimivat vuorollaan kokouksen sihteerinä laatien muistion, joka lähetetään sähköisenä kaikille työntekijöille.

Työnohjauksen päätyttyä työsuojelutoimikunta sai tehtäväkseen laatia vuosille 2011–2012 työyhteisön kehittämissuunnitelman, jossa voidaan tarttua mm. analyysissä esille tulleisiin asioihin. Työsuojelutoimikunta perustetaan työpaikkaan, jossa työskentelee säännöllisesti vähintään 20 työntekijää. Työnantaja ja työpaikan työntekijät ovat edustettuina työsuojelutoimikunnassa. Työsuojeluvaltuutettu sekä jäsenet huolehtivat työntekijöiden hyvinvoinnista työpaikalla ja puuttuvat tarvittaessa työsuojelullisiin asioihin. (Toimihenkilöjärjestöjen Sivistysliitto ry i.a.) Seurakuntien työsuojelutoimikunnat ja yhteistyötoimikunnat olisi pitänyt yhdistää työympäristötoimikunniksi vuonna 1997 (kirkon yleiskirje A 7/97). Harjavallan seurakunnassa toimikunta oli kuvatus prosessin aikana työsuojelutoimikunta ja muuttui yhteistyötoimikunnaksi keväällä 2012.

2.3 Kehittämisprosessin kuvaus

Ensimmäisessä työsuojelutoimikunnan kokouksessa helmikuussa 2011 keskusteltiin mihin asioihin toimikunta haluaa tarttua työyhteisömme kehittämisessä ja mikä osuus on opinnäytetyölläni. Kokouksessa päätettiin, että toimikunta pyrkii saamaan työyhteisön pitkäjänte-

seen suunnitteluun aikaiseksi ns. vuosikellon. Toiminnallisen puolen työntekijät olivat maaliskuussa 2011 koolla suunnittelemassa syksyn toimintaa ja useimmat päivämäärät lyötiin lukkoon. Tässä kokoontumisessa ei puhuttu vuosikellosta, vaikka toiminta olikin jo sen suuntaista. Syksyllä kokoonnuttiin suunnittelemaan kevätkautta. Työsuojelutoimikunnan jäsen tekee pohjan vuosikelloksi eli kirjaa kuukaudet paperille, johon työntekijät merkitsevät asiat, jotka tietyssä kuukaudessa on tehtävä.

Vuosikellon lisäksi työsuojelutoimikunta kiinnitti huomiota niihin työyhteisöme työaloihin tai -tehtäviin, joiden vastuualueet ovat epämääräisiä tai päällekkäisiä. Tähän puututaan siten, että esimies käy kevään 2011 aikana kaikkien työntekijöiden kanssa kehityskeskustelut, joissa hän pyrkii kartoittamaan kyseiset päällekkäisyydet tai riskialueet, ”liikavarvasalueet”. Keskustelujen jälkeen katsotaan jatkotoimenpiteiden tarpeellisuus. Mikäli työsuojelutoimikunta käsittelee kehityskeskustelujen tuottamia riskialueita yhdessä esimiehen kanssa, on tästä syytä informoida työntekijöitä ennen keskustelujen aloittamista. Esimies on toukokuussa 2011 lähettänyt kaikille vakituudessa työsuhteessa oleville tiedon toukokuussa käytävistä kehityskeskusteluista, josta käy ilmi, että keskustelun tavoitteena on mm. selvittää kyseiset riskialueet.

Työsuojelutoimikunta kokoontui seuraavan kerran huhtikuussa 2011, ja esittelin kokouksessa opinnäytetyöni alustavaa suunnitelmaa siitä, että keskittyisin työssäni SWOT-analyysin esille nostamiin työyhteisön heikkouksiin. Tarkoituksena on luoda kyselylomake, jolla voin selvittää työntekijöiden käsityksiä siitä, miten tieto kulkee työyhteisössä, kuinka tyytyväisiä siihen ollaan ja miten tilannetta voisi vastaajien mielestä muuttaa. Samassa lomakkeessa työntekijöiltä kysytään myös kokemuksia kokouksiemme toiminnasta.

Saatuja tuloksia käsiteltiin työsuojelutoimikunnan kokouksessa marraskuussa 2011, jossa päätettiin jatkotoimista. Ehdotukseni oli, että selkeästi esille nousseisiin asioihin tartuttaisiin ja työntekijöille esitettäisiin toimenpide-ehdotukset, jotka otettaisiin käyttöön ja arvioidaisiin sopivan ajan kuluttua. Työsuojelutoimikunta toimii uusien pelisääntöjen valmistelijana ja tiedottajana. Pelisääntöjen tarkoitus on olla niin yksinkertaisia ja selkeitä, että jokainen työntekijä voi niihin sitoutua. Testaamme pelisääntöjä käytännössä muutaman kuukauden ajan ja kevään 2012 aikana kerätään palautetta pelisääntöjen toimivuudesta ja paran-

nusehdotuksista. Työsuojelutoimikunta jatkaa pelisääntöjen hiomista siitä eteenpäin ja toimii myös hankkeen arvioijana ja reflektioijana.

Kehittämishanke on suunnattu Harjavallan seurakunnassa vakituisissa työsuhteissa oleviin työntekijöihin, ja hankkeesta hyötyvät kaikki työntekijät, myös määräaikaisissa työsuhteissa olevat, sekä välillisesti myös seurakuntalaiset tehostuneen tiedottamisen kautta. Työnohjausprosessin koettiin jäävän kesken, koska SWOT-analyysissä esille nousseisiin asioihin ei ole koko työyhteisönä enää sen jälkeen puututtu. Työnohjaus ei ollut myöskään enää käytettävissä koko työyhteisölle vuonna 2011. Opinnäytetyöni myötä työyhteisön heikkoudet tulevat tarkemmin avatuksi ja kartoitetuksi, minkä jälkeen niiden työstäminen on mahdollista. Opinnäytteeni ja työsuojelutoimikunnan kehittämissuunnitelma täydentävät toisiaan. Hankkeesta ei koitunut kuluja seurakunnalle, kun kyselylomakekin lähetettiin sähköisesti.

Seuraavalla sivulla on kuvattu työyhteisössä tapahtuneen prosessin kulkua kuvion avulla.



KUVIO 3. Prosessin kulku

3 TYÖYHTEISÖN TODELLISUUTTA

3.1 Viestintästrategia ja -suunnitelma

Työyhteisön sisäinen viestintä on tiedottamista ja kommunikaatiota, vuorovaikutusta (Lehtonen 1998 i.a.). Sisäinen viestintä sisältää niin päivittäisiin työtehtäviin liittyvää viestintää kuin strategisia tavoitteita, suhdetoimintaa, myönteisen työilmapiirin sekä yhteisöidentiteetin rakentamista ja kehittämistä (Lehtonen 2003 i.a.) Viestintä on siis laajempi käsite kuin tiedottaminen. (Lehtonen 1998 i.a.). Viestintä sisältää itse asiassällön lisäksi muun muassa sanatonta viestintää, erilaisia viestinnän tyylejä, monenlaista vuorovaikutusta ja viestijän tietotaidon. Tiedottaminen on asian eteenpäin saattamista, tiedonkulkua.

Tässä opinnäytetyössä viestinnän ja tiedonkulun käsitteitä käytetään tarkoittamaan samaa asiaa niin, että näkökulmana on nimenomaan tiedonkulku ja sen kehittäminen eikä laajempi kommunikointi. Osa sisäisen viestinnän tehtävistä niveltyy tässä työssä alaistaito- käsitteen alle.

Viestintästrategia ja -suunnitelma tukee vuosikellon tekemistä sekä sisäisen viestinnän pelisääntöjen luomista. Viestintäsuunnitelma selkiyttää vuositason organisaatiossa tiedottamista ja viestintää (Tiedotedeski Finland Oy, 2007). Vuosikello on apuväline työyhteisön pitkän tähtäimen suunnitteluun. Vuosikellon avulla pysytään selvillä siitä, missä vaiheessa mitään tulevaa asiaa tulisi suunnitella. Näin vuosittain toistuvat tapahtumat tai asiat tulevat valmistelluiksi riittävän hyvissä ajoin.

Viestintäsuunnitelmaan sisällytetään organisaation arkipäivän viestinnän pelisäännöt ja ohjeistukset. Viestintäsuunnitelmasta kannattaa tehdä helppo ja yksinkertainen, jotta sitä voidaan täydentää tarvittaessa. Viestintäsuunnitelmassa on otettava huomioon myös SWOT-analyysissä esiin nousseita asioita. Käytännössä päätetään, mihin tekijöihin pyritään

vaikuttamaan tulevana vuonna. Tiedottamisessa on selkeästi määritelty tekijät ja vastuut sekä seuranta. (Tiedotedeski Finland Oy, 2007.)

Kirkon strategiat koskevat enimmäkseen seurakuntalaisiin kohdistuvaa viestintää. Sekä kirkon strategiassa että kirkon viestintäohjelmassa työyhteisön sisäistä viestintää koskee yleisesti se, että työntekijän on oltava tietoinen siitä, että vaikuttavinta viestintää on henkilökohtainen viestintä. Strategiassa huomioidaan se, että henkilöstölle on annettava riittävää koulutusta ja ohjausta viestinnästä. Erityisesti nostetaan esille työntekijöiden valmiudet toimia verkossa. Kirkon strategiassa lausutaan myös, että seurakuntien sisäistä viestintää arvioidaan ja ryhdytään tarvittaviin muutoksiin. (Suomen evankelisluterilainen kirkko i.a.)

3.2 Yhteisöviestintä

Viestintä on tapahtuma tai prosessi, jossa sanoma välitetään tai vaihdetaan lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Viestintä on työyhteisön työkalu. (Åberg 1996, 14, 61.)

Työyhteisön viestinnällä tarkoitetaan työyhteisössä sellaista sanomien vaihdantaa, joka mahdollistaa eri tilanteissa työyhteisön ja sen jäsenten tavoitteiden toteuttamisen. Yhteisöviestinnän ominaispiirteitä ovat organisoidut puitteet, tavoitteellisuus ja teknisten viestimien käyttö. Työyhteisön viestintäjärjestelmä on kokonaisuus, joka muodostuu käytössä olevista viestintäkanavista, viestinnän järjestelyistä ja viestinnän säännöistä. (Åberg 1996, 61–62.)

Työyhteisössä tarvitaan viestintää erityisesti toiminnan tukemiseen eli palvelujen tuottamiseen ja niiden siirtämiseen asiakkaille. Työyhteisöviestintää käytetään myös työyhteisössä profiloimiseen, informoimiseen, kiinnittämiseen ja vuorovaikutukseen. Sosiaalinen vuorovaikutus, jota myös puskaradioksi tai henkilökohtaiseksi lähiverkoksi kutsutaan, on tärkeä viestinnän muoto. Se ei kuitenkaan ole tulosviestintää, johon työyhteisö voi vaikuttaa. (Åberg 1996, 63–64.) Aarnikoivun mielestä sosiaalinen vuorovaikutus on hyvin merkityk-

sellistä työyhteisöissä. Hänen mukaansa kahvihuone- ja käytäväkeskustelut ovat epävirallisen organisaation toimintakulttuuria, joissa syntyy sosiaalisia suhteita ja työntekijöiden keskinäinen luottamus kasvaa. Keskusteluissa tulkitaan usein myös virallisen organisaation viestejä. Esimiehellä on mahdollisuus osallistua keskusteluun. (Aarnikoivu 2008, 55–56.) Hämäläisen mukaan tiedottaminen lisää työyhteisössä työrauhaa ja yhteenkuuluvuuden tunnetta (Hämäläinen 2005, 239).

Tässä tutkimuksessa on kysymyksessä Harjavallan seurakunnan sisäisen tiedon kulun kehittämisen, joten keskityn tulosviestinnän osalta vain sisäiseen informointiin. Käytetympi käsite asialle on sisäinen tiedotus. Sisäisen tiedotuksen muodot ja kanavat luokitellaan lähijä ja kaukokanaviin sekä suoraan keskinäisviestintään ja välitettyyn pienjoukkoviestintään (Åberg 1996, 180).

Lähikanavat palvelevat työyksikköä tai yksittäistä työyhteisön jäsentä; kaukokanavat välittävät sanomia koko työyhteisölle. Suora keskinäisviestintä on henkilökohtaista kanssakäymistä, jossa lähikanavina toimivat mm. esimiehet, osastokokoukset, neuvottelut ja työtoverit. Lähin esimies on tärkein työviestinnän kanava ja yleislähde, hänen puoleensa kääntyy lähes kaikissa työpaikan asioissa. Henkilöstön viestintätyytyväisyyden, työtyytyväisyyden ja työmotivaation välillä on positiivinen korrelaatio. Kokouksissa viestintätilanne on läheisempi kuin pienjoukkoviestinnän keinoilla, viestintä on kaksisuuntaista ja viestinnässä voidaan ottaa huomioon ryhmädynaamisia tekijöitä. Työtoverit edustavat puskaradiota tai sisäistä lähiverkkoviestintää, joille ovat ominaista nopeus ja sanoman selkeys, tiedon tarkkuus sen sijaan on epävarmaa. Välitettyssä pienjoukkoviestinnässä käytetään joukkoviestinnän tekniikoita, mm. ilmoitustaulu, pikatiedote ja toimintakertomus, mutta sanoma välittyy rajatummalle kohdejoukolle kuin joukkoviestinnässä. (Åberg 1996, 178, 180–184, 187.)

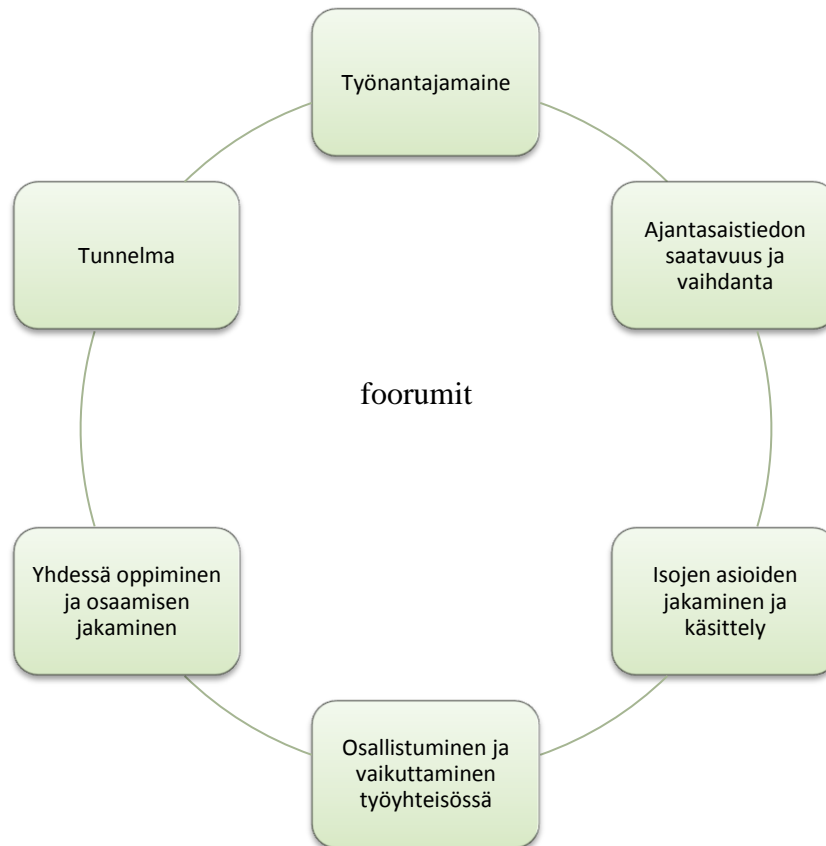
Kaukokanavat ovat pääasiassa pienjoukkoviestimiä. Tiedotustilaisuuksia pidetään, kun on kyse suurista, useampaa yksikköä koskevista asioista. Tiedotustilaisuutta käytetään mm. silloin, kun tiedotettavan asian perillemenon kannalta on tärkeää, että viestintä on henkilökohtaista tai aihe on sellainen, että sen odotetaan herättävän paljon sisäistä keskustelua. Kun asia halutaan tuoda yleiseen keskusteluun ennen päätöksen tekemistä, on tiedotustilai-

suus myös paikallaan. Viestintäkanavien käyttöastetta kuvataan intensiteetillä. (Åberg 1996, 185–186, 194.)

Åbergin esittämä työyhteisöviestintä edustaa perinteistä, hierarkkista viestintämallia, mutta sisältää työyhteisöviestinnän perusteita, jotka ovat ajattomia. Åberg näyttää olevan perusteos, johon 2000-luvun viestintää koskeva muu kirjallisuus viittaa. Uudempi viestinnän alan kirjallisuus keskittyy lähinnä teknisten viestimien käyttömahdollisuuksiin.

Elisa Juholin sen sijaan esittää uudenlaisen työyhteisöviestinnän mallin, agendan, jonka mukaan ”viestintä tapahtuu siellä, missä ihmiset ovat ja työskentelevät ja missä he itse tuottavat ja vaihtavat tietoa ja kokemuksia” (Juholin 2008, 62). Viestintä ei ole hierarkkista vaan kaikki työntekijät ovat yhtäläisiä viestijöitä omissa tehtävissään. Juholin vertaa viestintää verenkiertoon ja hengitykseen, niin tärkeästä asiasta työyhteisöviestinnässä on kysymys. Foorumit edustavat fyysisiä ja digitaalisia työtiloja, erilaisia kokouksia ja palavereja, verkostoja ja sosiaalista mediaa. (Juholin 2008, 64, 73–80). Juholinin agenda uudistaa perinteisen viestinnän siirtämällä vastuuta ja aktiivisuutta kaikille työntekijöille.

Seuraavalla sivulla olevasta kuviosta nähdään agendan osa-alueet: työnantajamaine, tunnelma, ajantasaistiedon saatavuus ja vaihdanta, isojen asioiden jakaminen ja käsittely, osallistuminen ja vaikuttaminen työyhteisössä sekä yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen. Osa-alueista kerrotaan tarkemmin tutkimustulosten kohdalla luvussa 6.



KUVIO 4 . Työyhteisöviestinnän uusi agenda (Juholin 2010, 64)

3.3 Kokouskäytännöt

Kokous on tilaisuus, johon henkilöt kokoontuvat kuuntelemaan, keskustelemaan ja tekemään päätöksiä määrämuotoisten menettelytapojen ja sääntöjen mukaisesti (Niipola 2008, 5). Kokous suunnitellaan siten, että käsiteltävät asiat valmistellaan, laaditaan kokouskutsu ja kokouksen esityslista, selvitetään menettelytapakysymykset ja tehdään käytännön valmistelut kokouspaikalla. Kokouksen puheenjohtaja vastaa kokouksen valmisteluista. Puheenjohtajan rooli kokouksessa on johtaa kokousta ja valvoa päätösten kirjaamista ja toi-

meenpanoa. Kokouksen sihteeri tekee muistiinpanot pöytäkirjaa varten, avustaa puheenjohtajaa ja laatii pöytäkirjan tarvittavine liitteineen. (Lunnas 1994, 12–15, 22–23.)

Kokouksen tarkoitus on tehdä päätöksiä. Päätöksenteko etenee siten, että käsiteltävään asiaan perehtynyt henkilö esittelee asian ja tekee päätösehdotuksen mahdollisten vaihtoehtoratkaisujen joukosta. Esittelyä seuraa keskustelu, jossa tuodaan esille uusia päätösehdotuksia. Kun keskustelu ei tuo enää mitään uutta asian käsittelyyn, puheenjohtaja päättää keskustelun sekä toteaa ja tarkastaa tehdyt ehdotukset. Jos keskustelun lopputuloksena syntyy vain yksi kannatettu ehdotus, saadaan asiasta yksimielinen päätös. Muutoin päätöksestä voi jättää eriävän mielipiteen tai vastalauseen. Puheenjohtajan tehtävänä on julistaa asia loppuun käsitellyksi, jotta kokous voi edetä. (Lunnas 1004, 26, 28–29.)

Harjavallan seurakunnassa työntekijöiden yhteisiä kokoontumisia kutsutaan työneuvotteluiksi. Neuvottelu onkin vapaamuotoisempi ja vuorovaikutteisempi kokoontuminen kuin kokous. Neuvotteluprosessiin kuuluu myös asia- tai esityslista, jonka koollekutsuja toimittaa osallistujille. Vuorovaikutusvaiheessa keskustellaan asiakontekstista, tiedotetaan ja tehdään kysymyksiä ja tarkennuksia. Päätöksenteossa pyritään löytämään sellainen ratkaisu, johon kaikki osapuolet voivat myöntyä ja sitoutua. Mahdolliset eriävät mielipiteet kirjataan muistioon. Neuvotteluprosessin lopetusvaiheessa tehdään yhteenveto käsitellyistä asioista, laaditaan muistio ja huolehditaan seurannasta. (Niipola 2008, 4-5.) Neuvottelun suurin ero kokoukseen verrattuna on siinä, että neuvottelussa lopputulos tulee julki vasta käydyn keskustelun kuluessa. Neuvotteluun mennään avoimin mielin. (Vaahtio 2008, 126.) Kokouksissa tehdään jo asian valmistelun yhteydessä päätösehdotus (Lunnas 1994, 13).

3.4 Kehittyvä työyhteisö

Hyvän ja toimivan työyhteisön kriteerejä ovat Rauramon (2004) mukaan:

- oikeudenmukaisuus, tasa-arvo ja niiden toteutuminen

- yhteiset arvot ja yrityskulttuuri
- hyvä työilmapiiri, yhteisöllisyys ja yhteishenki
- hyvät esimies-alaisuuhteet
- yhteiset tavoitteet ja oman työn merkityksen ymmärtäminen
- ura- ja kehitysmahdollisuudet
- vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet
- oikeudenmukainen palkka- ja palkitsemispolitiikka
- tiedonkulku ja -saanti
- optimaalinen työkuormitus
- työn virikkeellisyys
- työn ja yksityiselämän (perheen) yhteensovittaminen. (Rauramo 2004, 127.)

Edellä luetellut työyhteisön kriteerit ovat ideaalisen työyhteisön piirteitä. Kaikissa työyhteisöissä on osa-alueita, joita voidaan kehittää. Työyhteisön kehittyminen on prosessi, joka etenee tiettyjen lainalaisuuksien mukaan. Tässä alaluvussa kuvataan kehittyvän työyhteisön prosessia.

Rannan mukaan työyhteisö, jossa on noin 20 työntekijää, tarvitsee tiedon kulkuun rakenteita; tieto ei kulje itsestään (Ranta 2005, 17). Åberg on samoilla linjoilla: mikään työyhteisö ei pysty toimimaan ilman viestintää (Åberg 1996, 61). Työyhteisölle on ominaista mm. työn ja vallan jako sekä viestinnän rakenteellisuus. Työyhteisön viestintä on rakentunut tiettyjen työyhteisössä sovittujen sääntöjen perusteella. Säännöt koskevat viestintäsuhteita, sanomien sisältöä ja niitä erilaisia viestinnän järjestelyjä, joita eri tasoilla on otettu käyttöön. (Åberg 1996, 49.)

Osa työntekijöistä jää tai tuntee jäävänsä oleellisen tiedon ulkopuolelle ja syntyy erilaisia epäsuotuisia työilmapiirikulttuureita. Työyhteisössä kehittäminen on prosessi, kehitymisarja. Muutos työyhteisössä etenee vaiheittain. Nykytilan tiedostamisen jälkeen tiedostetaan kehityksen esteet, suunnitellaan muutos, päätetään ryhtyä muutokseen ja toteutetaan se. Jos uudistusprosessi käynnistyy työyhteisössä ensimmäistä kertaa, on kaikki prosessin vaiheet tärkeitä tiedostaa. Jatkossa ensimmäiset vaiheet voidaan jättää pois ja aloittaa suoraan muutoksen suunnittelusta. (Ranta 2005, 17–19.) Prosessia voi kuvata myös työyhteisön jatkuvan onnistumisen pelisäännöiksi. Tällöin työyhteisön haaste tuodaan yleiseen keskus-

teluun ja visiointiin, jolloin työntekijät voivat vaikuttaa lopputulokseen. Osallisuuden kokemus lisää sitoutuneisuutta. Asetetun tavoitteen saavuttamiseksi valitaan sopivat keinot ja toimintavaihtoehdot ja päätetään aikataulusta ja työnjaosta. Koska kysymyksessä on prosessi, se mahdollistaa joustavan reagoinnin muutoksiin. (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 73–87.)

Työyhteisössä jonkin asian kehittäminen vaatii siis ensin nykytilanteen arvioinnin. Organisaation nykytila arvioidaan tarkasti, jotta tiedetään mikä organisaation todellisuus on. (Ranta 2005, 43.) Arvioiminen on työyhteisön ja sen jäsenten kehittymisen kannalta oleellista (Järvinen 2008, 79). SWOT-analyysin keskeinen hyöty arvioinnissa on mahdollisuus tarkastella organisaatiota kokonaisuutena. Päätelmiä tehtäessä on huomioitava myös nelikentän eri osa-alueiden vaikutukset toisiinsa. Analyysi osoittaa kehityslinjaukset ja toiminnan kehittämiseksi voidaan tehdä toimintasuunnitelma. (Rope 2000, 95–96.) On kuitenkin huomioitava, että SWOT-analyysi kuvaa vain tietyn ajankohdan näkemystä ja on siksi rajallinen (Furman ym. 2004, 89).

Kehityksen esteenä on Rannan mukaan työyhteisössä tapahtuva sähläys, johon kuluu päivittäisestä työajasta 15–35%. Sähläys tarkoittaa mm. työkalujen etsimistä, asioiden tekemistä kahteen kertaan, väärää työjärjestystä ja huonoja työmenetelmiä. Ihmiset toimivat toisistaan tietämättä ja työtä tehdään moneen kertaan, osa töistä jää myös tekemättä. (Ranta 2005, 43, 80.) Jatkuvan onnistumisen pelisääntöjen mukaisesti kannattaa pitää huolta siitä, että voimavaroja ei tuhlaata päällekkäisiin toimintoihin (Furman ym. 2004, 87).

Tietoisessa kehittämisprosessissa valitaan kehittämisryhmä, johon tulisi nimetä ne henkilöt, joita kehittäminen koskee. Ryhmä elää tilanteen mukaan, ja siihen voi tulla uusia ihmisiä toisten jäädessä siitä pois. Tärkeää olisi, että hankkeen kannalta tärkeät ihmiset olisivat mukana kehittämisryhmässä. Kun alkukartoitus on nyt tehty, kehittämisryhmä analysoi tuloksia, minkä jälkeen ne esitellään henkilöstölle. Samalla käydään keskustelua tavoitteista ja koko henkilöstö saadaan näin mukaan työyhteisön kehittämiseen. (Ranta 2005, 81.)

Tärkeintä kehittämisen lopputuloksen kannalta on henkilöstön ilmapiirin myönteisyys sekä johdon sitoutuminen kehittämiseen. Johdon mukaisuus, pitkäjänteisyys ja jatkuvuus tuottavat kehittämisessä hyviä tuloksia. On tärkeää tiedostaa myös ne työyhteisössä olevat esteet,

joihin työyhteisön kehittäminen tai siellä tapahtuva muutos on kompastunut aiemmilla kerroilla. (Ranta 2005, 82, 89.) Työyhteisön yhteisiin pelisääntöihin sitoutuminen on toimivan ja avoimen työyhteisön tunnusmerkki. Vuorovaikutus on avointa, kun työyhteisössä voidaan puhua rakentavasti työstä ja siihen liittyvistä asioista asianomaisten ihmisten kanssa varmistaen, että molemmat osapuolet ovat ymmärtäneet viestin samalla tavalla. (Järvinen 2008, 91–100.) Hämäläinen on samaa mieltä; hänen mukaansa työyhteisön hyvä vuorovaikutus edellyttää selkeiden pelisääntöjen sopimista ja niiden noudattamista. (Hämäläinen 2005, 129).

Muutos toteutuu vähitellen. Kehittämisen prosessin tässä vaiheessa kehitettävää materiaalia on paljon ja tilanne vaikuttaa kaoottiselta. Nyt tehdään valinta siitä, mikä on tärkein ja ajankohtaisin hanke (tai kaksi), joka tuottaa nopeimmin ja helpoimmin tuloksia. Näin saadaan nopeasti hyviä tuloksia, ja se lisää työntekijöiden halua kehittämiseen. Samalla se luo uskoa siihen, että todellisia muutoksia saadaan aikaan. Tämän lisäksi olisi hyvä valita kohde, joka tähtää pidemmälle ja rakenteellisempiin muutoksiin. (Ranta 2005, 99.) Muutoksen toteuttamisvaiheessa ollaan prosessin puolivälissä, jolloin arkityössä tulisi perusasioiden lisäksi olla tilaa muutokselle ja uusille toimintatavoille. Tämä aiheuttaa kuohuntaa työntekijöissä ja hetkellisesti näyttää siltä, että prosessin eteneminen pysähtyy. (Luukkala 2011, 180).

Ranta toteaa ykskantaan, että ”sitoutumista ei voi pakottaa”. Sitoutuminen on kuitenkin kehittämisen tulosten kannalta ensiarvoisen tärkeää. Työntekijöiden sitoutumista vahvistaa se, että he ovat mukana suunnittelemassa ja aikatauluttamassa kehittämisprosessia, kuten aiemmin on todettu. Suunnitelmat ja aikataulu pilkotaan työelämän arkeen sopiviksi palasiksi ja kehittymistä seurataan vähintään parin kuukauden välein. Kehittyminen ja kasvu ovat aaltoliikettä, johon vaikuttavat myös työntekijän henkilökohtaiset kasvuprosessit sekä organisaation sisäiset ja ulkoiset muutokset ja mahdolliset ristiriidat. Kehittyminen voi olla myös jatkuvaa, koska työyhteisö ei tule koskaan valmiiksi vaan vain paranee kehittyessään. (Ranta 2005, 85, 89, 127, 146, 166, 171.) Pitkään menestyneiden parhaiden yritysten menestystekijä on jatkuvan parantamisen periaate (Järvinen 2008, 157). Työyhteisössä muutokset tapahtuvat hitaasti ja välillä etenemisen sijasta tapahtuu taantumista. Muutokset tarvitsevat runsaasti aikaa, jotta työntekijät ehtivät tottua ja kasvaa uuteen tavoitteeseen. (Hämäläinen 2005, 243).

4. ALAISTAI DOT

4.1 Määrittelyä

Käsitteenä alaistaito on otettu käyttöön Suomessa 2000-luvulla, ilmiönä alaistaitoa on tutkittu jo kauan. Alaistaito on vaikeasti määriteltävissä, ja siitä on monia eri tavoin painotettuja määritelmiä. Alaistaito voidaan nähdä tahdikkuutena ja hienovaraisuutena, josta ei erikseen virallisesti palkita tai tehdä näkyväksi ja joka kokonaisuudessaan edistää organisaation toimivuutta. Alaistaito on ikään kuin ”ekstrarooli” työkäyttäytymisessä oman perustehtävän ”yli ja ohi” menevässä toiminnassa. (Keskinen 2005, 18–19, 22.) Kotimaisten kielten tutkimuskeskuksen pohdinnoista Kauppinen kiteyttää alaistaidon määritelmän hyvin sanomalla, että alaistaito on sellaista työntekijän käyttäytymistä, joka ei kuulu työn muodollisiin vaatimuksiin, mutta vaikuttaa työyhteisön tehokkaaseen toimintaan (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 7).

Soili Keskinen määrittelee alaistaidon sisältävän ”velvollisuuden huolehtia työpaikan viihtyisyydestä, resurssien järkevästä käytöstä, yhteistyöstä työtovereiden ja esimiehen kanssa, mielipiteen ilmaisemisesta asioiden eteenpäin viemiseksi sekä aktiivisesta osallisuudesta työpaikan asioiden edistämiseksi” (Keskinen 2005, 20). Kun Keskinen käyttää alaistaitojen yhteydessä käsitettä velvollisuus, Aarnikoivu korostaa alaisen oikeuksia toimia ja vaikuttaa työyhteisössä (Aarnikoivu 2008, 80).

Alaistaidossa on piirteitä sitoutumisesta, organisaatioon samaistumisesta, motivoituneisuudesta ja ammatillisesta osaamisesta (Keskinen 2005, 33). Alaistaito on kuitenkin enemmän kuin yksittäinen taito tai asenne.

Sitoutuminen on edellytys laadukkaalle työsuoritukselle. Sitoutuminen ilmenee motivoituneisuutena ja sen kautta halukkuutena kehittää työtä, työympäristöä ja omaa toimintaa työssä. Sitoutuminen kuvastaa ensisijaisesti vastuullista asennoitumista työhön, kun taas alais-

taito on laajempi käsite ja sisältää sitoutumisen lisäksi erilaisia käyttäytymisen tasolla ilmeviä taitoja ja toimintoja kuten yhteistyötaidon, taidon kommunikoida työn piirteistä sekä taidon suorittaa perustehtävän edellyttämiä toimia riittävän laadukkaasti. (Keskinen 2005, 25, 28.)

Organisaatioon samaistuminen sisältää Vernon Millerin, Mike Allenin ja Jack Johnsonin mukaan (Keskinen 2005, 31) jäsenyyden tai solidaarisuuden tunteen organisaatiota kohtaan, lojaalisuuden sekä kiinnostuksen organisaation tavoitteita kohtaan. Samaistuminen on myös yhteisten, jaettujen piirteiden tai samanlaisuuden havaitsemista organisaation jäsenten kesken ja kunnioitusta yhteisiä arvoja kohtaan. (Keskinen 2005, 31–32.)

Motivoituneisuus on työntekijän tietoisuutta työn tavoitteista ja pyrkimystä toteuttaa tavoitteet käyttämällä omia resurssejaan tarkoituksenmukaisella tavalla. Motivoituneisuus on ensisijaisesti tietynlaista asennoitumista työhön, alaidossa asenteet ovat vain yksi osa-alue. (Keskinen 2005, 32.)

Ammatillinen osaaminen on substanssiosaamista, jonka työntekijä on hankkinut ammatillisen koulutuksen tai työkokemuksen myötä tai näiden yhdistelmänä. Keskinen mukaan tiedollinen elementti on yksi alaidon osa (Keskinen 2005, 32, 34.)

4.2 Alaisen vastuut, velvollisuudet ja oikeudet

Alaitaito on työskentelyä työntekijän roolissa. Se ei ole alamaisuutta tai alisteisuutta. (Keskinen 2005, 45.) Aarnikoivu korostaa alaidoissa alaisen vastuuta, velvollisuuksia ja oikeuksia. Alaitaito kuvaa hänen mukaansa suhtautumista alaiseen täysivaltaisena työyhteisön jäsenenä pelkän passiivisen toiminnan kohteen sijaan. (Aarnikoivu 2008, 79.) Silvennoisen mielestä alaisen vastuulla on selvittää itselleen työpaikkansa tavoitteet ja toiminnan tarkoitus ja herättää siitä keskustelua, mikäli tavoite on epäselvä. Keskustelu luo pohjaa

pitkän tähtäimen suunnitelmien määrittämiseen ja ymmärtämiseen. Osallistuminen lisää työmotivaatiota ja tavoitteellisuus selkiytyy. Tavoitteellisuutta edistää se, että työntekijöiden keskinäiset sidokset ovat työtehtävissä eivätkä tunnesidoksissa. (Silvennoinen, Kauppinen 2006, 10.)

Keskisen mukaan alaistaito on ensinnäkin vastuullista asennoitumista, mikä ilmenee joustavuutena, kunnioittavuutena ja arvostavuutena. Työntekijä vastaa oman vastuullisen asenteensa ylläpitämisestä työtään kohtaan. Toiseksi alaistaitoa on toiminnan ja käyttäytymisen tasolla ilmenevä vastuullisuus. Tämä näkyy mielipiteen ilmaisemisena, yhteistyöaitona ja tarvittavien ratkaisumallien hakemisena. Työntekijän vastuulla on toimia aktiivisesti yhteistyössä esimiehen ja työtovereiden kanssa, kohdistaa esimieheen realistisia, jäsenyntyä ja sanoitettuja odotuksia. Kolmanneksi alaistaitoa on tiedollinen elementti, työn sujumisen kannalta olennaisten tietojen omaksuminen, hankkiminen ja käyttäminen. (Keskinen 2005, 18, 34, 43.) Luukkala kuvaa samankaltaisia ominaisuuksia käsitteellä työyhteisötaidot. Niihin kuuluu työn tavoitteiden tunteminen, vastuun ottaminen, tiedon hankkiminen ja omaaloitteisuus, sosiaaliset taidot, asiallinen vuorovaikutus ja eettisyys toiminnassa. (Luukkala 2011, 215).

Aarnikoivun mukaan alaistaitoa on se, miten teet oman työsi hyvin, miten olet vuorovaikutuksessa muiden työyhteisön jäsenten ja esimiesten kanssa ja miten otat vastuun omista tekemisistäsi (Aarnikoivu 2008, 81).

Kun Keskinen sisällyttää alaistaitoihin enemmän kuin ihmisen asenteen, Aarnikoivu pitää alaistaitoja asenteena, jonka mukaisesti henkilö haluaa tuottaa hyvinvointia itselleen ja muille. Alaistaidoissa on Aarnikoivun mukaan kyse taitojen näkyväksi tekemisestä ja tärkeiden asioiden korostamisesta. Alaistaitoja ei voi opettaa konkreettisina taitoina vaan niiden aito toteutuminen arjessa edellyttää omaehtoista sitoutumista ja oivalluksia. Alaistaitoinen henkilö johtaa itseään. (Aarnikoivu 2008, 80–81.)

Työntekijä voi olla passiivinen alainen, joka toimii esimiehen ohjeiden mukaisesti tehden vain välttämättömät työt. Mukautuva alainen noudattaa saamiaan ohjeita kritiikittä, ja hän on hyvin organisaatiokollinen. Sekä passiivinen että mukautuva alainen ovat toisista riip-

puvaisia, epäitsenäisiä työntekijöitä, jotka eivät esitä kritiikkiä. Keskitien kulkijan roolissa olevalla alaisella olisi resursseja enempäänkin, mutta hän varmistele asemaansa eikä ota riskejä. Vieraantunut alainen on vetäytynyt ja negatiivinen työtoveri. Hän on individualisti, itsenäinen kriittinen ajattelija, joka on aiemmin voinut olla tehokas alainen. Tehokas alainen, jonka osallistuminen ja sitoutuminen on aktiivista ja ajattelu itsenäistä, on arvokas työntekijä työyhteisössä. Tehokas alainen on työssään osaava, joustava, innostunut ja ennakkoiva. (Silvennoinen, Kauppinen 2007, 10–19.)

Alaistaitojen kehittyminen kasvattaa roolitietoisuutta ja rooliymmärrystä työyhteisössä. Roolitietoisuus mahdollistaa sen, että työntekijä ymmärtää roolin vaikutuksen käyttäytymiseen ja näkökulma laajentuu. Roolitietoinen henkilö arvioi ennen mielikuvan muodostamista ja kannan ottamista tilannetta ja tilanteeseen johtaneita syitä ja tekijöitä laajemmin. Käytännössä roolitietoinen työntekijä ymmärtää johdon roolin kokonaisuudessa. (Aarnikoivu 2008, 91.) Mitä paremmin esimiehen ja työntekijän roolikäyttäytyminen täydentävät toinen toistaan, sitä sujuvampaa, luontevampaa ja selkeämpää esimiehen ja työntekijän vuorovaikutus on. Jos esimies ei ole selkeästi johtajan roolissa tai työntekijä ryhtyy johtajan rooliin ilman, että siitä on sovittu, on konfliktien syntyminen hyvin todennäköistä. (Keskinen 2005, 46.)

4.3 Luottamus ja psykologinen sopimus

Alaistaitojen käyttämisen edellytys on luottamus. Työntekijät eivät jaa osaamistaan, tietojaan ja taitojaan ilman keskinäistä luottamusta (Keskinen 2005, 83). Luottamus on myös välttämätön edellytys organisaation muutostilanteissa muutosprosessin onnistuneelle läpiviennille. Luottamus ylläpitää työtyytyväisyyttä ja vahvaa motivaatiota työtehtäviin. Luottamuksen avulla voidaan tehostaa päätösten täytäntöönpanoa, helpottaa keskinäistä kommunikointia ja vuorovaikutusta. Luottamus ja sitoutuneisuus vahvistavat toinen toisiaan. (Keskinen 2005, 83.)

Luottamus voi kohdistua toiseen yksilöön, työryhmään, koko organisaatioon tai ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Pertti Jokivuoren mukaan luottamus on uskoa siihen, että toiset toimivat sopusoinnussa sen suhteen, mihin on sitouduttu, rehellisyyttä neuvottelutilanteissa ja lojaalia käyttäytymistä. Keskinen mukaan luottamus esimiehen ja alaisen suhteessa on sekä tunnetta että tietoa, kognitioita eli havaintoja ja päätelmiä esimiehen tai työntekijän luotettavuudesta. Luottamuksen olemassaoloa tai sen puutetta säätelevät organisaation kulttuuri ja aiemmat kokemukset. Luottamuksen syntymiseen organisaatiossa vaikuttavat sekä esimiehen että alaisten persoonallisuuden piirteet, työolojen ja työn optimaalinen organisointi, toimiva johtaminen ja hyvät esimies-alaissuhteet. (Keskinen 2005, 78–80.)

Psykologinen sopimus työnantajan ja työntekijän välillä on ääneen lausumattomia molemminpuolisia sitoumuksia, odotuksia ja velvoitteita. Psykologisen sopimuksen pitävyys ylläpitää työtyytyväisyyttä ja lisää työmotivaatiota sekä sitouttaa työntekijää työtehtäviinsä ja vastaavasti sitouttaa työnantajaa pitämään huolta työntekijän toiveista ja tarpeista. Molemmat osapuolet voivat vaikuttaa sopimuksen pitävyyteen. Hyvä perehdytys lisää sopimuksen näkyvyyttä, todellisemmaksi tuloa, aktiivinen työntekijä ottaa itse selvää, vahvistaa sitoutumista ja työtyytyväisyyttä. Psykologisen sitoutumisen molemminpuolisen ylläpitämisen aktiivisuus on olennaista. (Keskinen 2005, 12–13, 75.) Psykologiseen sopimukseen voitaneen laskea kuuluvaksi myös työntekijää koskevat kuuliaisuus- ja uskollisuusvelvoitteet. Kuuliaisuuteen kuuluu, että työntekijä tekee työnsä huolellisesti ja noudattaa erillisiä esimiehen antamia määräyksiä. Uskollisuusvelvoite sisältää sen, että työntekijä välttää myös vapaa-ajallaan kaikkea sellaista, mikä saattaisi vahingoittaa työnantajaa. (Järvinen 2008, 72.) Liike- ja ammattisalaisuuksien ilmaisukielto sen sijaan koskettaa seurakunnan työntekijää lähinnä vaitiolovelvollisuuden myötä.

Luukkala sen sijaan puhuu psykologisesta työsopimuksesta, jolla hän tarkoittaa työntekijöiden kokemusta reiluudesta, oikeudenmukaisuudesta ja tasapuolisuudesta työyhteisön sisällä. Psykologisen työsopimuksen rikkomukset voivat ilmentyä palkan tai pelisääntöjen erivapauksien muodossa ja ne heikentävät luottamusta työnantajaa kohtaan. (Luukkala 2011, 48.)

Hyvin toimiva työyhteisö tarvitsee sekä esimiestaitoja että alaistaitoja. Hyvien alaistaitojen kriteerit voivat olla erilaisia esimiesten näkökulmasta kuin työntekijöiden. Kehityskeskustelu on hyvä mahdollisuus päivittää molemminpuolisia odotuksia ja avata psykologista sopimusta sekä pitää sitä positiivisena voimavarana yllä. Laadukkaista alaistaidoista on hyötyä sekä työntekijälle että esimiehelle. (Keskinen 2005, 42–43, 75–76, 85.) ”Onnistuminen työyhteisössä on aina kahden kauppa”, sanoo Aarnikoivu (Aarnikoivu 2008, 79). Alaistaitojen kehittämiseen riittää, että saadaan työyhteisön enemmistö sitoutumaan alaistaitoihin (Aarnikoivu 2008, 90). Päinvastoin alaistaitojen negatiiviseen kehittymiseen voivat vaikuttaa myös alaiset keskenään kollektiivisella keskinäisellä matalan profiilin psykologisella sopimuksella. (Keskinen 2005, 84.)

5 AIEMMAT TUTKIMUKSET

Viestinnästä löytyy satoja erilaisia tutkimuksia, työyhteisöjen sisäistä viestintää on niin ikään tutkittu paljon. Myös kristillisissä yhteisöissä tehtyjä viestintätutkimuksia löytyy. Olen tarkastellut viimeisen kymmenen vuoden aikana tehtyjä tutkimuksia, koska viestinnän keinot ovat muuttuneet vuosien saatossa tekniikan kehittymisen myötä.

Piia Sarmeen on tutkinut Helinä-Koti Oy:n sisäistä viestintää vuonna 2008 tutkimuksessaan ”Sisäinen viestintä työyhteisössä: toimivuus ja kehittämistarpeet henkilökunnan näkökulmasta”. Tutkittava työyhteisö on 13 työntekijän yhteisö, joka Helinä-Koti on tarkoitettu ikäihmisten ryhmäkodiksi. Koti on perustettu vuonna 2007, joten se on toiminnaltaan varsin uusi. Tässä tutkimuksessa teoreettisena viitekehyksenä on Leif Åbergin organisaatioviestinnän malli ja Piia Sarmeen on perehtynyt organisaatioviestinnän perusteisiin ja sen kulkuun, jonka perusteella hän on muokannut kyselylomakkeen työntekijöille ja analysoi tuloksia teoreettisen viitekehýksensä perusteella. Lopputulos oli aika myönteinen, sisäinen viestintä toimii pääsääntöisesti hyvin. Vastaajat olivat tyytyväisiä toimiviin ja ajantasaisiin työohjeisiin sekä kasvokkaisviestintään. Kehittämiskohteiksi ilmeni viestintästrategian laatiminen, joka raamittaisi selkeästi talon käytäntöjä. Vastuuhenkilön tulisi päivittää työohjeet ja kirjaamisen käytännöistä tulisi sopia selkeämmin. Pehdytyskansion tehokas hyödyntäminen ja sen päivittäminen nousivat myös kehittämiskohteiksi. Päivittäisraportointi koettiin hyväksi ja toimivaksi, tutkijan mielestä teknisten viestimien käyttöä voisi tehostaa. (Sarmeen 2008, 35–36, 48–50.)

Keski-Porin seurakunnan toimintaorganisaation toimivuutta ovat tutkineet vuonna 2002 Marika Luomajoki ja Marika Taban. Tutkimus oli tilaustyö ja se tehtiin luottamushenkilöiden näkökulmasta. (Luomajoki, Taban 2002, 2). Tämän tutkimuksen tutkimusongelma on asetettu siis eri näkökulmasta kuin omani, mutta johtopäätökset liittyvät osin välillisesti oman tutkimukseni kysymyksenasetteluun.

Luomajoen ja Tabanin tutkimuksessa tarkasteltiin yhtenä osa-alueena sisäisen tiedonkulun toimivuutta toimintaorganisaatiossa. Tutkimustulosten perusteella puolet vastaajista oli havainnut paljon puutteita organisaation tiedonkulussa ja 59 % mielestä tiedonkulkua olisi

parannettava. Tulokset kertovat myös, että seurakunnan työntekijän rooli tiedottajana on vahva, 45 % mukaan työntekijä hoiti aina asioiden tiedottamisen ja puolet vastaajista ilmoitti, että työntekijä oli perehdyttänyt asianomaisen luottamustehtäviin. Tutkimuksen johtopäätöksenä sisäisen viestinnän osalta oli, että sisäisessä tiedonkulussa oli parannettavaa. Syyksi tähän pääteltiin yhteisen tiedotustavan puuttumisen. (Luomajoki, Taban 2002, 11, 36, 39.)

Sisäisen viestinnän kehittäminen on työyhteisön johdon tehtävä, ja aiemmat tutkimukset tukevat tätä näkökulmaa. Alaistaitojen näkökulmasta olen löytänyt yhden tutkimuksen, jota Soili Keskinen on käyttänyt kirjassaan *Alaistaidot*. Hän esittelee tekemäänsä empiiristä tutkimusaineistoa, joka on koottu Rauman kaupungin henkilöstön kehittämishankkeesta. Yhtenä kysymyksenasetteluna oli, mitä työntekijä voi tehdä tullakseen hyvin johdetuksi. Vastaukset jakautuivat kolmeen luokkaan: 32 % vastaajista oli sitä mieltä, että heillä on suuri mahdollisuus vaikuttaa johtamisen onnistumiseen, 63% vastaajista piti mahdollisuuksiaan vaikuttaa rajallisina ja 5 % vastaajista oli sitä mieltä, että työntekijä ei voi vaikuttaa johtamiseen. Vaikuttamisen keinoina raportoitiin omien tavoitteiden ja tarpeiden kertominen esimiehelle. Vastaajat mainitsivat keinoina myös yhteistyöhalukkuuden, keskusteluvuuden, avoimuuden ja joustavuuden. Naiset toivat edellä mainittuja keinoja esille miehiä enemmän. Miehet taas ilmaisivat vaikuttavansa johtajuuteen naisia useammin antamalla esimiehelle palautetta, olemalla solidaarinen ja huumorintajuinen ja tekemällä työnsä hyvin. Sekä miehet että naiset toivat vaikutusmahdollisuuksinaan esille halun kehittää työtä, rehellisyyden, innostuksen työhön ja aloitteellisuuden. Lopputulos on, että vuorovaikutteinen johtaminen motivoi työntekijöitä ja joustamisen salliva johtaja sitouttaa erityisesti nais-työntekijöitä kuntatyöhön. Johtajan hyvä työyhteisön tuntemus ja tilannetaju kertovat työntekijälle, että hänen työtään arvostetaan. (Keskinen 2005, 10, 35, 39, 41.)

6 TUTKIMUKSEN KULKU

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten työntekijät ymmärsivät työyhteisön heikkouksiksi kirjatut lauseimat ”viestinnän kulkeminen päällekkäisyyksien ehkäisemiseksi” ja ”päättökenteko selkeämmäksi ja nopeammaksi”. Tarkoituksena oli saada mahdollisimman paljon tietoa työntekijöiden kokemuksista työyhteisössä tapahtuvasta sisäisestä viestinnästä ja kokouskäytännöistä sekä heidän ehdotuksiaan asioiden parantamiseksi tai muuttamiseksi.

6.1. Tutkimusaineiston keruu

Tutkimus toteutettiin soveltavasti kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä tutkimusaineistoon liittyvän tiedon hankinta ihmisiltä luonnollisissa tilanteissa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 160). Tiedon hankinnan välineenä on tässä tutkimuksessa käytetty kyselylomaketta, jossa oli sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Kysely on survey-tutkimusta, jossa kaikilta kyselyyn vastaavilta kysytään samat kysymykset eli kysely on standardoitu. (Hirsjärvi 2008, 188.) Menetelmän etuna on, että vastaaja säilyttää anonyymiutensa (Vilka 2005, 74). Kyselylomakkeen heikkouksina ovat erityisesti kysymysten yksiselitteisyys ja vastauskato (Hirsjärvi 2008, 190).

Kysymyslomakkeella pyrittiin selvittämään mahdollisimman kattavasti vastaajien näemykset työyhteisömme sisäisestä viestinnästä ja kokouskäytännöistä ja saamaan myös parannusehdotuksia ja perusteluja. Kysymyksen asettelu ei kaikilta osin ollut yksiselitteistä, vaikka lomaketta testattiin etukäteen luettamalla se useilla tahoilla. Kyselylomakkeen suunnittelussa on tärkeää pitää mielessä tutkimukselle asetetut tutkimuskysymykset ja tavoitteet, jotta kysymyksenasettelu vastaa tutkimussuunnitelmaa (Hirsjärvi 2008, 84–88).

Tutkimuskysymykset nousivat työyhteisön konkreettisista tarpeista, ja tavoitteena oli saada laaja informatiivinen ja realistinen aineisto analysointia ja työyhteisön kehittämistä varten.

Kyselylomake toimitettiin sähköisesti saatteineen kaikille vakinaisessa työsuhteessa oleville työntekijöille lokakuun 2011 alussa (liite 1). Lomakkeen palautusaikaa oli kaksi viikkoa. Viikon kuluttua muistuttelin vielä kaikkia lomakkeen saajia, että he vastaisivat kyselyyn. Lähetin kyselyn 19 työntekijälle ja sain kymmenen vastausta. Vastausprosentti oli siis 52 %. Koska työyhteisömme on pieni ja olen itse osa työyhteisöä, toivoin vastaukset nimettöminä ja vieläpä siten palautettuna, että en tietäisi kenen vastauksesta on kulloinkin kyse. Kolme henkilöä palautti vastauksen omasta halustaan sähköpostitse, mutta muut jättivät koneella kirjoitetut vastaukset työpöydälleni tai työpaikan postilokeroon. Anonyymius lisää tutkimustulosten objektiivisempaa tarkastelua, joskaan täten en pystynyt kohdentamaan muistutusviestiä erityisesti niille henkilöille, jotka eivät olleet vastanneet kyselyyn.

6.2. Tutkimusaineiston analysointi

Tutkimusaineisto analysoitiin aineistolähtöisenä sisällönanalyysinä. Metodien mukaan tutkimusaineisto luokitellaan teemoittain. Luokittelu alkaa aineiston pelkistämällä eli redusoinnilla. Aineistosta poimitaan olennaiset asiat ja ryhmitellään eli klusteroidaan ne aihepiireittäin alaluokkiin, yläluokkiin ja pääluokkiin. Analyysi on induktiivista, yksittäisestä vastauksesta yleiseen teemaan suuntautuvaa ja sillä pyritään kuvaamaan vastausten sisältö selkeästi tiivistetyssä ja yleisessä muodossa, jotta aineistosta voidaan tehdä johtopäätöksiä. Tutkimusaineistoa analysoidaan sen kaikissa vaiheissa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92, 95, 103, 106, 108.) Kvalitatiiviseen tutkimukseen kuuluu, että aineistoa tarkastellaan monitahoisesti, yksityiskohtaisesti ja yksilöllisesti (Hirsjärvi 2008, 160). Koko prosessin ajan tärkeää on pyrkiä ymmärtämään ja sanoittamaan vastaajien näkemyksiä tutkittavasta asiasta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 113).

Teoreettisten käsitteiden luomisessa eli abstrahoinnissa käytin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Pääluokkien nimeämisessä sovelsin metodin mukaan Juholinin luomaa työyhteisöviestinnän uutta agendaa, koska se niveltyy hyvin kehittyvän työyhteisön ja alaistaitojen teoreettiseen viitekehykseen vuorovaikutteisella ajatusmallillaan (Juholin 2008). Teoriaohjaava sisällönanalyysi on lähellä teorialähtöistä sisällönanalyysia. Teorialähtöisessä metodissa viitekehyksenä on aiempi teoria tai käsitekartta, joka ohjaa analyysia alusta alkaen. Teoriaohjaavassa analyysissä alaluokat muodostuvat aineistolähtöisesti ja yläluokat tuodaan valmiina ilmiöinä. Teorialähtöisen ja teoriaohjaavan sisällönanalyysin keskeisin ero on aineiston käsittelyn ja päättelyketjun näkökulmassa. Lopputulos voi molemmissa olla samankaltainen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 113–120.)

Sain analysoitavan tutkimusaineiston käytettäväkseni joko sähköpostitse tai paperitulosteena. Litteroin kyselylomakkeiden sisällön työstämistä varten siten, että kirjasin kunkin annetun kysymyksen alle saadut vastaukset ranskalaisin viivoin allekkain. Aineiston pelkistämiseksi eli redusoimiseksi yliviivasin kysymykseen olennaisesti liittyvän ilmauksen ja listasin ne erilliselle paperille. Vastauksissa oli kuitenkin mukana myös sellaista informaatiota, joka ei varsinaisesti vastannut annettuun kysymykseen, mutta oli merkityksellistä työyhteisön sisäisen viestinnän kehittämisen kannalta. Myös nämä ilmaukset tulivat siis huomioiduiksi.

Aineiston klusteroinnin eli ryhmittelyn suoritin yhdistelemällä samankaltaiset ilmaukset yhteen. Näin sain muodostettua aineiston ala- ja yläluokat. Esimerkiksi alkuperäisilmaus

Mielestäni se tarkoittaa sitä, että jo suunnitteluvaiheessa pitäisi tiedottaa tavalla tai toisella, että nyt ollaan suunnittelemassa tällaista asiaa.

voidaan pelkistää ilmaukseksi suunnitteluvaiheen tiedottaminen ja se asettuu alaluokkaan varhainen tiedottaminen. Alaluokat, jotka käsittelivät tiedottamiseen liittyviä asioita eli työalasta tiedottaminen, varhainen tiedottaminen, viestinnän toimivuus, tietokatveet, Waraus-ohjelman käyttö sekä työntekijän aktiivisuus. Edellä luetellut alaluokat koottiin yläluokaksi, joka on nimetty sisäiseksi tiedottamiseksi. Pääluokkien muodostamiseen käytin Juholinin agendaa teoriaohjaavan sisällönanalyysin mukaisesti. Asetetut haastattelukysymykset jäsensivät aineistoa valmiiksi tiettyjen teemojen ympärille (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93).

6.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen tekijä on työyhteisön jäsen, ja se tuo tutkittavaan aineistoon omat haasteensa. Tutkijana pyrin eliminoimaan kyselylomakkeiden vastausten liiallista tulkintaa sillä, että lomakkeet palautettiin nimettöminä ja koneella kirjoitettuinä. Useita vuosia työyhteisössä työskennelleenä on vaarana vastausten liiallinen tulkinta, jos tietäisi keneltä ne ovat tulleet. Objektiiivinen tulosten tulkinta on tälle tutkijalle mahdollista vain, kun on mahdotonta tietää, kenen vastauksesta on kulloinkin kysymys.

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan tulkinnan eli tutkijan, tutkimusaineiston ja teorian välisen vuoropuhelun yleistettävyydellä. Jos kyselylomake vastaa tutkimuskysymyksiin, se lisää tutkimuksen validiteettia. Tutkijan perustellut valinnat lisäävät tutkimuksen luotettavuutta. (Vilka 2005, 88, 157, 159.)

Tuloksia analysoitaessa tulokset on luokiteltu sisällön mukaan ja tuloksia esiteltäessä on pääluokkien alle avattu myös vastausten sisältöjä, jolloin ne ovat lukijan tiedossa. Lukija voi halutessaan tulkita vastauksen toisin ja tehdä omia johtopäätöksiä. Olen kuitenkin pyrkinyt perustelemaan käyttämäni luokittelut.

Vastaajat olivat kirjanneet vastauksensa varsin laajasti, avoimesti ja luottamuksellisesti. Vastaukset on kirjattu pääluokkien alle ala- ja yläluokittain siten, että yksittäisen vastaajan vastaus ei erotu joukosta. Näin pyrin säilyttämään vastaajien anonyymiuden ja luottamuksellisuuden.

Tutkimuksen luotettavuutta heikentää se, että kaikki kyselylomakkeen saajat eivät vastanneet tutkimukseen. Voi olla, että kyselyyn vastasivat sellaiset työntekijät, jotka ajattelevat asioista samansuuntaisesti ja reagoivat aktiivisesti asioihin. Suora tyytymättömyys ei näin ollen tullut esille. Kyselylomakkeen muoto ei houkuttanut vastaamaan kyselyyn helposti, koska se sisälsi paljon avoimia kysymyksiä. Halusin kuitenkin saada avoimilla kysymyksillä mahdollisimman paljon tietoa. Ehkä jollekin oli esteenä myös se, että kyselyyn piti vastata käyttämällä tietokonetta tai että kyselyn tekijä oli työyhteisön jäsen. Jos omassa työssä on kiirettä, omien voimavarojen kuunteleminen aiheuttaa sen, että omat välttämättömät työt hoidetaan ja muista karsitaan.

Tutkimuksen eettisyyttä on pyritty huomioimaan tiedottamalla suullisesti työyhteisön jäseniä etukäteen opinnäytetyöstä ja siihen liittyvästä kehityshankkeesta, osallistamalla työntekijöitä hankkeeseen ja pitämällä heitä ajan tasalla hankkeen kulusta. Tutkijana ja työyhteisön jäsenenä oleminen samaan aikaan on ollut myös ristiriitaista. Positiivista kaksoisroolissa on ollut se, että tutkijan osallisuus työyhteisössä on helpottanut tulosten sisällön ymmärtämisessä. Kaksoisroolin vaarana on ollut, että sisäinen ymmärrys vaikuttaa liiaksi asioiden tulkintaan ja estää innovatiivisten johtopäätösten syntymisen. Tutkimustulosten analysoinnissa on pitänyt erityisesti pitäytyä vain annettuihin vastauksiin. Työyhteisössä tapahtuneet tilanteet ja muutokset on pyritty eliminoimaan tulosten analysoinnissa ja johtopäätöksissä.

Roolini tutkijana oli työyhteisössä sallittu ja kannustettu. Opinnäytetyö oli prosessi, joka mahdollisti alaisen asemassa olevalle työntekijälle määrätietoisen asioihin tarttumisen ja niiden eteenpäin viemisen. Prosessi vaati jatkuvaa asian esillä pitämistä, jotta se ei hukkuisi muiden haasteiden joukkoon. Analysoiva työote säilyi varsinaisen tutkimuksen analysoinnin jälkeenkin työyhteisön toimintatapojen arvioinnissa.

Tutkimusprosessin aikana tutkija oli myös koko ajan työyhteisön jäsen eläen työyhteisön arkea ja siinä tapahtuvia muutoksia. Tämä aiheutti ristiriitaa tulosten ja työyhteisön todellisuuden välillä. Se osoitti myös, että työyhteisöissä muutos on jatkuvaa ja nopeaa. Tutkimustulokset olivat ennakoituja eikä mitään yllättävää noussut esille. Tulokset tuntuivat osin vanhentuneilta jo julkistamisvaiheessa, mutta ovat sellaisenaan tärkeä ja perusteellinen selvitys työntekijöiden silloisesta näkemyksestä ja asiointilasta. Tuloksia voidaan hyödyntää jatkotyöskentelyssä työyhteisön toimintatapoja kehitettäessä.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustulokset esitellään seuraavassa hieman mukaellen Juholinin työyhteisöviestinnän uutta agendaa. Kunkin otsikon alle on kirjattu ala- ja yläluokittain aika yksityiskohtaisiakin vastauksia, jotta työsuojelutoimikunta voi jatkossa ottaa uusia kohteita kehitettäväksi. Ala- ja yläluokkia ei ole lukijalle erikseen vastauksissa mainittu hyvän luettavuuden vuoksi vaan ne on kirjattu erilliseksi liitteeksi (liite 2).

7.1 Tunnelma ja työnantajamaine

Työyhteisön tunnelma kuvaa työyhteisössä vallitsevaa yleistä tunnetilaa, johon vaikuttavat ihmiset, asiat ja tilanteet sekä työtilat. Työntekijän persoona, vuorovaikutus ja hänen hyvinvointinsa heijastuvat työyhteisön ilmapiiriin. Ulkoiset työhön vaikuttavat tekijät sekä fyysiset työskentelytilat vaikuttavat myös tunnelmaan. Hyvä tunnelma sitouttaa työntekijää työyhteisöönsä ja lisää työyhteisön positiivista imagoa. Työyhteisössä jokainen työntekijä on omalta osaltaan vastuussa työyhteisössä vallitsevasta tunnelmasta, joskin esimiehen vastuuta asiasta ei voi vähätellä. (Juholin 2008, 160–170, 275.)

Tutkimustulosteni perusteella Harjavallan seurakunnan työyhteisön ilmapiiri koetaan hyväksi, toimivaksi ja keskustelevalaksi, jossa jokainen uskaltaa sanoa mielipiteensä ja jossa jokaista kuunnellaan. Avoimuus syntyy siitä, että työyhteisö on riittävän pieni. Lisäksi koetaan, että työyhteisössä on monta rikasta tapaa tehdä työtä ja toivotaan rohkeutta löytää omat vahvuudet hyvällä tavalla käyttöön. Tulosta tukee myös työnohjauksen päätteeksi tehty SWOT-analyysi, jossa työyhteisön vahvuuksiksi mainittiin muun muassa avoin ilmapiiri ja luottamuksellisuus.

Toisaalta kyselyn tuloksista käy ilmi, että työntekijät kokevat seurakunnan organisaatiorakenteen yleisesti raskaaksi ja hitaaksi koneistoksi. Byrokratia koetaan vanhanaikaiseksi, keskushallinnon alaiset asiat hoituvat jähmeästi, esitysten vieminen eteenpäin on hidasta, koska viralliset asiat on hyväksyttävä useissa elimissä ja asiat jäävät helposti kiertämään kehää. Uudet luottamushenkilöt tuntuvat vastaajan mukaan innokkailta päättämään asioista niihin paremmin perehtymättä.

Työyhteisön johtajuus koetaan vähän araksi ja työyhteisö liian demokraattiseksi, mikä puolestaan heikentää vastaajan mukaan johtajuutta. Tämä näkyy siten, että ”vahvat jyrää”. Kirkkoherraan kohdistuu toive, että hän puuttuisi kokousten rönsyävään keskusteluun ja tekisi käsiteltävästä asiasta päätöksen. Vastauksissa huomioidaan myös kirkkoherran vaihtuminen ja se, että uudelle kirkkoherralle annettaisiin riittävästi aikaa työyhteisön asioihin perehtymiseen.

7.2 Osallistuminen ja vaikuttaminen työyhteisössä

Vaikuttaminen työyhteisön sisällä tarkoittaa usein konkreettisia toimenpide-ehdotuksia ja on ideaalisimmillaan henkilöstölähtöistä, jossa työntekijöiden osaaminen hyödynnetään ja työntekijät kokevat toimivansa yhteisönsä hyväksi (Juholin 2008, 144, 149). Osa alla esitetyistä tutkimustuloksista kuuluisi Juholinin agendan mukaan paremmin ajantasaistiedon vaihdannan tai isojen asioiden pääluvun alle, mutta selkeyden vuoksi esittelen kokouskäytäntöjen tulokset kokonaisuudessaan tässä yhteydessä.

Jukka-Pekka Puro toteaa suomalaisen kokouskäytäntömallin olevan murroksessa. Kokousten asioita on usein valmisteltu jo sähköisesti ja asioiden käsittelyä jatketaan kasvokkain tavatessa. Kokouksien päätöksiä ei erityisesti sanota ääneen ja asioiden valmistelu etenee kokousten jälkeen taas sähköisesti. Kokoukset pidetään tarpeen mukaan, osallistujat ovat aktiivisia ja keskustelu on heittelevää. Puro pitää tärkeänä, että työyhteisössä on myös säännöllisiä, vakiintuneita kokouksia, joista esityslista saadaan ajoissa ja jolla on turvalliset

rakenteet. Suomalainen kokouskulttuuri on Puron mukaan pohdiskeleva ja hidas, ja työyhteisössä on tarve keskustella ja analysoida yhdessä asioita. (Puro 2004, 28–33.)

Vastanneista 7 osallistui viikoittaiseen työneuvotteluun ja kaikki 10 kuukausittaiseen koko työyhteisöä koskevaan työneuvotteluun. Sen lisäksi puolet vastaajista osallistui erilaisiin tiimeihin tai työalalavereihin. Yksi vastaajista toivoi voivansa osallistua työneuvotteluun sekä oman työalansa palaveriin. Kaikkia työntekijöitä koskevaa työneuvottelua toivottiin pidettäväksi iltapäiväaikaan.

Palaverikäytännöistä mainittiin, että ajankohdat olisi syytä sopia ajoissa ja paremmin suunniteltuina. Palaverien aiheet kannattaisi rajata tarkemmin etukäteen. Kokouksissa on rento ilmapiiri ja siksi puhe helposti rönsyy. Vastaajat toivovatkin, että kiireisiin asioihin saataisiin päätös nopeasti ja siten, että päätös olisi kaikkien tiedossa. Etenkin vaikeat ja ristiriitot aiheuttavat asiat jäävät helposti roikkumaan, päätöksenteossa jahkaillaan ja asioiden ytimet hukkuvat rönsyilyyn.

Päätöksentekoon toivotaan jäämäkkyyttä ja tiukempaa kokouskuria siten, että keskustelun päätelmä ja lopputulos tuodaan selkeästi esille ja nimetään kenen vastuulle asia jää ja millä aikataululla asiassa edetään. Vastuussa oleva henkilö huolehtii myös osaltaan asiasta tiedottamisesta. Kokouksissa puhutaan vastaajan mukaan pitkään menneistä tapahtumista, mikä onkin tärkeää arvioinnin ja palautteen kannalta. Tulevan suunnittelu ei kuitenkaan saisi kärsiä siitä. Vastauksissa toivottiin myös avointa keskustelua valmisteilla olevista asioista sekä riittävää asioiden harkintaa ennen päätöksentekoa.

7.3 Ajantasaistiedon saatavuus ja vaihdanta

Ajantasaistiedon vaihdannalla ehkäistään päällekkäisyydet, virheet ja turhautumat. Tiedon kulku on viestinnän kannalta tärkeää. Se ei kuitenkaan toimi moitteettomasti. Vuorovaikutteisempaa ja aktiivisempaa on puhua tiedonvaihdannasta, josta jokainen työntekijä on vas-

tuussa. Organisaatiossa tiedonvaihdanta tarvitsee yhteisiä käytäntöjä, joista työntekijät ovat tietoisia ja noudattavat niitä. Esimiehen rooli ajantasaistiedon vaihdannassa on merkittävä. (Juholin 2008, 85–98.)

Puolet vastaajista mainitsevat työntekijöiden vastuun omasta tehtävälueesta ja siihen liittyvästä tiedottamisesta. Tiedottajan tehtäväkuva tulee jatkossa olemaan työyhteisössä uudelleen ratkaistava asia.

Tiedon saaminen oli kyselyyn vastanneiden mielestä riittävää ja vastauksissa huomioitiin oman aktiivisuuden osuus tiedon saamisessa. Selkeiksi tietokatveiksi mainittiin nuoris- ja varhaisnuorisotyön asiat, ilmoittamatta jätetyt taloudelliseen resurssivastuuseen liittyvät asiat, tapahtumat, joita ei mainita työkokouksissa sekä ne, joita ei ilmoiteta seurakuntatiedoissa. Tietokatveeseen jäivät myös virallisten kokousten ulkopuolella tehdyt päätökset, ns. kahvihuonepäätökset. Useimmiten tiedonkulun puutteet liittyvät siihen, että työntekijöillä on keskenään erilaiset työ- ja vapaa-ajat tai tahattomaan tiedotuksen puuttumiseen. Vastaajan mielestä joskus tietoa ei saa omista työtehtävistään. Tiedottamisen tärkeys korostuu myös seurakunnan ulkopuolelle tiedottamisessa, jotta pienehkössä kunnassa ei olisi paljon päällekkäisiä tilaisuuksia. Asioita saadaan vireille esimerkiksi laittamalla esitys tai aloite sähköpostilla eteenpäin.

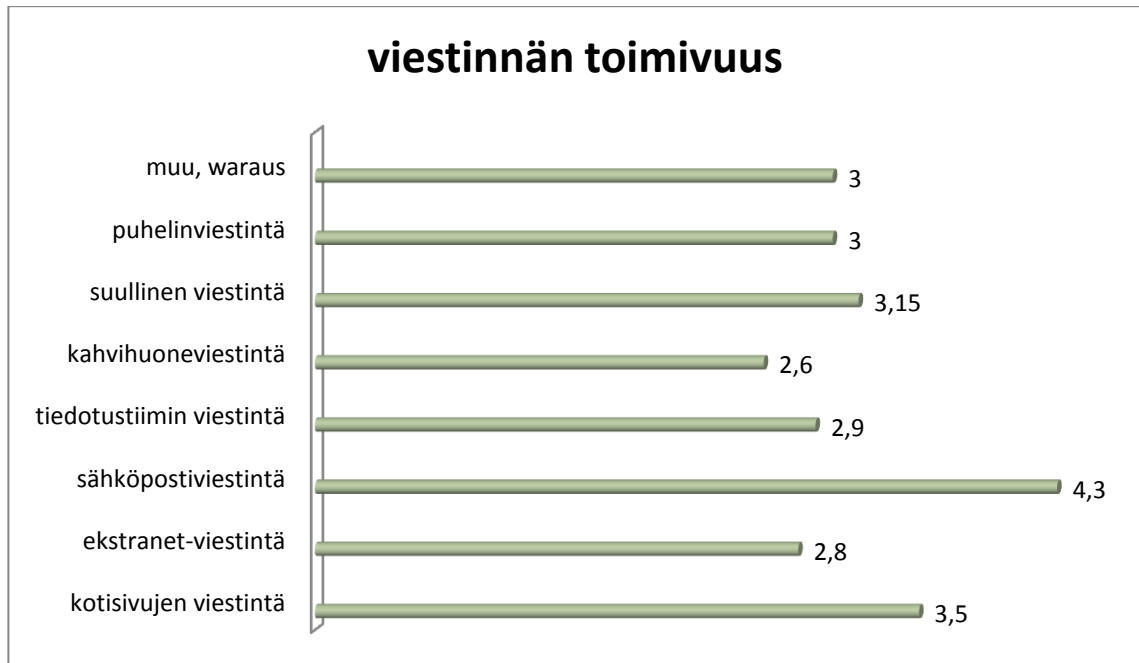
Kokousten päätöksistä tiedottaminen toimii pääsääntöisesti hyvin. Työneuvottelujen muistiot lähetetään kaikille sähköpostitse ja ne ovat myös luettavissa ekstrasta. Vastauksessa todettiin, että pelkkä muistio ei kuitenkaan kerro yhtä paljon kuin kokouksessa läsnäolo. Muistion anti riippuu myös sihteerin tavasta kirjata asioita.

Työntekijät arvioivat työyhteisössä tapahtuvan viestinnän toimivuutta asteikolla 1–5. Erittäin huonosti toimiva arvioitiin numerolla 1 ja erittäin hyvin toimiva numerolla 5. Seuraavalla sivulla oleva kaavio näyttää kulloisenkin viestinnän keskiarvon.

Työyhteisön viestinnässä korostuu välitetty pienjoukkoviestintä. Intensiivisintä on sähköpostiviestintä, sen keskiarvo on 4,3. Waraus-ohjelman käyttö sai keskiarvon 3. Tämä keskiarvo ei ole täysin vertailukelpoinen muiden kanssa, koska Waraus on mainittu kahden vastaajan vastauksissa kohdassa muu viestintä. Waraus-ohjelman entistä tehokkaampi ja aktiivisempi käyttö nousi kuitenkin avointen kysymysten vastauksista selkeästi esille. Seu-

rakunnan ekstranet-viestintä sai arvosanan 2,8. Ekstranetistä löytyvät mm. työneuvottelujen muistiot ja lomakkeita. Tämä olisi sisäisen tiedotuksen kanava, jota tulisi kehittää työntekijän arkirutiiniksi.

TAULUKKO 1. Viestinnän toimivuus



Kaukokanavien viestinnässä kotisivujen viestintä (ka 3,5) on merkittävässä roolissa ja kyseistä viestintäkanavaa voisi vastaajan mukaan hyödyntää entistä monipuolisemmin sekä sisäisenä että ulkoisena tiedottamiskanavana. Tiedotustiimin viestinnän keskiarvo on 2,9. Vastauksissa todetaan, että tiimillä on paljon tiedotettavaa ja se kokoontuu harvoin eikä tiimi pysty vastaamaan tiedotuksen odotuksiin ja haasteeseen.

Suora keskinäisviestintä tapahtuu puhelimitse (ka 3), kasvotusten (ka 3,15) ja kahvihuone-tapaamisissa (ka 2,6). Kahvihuoneviestinnän vaihtoehto oli asetettu liian epämääräisesti. Osa vastaajista tulkitsi viestinnän tarkoittavan kahvihuoneessa tapahtuvaa suullista viestintää ja osa huoneessa olevan ilmoitustaulun kautta tapahtuvaa viestintää.

Tiedottaminen koettiin tärkeäksi kaikkia työntekijöitä koskevaksi asiaksi. Erityisesti kiinnitettiin huomiota riittävän varhaiseen tiedottamiseen sekä laajaan tiedottamiseen. Työnteki-

jöiden olisi hyvä tietää toisten työalojen asioista, jotta tietoa voi edelleen välittää seurakuntalaisille. Tiedottamisvastuu koetaan kuitenkin olevan kullakin työalalla itsellään. Tiedottaminen voisi myös olla näkyvämpää, esimerkiksi netissä luettavissa olevat kokousten päätökset.

7.4 Isot asiat, osaamisen jakaminen ja yhdessä oppiminen

Organisaation perustehtävän, arvojen ja tavoitteiden tulisi olla jokaisen työntekijän tiedossa. Niitä ei sisäistetä opettelemalla lauseita ulkoa vaan pohtimalla ja käyttämällä tarpeeksi aikaa asiasisältöjen ymmärtämiseen ja sisäistämiseen. Osaamisen jakaminen on työntekijän monipuolisen tietopääoman jakamista, tiedonvaihdamista, vuorovaikutusta ja tunnelmaa. Rakentava palaute edesauttaa yhdessä oppimista. (Juholin 2008, 102, 107, 112, 174-175, 181.)

Vastauksista käy ilmi, että sirpaleisuus ja erillään toimiminen koetaan voimavarojen tuhlaukseksi. Erääksi apuneuvoksi esitetään yhteistä strategiaa, joka valmistui vuoden 2011 loppuun mennessä (liite 3). Useissa vastauksissa toivottiin enemmän tilaisuuksia yhteiseen suunnitteluun ja keskusteluun siten, että useita työmuotoja koskevia asioita valmisteltaisiin riittävän ajoissa ja valmisteilla olevia keskeneräisiä asioita voisi tuoda yhteiseen mietintään. Pällekkäisyyksiä syntyy siitä, että toisten töistä ei tiedetä tarpeeksi tai ei ole sovittu vastuuhenkilöitä tai -alueita. Oman vastuualueen tehtävien suorittamiseen ja siihen liittyvään päätöksentekoon toivotaan työrauhaa. Yhteistyötä voisi vastaajan mukaan tehostaa. Juholin uutta agenda tavoittelee se vastaaja, joka esittää, että kokousten tarkoituksena olisikin neuvottelu eikä päättäminen.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Harjavallan seurakunnalla ei ole käytössään viestintästrategiaa tai -suunnitelmaa. Seurakunnan yleinen strategia valmistui vuoden 2011 aikana. Vaikka virallista viestintäsuunnitelmaa ei olekaan, työyhteisö toimii tällä hetkellä yleisten suunnitelmien mukaisesti. Työyhteisössä on tulossa käyttöön vuosikellomalliin pohjautuva suunnittelu, ja käynnissä olevan kehityshankkeen myötä työyhteisön viestintään pyritään laatimaan selkeitä pelisääntöjä, joihin kaikki työntekijät voivat sitoutua. Ensimmäisinä toimenpiteinä on Warausohjelman aktiivinen ja monipuolinen käyttö sekä työneuvotteluissa päätösten kertaaminen. Harjavallan seurakunnan työntekijöiden osalta viestinnän arviointia on tehty jo työnohjauksen yhteydessä, josta saatiin pohja analysoida organisaation nykytilaa vielä tarkemmin kyselylomakkeen kautta. Kyselyn tulosten perusteella ilmeni toivetta siitä, että tiedottamisessa määritellään tekijät, vastuut ja seuranta kuten hyvässä viestintäsuunnitelmassa kuuluukin. Tiedon jakaminen on hyvin toimivan työyhteisön peruspilari.

Harjavallan seurakunnassa työntekijöillä on käytettävissään hyvät nykyaikaiset mahdollisuudet monipuoliseen tiedonvaihdantaan. Fyysiset toimitilat ovat ajanmukaiset ja sijaitsevat pääosin seurakuntatalossa, jolloin työtovereita tapaa päivittäin helposti myös kasvotusten. Työntekijöiden käyttämät viestintäkanavat ovat työyhteisössä samat sekä lähi- että kaukokanavaviestinnässä. Tutkimus osoittaa, että työntekijöillä on tarve tietää asioista laajasti ja suurin osa tiedosta onkin sellaista, joka voidaan tiedottaa kaikille. Haasteita on sosiaalisen vuorovaikutuksen viestinnän parantamisessa etenkin silloin, kun on kysymys päätöksistä, jotka koskevat myös poissaolleita. Sähköpostiviestintä oli intensiteetiltään vahvin välitetyn pienjoukkoviestinnän väline.

Tulevaisuudessa työyhteisön ulkoisen viestinnän haasteena on tiedottajan vastuun ratkaiseminen. Tutkimustuloksissa korostettiin toisaalta myös sitä, että tiedottaminen on kunkin työalan omalla vastuulla. Juholinin agendan mukaan ensisijainen vastuu ajantasaistiedon vaihdannasta on esimiehellä, koska hänellä on kokonaisvaltainen näkemys ja tietämys asioista, mutta jokainen työntekijä vastaa omalta osaltaan tiedonvaihdannasta ja sen jalostamisesta. Työyhteisön tulee jatkossa miettiä, hoitaako se ulkoisen tiedottamisen siten, että siitä

vastaa erityinen vastuuhenkilö vai löytyykö työyhteisöstä sellaisia yhteisiä pelisääntöjä, joilla yleinen tiedottaminen saadaan hoidetuksi yhteisvastuullisesti.

Suora keskinäisviestintä keskittyi tutkimusten vastauksissa työneuvotteluihin. Kokoukset ovat keskustelevia ja rönsyileviä, ja niihin toivottiin tiukempaa kokouskuria ja selkeitä päätöksiä ja vastuita. Päätösten kertaaminen on ensiaskel kokouskäytäntöjen kehittämiseksi. Työyhteisössä käytävät kokoukset ovat kuitenkin ensisijaisesti neuvotteluja, jolloin osallistujilla on myös merkittävä neuvottelun etenemisestä.

Työyhteisön tietoinen kehittämisen prosessi on alkanut Harjavallan seurakunnassa jo työnohjauksen yhteydessä, jolloin silloista työyhteisön tilaa arvioitiin SWOT-analyysillä. Kehittämisen esteenä on työyhteisössä tapahtuvaa päällekkäisyyttä, joka ilmeni tutkimukseen osallistuneiden kokemuksissa. Päällekkäisyyttä on sekä toiminnassa että vastuualueissa. Toiminnan päällekkäisyyksien ehkäiseminen edellyttää selkeämpää ajantasaistiedon vaihdantaa sekä isojen asioiden yhteistä käsittelyä ja osaamisen todellista jakamista, jota tutkimustuloksissa toivottiin. Vastuualueiden päällekkäisyys kartoitettiin esimiehen kanssa käytävissä kehityskeskusteluissa, ja siihen voidaan vaikuttaa sitä kautta. Työsuojelutoimikunnan toimiminen kehittämisryhmänä, sen myönteinen ilmapiiri sekä johdon sitoutuminen kehittämiseen ovat edellytyksiä asioiden eteenpäin viemiselle. Harjavallan seurakunnassa kirkkoherra on mukana työsuojelutoimikunnan kokouksissa ja siten koko ajan tietoinen kehittämisen linjauksista.

Työntekijöitä ei voi pakottaa sitoutumaan uusiin käytänteisiin. Jos kuitenkin suurin osa työntekijöistä sitoutuu uusiin malleihin, se riittää viemään kehitystä eteenpäin. Positiiviset tulokset luovat uskoa muutoksen mahdollisuuksiin ja mahdollistavat jäyhempienkin työntekijöiden innostumisen jatkossa uuteen asiaan. Kokemukseni mukaan Harjavallan seurakunnan työyhteisöstä löytyy riittävä määrä aktiivisia työntekijöitä, jotka sitoutuvat uusiin haasteisiin ja kehittäminen on siten mahdollista. Kehittämiseen sitoutumattomuus hidastaa optimaalista tulosta ja on siten yksi kehittymisen este.

Seurakunnan työ on luonteeltaan niin itsenäistä ja itseään johtavaa, että se edellyttää työntekijältä hyviä alaistaitoja ja vastuunottokykyä. Itsenäinen työ asettaa haasteita yhteistoiminnalle ja yhteisille näkemyksille. Seurakunnan yhteinen strategia auttaa työntekijää pro-

filoimaan vastuualuettaan yhteisen linjauksen mukaiseksi ja kiinnittymään siihen. Yhteistä suunnittelua ja avointa keskustelua toivottiin olevan entistä enemmän, ja siihen olisi syytä varata aikaa ja mahdollisuuksia. Useat uudet työntekijät ovat kehuneet Harjavallan seurakunnan työyhteisön ilmapiiriä. Avoin vuorovaikutus pitää jatkossakin työilmapiirin keskusteluna ja osallistavana, jolloin työntekijät voivat aidosti vaikuttaa työyhteisön asioihin. Alaistaitojen lisäksi hyvät esimiestaidot ja tehokas johtaminen ovat työyhteisön kokonaishyvinvoinnin kannalta ensiarvoisen tärkeitä asioita. Tutkimustuloksissa johtamiseen liittyvät kysymykset eivät korostuneet, mutta työyhteisön jäsenen näkökulmasta esimiesaseman selkiyttäminen antaisi alaisille perusluottamusta ja työrauhaa ja mahdollistaisi tehokkaan toiminnan alaisena.

Kokemukseni mukaan työntekijät huolehtivat omista työaloistaan ja resursseistaan vastuullisesti. Yhteisten tilojen käytöstä pyritään huolehtimaan sovittujen pelisääntöjen mukaisesti, ja omat työpisteet saavat olla persoonallisia ja käyttäjänsä näköisiä. Työyhteisöä koskevat virkistyspäivät on koettu mielekkäiksi ja yhteishenkeä parantaviksi ja niitä järjestetään vuosittain. Työalojen keskinäinen yhteistyö kaipaa ehkä yhteisen strategian sisäistämistä ja sitä kautta uusien yhteistyömuotojen löytymistä. Työyhteisössä on mahdollista ilmaista mielipiteensä ja osallistua varsin aktiivisestikin työpaikan asioiden edistämiseksi. Mielestäni opinnäytetyöni on oiva esimerkki siitä, että yksittäinen työntekijä voi vaikuttaa koko työyhteisön asioihin positiivisesti. Opinnäytetyöni on vahvistanut käsitystäni siitä, että rakentava asioiden esilletuominen, pitkäjänteisyys ja sinnikkyys tuottavat odotettua tulosta.

Työntekijät ovat motivoituneita ja sitoutuneita kirkon työntekijöitä, joilla on koulutuksen ja kokemuksen kautta syntynyt vahva ammattitaito. Koska työyhteisö on kohtalaisen pieni, työtovereita tunnetaan myös lähemmin kuin vain työkavereina. Tunnesidokset eivät kuitenkaan haittaa työn tekemistä, vaan pikemminkin luovat hyvää työilmapiiriä. Työsidos on ensisijainen rooli työtä tehdessä.

Luottamus ihmisten välillä on kaiken avoimuuden perusta. Luottamus voi rakoilla monistakin syistä ja sen uudelleen paikkaaminen on työlästä ja hidasta, jopa mahdotonta. Työntekijöiden keskinäinen luottamus on kokemukseni mukaan pääosin hyvä, ja on luontaista, että joidenkin kanssa tulee paremmin toimeen kuin toisten kanssa. Yhteiset keskustelut luovat pohjaa luottamukselle ja avoimuudelle.

Kristillinen arvomaailma heijastuu työyhteisössä niin sanoissa kuin teoissa. Se luo osaltaan edellytyksiä vastuulliseen asenteeseen työstä, toisista ihmisistä ja itsestä. Alaistaidot voisi nähdä myös aitona kristillisyytenä. Ihmisten keskinäisen vuorovaikutuksen tulisi olla toinen toistaan kunnioittavaa ja seurakunnan strategian mukaisesti jokaisessa tulisi nähdä Jumalan kuva, myös työtoverissa.

Jatkossa olisi hyvä saada palautetta uusien käytäntöjen vaikutuksista työyhteisössä. Toivon, että yhteistyötoimikunta jatkaa sisäisen viestinnän kehittämistä yhtenä työyhteisön kehittämisprosessin osa-alueena. Opinnäytetyöprosessin aikana työsuojelutoimikunta korvattiin yhteistyötoimikunnalla. Meneillään oleva jumalanpalvelusten kehittämishanke voisi olla yksi mahdollisuus työalojen väliseen todelliseen yhteistyöhön. Seurakunnan strategia pääsee paremmin näkyviin vasta seuraavalla toimintakaudella, jolloin tehdään uudet talous- ja toimintasuunnitelmat.

Aiemmissä tutkimuksissa tutkimustulokset olivat samansuuntaisia viestinnän osalta: viestinnässä on parannettavaa ja kehitettävää kullakin työpaikalla tai seurakunnalla omien tarpeiden mukaisesti. Kysymyksenasetteluni ei kohdistunut erityisesti alaistaitoihin tai johtajuuteen, mutta vastauksista ilmenee työyhteisön keskusteleavuus, avoimuus ja yhteistyön mahdollisuudet. En tutkinut miesten ja naisten välisiä eroja vastauksissa eikä sukupuolten välisillä eroilla ole tässä tutkimuksessa merkitystä. Työntekijöiden aloitteellisuus ja työhön sitoutuminen ovat nähtävissä vastauksista.

Olen käyttänyt opinnäytetyössäni sellaisia lähteitä, jotka ovat olleet työelämälähtöisiä ja helposti saatavilla. Lähteiden materiaali on suurelta osin tukenut toisiaan, ja siksi teoreettinen viitekehys on kapeahko. Olen kuitenkin tietoisesti pyrkinyt siihen, että työn näkökulma on alaisen roolissa ja vastuussa ja että teoriapohja on selkeästi sovellettavissa käytännön työelämään. Tutkimuskysymykset auttoivat myös rajaamaan aiheen käsittelyä. Työhyvinvoinnin mahdollisuudet, johtamisen ulottuvuudet tai viestinnän kehittäminen olisivat tuoneet moniulotteisuutta työhön, mutta ne eivät ole yksittäisen alaisen kehittämiskohteita.

Opinnäytetyön tekeminen omassa työpaikassa oli haastavaa ja tuntui hieman arveluttavalta. Työskentely antoi uutta näkökulmaa työn ja työyhteisön kehittämismahdollisuuksiin ja

opetti pitkäjänteisyyttä asioiden eteenpäin viemisessä. Työtoverit kannustivat positiivisesti ja myötätuntoisestikin. Lämmin kiitos siitä heille!

Opiskeluni kaikkineen ei olisi ollut mahdollista ilman perheeni kannustusta ja tukea. Erityisen iso ja sydämellinen kiitos siis kotiväelleni tsemppihengestä ja pitkästä pinnastanne! Opinnäytetyöni edetessä mieheni jaksoi kärsivällisesti kuunnella pohdiskelujani ja ihmetyksiäni. Pojille haluan osoittaa erityiskiitokset siitä, että sain lähes rajattomat tietokoneen käyttöoikeudet opiskelujen ajaksi!

Harjavallan seurakunnan työyhteisö elää muutosten ja monenlaisten kehittämishaasteiden keskellä. Lähitulevaisuudessa Harjavallan seurakunta tulee olemaan osa suurempaa kokonaisuutta ja taas uusien haasteiden edessä. Alla oleva Seppo Suokunnaan sanoittama virsi on tehty alun perin luottamushenkilöille, mutta mielestäni virren säkeistöjen sanomassa kiteytyy tutkimukseen vastanneiden työntekijöiden toiveet toimivasta työyhteisöstä ja yhteisyydestä:

Annoit, Herra, tehtävän sinun seurakunnassasi.
 Tahdot meidän käyttävän oikein lahjat antamasi.
 Toimia suo avoimesti, luottamuksen arvoisesti.

Auta aikaa löytämään, Jeesus, näihin tehtäviimme,
 vastuun mieltä näyttämään. Lepoa luo kiireisiimme.
 Anna tasapuolisuutta, rakkautta, viisautta.

Yhteyttä meille suo, yhteinen on asiamme,
 yhteisymmärrystä luo koko seurakunnassamme.
 Yhdessä suo suunnitella, kuunnella ja neuvotella.

Asioiden paljous usein näköalat peittää,
 anna silloin rohkeus syrjään kaikki turha heittää.
 Anna nähdä olennainen, siitä olla riippuvainen.

Väsämyksen tullessa, meille uusi voima anna,
 rauhallasi kaikkia huolten alla, Herra, kannaa.
 Kiitos, että kirkossasi johdat meitä sanallasi.

LIITE 1: Saatekirje ja kyselylomake

Hyvä työtoveri,

työnohjauksemme viimeisessä yhteisessä kokoontumisessa joulukuussa 2010 työyhteisömme heikkouksiksi kirjattiin ”viestin kulkeminen päällekkäisyyksien ehkäisemiseksi” sekä ”päätöksenteko selkeämmäksi ja nopeammaksi”.

Teen opiskeluihini liittyvän opinnäytetyön aiheesta ”tiedonkulun ja kokouskäytäntöjen kehittäminen Harjavallan seurakunnassa”. Tähän liittyen tarvitsen Sinun apuasi.

Täytä oheinen kyselylomake omasta näkökulmastasi ja oman työsi kannalta. Perustele myös vastauksiasi. Jotta vastaukset pysyisivät nimettöminä, toivon, että vastaat kyselyyn tietokoneella ja jätät vastauspaperisi nimettömänä työpöydälleni tai postilokeroon. Älä siis palauta vastaustasi sähköpostitse, jos haluat sen pysyvän nimettömänä. Vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Vastausten perusteella muokkaamme yhteisesti sovittavia konkreettisia toimenpiteitä tilanteen parantamiseksi. Tavoitteena on parantaa työyhteisömme tiedon kulkua ja kokouskäytäntöjä sitoutumalla yhteisesti sovittuihin toimintatavoihin. Vastauksesi on siis tärkeä.

Jos tarvitset teknistä apua kyselylomakkeen siirtämisessä sähköpostista Word-tiedostoon, autan mielelläni. Kirjoita vastauksesi suoraan annetun kysymyksen perään tai alle. Voit vastata myös erilliselle paperille, kun laitat kysymysnumeron vastauksesi eteen.

Palauta vastauksesi 19.10.2011 mennessä.

Yhteistyöstä kiittäen

Minna Uotila

044-7356755

minna.uotila@evl.fi

KYSELYLOMAKE

1. Mitä ”viestin kulkeminen päällekkäisyyksien ehkäisemiseksi” Sinulle tarkoittaa?
2. Koetko saavasti riittävästi tietoa työyhteisössä?
3. Mistä et saa tietoa?
4. Miten tilannetta voisi sinun mielestäsi muuttaa?
5. **Kuinka seuraavaksi mainittu viestintä työyhteisössämme toimii Sinun mielestäsi? Käytä asteikkoa 1-5 (1= erittäin huonosti ja 5 = erittäin hyvin).**
 seurakunnan kotisivujen viestintä
 ekstranet-viestintä
 sähköpostiviestintä
 tiedotustiimin viestintä
 kahvihuoneviestintä
 suullinen viestintä
 puhelinviestintä
 muu, mikä
6. Entä mitä ”päätöksen teko selkeämmäksi ja nopeammaksi” Sinulle tarkoittaa?
7. **Merkitse, missä työyhteisön kokouksissa olet mukana?**
 viikoittainen työneuvottelu
 kuukauden ensimmäisen keskiviikon työneuvottelu
 oman työalan palaveri
 muu, mikä
8. **Merkitse, missä työyhteisön kokouksissa haluaisit olla mukana?**
 viikoittainen työneuvottelu
 kuukauden ensimmäisen keskiviikon työneuvottelu
 oman työalan palaveri
 muu, mikä
9. **Saatko riittävästi tietoa työyhteisön kokousten päätöksistä?**
10. **Mikä kokousten päätöksen teossa ei ole selkeää ja miksi?**
11. **Mikä päätöksen teossa on sinun mielestäsi hidasta ja miksi?**
12. **Mitä muuta haluaisit sanoa?**

LÄMMIN KIITOS VASTAUKSISTASI!

LIITE 2: Tutkimusaineiston ala- ja yläluokat

ALALUOKAT

Työyhteisön ilmapiiri

Organisaatio

Hallinto

Johtajuus

Palaverien ajankohdat

Palaverien aiheet

Päätöksentekoprosessi

Työalasta tiedottaminen

Varhainen tiedottaminen

Viestinnän toimivuus

Tietokatveet

Waraus-ohjelman käyttö

Työntekijän aktiivisuus

Strategia

Vastuuhenkilöt ja -alueet

Yhteistyö

YLÄLUOKAT

Työyhteisö

Organisaatorakenne

Kokouskäytännöt

Sisäinen tiedottaminen

Yhteinen suunnittelu ja keskustelu

TULEVAISUUDEN HAASTEET

Jumalanpalveluselämän kehittäminen yhdessä seurakuntalaisten kanssa
Tiedotuksen kehittäminen
Erityisnuorisotyö, nuoret aikuiset, perheet ja avioparityö sekä miestyö
Seurakuntaan muuttaneet
Vapaaehtoistyöhön kannustaminen
Verkostoituminen yhteistyötahojen kanssa
Valmistaudumme hautausmaan lisäalueen käyttöönottamiseen

TOIMINNALLISET VALMIUDET

Henkilöstö

Huolehdimme työntekijöiden työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta.
Koulutamme heitä vastaamaan seurakuntatyön tarpeisiin.

Kiinteistöt

Huolehdimme kiinteistöjen kunnossapidosta.

Talous ja hallinto

Hallinto palvelee seurakunnan perustehtävää.
Pidämme talouden tasapainossa.

Seurakunnan suuntaviivoja tarkastellaan vuosittain työntekijöiden ja luottamus-henkilöiden kanssa.

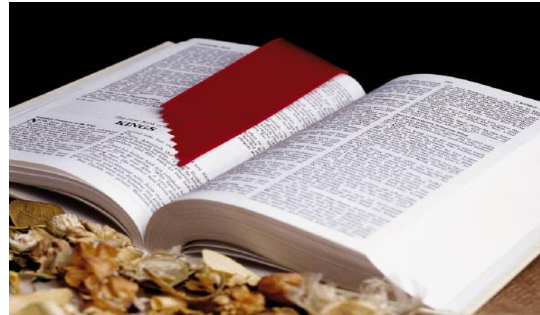
Näin huolehdimme siitä, että strategiasta muodostuu jatkuva prosessi.

SEURAKUNNAN PERUSTEHTÄVÄ

Kutsumme ihmisiä armollisen Jumalan yhteyteen, autamme heitä löytämään elämälleen kestävän perustan.

Rohkaisemme seurakuntalaisia välittämään lähimmäisistä ja luomakunnasta.

Toiminnassa pyrimme välittämään uskoa, toivoa ja rakkautta.



SEURAKUNNAN ARVOT

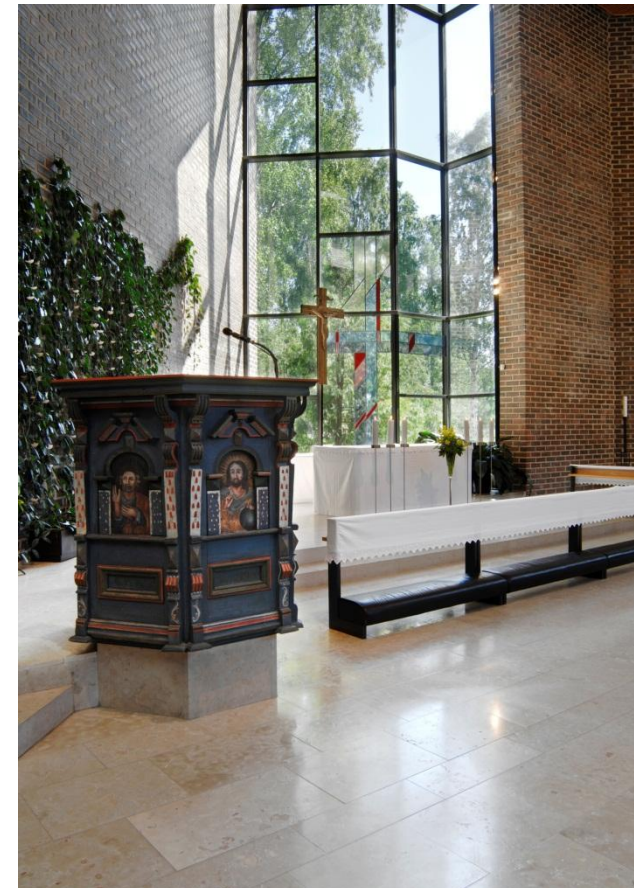
Uskomme kolmiyhteiseen Jumalaan.

Pidämme Raamattua uskon ja elämän perustana.

Kannamme erityistä vastuuta ja apua tarvitsevista niin lähellä kuin kaukana.

Tahdomme toimia vastuullisesti, oikeudenmukaisesti ja avoimesti sekä elää opetuksemme mukaisesti.

Harjavallan ev.lut. seurakunnan toiminnan suuntaviivat vuoteen 2015



ELÄVÄÄ SEURAKUNTAA KEHITTÄMÄSSÄ

Seurakunta on jumalanpalvelusyhteisö

Palvelemme seurakuntaa julistuksen, opetuksen, sakramenttien ja rukouksen avulla.

Autamme seurakuntalaisia sisäistämään jumalanpalveluselämän merkityksen ja toteutamme jumalanpalveluksia yhdessä seurakuntalaisten kanssa.

Huolehdimme siitä, että seurakunnan jumalanpalveluselämä on monipuolista, luontevaa ja sisältää inhimillistä lämpöä sekä hengellistä syvyyttä.

Kasvattava seurakunta

Tarjoamme lapsille ja nuorille mahdollisuuden päästä kasteopetuksen piiriin seurakunnan eri toimintamuodoissa.

Tuemme vanhemmuutta järjestämällä perheille suunnattua toimintaa ja tukemalla sukupolvien välistä vuorovaikutusta.

Kehitämme rippikoulua ja vahvistamme sen merkitystä nuoren kasvulle aikuisuuteen.

Aikuistyössä kannustamme seurakuntalaisia yhteisöllisyyteen, vastuuseen ja hengellisen elämän vaalimiseen.

Teemme yhteistyötä eri kristillisten järjestöjen kanssa.

Palveleva seurakunta

Toimimme heikoimmassa asemassa olevan ihmisen tukemiseksi; henkisen, hengellisen, fyysisen, sosiaalisen ja taloudellisen avun keinoin yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa.

Lähettävä seurakunta

Teemme lähetystyötä kirkkomme eri lähetysjärjestöjen kautta ja toimimme kansainvälisen diakonian edistämiseksi.

Tuemme seurakunnan nimikkolähettiläisten työtä ja huolehdimme lähetyskasvatuksesta.



Vuorovaikutuksen seurakunta

Pyrimme siihen että, seurakuntalaiset tulevat nähdyksi, kuulluksi ja kohdatuksi henkilökohtaisesti.

Arvostamme seurakuntalaisten osaamista - sille on tilaa ja tarvetta seurakunnan elämässä.

Monipuolisella tiedottamisella pyrimme tavoittamaan mahdollisimman monia harjavaltaisia.

SEURAKUNTA VUONNA 2015

Näemme jokaisen ihmisen Jumalan kuvana ja pyrimme toimimaan niin, että jokainen kokisi seurakunnan omakseen.

Toivomme, että ihminen löytää sen keskeltä itselleen ja läheisilleen sopivia toimintamuotoja kasvaakseen kristittyinä.

Näin muodostuu elävä seurakunta, joka kutsuu ihmisiä Jumalan Sanan ja sakramenttien äärelle ja lähettää heidät palvelemaan lähimmäisiään.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, Henrietta. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.
- Furman, Ben; Ahola, Tapani & Hirvihuhta, Harri. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uud. laitos. Helsinki: Tammi.
- Hämäläinen, Pekka. 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Avaimia hyvään vuorovaikutukseen. Helsinki: Tammi.
- Juholin, Elisa. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: Wsoypro : [Haaga-Helia ammattikorkeakoulu]
- Järvinen, Pekka. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: Wsoypro.
- Keskinen, Soili. 2005. Alaistaito. Kunnallissalan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Helsinki: Kunnallissalan kehittämissäätiö.
- Kettunen, Sami. 2003. Onnistu projektissa. Helsinki: Wsoy.
- Lunnas, Kari. 1994. Kokouskäytäntö. Helsinki: Opintotoiminnan keskusliitto.
- Luomajoki, Marika & Taban, Marika. 2002. Tarvetta muutokseen? Keski-Porin seurakunnan toimintaorganisaation toimivuus. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Diak Länsi, Pori. Sosiaalialan koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Luukkala, Jouni. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa...:työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Tammi.
- Niipola, Sira. 2008. Hyvät kokouskäytännöt työpaikan arjessa. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Puro, Jukka-Pekka. 2004. Onnistu viestinnässä. Helsinki: Wsoy
- Ranta, Ritva. 2005. Kehittyvä työyhteisö: kehittäminen ja uudistuminen ihmisenä ja organisaationa. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Rauramo, Päivi. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.
- Rope, Timo & Vahvaselkä, Irma. 2000. Suunnitelmallinen markkinointi. 1.-3.painos. Espoo: Weilin+Göös.
- Salminen, Tapio. 2007. Joki ja sen väki. Kokemäki; Harjavalta: Kokemäen ja Harjavalan kaupungit ja seurakunnat.

- Sarmeen, Pia. 2008. Sisäinen viestintä työyhteisössä. Toimivuus ja kehittämistarpeet henkilökunnan näkökulmasta. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Diak Länsi, Pori. Sosiaalialan koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Silvennoinen, Markku; Kauppinen, Risto. 2006. Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni. Helsinki: Tammi.
- Silvennoinen, Markku; Kauppinen, Risto. 2007. Kehity alaisena –onnistuneet alaistaidot käytännössä. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uud. laitos Helsinki: Tammi.
- Vahtio, Eeva-Leena. 2008. Pärjää palaverissa! Helsinki: Edita.
- Vilka, Hanna. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.
- Virsikirja. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kirkolliskokouksen vuonna 1986 käyttöön ottama virsikirja. Helsinki: Kirkon keskusrahasto.
- Åberg, Leif. 1996. Viestintä – tuloksen tekijä. 7.painos. Helsinki. Infoviestintä Oy.

ELEKTRONISET LÄHTEET

Harjavallan kaupunki i.a. Harjavalta-info. Viitattu 25.10.2011.

<http://www.harjavalta.fi>

Hertell Sirpa. Toimistos sihteeri, Harjavallan seurakunta. Henkilökohtainen tiedonanto 9.1.2012.

Kirkon yleiskirje A7/97. 8.10.1997

Kirkkolaki 26.11.1993. Viitattu 1.12.2011.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931054>

Kirkkojärjestys 18.11.1991. Viitattu 1.12.2011.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931055>

Lehtonen, Jaakko. 1998. Yhteisöviestinnän johdantokurssin lukemistoa. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Viitattu 24.3.2012.

<http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/termikirjasto/index.html>

Lehtonen, J. 2003. Yhteisöviestinnän perusteet -verkko-oppimateriaali. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Viitattu 24.3.2012

<http://www.viesti.jyu.fi/oppimateriaalit/yviperust/>

Suomen evankelisluterilainen kirkko i.a. Meidän kirkko - strategia 2015 mietintö. Viitattu 28.12.2011.

[http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/9297F603C875C1C8C225770A002E3448/\\$FILE/kirkon_strategia_2015_mietinto.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/9297F603C875C1C8C225770A002E3448/$FILE/kirkon_strategia_2015_mietinto.pdf)

Suomen evankelisluterilainen kirkko i.a. Viestintäohjelma. Viitattu 28.12.2011.

[http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/407F6F0981F60F70C22576E900518706/\\$FILE/Kirkon_viestintaohjelma.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/407F6F0981F60F70C22576E900518706/$FILE/Kirkon_viestintaohjelma.pdf)

Toimihenkilöjärjestöjen sivistysliitto, TJS Opintokeskus i.a. Henkilöstön edustajat ja päätkätyö. Viitattu 29.5.2011

<http://www.tjs-opintokeskus.fi/aineistot/>

TiedoteDeski Finland Oy i.a. 2007. Opas: Viestintästrategia ja viestintäsuunnitelma. Viitattu 29.5.2011.

<http://tiedottaja.fi/pdf/viestintastrategia.pdf>