

Sisäisen viestinnän kehittäminen Jyväskylän kaupunginteatterissa

Hilkka Haataja

Opinnäytetyö
Lokakuu 2013

Matkailun koulutusohjelma
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala





Tekijä(t) HAATAJA, Hilkka	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 28.10.2013
	Sivumäärä 57	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN JYVÄSKYLÄN KAUPUNGINTEATTERISSA		
Koulutusohjelma Matkailun koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) HUKKANEN, Anita		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän kaupunginteatteri, Arffman, Kari		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millä keinoin Jyväskylän kaupunginteatterin sisäistä viestintää voisi parantaa. Tutkimalla sisäisen viestinnän nykytilaa ja selvittämällä erityiset ongelmakohdat saatiin selville, mitkä osa-alueet kaipasivat eniten kehittämistä. Samalla selvitettiin, mitkä toiminta- ja työskentelytavat olivat toimivia ja onnistuneita.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen menetelmillä, koska haluttiin syvästi tutustua kyseiseen ilmiöön, eli sisäiseen viestintään juuri tässä kyseisessä organisaatiossa. Tutkimus toteutettiin haastatteleamalla viittatoista Jyväskylän kaupunginteatterin henkilökunnan jäsentä. Yksilöhaastattelut toteutettiin puolistrukturoidusti. Teoriaosuudessa tutkittiin mm. sisäisen viestinnän merkitystä, viestintään vaikuttavia tekijöitä sekä erilaisia viestimistapoja ja -välineitä. Lisäksi tutkittiin johtamisen merkitystä sisäisen viestinnän onnistumisessa ja miten muutosjohtamisen kautta pystyy sitouttamaan ja motivoimaan koko henkilökuntaa.</p> <p>Haastatteluista selvisi, että sisäiseen viestintään oltiin melko tyytyväisiä, mutta parannettavaakin oli. Haastatteluista kävi mm. ilmi, että erityisesti sähköisen viestinnän hyödyntäminen jakoi henkilökunnan mielipiteitä. Palautteen antamisessa oli kehitettävää ja viestien ja tiedon eteenpäin viemisessä oli viivästyksiä ja epäselvyyksiä siinä, kenelle tietoa piti jakaa. Sisäistä viestintää tulisi tulevaisuudessa miettiä myös enemmän strategisella tasolla. Tärkeää olisi pysähtyä perusasioiden äärelle: mitkä ovat päämäärät, tavoitteet, arvot ja missio.</p> <p>Sisäistä viestintää on tärkeä kehittää, koska se vaikuttaa työntekijöiden työtehokkuuteen, sitoutumiseen ja motivaatioon. Sisäisen viestinnän toimivuutta ei ole ennen tässä organisaatiossa tutkittu, joten tutkimuksella on suuri merkitys Jyväskylän kaupunginteatterille ja tutkimusta voidaan käyttää apuvälineenä sisäisen viestinnän kehittämisessä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) sisäinen viestintä, viestintä, johtaminen, muutosjohtaminen, sitoutuminen, kehittäminen		
Muut tiedot		



Author(s) HAATAJA, Hilikka	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 28.10.2013
	Pages 57	Language Finnish
		Permission for web publication (X)
Title DEVELOPING INTERNAL COMMUNICATION INSIDE JYVÄSKYLÄ CITY THEATER		
Degree Programme Degree Programme in Tourism		
Tutor(s) HUKKANEN, Anita		
Assigned by Jyväskylä City Theater, Arffman, Kari		
Abstract <p>The purpose of the thesis was to find out how to develop Jyväskylä City Theater's internal communication. By examining the current state of internal communication and finding out the biggest problems it was possible to reveal which parts needed most developing. At the same time it was studied which working practices were successful.</p> <p>The purpose of the thesis was to study the phenomenon profoundly inside this particular organization and, therefore, the research method was qualitative. The study was conducted by interviewing fifteen members of Jyväskylä City Theater organization. The theoretical part of the thesis consisted of the purpose of an internal communication, factors affecting communication and different means of communication, among other things. In addition, the importance of management was studied and how it was possible to affect the personnel's motivation and commitment by change management.</p> <p>The interviews revealed that the personnel were quite satisfied with the internal communication, but they found improvements as well. Interviews revealed, for instance, that people thought very differently about electric communication and its possibilities. Giving feedback was considered to need further development, and, in addition, there were delays in information sharing. Sometimes it was unclear to whom the information was supposed to be shared. In the future it would be important to discuss the internal communication also in the strategic level. The basic matters should be clarified: what are the goals, aims, values and mission.</p> <p>It is important to develop the internal communication because it has such a big influence on working efficiency, motivation and commitment. In this organization no previous studies about the internal communication had been made. Therefore, this thesis has a great importance to the Jyväskylä City Theater. This thesis can be used as a tool in the developing process.</p>		
Keywords internal communication, communication, management, change management, commitment, developing		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto.....	3
2	Viestintää työpaikalla	4
2.1	Sisäisen viestinnän merkitys.....	5
2.2	Sisäisen viestinnän jaottelu.....	7
2.3	Viestintään vaikuttavat tekijät	9
2.4	Viestinnän muodot.....	11
2.5	Viestinnän välineet	12
2.6	Motivaatio viestimiseen.....	19
3	Sisäinen viestintä johtamisen näkökulmasta	20
3.1	Viestinnän suunnittelu	22
3.2	Viestintäosaaminen.....	23
3.3	Erilaisia viestintämalleja	24
3.4	Johtajan rooli	27
3.5	Muutosjohtaminen.....	28
4	Tutkimuksen toteuttaminen	35
4.1	Haastattelujen toteutus.....	35
4.2	Haastattelujen rakenne.....	36
5	Tutkimustulokset	38
5.1	Sisäisen viestinnän nykytila Jyväskylän kaupunginteatterissa.....	38
5.2	Onnistumiset sisäisessä viestinnässä	40
5.3	Haasteet ja ongelmakohdat.....	42
5.4	Kehitysehdotuksia sisäisen viestinnän parantamiseksi	45
6	Pohdinta.....	48
	Lähteet.....	51
	Liitteet	53

Taulukot

Taulukko 1. Tehokkaan viestinnän edut (Taylor & Lester, 2010)	6
---	---

Kuviot

Kuvio 1. Intranet-järjestelmät Suomessa 2013 (Tolvanen, P. 2013)	17
Kuvio 2. Hierarkkisen sekä dynaamisen johtamisen mallit (Jalava & Matilainen, 2010)	21
Kuvio 3. Yhteisöllisen johtamisen erityispiirteitä (Jalava & Matilainen, 2010)	26
Kuvio 4. Muutoksen kolme päävaihetta (Arikoski & Sallinen, 2008)	31
Kuvio 5. Sitoutumisen asteet (Arikoski & Sallinen, 2008)	32

1 Johdanto

Tämän työn tarkoituksena on tutkia Jyväskylän Kaupunginteatterin sisäisen viestinnän nykytilaa ja pureutua erityisesti sen ongelmakohtiin. Ongelmakohdat selvittämällä ja listaamalla kehitysehdotuksia on Jyväskylän kaupunginteatterin työyhteisön keskinäistä kommunikointia mahdollisuus parantaa. Sisäisen viestinnän parantamisella on suuri merkitys työntekijöiden sitoutumiseen, motivaatioon ja työtehokkuuteen. Samalla se vaikuttaa suuresti koko yrityksen tuloksellisuuteen ja koko palveluprosessiin, joka näkyy aina asiakkaalle saakka.

Työni on kehitystutkimus, joka on toteutettu kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä, koska tarkoituksena on tutkia ilmiön taustoja, merkityksiä sekä pureutua aiheeseen syvällisesti. Tutkimus pohjautuu Jyväskylän kaupunginteatterin henkilökunnan haastatteluihin. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidusti yksilöhaastatteluina, koska haastattelutilanteesta haluttiin saada luottamuksellinen ja aineistosta mahdollisimman kattava. Haastatteluihin osallistui 15 henkilökunnan jäsentä.

Tässä työssä näkökulma on johtamisessa: siinä, miten työyhteisöä johdetaan ja mitä tulee ottaa huomioon, kun halutaan muutosta aikaan tässä tapauksessa sisäisen viestinnän osalta. Muutosjohtamista tarvitaan, jotta sisäisen viestinnän pahimmat ongelmat saadaan poistettua ja uusia toimintatapoja vanhojen tilalle. Muutosjohtamisella valmennetaan henkilökuntaa tuleviin haasteisiin. Käsittelen työssäni sitä, mitä johtajalta vaaditaan muutostilanteen eri vaiheissa ja minkälaisia tunteita on työntekijöiltä odotettavissa näiden eri vaiheiden aikana. Opinnäytteessä ei käsitellä ulkoista viestintää lainkaan, vaan ainoastaan organisaation keskinäistä viestintää.

Organisaatioissa on huomattu sisäisen viestinnän merkitys ja siksi siitä paljon puhutaankin. Sisäinen viestintä korostuu tulevaisuudessa entisestään, kun kilpailukeinoja on mietittävä entistä tarkemmin myös yrityksen sisällä. Jokaisen työyhteisön ja yrityksen on tietysti löydettävä omat tapansa toimia ja se, mikä toimii muualla, ei välttämättä toimi toisessa yrityksessä. Uskon, että samankaltaisia ongelmia on monissa yrityksissä alasta riippumatta. Näin

ollen koen tällä työlläni olevan merkitystä muillekin yhteisöille ja organisaatioille kuin pelkästään Jyväskylän kaupunginteatterille.

Työni aluksi haluan esitellä toimeksiantajani, joka on Jyväskylän kaupunginteatteri. Jyväskylän kaupunginteatteri toimii Jyväskylän keskustassa, Vapaudenkatu 20:ssä, Alvar Aallon suunnittelemassa Teatteritalossa, joka on valmistunut vuonna 1982. Talossa on kaksi näyttämöä, suuri ja pieni näyttämö, joista suureen katsomoon mahtuu 551 katsojaa ja pienempään 98. (Jyväskylän Kaupunginteatteri 2013.) Teatterihistoria Jyväskylässä alkaa jo vuosisadan alusta, ja ennen nimitystä Jyväskylän kaupunginteatteriksi vuonna 1961, teatteri tunnettiin mm. Jyväskylän Työväen teatterina (Keskiuomalainen teatteri 2013).

Jyväskylän kaupunginteatterin johtajana toimii näyttelijä-ohjaaja Kari Arffman, joka on valittu tehtävänsä 1.12.2011. Sitä ennen varsinaisena johtajana toimi Reijo Bragge, minkä jälkeen häntä sijaisti Anssi Valtonen 1.8.2010-1.12.2011. (Jyväskylän Kaupunginteatteri 2013.) Teatterissa on kuukausipalkkaista henkilökuntaa yhteensä 59, mutta ohjelmistosta riippuen määrä voi hieman vaihdella. Kuukausipalkkalaisten lisäksi on n. 100 avustajaa ja vierailijaa vuodessa. Kaupunginteatteri toimii Jyväskylän kaupungin alaisuudessa.

2 Viestintää työpaikalla

Ensin on määriteltävä, mitä viestintä tarkoittaa ja mitä erityispiirteitä juuri sisäiseen viestintään liittyy. Viestintä on yläkäsite kaikelle viestinnälle ja kommunikaatiolle, joka näin ollen kattaa sekä sisäisen että ulkoisen viestinnän. Ulkoisella viestinnällä tarkoitetaan viestintää organisaatiosta ulospäin, muille sidosryhmille, kuten asiakkaille, yhteistyökumppaneille, sijoittajille, alihankkijoille jne. Tässä työssäni en käsittele ulkoista viestintää lainkaan vaan paneudun yrityksen henkilöstön väliseen kommunikointiin.

Viestintä voidaan määritellä monella eri tavalla, mutta käytän tässä työssäni Helsingin yliopiston viestinnän emeritusprofessori Osmo A. Wiion määritelmää viestinnästä, jonka olen poiminut Anssi Siukosaaren teoksesta Yhteisöviestinnän opas (2002, 12). Siukosaari on lainannut Wiioa seuraavasti: ”Kommunikaatio eli viestintä tarkoittaa informaatioiden vaihtamista lähettäjän ja vastaanottajan välillä”. Tämä tarkoittaa sitä, että viestintä on aina kaksisuun-

taista, mistä aiheutuu vuorovaikutusta kyseisten henkilöiden välille. Kun viesti on annettu, siitä saadaan palautetta, jonka tarkoituksena on kertoa, onko viesti mennyt perille ja onko se ymmärretty oikein. Viestinnän tarkoitus on lisätä vastaanottajan tietoja ja vaikuttaa mielipiteisiin, ja mahdollisesti saatu tieto voi muuttaa jopa vastaanottajan käyttäytymistä ja asenteita. (Siukosaari 2002, 11.)

Työyhteisössä voidaan puhua yleisesti ottaen mm. yhteisöviestinnästä, yritysviestinnästä tai organisaatioviestinnästä. Yhteisöviestintä on suunnitelmallista, tavoitteellista ja johdettua toimintaa, jonka tarkoituksena on rakentaa selkeä ja vahva yhteisökuva sekä varmistaa avoin ja vuorovaikutteinen tiedonkulku (Siukosaari 2002, 12.)

Sanna Joensuu väitöskirjassaan *Kaksi kuvaa työntekijästä – Sisäinen viestintä ja postmoderni näkökulma* (2006) käyttää Lehtosen (1998) määritelmää sisäisestä viestinnästä: ”Työyhteisön sisäinen viestintä käsittää kaiken sen tiedonkulun ja vuorovaikutuksen, mitä tapahtuu yhteisön eri henkilöiden, henkilöryhmien ja yksiköiden välillä. Esimiesten ja alaisten välistä kommunikointia nimitetään usein myös johtamisviestinnäksi. Sisäisen viestinnän käsite on kaikkiaan laajempi kuin käsite sisäinen tiedottaminen.” Sisäinen viestintä voi olla virallista tai epävirallista tilanteesta riippuen. Virallista viestintää ovat mm. tiedotustilaisuudet, sisälöntuottaminen yrityksen tietokantoihin, koulutustilaisuudet, perehdyttäminen sekä esimerkiksi esimies-alaiskeskustelut. Epävirallista viestintää ovat mm. kahvipöytäkeskustelut tai vaikkapa keskustelupalstan kirjoitukset. (Säteri & Hosiokoski 2008.)

2.1 Sisäisen viestinnän merkitys

On tärkeää selvittää, miksi sisäisellä viestinnällä on niin suuri merkitys, miksi siitä niin paljon puhutaan ja miksi se luo kilpailuetua. Syitä on monia ja mm. Siukosaaren (2002, 65) mukaan sisäistä viestintää toteutetaan yhteistyön tehostamiseksi, työskentelyilmapiirin parantamiseksi ja yritys- ja yhteisökuvan rakentamiseksi. Sitä toteutetaan myös siksi, että tulos paranisi ja että oikea tieto välittyisi tarvittaville henkilöille.

Viestinnän tarkoitus organisaation sisällä on yksinkertaisuudessaan ”työskentelyn edellytysten luominen, työyhteisön ylläpito, vahvistaminen, kehittäminen sekä sen jäsenten yksilöllinen ja yhteinen oppiminen” (Juholin 2009, 62).

Viestintätoimisto Desk Oy:n Sisäisen viestinnän abc –oppaan (2008) mukaan sisäisen viestinnän tehtäviä voidaan jaotella mm. seuraavalla tavalla:

- Päivittäisten, työtehtäviin liittyvien tietojen lähettäminen, vastaanottaminen ja käsittely
- Yhteisön sisäisen suhdetoiminnan ylläpitäminen
- Organisaation mission, toiminta-ajatuksen, arvojen ja periaatteiden saattaminen kaikkien organisaatiossa toimivien tietoon
- Organisaation myönteisen yhteisöidentiteetin rakentaminen ja myönteisten arvojen vahvistaminen
- Työyhteisön henkilösuhteiden ylläpitäminen ja kehittäminen, konfliktien hoitaminen ja ehkäiseminen, ja siten myönteisen työilmapiirin kehittäminen ja vahvistaminen

Tehokkaalla viestinnällä tavoitetaan paljon hyviä asioita, joilla on positiivisia ja kauaskantoisia vaikutuksia. Sisäisellä viestinnällä on osuutensa niin operatiivisessa kuin strategisissa prosesseissa (Joensuu 2006, 28). Tehokas, harkittu ja suunnitelmallinen viestintä vähentää stressiä, konflikteja, väärinymmärryksiä, huhuja sekä virheiden määrää. Lisäksi se lisää tuottavuutta, myyntiä, työntekijöiden motivaatiota sekä parantaa yhteistyötä organisaation jäsenten välillä. Yleinen ja avoin kommunikaatio parantaa päätöksentekoa ja ongelmanratkaisua sekä suhteiden ylläpitoa ja kirkastaa samalla ammattikuvaa. Näiden kaikkien toteutuminen vaatii organisaation jokaiselta jäseneltä viestintätaitoja, ja jos ei niitä lähtökohtaisesti ole, niitä voi aina kehittää. (Taylor & Lester 2010, 11.)

Taulukko 1. Tehokkaan viestinnän edut (Taylor & Lester, 2010)

Vähentää:	Lisää:	Parantaa:
stressiä	tuottavuutta	päätöksentekoa
konflikteja	myyntiä	ongelmanratkaisua
huhuja	tuottoa	workflowta
virheitä	motivaatiota	suhteita
väärinymmärryksiä	yhteistyötä	ammattillista imagoa

Mikäli sisäinen viestintä ei yksinkertaisesti toimi työpaikalla, se voi johtaa väärinkäsityksiin ja sitä kautta virheisiin, joista voi aiheutua koko yritykselle niin rahallisia kuin henkisiäkin tappioita. Osa virheistä voi olla suoraan ja välittömästi mitattavissa rahallisina tappioina, mutta välillisiä tappioita on hankalampi laskea. Näitä kauaskantoisempia ongelmia aiheuttavat mm. kolhut yrityksen maineessa, tai jopa maineen menettäminen kokonaan ja samalla myös asiakkaiden tai yhteistyökumppaneiden luottamuksen menetys kyseiseen yritykseen. (Mts. 14-16.)

Virheen tai väärinymmärryksen ei tarvitse välttämättä olla edes niin suuri, että se vaikuttaisi koko yrityksen liiketoimintaan, sillä virheet voidaan useimmiten korjata ennen niiden näkymistä asiakkaalle, jolloin suurta vahinkoa ei ehdi syntyä. Virhe voi kuitenkin vaikuttaa ihmissuhteisiin työpaikalla ja ainakin se aiheuttaa ylimääräistä työtä ja ajan menetystä.

Väärinymmärryksien ja konfliktien määrän mahdollisuus moninkertaistuu silloin, kun työyhteisössä toimii henkilöitä monista eri kulttuureista ja maista. Monikulttuuriset työympäristöt ovat nykypäivää, ja tällöin viestintään ja kulttuurien tuntemukseen tulee kiinnittää paljon enemmän huomiota, jotta asenteet ja ennakkoluulot eivät vaikuttaisi jokapäiväiseen työskentelyyn. En kuitenkaan perehdy monikulttuuriseen viestintään tässä työssäni tämän enempää, sillä aihe on niin laaja, että siitä voisi tehdä oman tutkimuksensa. Lisäksi monikulttuurisuus ei ole Jyväskylän kaupunginteatterissa olennaisessa roolissa viestintää ajatellen.

2.2 Sisäisen viestinnän jaottelu

Sisäistä viestintää voidaan myös jaotella, ja Siukosaaren (2002) mukaan osa-alueita ovat yhteystoiminta, tiedottaminen, sisäinen markkinointi, perehdyttäminen sekä sisäinen luotaus. **Sisäisellä yhteystoiminnalla** tarkoitetaan johdon yhteydenpitoa henkilöstöön, kuitenkin niin, että se olisi vuorovaikutteista. Sen tarkoituksena on luoda me-henkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhteystoiminta on ennakoivaa, pitkäjänteistä ja säännöllistä, toisin kuin tiedottaminen on jo tapahtuneiden tai juuri tapahtuvien asioiden informoimista.

Tiedottamalla välitetään tietoa ja erityisesti ilmoitusluontoisia asioita henkilöstön sisällä. Asiat, joita tiedotetaan, voivat olla kehitykseen, muutoksiin, tulevaisuuteen tai vaikkapa tavoitteisiin liittyviä, ja ne ovat usein juuri nykyhetken tai lähitulevaisuuteen kytköksissä.

Tiedottaminen on osittain myös lakisääteistä, mm. yrityksen tilinpäätös sekä selvitys taloudellisesta tilanteesta on kerrottava henkilöstölle. Tärkeää tiedottamisessa on, että oikea tieto saavuttaa oikeat vastaanottajat oikealla hetkellä. (Siukosaari 2002, 79-81.)

Sisäisellä markkinoinnilla tarkoitetaan perusasioiden kuten toiminta-ajatuksen, perusviestien, arvojen sekä toimintatapojen viestimistä henkilöstölle. Se ei ole vain tuotteiden ja palveluiden tutuksi tuomista henkilöstölle, vaan paljon laajempi käsite. Henkilöstölle tulee selvittää ja esitellä liikeidea ja sen toteuttaminen käytännössä sekä minkälaista kuvaa yrityksestä halutaan antaa ulospäin. Nämä ovat yleisempiä ja pysyvämpiä asioita kuin mitä tiedottamalla informoidaan. Sisäistä markkinointia voi toteuttaa mm. koulutuksilla, kokouksilla, palavereilla, tiedotustilaisuuksilla sekä kirjallisessa muodossa. (Mts. 65, 122.)

Perehdyttämisellä tarkoitetaan uusien työntekijöiden opastamista talon tavoille ja työkuultuuriin mm. henkilökohtaisen opastuksen, koulutuksen tai kirjallisen materiaalin avulla. Perehdytyksen tarkoituksena on saada uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti koulutettua omatoimiseen työhön ja sopeutettava muuhun työyhteisöön. Se lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja kannustaa uutta työntekijää toimimaan yrityksen hyväksi. Lisäksi perehdytyksellä on myös työturvallisuuteen liittyvä aspekti, joka on lakisääteinen. Näin ollen mahdollisten vaaratilanteiden ja kunnollisten toimintaohjeiden pakollinen läpikäyminen ennaltaehkäisevät monia onnettomuuksia ja läheltä piti –tilanteita työpaikalla.

Sisäinen luotaus on käytännössä henkilöstön kuuntelemista. Yritysjohdon tulee seurata ja mitata henkilöstönsä mielipiteitä ja kuunnella, mitä heillä on sanottavanaan, jotta organisaatio voi kehittyä parempaan suuntaan. Luotausta voidaan tehdä myös vertikaalisesti, eli työyhteisön sisällä, jotta muutokset nähdään tarpeeksi ajoissa ja niihin osataan varautua paremmin tai tehdä tarvittavia korjauksia, ennen kuin ongelmat kulminoituvat.

Näistä osa-alueista huolehtiminen luo työpaikalle parempaa ilmapiiriä ja viihtyvyyttä, mikä johtaa parempiin työtuloksiin ja sitä kautta koko työyhteisön ja yrityksen menestymiseen (Mts. 66).

2.3 Viestintään vaikuttavat tekijät

Viestintään voi liittyä kaikenlaisia ongelmia ja erilaisia syitä, miksi viesti ei jostakin syystä mene perille tai se tulee väärinymmärretyksi. Shirley Taylor ja Alison Lester teoksessaan *Communication: Your key to success* (2009, 11-13) käsittelevät juuri näitä ongelmia, joita voi esiintyä, ja jotka tulee tiedostaa, jotta väärinkäsityksiltä vältyttäisiin ja viestinnästä tulisi mahdollisimman yksiselitteistä. Taylor ja Lester ovat jakaneet viestinnän viiteen kohtaan, joista missä tahansa kohdassa viestintä voi mennä vikaan. Toisaalta, jos kaikki nämä viisi kohtaa osaa ottaa huomioon, viestintä on onnistunutta. Viisi kohtaa ovat lähettäjä, viesti, viestintäväline, vastaanottaja sekä palaute.

Lähettäjä

Ensimmäiseksi Taylor ja Lester nostavat esiin viestin lähettäjän, joka siis on vastuussa viestin sisällöstä ja sen lähettämisestä. Lähettäjän viestintään vaikuttavat mm. hänen asenteensa vastaanottajaa kohtaan, kielitaito, koulutus, sen hetkinen ympäristö, joka voi olla esimerkiksi hyvin meluinen, viestijän sen hetkinen tunnetila sekä hänen asemansa työyhteisössä. Ongelma voi syntyä, jos viestin lähettäjä ei keskity joko puheeseensa tai kirjoitukseensa tarpeeksi, ja saattaa tulla laukoneeksi jotakin sellaista, mitä ei oikeastaan edes tarkoittanut sanoa tai kirjoittaa. Lähettäjän viestiin vaikuttaa myös se, kuinka hyvin hän itse on perillä ilmoittamastaan asiasta vai onko tiedot vajavaiset, jolloin myöskään vastaanottaja ei saa tarkkaa ja toivottua informaatiota.

Viesti

Toinen kohta, johon tulee kiinnittää huomiota, on itse viesti, joka halutaan viedä eteenpäin. On viesti sitten puhuttua tai kirjoitettua, on hyvä miettiä etukäteen, mitä sen tulee sisältää ja miten se voidaan tulkita. Ongelmia voi syntyä, jos viesti on kirjoitettu kielellä, jota vastaanottaja ei ymmärrä, jolloin väärinymmärrysten mahdollisuus kasvaa huomattavasti tai viesti ei tule ymmärretyksi lainkaan. Rungas sivistyssanojen tai hankalien lauserakenteiden käyttö vaikuttavat myös ymmärrykseen. Huonosti jäsenelty viesti aiheuttaa sen, että viestin ydin jää hämärän peittoon, jolloin tarkoitus kertoa jotakin informatiivista ei toteudu.

Viestintäväline

Oikean viestintävälineen valitseminen on tärkeä seikka viestinnässä. Väline voi olla esimerkiksi juttelu kasvokkain joko kahdestaan tai ryhmässä, puhelinsoitto, sähköpostin, tekstiviestin tai kirjeen lähettäminen, sosiaalisen median hyödyntäminen, kuten Facebook –viesti tai keskustelupalstalle kirjoittaminen. Teknologian kehittyessä mitä erilaisimpia viestintävälineitä tulee markkinoille ihmisten hyödynnettäväksi. Teknologian myötä viestintätapoja pystytään myös yhdistelemään, esim. Skypen kautta näet vastaanottajan sekä kuulet hänen äänensä, vaikka toinen henkilö olisi toisessa kaupungissa tai maassa.

Viestintävälineen valinnassa tulee kuitenkin huomioida se, että samanlaiset laitteet eivät välttämättä ole käytettävissä kaikilla ja kaikkialla, tai niiden toimintaan voi tulla häiriö, kuten Internet-yhteyden katkeaminen. Sekin on mahdollista, että viesti, kuten sähköposti lähetetään kokonaan väärään paikkaan, jolloin se ei tavoita vastaanottajaa. Viestintävälineen käytössä tulee myös huomioida viestin tärkeys, jolloin on tärkeää, että vastaanottaja saa viestin juuri oikeassa ajassa ja paikassa.

Vastaanottaja

Viestintään vaikuttaa oleellisesti myös vastaanottaja, johon vaikuttavat aivan samat tekijät, kuin lähettäjäänkin, mm. tunnetila, asema, asenteet sekä ympäristö. Kun puhutaan monikulttuurisesta viestinnästä, myös maiden erilaiset käytännöt ja tavat korostuvat, jotka oleellisesti vaikuttavat niin vastaanottajaan kuin myös lähettäjään. Kulttuuri on äärimmäisen tärkeää tuntea, ennen kuin yhteinen ymmärrys voi löytyä. Erityisesti puhutussa viestinnässä vastaanottajan huomio kiinnittyy non-verbaliikkaan, eli esimerkiksi puhujan ilmeisiin ja eleisiin, hänen vaatukseensa ja yleiseen ilmeeseen, joiden kautta vastaanottaja tekee omat tulkinsa. Kirjoitetussa viestinnässä tulee huomioida viestin pituus. Jos viesti on liian pitkä, vastaanottaja ei välttämättä jaksa tai edes ehdi sitä lukea.

Palaute

Viimeisenä kohtana Taylor ja Lester mainitsevat palautteen. Ilman palautetta ei lähettäjä tiedä, onko viesti mennyt perille ja onko se ymmärretty vai tulkittu kenties väärin. Palaute voi

olla niin suullinen ilmaisu kuin esimerkiksi vastaus sähköpostiin tai tekstiviestiin, jossa vastaanottaja ilmaisee, onko asia ymmärretty tai miten se on ymmärretty. Palautteen antamisesakin voi syntyä ongelmia, kuten se, että palaute annetaan liian myöhään, jolloin sillä ei ole merkitystä, tai se annetaan sopimattomalla hetkellä. Tunteiden ja olosuhteiden vaikutus annettuun viestiin voi olla liian suuri, jolloin se kenties tahallisesti tai tahattomasti ymmärretään väärin, jolloin palautteesta ei saada tarvittavaa tietoa, onko viesti oikeasti ymmärretty.

2.4 Viestinnän muodot

Viestintä voi olla sanallista (verbaalista), sanatonta (non-verbaalista), kirjoitettua tai kuvallista. Puhuttu viestintä on tietenkin paljon suuremmassa roolissa kuin kirjoitettu tai kuvallinen viestintä, sillä puhuminen on ihmisille luontaista. Non-verbaalisen viestinnän merkitys on huomattavan suuri. Sanattomalla viestinnällä tarkoitetaan kaikkea muuta kuin sanoja, kuten ilmeitä, eleitä, äänenpainoja, ruumiin liikkeitä ja asentoja. (Puheviestintä 2013.) Ilmeitä ovat esimerkiksi hymyileminen tai otsan rypistäminen, eleitä pään pudistelu, nyökkääminen tai jalan vispaaminen. Sanatonta viestintää ovat myös tilankäyttö ja etäisyydet. Suomalaisilla on sanottu olevan suuri reviiiri, joten pidämme etäisyyttä muihin ihmisiin, jotta olomme tuntuu turvallisemmalta. Sanattomaan viestintään kuuluvat myös mm. kosketus sekä äänen käyttö, kuten äänen painotukset ja äänen voimakkuus. (Viestintä 2013.)

Viestejä tulkitaan niin sanojen kuin sanattoman viestinnän avulla. Jos nämä kaksi ovat ristiriidassa keskenään, herättää se vastaanottajassa epäilyksiä viestin todenperäisyydestä tai viestijän luotettavuudesta. Jokaisella ihmisellä on oma tulkintansa kielestä ja sanoista hänen omien kokemustensa kautta. Myös ryhmälle voi muodostua ns. ”oma kieli”, jossa sanoille tai sanonnoille on luotu omia merkityksiä, joita ulkopuoliset eivät välttämättä ymmärrä yhtä hyvin. Tämä korostuu esimerkiksi tietyn harrastuksen parissa tai tietyn ammattikunnan kesken. Yhteinen kieli esimerkiksi työpaikalla luo yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä edesauttaa yhteistyön sujumista. (Viestintä 2013.)

Kirjoitettu teksti on tärkeä osa viestintää erityisesti työpaikoilla, jossa tiedotteita ja sähköposteja on saatava nopeasti ja vaivattomasti eteenpäin, joskus jopa useille tahoille samanaikaisesti ja samansisältöisesti. Tämä korostuu erityisesti työpaikoilla, joissa on paljon henkilökuntaa vuorotyössä, jolloin henkilökunta on paikalla eri aikoina sekä hajautetuissa toimi-

pisteissä, jolloin kollegat saattavat sijaita aivan eri rakennuksissa, kaupungeissa, jopa eri maissa. (JYU. Viestintä 2013.) Kirjoitettu viestintä näkyy hyvin paljon myös vapaa-ajan toiminnoissa esimerkiksi tekstiviestien, chat -keskustelujen tai Internetin keskustelupalstojen muodossa. Monet kommunikoivat nykypäivänä esimerkiksi Facebookissa tai Twitterissä. Samankaltaisia keskustelumahdollisuuksia on viime aikoina pyritty tuomaan myös työpaikoille, esimerkiksi sähköisen Intranetin kautta, jonne on perustettu työyhteisön kesken ryhmä, jossa jokainen voi vapaasti jakaa tietoa hieman epävirallisemmissa merkeissä.

Kuvallinen eli visuaalinen viestintä tarkoittaa niin valokuvia kuin piirrettyjä tai maalattuja kuvia, logoja, merkkejä, mallinnoksia tai vaikkapa videota. Ne ovat monitulkintaisia, mutta yhtä lailla niiden tarkoituksena on kertoa jotakin informaatiota tai herättää tunteita ja ajatuksia sekä muuttaa käsityksiä. (Viestintätieteiden yliopistoverkon oppimateriaalit.) Työpaikoilla epävirallisempia tiedotteita voi mahdollisesti piristää kuvilla, kokouksissa puheenvuoron pitäjä voi samalla näyttää kaavioita tai kuvioita ja jokaisessa rakennuksessa on esimerkiksi lakisääteisesti vihreällä merkityt hätäpoistumistiekyltit. Useimmiten kuvallinen viestintä liittyy kuitenkin yrityksestä ulospäin liittyviin prosesseihin, kuten markkinointiin ja mainontaan, jotka ovat ulkoista viestintää. Markkinointi pohjautuu lähes aina kuvalliseen viestintään tai ainakin väreihin. Yrityksen esitteet ja nettisivut yhdistelevät usein sekä kirjoitettua, mutta samalla myös kuvallista viestintää.

2.5 Viestinnän välineet

Työpaikoilla hyödynnetään mitä moninaisimpia viestintävälineitä ja mahdollisuuksien kirjo on valtava. Viestintävälineistä puhuttaessa tarkoitetaan kaikkea henkilökohtaisista tapaamisista puhelinsoittoihin, kokouksista sähköposteihin, pöydälle jätetyistä lapuista aina Facebook –viesteihin saakka. Mitä pidemmälle teknologia kehittyy, sitä enemmän vaihtoehtoja tulee lisää. Täytyy kuitenkin muistaa, että samalla osa vanhoista viestintävälineistä on jätettävä unholaan. Tästä hyvänä esimerkkinä mm. faksin käytön väheneminen, jonka tilalla voidaan nykyisin käyttää esimerkiksi skanneria, josta tiedoston voi lähettää kopioituna sähköpostilla. Toisena vaihtoehtona voi esimerkiksi paperisesta tiedotteesta ottaa älypuhelimella valokuvan ja lähettää se vastaanottajalle.

Jokaisen työpaikan on löydettävä sille ominaisimmat viestimistavat ja niitä on aika ajoittain tarkistettava, ovatko ne toimivia ja saako niistä kaiken mahdollisen hyödyn irti. Jos niiden koetaan olevan puutteellisia tai toimimattomia, niiden käyttötapaa on muokattava tai vaihtoehtoisesti valittava uusia tapoja viestiä. Myös ikivanha toimintatapa voi olla erittäin tehokas, eikä teknologian kehitys aina tokikaan tarkoita sitä, että kaiken olisi kertaheitolla muututtava.

Muutamista viestimiskanavista on alla kerrottu tarkemmin, sillä juuri tässä työyhteisössä eli Jyväskylän kaupunginteatterissa näistä tiedoista olisi mahdollisesti apua. Ennen kaikkea työyhteisön jäsenten tulee keskenään laatia omat pelisäännöt, joiden mukaan toimia. Esimiehen tai johtajan on vaadittava samaa menettelytapaa kaikilta ilman poikkeuksia. Mikäli joku ei osaa käyttää jotakin tiettyä viestintäkanavaa, hänelle on järjestettävä vaadittava koulutus. Yhteisistä säännöistä ei ole minkäänlaista hyötyä, mikäli kaikki eivät niitä noudata.

Sähköposti sisäisen viestinnän välineenä

Sähköposti on yksi yleisimmin käytetyistä sähköisistä viestintävälineistä ja sen vahvuutena onkin sen helppous, vaivattomuus ja nopeus. Sen pohjimmaisena tarkoituksena on vaihtaa tietoa, mielipiteitä, pitää yhteyttä toisiin ihmisiin, luoda ideoita sekä esittää kysymyksiä. Sähköpostia voi lukea juuri itselle sopivalla ajalla ja nykyisin myös valitsemassaan paikassa, sillä monet lukevat sähköpostejansa myös älypuhelimilla tai tableteilla. (Koskela, Koskinen & Lankinen 2007, 130,133.)

Monesti sähköpostien vääränlainen käyttötapa kuitenkin johtaa informaatiotulvaan, jota harva osaa enää kontrolloida. Sähköpostiviestejä lähetetään turhaan, varmuuden vuoksi, henkilöille joita asia ei koske tai jopa väärin osoitteisiin, jolloin oikeat henkilöt eivät viestiä tavoita. Näin sähköpostit tukkeutuvat turhista viesteistä, ja samalla tärkeät ja oleellisemmat hukkuvat turhien viestien tai roskapostin sekaan, eikä niitä välttämättä edes huomata. Tämä kaikki voidaan välttää selkeällä ohjeistuksella sähköpostin oikeanlaisesta käytöstä työpaikalla. (Mts. 127-131.) Kun kaikilla on yhteiset säännöt ja tieto, minkä tyyppisiä viestejä toisilleen tulee lähettää, kaikki tietävät, että vastaanotettu viesti kannattaa siis lukea ja että siihen täytyy jollakin tavalla myös reagoida. Työyhteisön on yhdessä päätettävä näistä pelisään-

nöistä ja kaikkien työntekijöiden on niihin sitouduttava, jotta viestintä sujuu halutulla tavalla ja tehokkaasti.

Sähköpostin käytössä tulee muistaa, ettei sen tarkoitus ole korvata kaikkia muita viestintäkeinoja. Jos kyseessä on akuutti asia, johon kaivataan nopeaa vastausta, on puhelimen käyttö parempi vaihtoehto, kuin jäädä odottelemaan sähköpostivastausta. Ilmoitusluontoisten asioiden lähettäminen sähköpostitse on Koskelan ym. (2007) mukaan väärä tapa viestiä, sillä tiedotteita varten on kehitetty mm. intranet, josta kaikki voivat ne käydä lukemassa ja siellä ne pysyy tallennettuna. Suuret tiedostot voivat tukkia sähköpostin helposti. Jos suuria tiedostoja tai kuvia lähetetään usein, ovat esimerkiksi Dropbox tai Google Drive hyviä vaihtoehtoja. Ne ovat sovelluksia, jonne ihmiset voivat tallentaa tiedostoja ja jakaa niitä keskenään.

Nykyisin useissa sähköposteissa on myös ominaisuus, jolla voi ilmoittaa sen hetkisen statuksen muille samaa sähköpostialustaa käyttäville (esim. Outlook). Tällöin voi valita itselleen statuksen ”käytettävissä”, ”varattu”, ”puhelimessa”, ”poissa” jne. Tällöin viestin lähettäjä näkee, onko vastaanottaja sähköpostinsa ääressä juuri tällä hetkellä, jolloin hän voi tehdä päätöksen lähettääkö viestiä vai ei. Mikäli vastaanottaja on ”käytettävissä”, hänelle voi mahdollisesti lähettää akuutinkin viestin tai jos statuksena on ”poissa”, tietää lähettäjä olla laittamatta kovin kiireistä viestiä kyseiselle vastaanottajalle ja voi sähköpostin sijaan soittaa ja saada vastaus näin nopeammin tarvitsemaansa kysymykseen.

Sähköpostiviestinnässä tulee huomioida tekstin tyyli ja kirjoitusasu. Henkilökohtainen ja työviesti on erotettava toisistaan, ja työpaikankin sisäisissä viesteissä hierarkkisuus on otettava huomioon. Viesti voi olla tyyliltään vapaamuotoisempi, kun kyseessä on tuttu kollega, kun taas johtoportaalalle, esimiehelle tai vaikkapa hallitukselle viestin tulee olla paljon muodollisempi ja virallisempi. Virallisissa sähköposteissa tulee näin ollen huomioida oikeinkielisyys, erikoismerkkien, lyhenteiden sekä hymiöiden oikeanlainen käyttö. Organisaatiokulttuurista tietenkin riippuu, minkälaista kieltä sähköposteissa voi käyttää. Nämä ohjeet on hyvä käydä läpi mm. perehdytysvaiheessa, kun uusi henkilö tulee taloon.

Mikäli tarkoituksena on neuvotella tärkeistä päätöksistä, tutustua uuteen ihmiseen tai ratkoa erimielisyyksiä, tällöin henkilökohtainen tapaaminen on oikea tapa kommunikoida, ei sähköposti. Täytyy siis muistaa, että sähköpostien taakse ei saa piiloutua, vaan kasvokkain koh-

taamiset ovat edelleen äärimmäisen tärkeitä. Sähköposti voi kuitenkin joissain tapauksissa madaltaa kynnystä kertoa asioita ylemmässä asemassa olevalle, jolloin sähköposti tasaver- taistaa viestijöitä, kun molemmat voivat esittää asiansa omalta työpisteeltään. (Koskela ym. 2007, 129-131.)

Intranetin hyödyntäminen työpaikalla

Intranet on ”yrityksen henkilöstön käyttöön rajattu ja suojattu Internet-teknologiaa hyödyn- tävä verkkopalvelu” (Tilastokeskus 2013). Kuten Pekka Räsänen pro gradu –tutkielmassaan (1999) kertoo, on intranetin tärkeimpänä tehtävänä tukea organisaation toimintaa ja koota yhteen informaatiota, joka aiemmin on ollut erillään eri tietojärjestelmissä. Lisäksi sen tar- koituksena on poistaa epätietoisuutta organisaation jäsenten välillä. Intranet on paljon muu- takin, kuin pelkkä tiedotuskanava. ”Intranet on ajasta ja paikasta riippumaton viestintäkana- va, joka mahdollistaa kustannustehokkaan informaation jakamisen laajallekin kohderyhmäl- le” (Jalonen 2013).

Seuraavassa listauksessa on sekä Räsänen (1999) että Siukosaaren (2002) teoksista koottu tärkeimmät ominaisuudet ja sovellukset, joita intranetiin voi liittää.

- strategia, visio ja arvot sekä yhteisön perustiedot
- informaation jakaminen, organisaation politiikat, kaaviot
- toiminta- ja työohjeet
- ryhmätyön tukeminen ja ryhmien tiedotukset
- työpaikkatiedotteet
- puhelinluettelo
- laskutusjärjestelmä
- käyttöliittymä kirjastopalveluihin, sisäisiin tutkimuksiin ja ulkoisiin uutispalve-
luihin
- kalenteri
- keskustelupalsta
- ruokalista
- osastojen ja projektien sivut
- henkilöstöön ja työsuhteeseen liittyvät asiat

Näin ollen erilaisten raporttien, tiedotteiden, tiedostojen ja kuvien jakaminen on nopeampaa ja helpompaa, eikä kaikkea tarvitse erikseen painattaa (esim. henkilökuntalehteä) tai tiedotteita tulostaa, mikä vähentää huomattavasti paperinkulutusta. Siellä voidaan käydä keskustelua koko henkilökunnan tai jonkin tietyn työryhmän kesken, ja siellä säilyy kaikki tieto tallennettuna, vaikka joku ryhmän jäsenistä olisikin poissa tai eri työvuorossa. Materiaali, jota käytetään esimerkiksi perehdyttämisessä, on helposti löydettävissä ja nopeasti saatavilla. Lisäksi materiaalia voi helposti muokata eikä esimerkiksi perehdytyskansiota jokaisen muokkauksen jälkeen tarvitse tulostaa uudelleen. Eri materiaaleihin ja dokumentteihin voi tutustua vaikkapa kotoa käsin.

Juuri tällaisessa työyhteisössä, jossa ihmiset ovat töissä eri aikaan ja kaukana toisistaan, sähköinen viestintäkanava helpottaa ja nopeuttaa kommunikointia, mikä on äärimmäisen tärkeää hektisessä työympäristössä. Intranetin tarkoituksena on, että tieto kulkee joka suuntaan, ja että jokainen työyhteisön jäsen tuottaa sinne materiaalia. Potentiaali jää käyttämättä, jos sitä käytetään vain tiedotteiden jakamiseen esimiehiltä alaisille. Intranetin tarkoituksena on rohkaista työntekijöitä kommunikoimaan keskenään, ja siinä onkin intranetin käytön ydin. (Räsänen 1999, 14.)

Intranetitkin kehittyvät jatkuvasti helppokäyttöisemmiksi ja monipuolisemmiksi, joten käytön vaikeudesta ei ole kyse. Ilmiselvää on, että uuden viestintäkanavan käyttöönotto vie aikaa, energiaa ja opettelua, mutta yhteisellä koulutuksella ja vertaistuellalla minkä tahansa ohjelman käyttäminen on mahdollista.



Kuvio 1. Intranet-järjestelmät Suomessa 2013 (Tolvanen, P. 2013)

Ennen intranetin käyttöönottoa, tulee suunnitella tarkasti, millaiseen käyttöön se tulee, jotta se palvelee juuri kyseisen organisaation tarpeita. Yllä olevassa Perttu Tolvasen toteuttamassa kuviossa on mainittu erilaisia järjestelmiä kutakin käyttötarkoitusta varten. Intranetin toteuttamiseen Share Point on yksi yleisimmistä järjestelmistä.

Intranetin käyttäminen vaatii itse järjestelmän ja nettiyhteyden lisäksi toki myös välineitä, jolla sitä käyttää. Tietokoneiden ja työasemien lisääminen työpaikalle on edellytys, mikäli näitä ei entuudestaan tarpeeksi ole. Jyväskylän kaupunginteatterin tapauksessa työasemien lisääminen on ehdoton edellytys, jotta järjestelmän käytön hyödyt pääsevät esille. Tämä vaatii kustannuksia, mutta sen tuomat hyödyt ovat sitäkin arvokkaampia. Kunnollisiin ja nykyaikaisiin työvälineisiin tulee panostaa, jos haluaa saada tulosta aikaan. Itse järjestelmän käyttöönottokustannukset ovat kuitenkin verrattain matalat.

Keskustelupalsta

Mikäli yritys kokee, että intranet kokonaisuudessaan ei palvele yrityksen tarpeita, voi yritys kuitenkin miettiä pelkän keskustelupalstan avaamista, joka on myös verkkopohjainen ja suljettu ympäristö aivan kuin intranetkin. Keskustelupalstan tarkoitus on luoda alusta työyhteisön kommunikoinnille sähköisesti. Se on tarkoitettu puhtaasti informaationvaihdantaa varten, jossa jokainen voi osallistua yhteiseen keskusteluun. Keskustelufoorumi on yleensä hieman epävirallisempi kanava kuin esimerkiksi sähköposti, jolloin se madaltaa kynnystä aloittaa tai vastata keskusteluun. Keskustelu voi olla luotu koko työyhteisölle yhteiseksi tai esimerkiksi tietyn tiimin keskinäiseksi keskusteluksi. Myös kahdenkeskistä kommunikaatiota voidaan käydä keskustelupalstan välityksellä.

Työpaikan oma ”mese” tai Facebook-ryhmä ovat yhdenlaisia esimerkkejä. Keskustelupalstan voi luoda esimerkiksi teatterin omien nettisivujen yhteyteen, jonka osoitteen tietävät vain asianosaiset ja sinne kukin kirjautuu omilla tunnuksillaan. Kaupunginteatterilla onkin oma Facebook-ryhmä, mutta kaikki eivät ole liittyneinä sinne. Esimerkiksi nettisivujen yhteyteen liitetty keskustelupalsta linkittäisi sen suoraan työasioihin, eikä näin ollen sosiaaliset suhteet Facebookissa vaikuttaisi liittymiseen. Osa suhtautuu nimenomaan Facebookia kohtaan epäilevästi, joten jos keskustelualusta olisi perustettu muualle, samanlaista ennakkoluuloa ei syntyisi.

Henkilökohtaiset tapaamiset

Sähköisten viestintämahdollisuuksien aikakautena tulee muistaa, ettei niiden tarkoitus ole poistaa henkilökohtaista kanssakäymistä. Niiden tarkoituksena on tukea henkilökohtaista kanssakäymistä, koska aina fyysinen tapaaminen ei ole mahdollista tai se vie turhaa aikaa, kun asioita voidaan hoitaa nopeamminkin jollakin muulla keinolla. Tapaamisen jälkeen keskustelua voidaan jatkaa sähköisesti tai sähköisesti aloitettu keskustelu pääsee kunnolla vauhtiin viestivien kohdatessa kasvokkain. Erityisesti isossa tai hajautetussa työyhteisössä voi tapaamisten järjestäminen olla hankalaa, mutta vain kasvokkain työyhteisön jäsenet voivat tutustua toisiinsa, luoda yhteenkuuluvuuden tunnetta ja erityisesti taidealoilla itseilmaisu on koko olemassaolon ydin.

Organisaatiolla voi olla monenlaisia kokouskäytäntöjä, jotka ovat virallisia kokoontumisia, tiedotus- ja keskustelutilanteita, joissa kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa. Virallisten kokoontumisten lisäksi työyhteisö kaipaa myös epävirallisia tilaisuuksia, joissa voidaan vaihtaa kuulumisia ja keskustella vaikkapa päivänpolttavista uutisista. Erilaisten kokoontumisien tarkoituksena on saada työyhteisö puhaltamaan yhteen hiileen ja sitoutumaan toisiinsa. Esi-
miestasolla on tärkeä merkitys siinä, kuinka paljon ja kuinka usein näitä kokoontumisia ja tapaamisia järjestetään. Tärkeää on, että ne ovat kaikille avoimia ja säännöllisiä.

2.6 Motivaatio viestimiseen

Marja-Liisa Viherä on teoksessaan Digitaalisen arjen viestintä - Miksi, millä ja miten (2000) pohtinut motivaation merkitystä suhteessa viestintään. Ihmisellä voi olla kaikki mahdolliset viestintätaidot ja -tiedot, miten viestiä ja käytettävissään uusimmatkin viestintävälineet, mutta jos motivaatio puuttuu, ei millään muulla ole merkitystä. Viestintään tarvitaan motivaatio: halu ja syy, miksi viestiä.

Ihmisen perustarpeita voi tarkastella kolmijaottelulla, joka perustuu Kari E. Turusen määritelmään: jäsentyminen, tekeminen ja liittyminen (Viherä 2000, 127). Nämä ovat sisäisiä tarpeita, ja ne rakentavat ihmisen persoonallisuutta sekä vaikuttavat suhtautumiseen omaa elämää kohtaan. ”Jäsentyminen tapahtuu ajattelun avulla, liittyminen tunteen avulla ja tekeminen on suorastaan fysiologinen pakko ja näin ollen osittain itsetarkoitus.” Jäsentymisen tarve täyttyy, kun ihminen kokee vuorovaikutusta, hän vaihtaa tietoa ja joutuu tekemään ajatustyötä. Liittymisen tarve tyydyttyy, kun ihminen kokee liittyvänsä muihin ihmisiin ja yhteisöihin, esim. työyhteisöön, harrastusporukoihin, perheeseen tai kansakuntaan, mikä on hyvin tunnepitoinen tarve. Kolmantena on tekemisen tarve, joka useimmiten vaikuttaa ihmisen työ- ja harrastusvalintoihin, joissa ihminen pääsee toteuttamaan itseään.

Viherä pohtii teoksessaan Digitaalisen arjen viestintä – miksi, millä ja miten (2000) motivaatiota myös yhteiskunnan näkökulmasta, jolloin ihminen toimii yhteisön hyväksi yhteistoinnallisesti. Motivaatio viestimiseen on saada asioita hoidetuksi tai olla osana vuorovaikutusta. Näiden kautta ihminen tiedostaa, ymmärtää ja pohtii olemassaoloaan ja sen merkityksellisyyttä. Työyhteisössä korostuu myös tahto ja tarve vaikuttaa. (Mts. 128.)

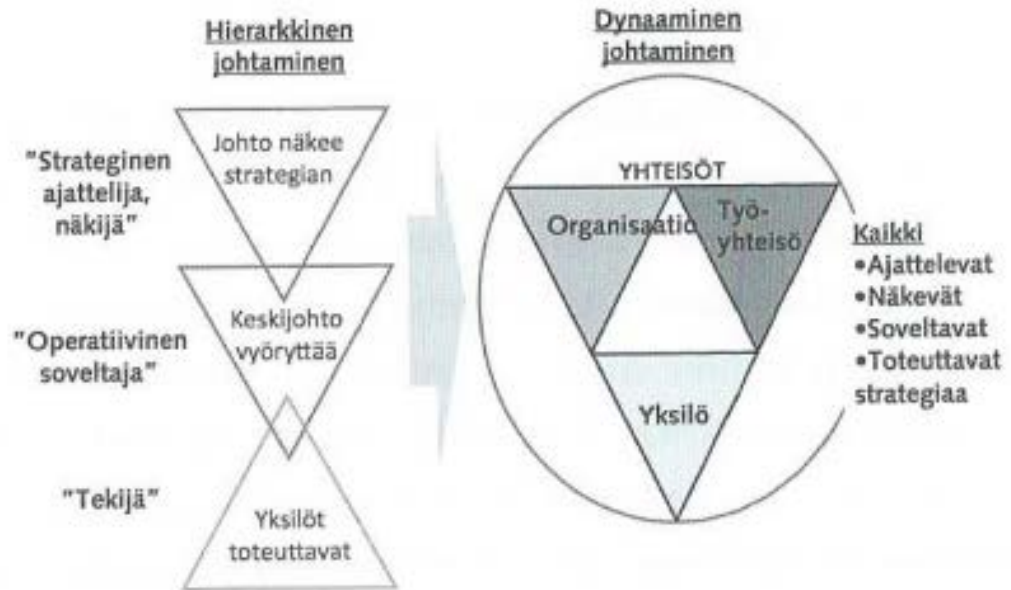
Jos työntekijä kokee, ettei hänellä ole minkäänlaisia vaikutusmahdollisuuksia oman ja koko työyhteisön työskentelyn kehittämiseksi, hänen motivaationsa tehdä työnsä hyvin laskee. Jos työntekijää ei arvosteta eikä kuunnella, motivaatio ja sitoutuminen yritykseen eivät ole suurta. Motivaation ollessa vähäistä työpanoskin jää vähäiseksi, jolloin koko työyhteisö ja yritykset kärsivät. Tästä syystä motivoiminen on äärimmäisen tärkeää, jotta jokainen työntekijä haluaisi tehdä parastaan ja yhteisiä päämääriä tavoiteltaisiin innolla.

Motivoimiskeinoja voi olla monenlaisia, joista keskusteleminen, kuunteleminen ja arvostaminen ovat halvimpia tapoja, joskin erittäin tehokkaita. Palautteen antaminen hyvin tehdystä työstä on pieni ele, mutta työntekijä saa siitä intoa ja itsevarmuutta, joka kantaa pitkälle. Toki motivoimiskeino voi olla rahallinen tai jokin muu konkreettinen palkinto tai bonus. Rahallisten palkitsemistapojen kohdalla täytyy muistaa, että kaikilla työntekijöillä tulee olla samanarvoinen mahdollisuus tavoitella tätä palkintoa.

3 Sisäinen viestintä johtamisen näkökulmasta

Johtaminen ja viestintä ovat niin paljon kytköksissä toistensa kanssa, ettei niitä voi ajatella erillisinä ilmiöinä. Johtamisen tavoitteena on saada organisaatio toimimaan yhteisten tavoitteiden mukaisesti ja juuri viestinnällä nämä yhteiset tavoitteet selvitetään organisaatiolle. (Jalonen 2013.) Johtamistyylejä ja –tapoja on yhtä monta kuin on johtajaakin. Tuloksellisuuden voi päästä monilla eri tavoilla ja erilaisia johtamisteorioita on pilvin pimein. Vanhat teoriat jäävät uusien jalkoihin maailman muuttuessa. Se, miten viime vuosituhanella toimittiin, ei nykypäivänä enää välttämättä olekaan se tehokkain toimintatapa. Yrityksen on kuitenkin toimittava oman strategiansa mukaisesti ja löydettävä omat tapansa toimia.

Kuviossa 2 ilmenee kaksi aivan erilaista johtamisen mallia, joista hierarkkisessa mallissa johto suunnittelee sekä päättää ja alaiset toteuttavat valittua strategiaa. Toisessa dynaamisessa johtamismallissa johto ottaa prosessiin koko henkilökunnan mukaan suunnitteluun, soveltamiseen sekä toteutukseen.



Kuvio 2. Hierarkkisen sekä dynaamisen johtamisen mallit (Jalava & Matilainen, 2010)

Erityisesti johtamisen näkökulmasta on sisäisen viestinnällä helppo luoda edellytyksiä henkilöstön motivaatioon, sitoutumiseen ja hyvinvointiin (Joensuu 2006 Juholinia, Malkavaraa, Tukiasta 2002 mukaillen, 28). Tämä perustuu siihen, että monissa työhyvinvointia, viihtymistä ja sitoutumista koskevissa tutkimuksissa juuri sisäinen viestintä saa moitteita (Jalonen 2013). Avoin ilmapiiri, jossa työntekijöihin luotetaan, heitä kuunnellaan, heidän mielipiteitään arvostetaan, eikä heiltä pimitetä tietoa, ovat avainsanoja onnistuneeseen sisäiseen viestintään.

Sanna Joensuu väitöskirjassaan *Kaksi kuvaa työntekijästä – Sisäinen viestintä ja postmoderni näkökulma* (2006) tutki oppikirjojen antamaa ideaali-kuvaa työntekijästä ja sitä, toteutuivatko nämä ominaisuudet todellisuudessa. Tutkimuksen mukaan ideaalitalanteessa työntekijä on sellainen, joka aktiivisesti ”edistää omalta osaltaan ymmärryksen, luottamuksen, hyvän tahdon ja kompromissien syntymistä, on kiinnostunut organisaation yhteisistä asioista ja kehittämisestä ja on samanarvoinen työnantajan kanssa”. Lisäksi oppikirjojen mukaan työntekijä nähdään arvokkaana resurssina, joka olisi tärkeää saada sitoutettua yritykseen.

Joensuun tekemän tutkimuksen ja postmodernin näkökulman mukaan kuitenkin työntekijät nykypäivänä arvostavat erilaisuutta, elämyksiä ja viihteellisyyttä, ovat kriittisiä myös työnantajaa kohtaan, he näkevät itsensä kehittämisen tärkeämpänä kuin organisaation kehittämisen, ja sitoutuminen yhteen työpaikkaan ei ole realistista, koska uuden oppiminen ja itsensä haastaminen ovat tärkeämpiä. (Joensuu 2006, 184-185.)

Postmoderni näkökulma edustaa tämän päivän asenteita työelämää kohtaan, mikä todellakin haastaa monet valloilla olevat opit ja teoriat. Tämä luo haastavuutta entistä enemmän työntekijöiden motivaation ylläpitämiseen ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen, jos työntekijän omat tarpeet tulevat ennen työyhteisöä. Tästä syystä yritysten täytyy tehdä kovasti töitä pitääkseen ammattitaitoiset ja osaavat työntekijät yrityksessään. Tämän lisäksi heidät on saatava työskentelemään tehokkaasti ja tavoitteellisesti.

3.1 Viestinnän suunnittelu

Kuten aiemmin jo mainittu, viestinnän tulee aina olla suunniteltua ja johdettua toimintaa, joka perustuu yrityksen liikeideaan, visioon sekä arvoihin. Viestinnän tulee olla tavoitteellista, jotta se olisi myös tuloksellista. Visio on yrityksen tulevaisuuskuva esimerkiksi viiden vuoden kuluttua nykyhetkestä. Jotta visioon päästäisiin, tulee tehdä välitavoitteita ja luoda strategia, jolla näihin tavoitteisiin päästäisiin. Visio koskee koko yritystä, mutta viestinnälle on hyvä asettaa myös omat tavoitteensa, joita kohden pyrkii jokapäiväisessä toiminnassa. (Siukosaari 2002, 20.)

Viestinnän suunnittelussa on avuksi esimerkiksi vuosisuunnitelma, joka voi kattaa kaikki viestintään liittyvät tavoitteet ja toimenpiteet tai sen voi tehdä sekä ulkoiselle että sisäiselle viestinnälle erikseen. Pitkän aikavälin vuosisuunnitelmien lisäksi voi olla erikseen hanke- tai projektisuunnitelmia, joissa näkyy yksityiskohtaisemmin tiettyyn projektiin liittyvät suunnitelmat myös viestinnän osalta (Siukosaari 2002, 21). Esimerkiksi muutostilanteessa muutokseen liittyvä suunnitelma on äärimmäisen hyvä apuväline, joka auttaa hahmottamaan kokonaisuuksia sekä auttaa ennakoimaan tulevia ongelmia ja esteitä. Muutossuunnitelmaan tulee kirjata tavoitteet, toimenpiteet, tekijät sekä muutoksen aikataulu. Näiden lisäksi kartoitetaan myös riskit ja uhkakuvat. (Luomala 2008.)

Jotta työyhteisö saisi vuosisuunnitelmasta parhaimman hyödyn, on se laadittava tarkasti ja sen toteutumista on seurattava jatkuvasti. Vuosisuunnitelmassa tulee näkyä tavoitteet niin lyhyillä kuin pitkilläkin aikaväleillä, mahdollisimman tarkka aikataulus, työntekijöiden vastuualueet ja nimitetyt vastuuhenkilöt, heidän pää- ja sivutehtävänsä sekä kustannukset. Mitä konkreettisemmin tavoitteita asettaa, sitä helpommin niiden toteutumista on seurata ja arvioida. (Siukosaari 2002, 23.)

3.2 Viestintäosaaminen

Viestintä voidaan nykypäivänä nähdä osana ammatti- ja liiketoimintaosaamista, joka on tärkeä kilpailukeino alati muuttuvassa businessmaailmassa. Viestintäosaamiseen tuleekin siis kiinnittää aikaisempaa enemmän huomiota ja nostaa se keskiöön. Viestintäosaamisen synonyymeinä voidaan käyttää viestintäkompetenssia tai viestintätaitoja. Hannele Koivuoja pro gradu –tutkielmassaan (2010) käyttää mm. Trenholmin ja Jensenin määritelmää, jonka mukaan viestintäkompetenssi on yksilön kykyä viestiä tehokkaasti sosiaalisesti hyväksytyllä tavalla.

Viestintäosaaminen voidaan jakaa neljään osa-alueeseen joista ensimmäinen on kyky ilmaista ajatuksia puhuen ja kirjoittaen sekä käydä keskustelua. Toinen osa-alue on verkostojen ja suhteiden luominen ja ylläpito. Kolmantena on erilaisten viestintävälineiden käyttäminen ja niiden hallinta. Neljäs osa-alue liittyy nämä kaikki kolme aikaisempaa kohtaa yhteen strategian muodossa. (Juholin 2009, 30-31.) Viestintäosaaminen voidaan jakaa yksinkertaisesti myös tietoihin, taitoihin ja asenteisiin (Koivuoja 2010).

Marja-Liisa Viherä teoksessaan Digitaalisen arjen viestintä – Miksi, millä ja miten (2000, 116-124) on jakanut viestintäosaamisen kahdeksaan kohtaan, joista jokaista taitoa tarvitaan pärjätäkseen alati kasvavassa osaamisvaatimusten paineessa.

1. Osata teknisesti käyttää erilaisia viestintävälineitä ja valita kuhunkin tilanteeseen oikea väline
2. Osata laatia oma viesti kulloisenkin viestintävälineen ja -tilanteen mukaisesti
3. Osata vastaanottaa sanoma ja tulkita lähettäjän merkityskoodisto oikein
4. Osata osallistua viestinnällisiin vuorovaikutusprosesseihin

5. Osata arvioida viestin luotettavuutta
6. Ymmärtää tietosuojan merkitys
7. Osata käyttää viestintävälineitä jokapäiväisen toiminnan sujumiseksi
8. Kyky ymmärtää viestejä ja välittävien verkostojen rakenteita ja palveluja; miten ne yhteiskunnan perusrakenteissa vaikuttavat oman toiminnan järjestämismahdollisuuksiin

Johtajuuden näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että jokaiselle työntekijälle on luotava mahdollisuudet kehittää omaa osaamistaan ja parasta olisi ottaa koko henkilöstö mukaan jo kehittämisvaiheessa ja osallistaa heidät yhteiseen kehitysprojektiin.

Ihmisen kohdatessa uusia asioita, tarvitsemme aikaa jäsenellä uutta tietoa. Joillain tämä jäsentäminen eli tiedostettu sekä tiedostamaton ajatustyöprosessi vaatii kauemmin aikaa, kun taas toiset omaksuvat nopeammin. Viestinnän kohdalla uuden omaksuminen voi tarkoittaa uusia teknisiä laitteita, uusia työtapoja tai esimerkiksi siirtymistä sähköisiin viestimiin. Uuden tiedon jäsentymisen esteenä voivat olla asenteet ja käsitys siitä, että vanha tapa on ainoa oikea. Ihmisen jäsentymiskyvyt riippuvat aikaisemmista kokemuksista ja käsityksistä, jotka ovat kuitenkin muokattavissa, esimerkiksi keskustelun, koulutuksen, seminaarin tai työpajan avulla, kunhan tieto lisääntyy ja kokemus muuttuu. (Mts. 129.)

Totuus on, että nykypäivää leimaavat teknologia ja sen nopea kehitys. Puhutaan C-sukupolvesta (communication), jolle on ominaista lapsuudesta alkaen matkapuhelimien, tietokoneiden yms. laitteiden käyttö sekä erityisesti Internet ja siellä erilaiset virtuaaliverkostot. Tämä tarkoittaa sitä, että myös muiden sukupolvien on mukauduttava tähän aikakauteen, koska paluuta entiseen ei enää ole. Näin ollen muutos koskettaa koko yhteiskuntaa, kuten opiskelua ja koulutukseen liitettäviä metodeja, työpaikkoja kuin myös arkea. (Koskela, Koskinen, Lankinen 2007, 126.)

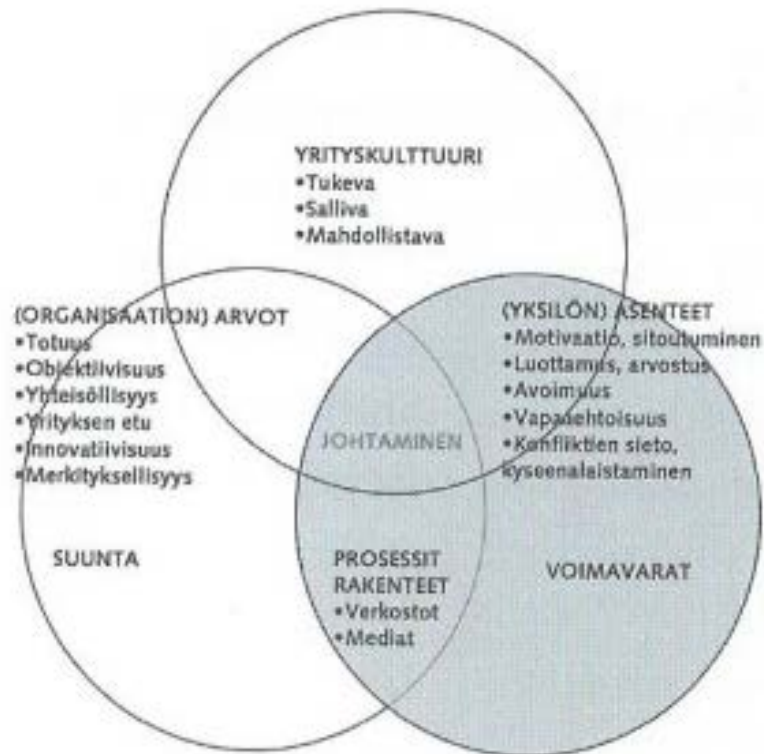
3.3 Erilaisia viestintämalleja

Elisa Juholin teoksessaan Viestinnän vallankumous tutkii viestinnän muutoksia ja korostaa uutta nykypäivän työmaailmaan sopivampaa viestintämallia. Täytyy kuitenkin muistaa, että eri aikakausilla vallitsevat erilaiset teoriat myös organisaatioviestinnässä ja samalla aikakau-

della voi olla useampiakin kilpailevia malleja ja teorioita rinnakkain (toim. Aula 2008.). Juholinin mukaan vanhassa johtajakeskeisessä viestintämallissa tyypillistä on, että organisaatio on hierarkkinen, jolloin myös viestintä on yksiäänistä, ylhäältä alaspäin kulkevaa (kuten aiemmin kuviossa 2 ilmaistiin). Tämä on viestinnällisesti loitontavaa ja samalla se Juholinin mukaan lamaannuttaa työyhteisöä.

Myös Urpo Jalava ja Risto Matilainen teoksessaan *Dynaaminen johtaminen – kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista* (2010) haastavat hierarkkisen johtamismallin. Heidän teoriansa mukaan yritysten pitäisi pyrkiä dynaamiseen johtamiseen, jossa johto yhdessä koko organisaation kanssa toteuttaa valittuja strategioita. He uskovat, että johdon, esimiesten ja henkilöstön laajempi yhteistyö suunnittelussa, päätöksenteossa sekä toteutuksessa parantaa organisaation toiminta- ja kilpailukykyä sekä henkilöstön sitoutumista (Mts. 11).

Heidän mielestään nykypäivänä ei pääse tehokkaiisiin tuloksiin vanhalla hierarkkisella johtamistyyllillä, joka vaientaa yksilöiden innovatiiviset, rohkeatkin ehdotukset. Henkilöstö ei voi hyvin, jos heitä jatkuvasti valvotaan ja rajoitetaan. Sen sijaan yrityskulttuurin tulisi olla tukevaa, sallivaa ja mahdollistavaa, kuten kuviossa 3 ilmaistaan. Tämä vaatii keskinäisen luottamuksen rakentamista onnistuakseen. Luottamus saadaan aikaan avoimella keskustelulla ja yhteistyöllä. Organisaation ja työntekijöiden toimiessa yhteisten arvojensa mukaisesti, työskentelystä tulee merkityksellistä. Totuutta, avoimuutta, keskinäistä luottamusta arvostavan, innovatiivisen ja motivoituneen organisaation tapa toimia on verkottunut ja yhteistyöhaluinen. (Mts. 88-89.)



Kuvio 3. Yhteisöllisen johtamisen erityispiirteitä (Jalava & Matilainen, 2010)

Juholinin peräänkuuluttaman uuden viestintämallin mukaan yhteisöllisyyttä vahvistava viestintä lähentää koko työyhteisöä ja tekee siitä energisen, ja tämä toteutuu kun työyhteisö on osallistettu viestintään ja koko liiketoimintaan. Lähentävä viestintämalli toteutuu, kun työyhteisön keskusteluilmapiiri on avoin ja kaikille annetaan mahdollisuus vaikuttaa asioihin. (Juholin 2009, 59.)

Muutos lähentävämpään viestintämalliin voi olla joskus ongelmallinen, jos esimerkiksi johto on uuden tavan omaksunut, mutta henkilöstö ei. Tällöin esimiestaso odottaa avoimuutta, omatoimisuutta sekä keskustelua, mutta muu henkilöstö odottaa edelleen passiivisena, että heitä informoidaan. Konfliktit syntyvät, jos henkilöstön jäsenet valittavat, että ”minulle ei koskaan kerrota mitään”. Uuden viestintämallin mukaan olisi tarkoitus, että henkilöstön jäsenet itse aktiivisesti ottaisivat asioista selvää. (Mts. 61.)

Sekä Juholinin mainitsemissa lähentävässä viestintämallissa että Jalavan ja Matilaisen peräänkuuluttamassa dynaamisessa johtamismallissa on paljon samoja piirteitä, jotka pohjaavat yhteisöllisyyteen, yhdessä tekemiseen, avoimuuteen ja keskinäiseen luottamukseen. Tämä ei kuitenkaan poista johtajan tai esimiehen roolia organisaatiossa. On olemassa myös itseohjautuvia organisaatiomalleja, joissa varsinaista johtajaa ei ole laisinkaan, mutta tällainen malli ei sovellu kaikkiin työympäristöihin, vaikkakin se on kasvava ja varsin vaihtoehtoinen toimintamalli. Pienissä luovissa työyhteisöissä itseohjautuvaa mallia voi hyödyntää ja näin tehdäänkin mm. monissa mainostoyhteisöissä, mutta mitä suuremmaksi yritys kasvaa, sitä hankalampaa on yritystoiminnan hallitseminen ilman johtajaa.

3.4 Johtajan rooli

Johtaja on se, joka ohjaa organisaation toimintaa. Pekka Järvinen teoksessaan *Ammattina esimies* (2005, 21) vertaa yritysmaailmaa koti- ja koulumaailman auktoriteetteihin: kuten lapsetkin tarvitsevat vanhempiaan ja opiskelijat opettajiaan, myös huippuasiantuntijat kampaavat esimiestä ohjaamaan toimintaa. Esimies huolehtii tavoitteiden ja toimintatapojen selkeydestä, sekä oikeudenmukaisuudesta ja tasapuolisuudesta, antaa palautetta sekä ennen kaikkea tekee päätöksiä. Esimiehen rooli on katsoa kokonaisuutta ja nähdä yritystoiminta laajasti ja kattavasti. Näiden kaikkien tehtävien toteuttamiseen johtaja käyttää erilaisia viestintäkeinoja.

Organisaatio- ja johtamismalli voi olla hyvinkin matalahierarkkinen, mutta johtajalla on kuitenkin aina päävastuu viimekädessä. Aivan ensisijaisen tärkeää on, että organisaatiossa määritellään selkeästi, mikä on johtajan ja esimiehen vastuu ja mitkä ovat häneen valtuutensa. Monesti johtajan työtehtävät ovat niin hajanaiset; hän on niin työllistetty muilla asioilla, että varsinaiset esimiestehtävät jäävät hoitamatta. (Järvinen 2005, 10, 13.) Nykypäivänä johtajan rooli ei ole pelkästään taloudellisten tulosten aikaansaamisessa, vaan johtajalta vaaditaan paljon enemmän. Hänen tulee olla myös ihmisten johtaja. (Mts. 18.)

Aivan kuten johtajan tehtävä, myös jokaisen työyhteisön jäsenen tarkka työtehtävä, vastuu ja velvollisuus tulee selvittää niin, että ne ovat koko organisaation tiedossa. Mikäli ongelmatilanne syntyy, tiedetään heti, keneltä mennä neuvoa kysymään tai toisaalta saadaan selville, kenen olisi pitänyt jokin tietty asia hoitaa. Näin vastuuta ei siirrellä henkilöltä toiselle, eikä

esimiestä tarvitse vaivata tällaisten epäselvyyksien ratkomisessa. Mikäli työnjaossa huomataan epäselvyyksiä, on johtajan tehtävä puuttua asiaan ja yhdessä työntekijöiden kanssa selvittää tilanne.

Johtaminen voi olla puutteellista ja vähäistä monista eri syistä. Yrityksessä voidaan ajatella, ettei johtamiseen ole ennenkään panostettu, joten miksi tulevaisuudessakaan, eikä sen merkitystä nähdä. Johtamiselle ei välttämättä ole osoitettu tarvittavaa aikaa, eikä sitä muutenkaan suunnitella riittävästi. Johtaja itse voi olla valittu tehtäväänsä vajavaisin perustein tai organisaatio itsessään on niin monimutkainen, ettei sen sisällä varsinaisesti tiedetä, kuka on kenenkin esimies. Yksi syy puutteelliseen johtamiseen voi olla aiemmin mainittu tehtävien ja vastuiden epäselvyys organisaation sisällä. (Mts. 15.) Nämä ongelmat johtavat mm. vastuunpakoiluun ja siihen, ettei kukaan uskalla tehdä päätöksiä. Huonosti johdettu organisaatio on tehoton ja sitä kautta taloudellisesti kannattamaton.

Jokaisella työntekijällä on omat henkilökohtaiset ajatuksensa, mielipiteensä, arvonsa, uskomuksena, tavoitteensa, toimintatapansa sekä unelmansa. Työntekijöiden erilaisuudesta huolimatta johtajan tehtävä on saada kaikki puhaltamaan yhteen hiileen ja työskentelemään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, mikä ei todella ole johtajalta helppo tehtävä. Tämä vaatiikin johtajalta ennen kaikkea hyviä kommunikaatiotaitoja. (Tracy 2008.)

Siitä, millainen on hyvä johtaja, on kymmeniä, ellei satoja mielipiteitä. Hyvän johtajan ominaisuuksista voisi tehdä pitkän listauksen, mutta henkilökohtaisia ominaisuuksia tärkeämpää on, mitä johtaja tai esimies voi tehdä parantaakseen työyhteisön sisäistä viestintää. Kysymys on siitä, minkälaisia toimenpiteitä täytyy tehdä, jotta organisaatio saataisi toimimaan tehokkaammin ja paremmassa yhteisymmärryksessä. Näiden muutosten toimeenpaneminen on johtajasta kiinni. Näistä toimenpiteistä, joita juuri Jyväskylän kaupunginteatterin kannattaisi tehdä, kerrotaan varsinaisessa tutkimusosassa ja tuloksissa tarkemmin.

3.5 Muutosjohtaminen

Muutokset ovat uusia, stressaavia, vaikeitakin tilanteita, joihin jokainen yksilö reagoi kukin omalla tavallaan, jotkut asiallisemmin, jotkut hyvinkin tunneperäisesti joskus jopa epäjohdonmukaisesti. Esimies pystyy omalla johtamisellaan vaikuttamaan paljon siihen, miten

henkilöstön jäsenet muutoksen kokevat. ”Aidon muutoksen perusta on oppiminen, joka johtaa ajattelun ja käyttäytymisen muuttumiseen” (Arikoski & Sallinen 2008, 7). Koska työelämässä esimies johtaa ryhmää yksittäisten ihmisten sijaan, on muutostilanteissa ryhmän käyttäytymistä vielä vaikeampi ennakoita, kuin yksilöiden toimintaa, mikä vaikeuttaa johtajan tehtävää entisestään.

Anne Luomala työssään *Muutosjohtamisen ABC - Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa* (2008) muistuttaa, että vanhakantainen hierarkkinen johtamistapa ei toimi prosessinomaisissa muutostilanteissa, koska tarkoituksena on avoimen keskustelun, yhteistyön sekä jokaisen yksilön osallistumisen kautta onnistua muutoksessa.

Muutos tässä kaupunginteatterin tapauksessa voi olla esimerkiksi konkreettisesti sähköisten viestimisvälineiden mahdollisuuksien hyödyntäminen, kuten yhteisten keskustelufoorumien avaaminen tai paperisista tiedotteista ja monisteista luopuminen. Suurempi kokonaisuus voi olla muutos koko viestimiskulttuurissa sekä työtehtävien uudelleenorganisointi viestinnän osalta. Viestinnän tulisi kulkea organisaation sisällä niin ylhäältä alas esimiehiltä alaisille, mutta myös toisinpäin eli alaisilta esimiehille kollegojen keskinäistä viestintää unohtamatta. Tämän lisäksi tulee muistaa jokaisen työntekijän oma viestinnällinen vastuu sekä oma-aloitteisuus viestimiseen. Työtehtävien uudelleenorganisointiin voi liittyä läheisesti myös delegointi, jota tulisi oppia toteuttamaan, jotta kukaan ei ylityöllistyisi. Varsinaisia kehittämishdotouksia ja muutostarpeita käsitellään tutkimusosassa, jossa haastattelujen perusteella selviää, mihin asioihin kaivataan muutosta.

Muutosvaiheeseen liittyy aina paljon tunteita. Suurissa muutoksissa, koskivatpa ne oman elämän tai työelämän muutoksia, ihminen käy läpi neljä perustunnetta, jotka ovat pelko, viha, suru ja ilo. Vasta, kun nämä tunteet ovat kaikki läpikäyty, ihminen on sinut muutoksen kanssa. (Arikoski ym. 2008, 41.) Täytyy kuitenkin muistaa se, että organisaation eri jäsenet voivat olla eri vaiheissa tunteidensa läpikäymisessä. Johtoporras on ehtinyt jo miettiä muutoksen eri vaiheita suunnitellessaan sitä tai saadessaan tiedon vielä ylemmältä taholta, jolloin vihan ja surun tunteet on saatettu jo läpikäydä ja siirtyä ilon vaiheeseen. Kun asiasta kerrotaan muulle henkilöstölle, heidän ensireaktio saattaa hyvinkin olla pelko. Tällöin on johtajalta väärin närkästyä näistä henkilökunnan reaktioista, sillä onhan hän itse saanut sulatella ajatusta paljon kauemmin.

Tavoitteena on työntekijän sitoutuminen muutokseen, mikä vaatii johtajalta tai esimieheltä erilaista reagoitua ja johtamista muutoksen eri vaiheissa. Siksi on tärkeää, että johtaja tunnistaa, missä vaiheessa muutos sekä työntekijän sitoutuminen ovat. (Mts. 68.)

Muutoksen vaiheet

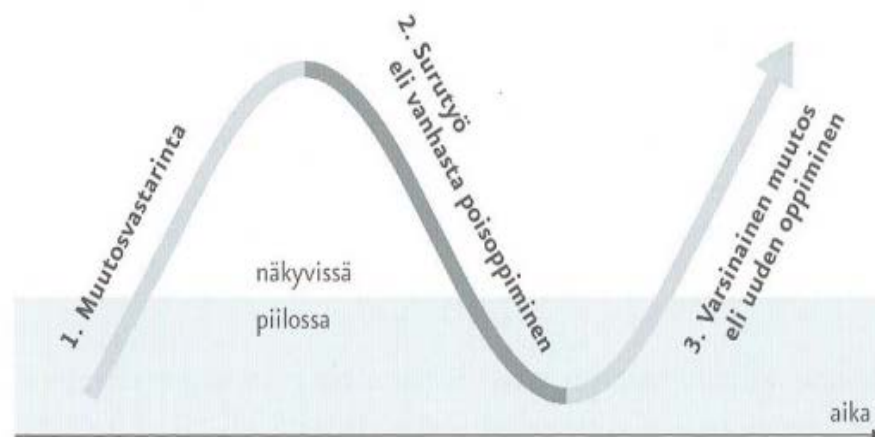
Äärimmäisen tärkeää on selvittää henkilöstölle, miksi muutos tapahtuu, mitkä ovat perustelut, että muutosta todella tarvitaan. Jos johtoporras ei osaa tätä selittää, todellinen muutos todennäköisesti jää toteutumatta tai se jää vajavaiseksi. Esimiehen kannattaakin keskustella työntekijöidensä kanssa, mistä muutoksessa on kyse, miten työntekijä voi muutokseen vaikuttaa ja kuinka mielekäs muutos on työntekijän näkökulmasta. (Arikoski ym. 2008, 65.) Asiasta keskusteleminen vähentää stressiä ja vääriä mielikuvia sekä tekee muutoksesta mielekkäämmän, hallittavamman ja ymmärrettävämmän.

Muutoksen lähtökohtana tulee olla tarve muutokselle ja tarpeen täytyä löytyä organisaation sisältä. Muutostarve voi lähteä suuremmista kokonaisuuksista, kuten taloudellisista tavoitteista tai tuloshakuisuudesta tai esimerkiksi siitä, että työyhteisössä huomataan työskentelykulttuurin vaativan muutoksia, jotta työskentely helpottuisi. (Luomala 2008.)

Muutoksen arviointi ja mittaaminen ovat myös tärkeitä toimenpiteitä muutostilanteessa. Arviointia tulee tehdä jatkuvasti koko prosessin ajan ja olisi hyvä työyhteisön yhdessä pohtia kokemuksia, tunteita ja huomioita, jotta negatiivisetkin ajatukset pääsisivät mukaan yhteiseen keskusteluun, eivätkä jäisi vain pienten kuppikuntien keskinäiseksi puhinaksi ja keskusteluksi johtoportaan selän takana. Arviointia tulisi tehdä myös siksi, että nähdään, missä onnistuttiin ja missä meni vikaan. Näin ollen seuraavan muutoksen edessä samat sudenkuopat osataan välttää ja otetaan opiksi vanhoista virheistä. (Luomala 2008.)

Muutoksen jälkeen on hyvä mitata saatuja tuloksia. Mittaus voi tapahtua konkreettisesti rahassa, miten kannattavuus on parantunut muutoksen jälkeen verrattuna edeltäneeseen tilanteeseen. Toisaalta monesti tulokset eivät ole yhtä selkeitä. Riippuen siitä, mitä halutaan mitata, tulee valita joko määrällinen tai laadullinen mittari. (Luomala 2008.) Muutosta voidaan mitata mm. haastatteleamalla henkilökuntaa, miten heidän ajatuksensa tai asenteensa ovat muuttuneet muutosta edeltäneeseen tilanteeseen.

Muutos itsessään sisältää kolme perusvaihetta, jotka ovat muutosvastarinta, surutyö eli vanhasta poisoppiminen sekä uuden oppimisen varsinainen toteuttaminen (Arikoski ym. 2008, 71) (Kuvio 3.) Muutosvastarintavaiheessa muutosta kritisoidaan ja se saattaa myös henkilöityä johtajaan, koska hän on päätöksen takana. Tähän vaiheeseen sisältyy ennakkoluuloja, epätietoisuutta ja vihan tunteita, mitkä aiheuttavat vastarintaa. Muutosvastarintavaiheessa oleva henkilö vaatii vielä aikaa saada sulatella ajatusta muutoksesta ja selvittää, mihin kaikkiin osa-alueisiin muutos tulee vaikuttamaan. Tässä vaiheessa henkilöstö voidaan kuitenkin vielä ottaa mukaan muutoksen valmisteluihin ja toteutukseen. (Arikoski ym. 2008 68-69; Luomala 2008.)

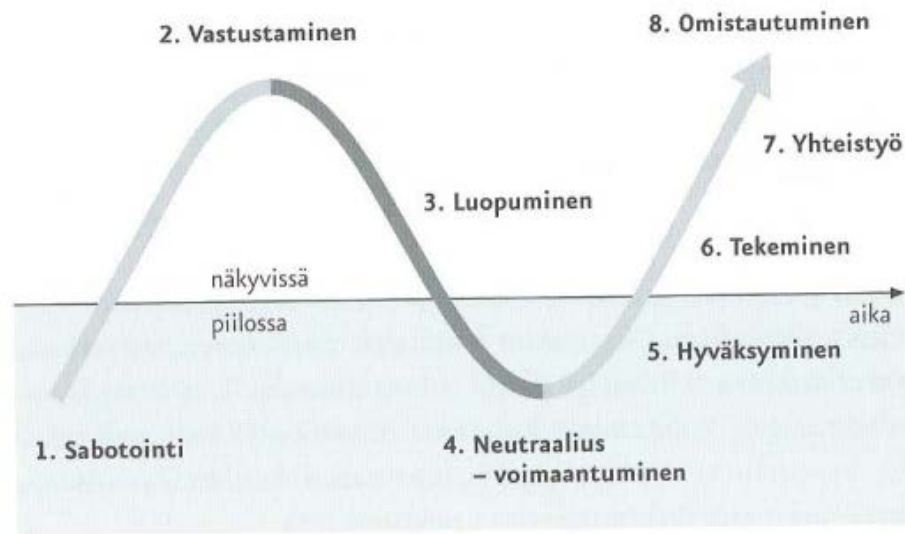


Kuvio 4. Muutoksen kolme päävaihetta (Arikoski & Sallinen, 2008)

Toinen vaihe on surutyö eli vanhasta poisoppimisen vaihe, jolloin vihan ja uhmakkuuden tunnetila vaihtuu suruksi. Suru johtuu siitä, ettei vanhasta olla valmiita luopumaan. Tämä vaihe vaatii aikaa ja tukea niin kollegoilta kuin myös johtoportaalta. Mikäli pelkoa ei saada poistumaan, tästä vaiheesta voi helposti lipsua takaisin muutosvastarintaan. Kolmas vaihe on uuden oppimisen vaihe, eli varsinaisen muutoksen vaihe. Tässä vaiheessa surusta on siirrytty iloon ja vastarinnasta sekä vanhoista toimintatavoista on luovuttu. Ihmiset alkavat nauttia uuden oppimisesta ja sisäistävät sen tosiasian, että vanhasta luopuminen oli tärkeää ja tarpeellista. (Arikoski ym. 2008, 69-70.)

Sitoutumisen asteet

Näiden kolmen perusvaiheen lisäksi Arikosken ja Sallisen muutosaltomalliin voidaan lisätä kahdeksan sitoutumisen astetta, jotka ovat sosiaalipsykologi Kurt Lewenin määrittelemät. Nämä sitoutumisen asteet ovat sabotointi, vastustaminen, luopuminen, neutraalius – voimaantuminen, hyväksyminen, tekeminen, yhteistyö sekä omistautuminen. Sitoutumisen asteet kulkevat käsi kädessä perusvaiheiden kanssa.



Kuvio 5. Sitoutumisen asteet (Arikoski & Sallinen, 2008)

Sabotointi on ensimmäinen merkki muutoksen vastarinnasta. Sabotoimalla henkilö yrittää estää muutoksen toteutumista ja käyttää sitä surutta hyväkseen saadakseen muut työntekijät puolelleen. Toinen aste on vastustaminen, mikä aiheutuu muutoksen viha ja uhma – vaiheesta. Sabotointi ja vastustamisvaiheissa johtajalla on suuri merkitys, sillä avoimuudella ja hyvällä keskusteluyhteydellä nämä vaiheet jäävät kestoiltaan lyhyemmiksi ja lievemiksi. Luopuminen on sitoutumisen kolmas vaihe, jossa tulevaisuus nähdään synkkänä. Muutos kuitenkin etenee, ja johtajan rooli on tukea ja valmentaa henkilöstöä uusiin haasteisiin.

Neutraalius on neljäs vaihe, jossa henkilö on hyvin välinpitämätön tulevaa muutosta kohtaan, koska kokee omien vaikutusmahdollisuuksien olevan mitättömiä. Hänen henkilökohtaiset voimavarat ovat myös vähissä. Tässä samassa vaiheessa kuitenkin alkaa voimaantumisen vaihe, jolloin työntekijä saa pikkuhiljaa uutta energiaa ja uskoa tulevaan. Viides sitoutumisen aste on hyväksyminen. Se alkaa muotoutua ensin jokaisen omassa mielessä ja ajatuksissa, muttei varsinaista halukkuutta toimia muutoksen hyväksi vielä ole.

Kuudes aste on tekeminen, jossa jo muutoksesta puhuminen positiiviseen sävyyn saa aikaan kasvua. Tekemisen vaiheeseen liittyy oleellisesti myös muutoksen toteuttaminen käytännössä. Ongelmaksi muodostuu, jos kunkin työtehtävät eivät ole vielä tarpeeksi selkeät, eikä työnjaosta ole puhuttu. Tällöin voi helposti käydä niin, että useampi henkilö alkaa työstää samaa asiaa päällekkäin. Se aiheuttaa turhaa työtä ja mielipahaa, joka olisi helposti vältettävissä työtehtävien tarkalla organisoinnilla. Seitsemäs vaihe on yhteistyö, jonka aikana työntekijät huomaavat toimivansa yhteisen hyvän eteen ja saavat yhdessä tekemisestä lisää intoa sekä samalla vertaistukea. Tarkoituksena on saada työntekijät työskentelemään yhteisten tavoitteiden puolesta.

Viimeisenä sitoutumisen vaiheena on omistautuminen. Henkilö omistautuu uusille työtavoille ja kokee ne itselle tärkeiksi ja samalla hän kykenee näkemään muutoksen koko kokonaisuuden. Omistautuminen työlle vaatii mm. sitä, että pääsee vaikuttamaan esimerkiksi omiin työtehtäviinsä. Jotta muutos päättyy kahdeksanteen ja viimeiseen vaiheeseen, vaatii se johtajalta omaa omaksumista ja muutoskykyä. Hänen tulee itse toteuttaa muutosta ja toimia uusien vaatimusten mukaisesti, aivan kuten hän edellyttää työntekijöiltäkin. Mikäli johtaja itse näyttää aivan muunlaista esimerkkiä ja valuu vanhoihin kaavoihin, ei kukaan muukaan ota haluttua muutosta vakavasti.

Täytyy kuitenkin muistaa, että muutos toki voi olla myös positiivinen ja kauan odotettu, jolloin vastarintaa ei luonnollisestikaan synny. Tällöin näitä kaikkia tunteita ja vaihteita ei välttämättä käydä läpi. Toisaalta muutos voi olla mieleinen, mutta aiheuttaa silti surua, koska vanhasta joudutaan samalla luopumaan. Tilanne voi olla myös sellainen, että muutoksen hyväksyminen on tapahtunut ja siihen on sitouduttu, mutta varsinaisen ilon tunteet jäävät siitä huolimatta hyvin vähälle. Monesti on niin, että eri henkilöt ovat muutoksen ja sitoutumisen

eri vaiheissa. Toiset hyväksyvät muutoksen nopeammin ja ovat innokkaammin tekemässä ja toteuttamassa muutosta, kun osa vielä haraa koko muutosta vastaan.

Muutoskykyisen ryhmän tunnusmerkit

Arikosken ja Sallisen teoksessa *Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti* (2008) käydään läpi muutoskykyisen ryhmän tunnusmerkkejä. Mitä muutoskykyisempi ryhmä on, sitä vaivattomammin muutos itsessään sujuu, ja muutoksen aiheuttamat negatiivisuudet vähenevät. Muutoskykyisen ryhmän kolme ominaisuutta ovat jäsenten laaja-alainen osaaminen, luottamus reiluuteen sekä kyky korjata omaa toimintaa keskustelun avulla.

Laaja-alainen osaaminen helpottaa, mikäli esimerkiksi työtehtäviä on tarve muuttaa tai vanhojen työtehtävien lisäksi tulee opetella paljon uutta. Näin ollen ammatti-identiteetti on valmiiksi jo laajemmalla pohjalla, jolloin uuden opettelu vain kasvattaa omaa osaamista entisestään, eikä sitä nähdä niin suurena uhkana. Laaja-alaisen osaamisen kasvattamiseen on johdon puolelta rakennettava puitteet, esimerkiksi työnkierron kautta sekä lisäämällä tietoisuutta muiden osaamisesta yhteisten työtehtävien avulla. Toinen ominaisuus, joka edesauttaa ryhmää muutoksessa on **luottamus reiluuteen**. Tämä edellyttää avointa keskustelua sekä avointa tiedottamista, mikä on johtajan tai esimiehen tärkeä tehtävä. Muutoin tilanne johtaa luottamuspulaan. Päätösten tekeminen oikeudenmukaisesti edistää reiluuden kokemusta. (Mts. 17-18.)

Kolmantena ominaisuutena on **taitava keskustelu**, jossa hyvin perustellut mielipiteet vievät keskustelua ja oppimista eteenpäin. Tulosta ei synny, jos kaikki kinastelevat keskenään, kuka on oikeassa tai silloinkaan, jos kaikki myötäilevät yhden ihmisen näkemyksiä. Esimiehellä on useita eri keinoja, joilla keskustelun tasoon voi vaikuttaa. Arikoski yms. antavat esimerkeinä mm. sellaisten tilaisuuksien järjestämisen, joissa asioista puhutaan yhdessä, sen lisäksi johtajan tulee rohkaista jokaista yksilöä ilmaisemaan oma mielipiteensä ja osoittaa, että mielipiteillä on merkitystä. Palaverien jälkeen voidaan myös käyttää hetki siihen, että jokainen kertoo näkemyksensä käydyin keskustelun tasosta. (Mts. 18-19.)

4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tämä opinnäytetyö on kehitystutkimus, ja menetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä, koska tarkoituksena on selvittää tutkittavaa ilmiötä syvemmin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään löytämään merkityksiä ja halutaan selvittää, miten ihmiset kokevat ja näkevät kyseisen ilmiön. (Kananen 2008, 25.)

Ilmiötä tutkittiin yksilöhaastattelujen avulla ja se mahdollistaa haastateltavien henkilöiden omien kokemusten, näkökulmien sekä ehdotusten paremman esiintulon. Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana olisi ollut jokin tietty hypoteesi, jota tilastollisten menetelmien kautta tutkitaan. (Mts. 24.) Tässä tapauksessa nämä kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmät olisivat estäneet henkilökunnan jäsenten oman äänen esilletulon ja heidän tärkeät sanalliset näkemyksensä olisivat jääneet numeroiden ja prosenttien jalkoihin.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, koska haastattelutilanteen haluttiin olevan luotamuksellinen. Ryhmähaastattelujen vaarana on, että joku haastateltavista jää muiden kovaäänisempien jalkoihin ja siitä syystä tärkeitä mielipiteitä voi jäädä kertomatta tai joku joutuisi varomaan sanojaan. En halunnut henkilökohtaisten kemioiden tai persoonallisten luonteenpiirteiden vaikuttavan haastattelutilanteeseen, vaikka ryhmähaastattelujen toteuttaminen aikaa olisi säästänytkin. (Mts. 75.) Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidusti, mikä tarkoittaa sitä, että kysymykset on mietitty valmiiksi etukäteen lomakekyselyn kaltaisesti, mutta vastausvaihtoehdot puuttuvat. Kysymykset ovat kaikki avoimia kysymyksiä, joihin haastateltavan tulee vastata omien näkemystensä mukaisesti. (Mts. 73.)

4.1 Haastattelujen toteutus

Haastattelut toteutettiin 13. ja 14.2.2013. Ennen haastatteluja lähetin Kari Arffmanille saatekirjeen, jonka pyysin toimittamaan kaikille haastateltaville. (kts. liite 1.) Saatekirjeessä kerroin, kuka olen, mistä opinnäytetyössäni on kyse ja mikä haastattelujen sekä koko työni tarkoitus on. Lisäksi selvitin kirjeessä, mitä sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan ja pyysin haastateltavia pohtimaan tätä aihetta jo etukäteen.

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla viittätoista henkilökunnan jäsentä, jotka edustivat kukin eri yksiköitä. Mukana olivat teatterinjohtaja, markkinointipäällikkö, tiedottaja, tuotanto-suunnittelija, järjestäjä, ohjaaja, näyttelijä, lavastaja, puvustaja, valo- ja ääniteknikko, näyttämötekniikko, lipunmyyjä, kampaaja, tarpeistonhoitaja sekä vahtimestari. Tasan viisitoista henkilöä valikoitui sen vuoksi, että jokaisesta yksiköstä haluttiin saada oma edustaja, sillä oletuksena oli, että vastaukset todennäköisesti tulisivat vaihtelemaan yksiköstä riippuen.

Yksiköiden sisällä varsinaisen valikoinnin toteutti omasta pyynnöstäni teatterinjohtaja Kari Arffman sillä perusteella, kenen aikatauluihin haastattelut parhaiten sopivat ja kuka oli ylipäätään vapaaehtoinen tulla haastateltavaksi. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina kasvokkain teatterin tiloissa. Samalla pystyi esittämään lisäkysymyksiä ja tarkennuksia. Näin taattiin myös se, että kaikki haastateltavat ymmärsivät kysymykset mahdollisimman samalla tavalla.

Todellisuudessa haastattelut kestivät 15 - 35 minuuttia haastateltavasta riippuen alkuperäisesti ennustetun n. 20 minuutin sijaan. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, jotta ne säilyvät koko tutkimuksen ajan sanatarkasti tallennettuina, eivätkä ne jäisi haastattelijan eli minun oman muistini tai muistiinpanojeni varaan. Näin haastatteluihin voi aina tarvittaessa palata, niitä voi tutkia yksityiskohtaisemmin sekä niistä voi poimia sanatarkkoja sitaatteja. Haastattelujen jälkeen litteroin kaikki haastattelut sanatarkasti, jotta ne ovat nähtävillä myös kirjoitettuina versioina. Nämä toimenpiteet tuovat luottamuksellisuutta itse tutkimusta kohtaan, koska niistä voi tarkistaa, mikäli syntyy jonkinlaisia epäselvyyksiä. Tutkimuksen teossa niistä on myös minulle henkilökohtaisesti paljon apua, sillä kuunnellen ja lukien kykenen hahmottamaan kokonaisuuksia, löytämään yhtäläisyyksiä sekä huomaamaan painopisteitä, jotka ovat äärimmäisen tärkeää tietoa tutkimusta ajatellen.

4.2 Haastattelujen rakenne

Haastattelussa käytiin läpi 17 pääkysymystä, joiden lisäksi oli apukysymyksiä. Kysymykset jakaantuivat haastateltavan henkilökohtaisiin tietoihin, yleiseen tietämykseen yritystoimintaan liittyen, näkemyksiin sisäisestä viestinnästä työpaikalla sekä kehitysehdotuksiin. Kysymykset olivat kaikki avoimia, jotta saataisiin mahdollisimman laajoja vastauksia. Ainoastaan yhteen kysymykseen, jossa tiedusteltiin vastaajan ikää, annettiin tietyt ikäryhmät, joista vali-

ta. Olin miettinyt valmiiksi myös muutamia lisä- ja apukysymyksiä, mikäli haastateltava ei ymmärtänyt esittämäni kysymystä, tarvitsi kysymyksen avaamista tai vastaukset jäivät muuten vain niukoiksi. Jälkeenpäin ajateltuna lisäkysymyksistä oli paljon hyötyä, sillä niiden avulla sain kattavampia vastauksia. Kyselylomake löytyy liitteestä 2.

Ensimmäiset kysymykset koskivat haastateltavan henkilökohtaisia tietoja: tiedusteltiin haastateltavan nimeä, ammattinimikettä, ikäryhmää sekä kuinka kauan henkilö oli talossa ollut. Seuraavaksi kysyttiin haastateltavan tietämystä yleisesti ottaen yritystoimintaan liittyen sivuten tietysti Jyväskylän kaupunginteatterin liiketoimintaa. Yritystoimintaan liittyviä kysymyksiä olivat 4 – 7. Neljännessä kysymyksessä tiedusteltiin, olivatko Jyväskylän kaupunginteatterin arvot, visio ja missio tuttuja. Jos haastateltava epäröi kysymyksen suhteen, kysyin olivatko nämä termit ylipäättään tuttuja. Viides kysymys liittyi tähän samaan aiheeseen, mutta oman työnteon näkökulmasta eli miten nämä termit vaikuttivat omaan työskentelyyn. Mikäli arvot, visio ja missio eivät olleet tuttuja, kysyin vaihtoehtoisesti, miten haastateltava luulisi niiden vaikuttavan omaan työskentelyyn. Kuudennessa kysymyksessä tiedusteltiin, kuinka hyvin kollegojen työnkuva oli itselle tuttu ja kokiko haastateltava, että olisi tärkeää tuntea muiden työnkuva vielä paremmin. Seitsemäs kysymys liittyi johtajan tai esimiehen rooliin sekä vastuuseen.

Kysymykset 8 – 15 koskivat sisäistä viestintää sen eri näkökulmista. Kysymyksessä kahdeksan selvitettiin, millaisena vastaaja koki sisäisen viestinnän kaupunginteatterissa ylipäättään, mihin asioihin hän oli tyytyväinen ja mihin ei. Yhdeksännessä kysymyksessä tiedusteltiin, mitä hyötyjä sisäisen viestinnän toteuttamisesta vastaaja itse näki. Kysymyksessä kymmenen haastateltavalta kysyttiin, minkälaisia viestintävälineitä hän käytti omassa työssään. Seuraavassa kysymyksessä selvitettiin, kokiko vastaaja, että joitakin uusia viestimistapoja tarvittaisiin ja millaisia. Kysymys 12 koski virheiden mahdollisuutta. Siinä kysyttiin, millaisia virheitä syntyy, jos tiedonkulussa on ongelmia. Kysymyksessä 13 selvitettiin vastaajien asenteita sähköisiä viestintämahdollisuuksia kohtaan.

14:sta kysymys liittyi tiedonsaantiin ja siinä kysyttiin, minkälaisista asioista haastateltava kaipaisi lisää tietoa. Mikäli kysymys ei heti auennut vastaajalle, kysyin, kaipasiko hän lisää tietoa yrityksen talouteen, yritystoimintaan ja tulevaisuuden muutoksiin liittyen, tai esimerkiksi enemmän palautetta omasta työstään. Kysymyksessä 15 vastaajaa pyydettiin arvioi-

maan, millainen on hänen oma roolinsa työyhteisön viestinnässä. Lisäkysymyksenä esitettiin, millainen viestijä hän koki itse olevansa.

Viimeiset kaksi kysymystä koskivat kehitystä. Toki aiemmat kysymykset sivusivat aihetta, mutta tarpeellista oli vielä erikseen painottaa, millaisia kehitys – ja parannusehdotuksia haastateltavalla olisi tarjota. Vielä viimeiseksi annettiin puhtaasti suunvuoro haastateltavalle täysin avoimen kysymyksen kautta, mikäli hän koki, että jokin aihe tai asia jäi sanomatta aihepiiriin liittyen.

5 Tutkimustulokset

Haastatteluista nousi paljon arvokasta tietoa esiin. Tiedyt asiat nousivat esille lähes jokaisen haastateltavan vastauksissa. Toisaalta oli sellaisiakin mielipiteitä ja kokemuksia, joita vain yksi haastateltava oli kokenut. Pyrin tuomaan jokaisen henkilön mielipiteitä esille, sillä jokaisen näkemys on yhtä tärkeä. En mainitse vastaajien nimiä, sillä en henkilöi vastauksia, jotta anonyymius säilyisi mahdollisimman hyvin. Muutamassa kohdassa olen kuitenkin ammattinimikkeen maininnut, koska sillä on ollut merkitystä jonkin esimerkin havainnollistamisessa.

Työni tarkoituksena oli selvittää sisäisen viestinnän nykytila, löytää positiiviset puolet sekä ongelmakohteet ja näiden kautta kehittää sisäistä viestintää. Olen jakanut haastatteluissa esiin nousseet asiat teemoihin, jotta ne esiintyisivät mahdollisimman loogisesti ja selkeästi.

5.1 Sisäisen viestinnän nykytila Jyväskylän kaupunginteatterissa

Haastattelujen perusteella moni oli tyytyväinen tai melko tyytyväinen sisäisen viestinnän toimivuuteen Jyväskylän kaupunginteatterissa. Kaikki vastaajat kuitenkin näkivät asioissa myös paljon parannettavaa. Yksi vastaaja oli kuitenkin sitä mieltä, että tilanne sisäisen viestinnän osalta oli äärimmäisen huono ja se näkemys poikkesi muista hyvin paljon.

Tilanne teatterissa oli se, että ihmiset työskentelivät talossa eri aikoina, työntekijöitä oli paljon ja he työskentelivät hajautetusti ympäri taloa. Kuukausipalkkalaisten lisäksi oli paljon vierailijoita, avustajia ja tuntipalkkalaisia, jotka eivät viettäneet aikaa talossa joka päivä.

Viestintää varten oli kehitetty tapoja, joilla tiedonsaanti helpottuisi ja kaikki olisivat suhteellisen samanarvoisia tiedonsaannin suhteen.

Tiedotusmenetelmiä olivat mm. hissin oveen jätetyt laput, jota teatterilaiset itse kutsuivat humoristisesti ”teatterin intraksi”. Hissillä lähes jokainen töihin tuleva kulki päivän aikana, joten hissiä pidettiin keskeisenä paikkana. Samoin ilmoitustaulu oli keskeinen ja paljon käytetty tiedotuskanava. Paperiset tiedotteet sekä virallinen työjärjestys olivat ilmoitustaululla kaikkien nähtävillä. Jokainen töihin tuleva painoi hissin vieressä olevaa valotaulunappia, minkä jälkeen tauluun syttyi valo, joka kertoi kollegoille kyseisen henkilön olevan siis talossa paikalla. Kuulutusten kautta ilmoitettiin esimerkiksi harjoitusaikatauluja sekä esimerkiksi pyydettiin jotakuta henkilöä saapumaan paikkaan x.

Viestintävälineinä käytettiin myös henkilökohtaisia tapaamisia, puhelinta, sähköpostia sekä lappuja. Arviolta noin kolmasosa henkilökunnasta oli liittynyt Facebookiin, jonne oli perustettu työntekijöiden oma Teatterin kummitukset - ryhmä. Ryhmässä keskusteltiin sekä epävirallisista että virallisista asioista. Osa koki, että Facebook ei ollut oikea paikka virallisten työasioiden käsittelyyn, ja osa mielsi koko Facebookin niin epämiellyttäväksi, ettei halunnut sinne liittyä, vaikka pientä painostusta olikin kokenut.

Tilannetta kuvasti myös se, että kaikki teatterin työntekijät eivät suostuneet käyttämään sähköisiä viestintävälineitä. Nämä henkilöt eivät käyttäneet sähköpostia saati olleet esimerkiksi Facebookryhmässä, eivätkä muutenkaan käyttäneet Internetiä. Näitä mainittuja kieltäytyjiä ei ollut haastateltavien joukossa, mutta haastatteluista kävi ilmi, että tällaisia henkilöitä kuitenkin oli useita, ja syy oli puhtaasti asenteessa ja haluttomuudessa, mahdollisesti myös osaamattomuudessa. Tämä aiheutti sen, että esimerkiksi kaikki tiedotteet tulostettiin aina paperille ja laitettiin ilmoitustaululle. Lisäksi työntekijöiden täytyi tarkkaan miettiä, kenelle saattoi lähettää sähköpostia ja kenelle sama tieto täytyi käydä henkilökohtaisesti kertomassa.

Pääteltävissä siis oli, että viestintä oli pysynyt samanlaisena teatterissa jo vuosia, eikä sitä kovin paljon ollut kehitetty. Muutoshalukkuutta kyllä löytyi. Haastatteluista kävi ilmi, että muutosta ja kehitystä nykyaikaisempaan suuntaan osa kovastikin kaipasi. Kuitenkin valta annettiin niille, jotka eivät suostuneet käyttämään sähköisiä viestintävälineitä ja toimittiin heidän arvojensa mukaisesti, muiden työnteon kustannuksella. Koen, että tämä ns. ”alistuminen” näiden kieltäytyjien tahtoon, vaikutti eniten sisäisen viestinnän tasoon ja toimivuuteen tutkimuksen teon hetkellä. Siitä syystä suuria muutoksia nykyaikaisempiin viestintä-

muotoihin oli ollut mahdoton tehdä. Osa toki käytti ahkerasti tietokoneita, sähköposteja ja muita tietokoneohjelmia päivittäisinä työkaluinaan, mutta ei koko henkilökunta.

5.2 Onnistumiset sisäisessä viestinnässä

Tutkimuksessa nousi esiin monia positiivisia asioita, joihin oltiin tyytyväisiä. Erityisen monissa vastauksissa ilmeni positiivisena seikkana se, että johtajalle ja esimiehille oli helppo tulla juttelemaan. Organisaatiota ei koettu erityisen hierarkkiseksi, mikä madalsi kynnystä kenen tahansa tulla ”nykäsämään hihasta” ja keskustelemaan johtajan kanssa. Tilanne ilmeisesti ei aina ole ollut yhtä avoin ja helppo. Erityisen tärkeänä pidettiin sitä, että ns. hallintokerroksen väen toimistojen ovet olivat aina auki. Se loi avoimuutta, nopeutti tiedonkulkua ja kysymyksiä oli helppo esittää.

Voidaan kommentoida asioita ja näin ihan ammattilaisina, niinku tekijä tekijälle, ja se on mun mielestä tärkeä, et se säilyy ja pysyy, et sitä voi niinku sitä palautetta antaa kollegat keskenään.

Suurin osa vastaajista koki tuntevansa toistensa työnkuvan tarpeeksi hyvin. Muutamat mainitsivat tuntevansa lähimpien kollegoiden ja tiimien työn hyvin, mutta muiden työnkuvan tuntemisessa oli parannettavaa. Monet mainitsivat, ettei vielä tarkempi tuntemus olisi haitaksi. Tämä on tärkeää siksi, että jokaisella työntekijällä olisi selkeä kuva omasta sekä muiden työtehtävistä. Näin vältetään turhalta työltä, eikä kukaan pääse pakoilemaan omia vastuualueitaan. Positiivisena asiana osa mainitsi hyvän yhteishengen. Sitä ei kuitenkaan mainittu jokaisessa haastattelussa, mikä viittaa siihen, että asiaan mahdollisesti kuitenkin kaivataan parannusta, jotta kaikki työntekijät kokisivat sen samoin.

Et kyl meil on niinku kokouskäytännöt ja tämmönen, ilmotustaulut ja työlistat ja tämmönen niinkun perusarjen pyörittäminen, must tääl on ihan hyvät käytännöt. Kyl se must toimii ihan hyvin.

Haastatteluista kävi ilmi, että yllättävän moni piti ilmoitustaulukäytäntöä ja hissinovi-ilmoittelua toimivina ratkaisuuina. Tieto oli kaikkien helposti nähtävillä, ja jokainen tiesi, mistä etsiä päivän tärkeimmät informaatiot. Samalla kuitenkin nousi esiin erityisesti hissin oveen liimattujen lappujen problematiikka. Lapuissa oleva tieto oli usein henkilökohtaista, luottamuksellista tai ainakin vain omalle henkilökunnalle tarkoitettua tietoa. Oman henkilö-

kunnan lisäksi talossa kuitenkin vieraili paljon muitakin, jotka yhtälailla näkivät nämä laput ja tiedotteet. Erityisesti tämä ”talon sisäinen intra”, kuten hissien ovea kutsuttiin, herätti jokaisessa kovin ristiriitaisia ajatuksia. Tiedostettiin, että tietojen täytyisi olla jossakin muualla, jottei kuka tahansa ohikulkija pääsisi niitä lukemaan, mutta ratkaisua tälle ei oltu vielä löydetty. Mikään muu paikka talossa ei haastateltavien mukaan toimisi yhtä hyvin.

Kokouskäytäntöihin liittyi paljon positiivisia kommentteja. Suurimman osan mielestä kokoukset toimivat erittäin hyvin, niitä oli tarpeeksi ja niissä käsiteltiin ajankohtaisia ja tärkeitä asioita. Pienoista hajontaa vastauksissa oli kokousten määristä. Osan mielestä niitä oli tarpeeksi, osan mielestä hieman liikaa. Joku ei pistäisi pahitteeksi, vaikka esim. henkilökuntakokouksia olisi yksi lisää tai tietyn tiimin kesken voisi olla useampiakin. Suurin ongelma, joka kokouskäytäntöihin liittyi, oli se, että kaikki eivät olleet aina paikalla, vaikka se oli äärimmäisen toivottavaa. Erilaisten kokousten ja palaverien hyvänä puolena nähtiin, että ylipäätään järjestettiin tilaisuuksia, joissa tietoa jaettiin ja jokaisella oli mahdollisuus osallistua keskusteluun ja esittää omia näkemyksiä. Näissä jokaisella oli mahdollisuus vaikuttaa. Se, käytettiinkö mahdollisuus hyödyksi, oli eri asia. Muutamia negatiivisia kommentteja kokouskäytännöistä ilmaistiin ja ne liittyivät kokouksissa puhuttaviin teemoihin. Muutama mainitsi, että kokouksissa puhuttiin aina samoista asioista tai tärkeiden asioiden vierestä.

Erään haastateltavan kokemus nousi esiin hyvin positiivisessa valossa. Erään hieman vanhemman haastateltavan asenne aluksi oli ollut kovin negatiivinen ja kriittinen sähköistä teknologiaa kohtaan, mutta työ sekä esimies vaativat häntä opettelemaan Internetin, sähköpostin sekä muiden ohjelmien käytön. Hän sai tarvitsemaansa koulutusta ja opastusta, jonka jälkeen hän alkoi käyttää sähköistä teknologiaa hyödykseen päivittäisessä työssään. Tämän jälkeen hän ei enää tullut toimeen ilman tietokonetta. Kollegat neuvoivat tarvittaessa ja avustivat uusien ohjelmien käytössä. Hän sai jopa kipinän hankkia kotiinsakin tietokoneen ja käyttää sitä näppärästi. Tämä onnistunut kokemus olisi mielestäni hyvin tärkeä jakaa koko työyhteisön kesken, sillä siitä saattaisi muutkin saada ajateltavaa, että uuden opettelu voi johtaa onnistumisen kokemuksiin ja uuteen miellyttävään maailmaan. Ylipäätään olisi tärkeää yhdessä keskustella, mikä johti negatiivisiin asenteisiin sähköistä teknologiaa kohtaan ja miksi sitä pidettiin niin pahana peikkona, niin kuin osa teatterilaisista ajatteli.

5.3 Haasteet ja ongelmakohtat

Positiivisten kokemusten lisäksi ilmeni myös paljon ongelmakohtia ja tyytymättömyyttä. Näiden osalta mielipiteet erosivat jonkin verran, toinen koki jonkin tietyn asian toimivana ja toinen taas erittäin huonosti organisoituna. Jokainen kuitenkin peilasi kokemuksiinsa ja mielipiteitään omaan työhönsä ja sen onnistuneisuuteen, miten erilaiset käytännöt ja toimintatavat vaikuttivat omaan työskentelyyn. Koska jokaisella haastateltavalla oli erilainen työnkuva ja he työskentelivät eri puolella taloa, sisäinen viestintä vaikutti jokaiseen myös eri tavalla, toinen pärjäsi vähemmällä ja toinen taas vaati kaiken mahdollisen tiedon selviytyäkseen työstään kunnialla.

Haasteelliseksi sisäisen viestinnän teki juuri se, että henkilökuntaa oli paljon ja he olivat eri aikaan töissä. Sen lisäksi vierailijoita, avustajia ja määräaikaaisia oli ns. oman väen lisäksi paljon, jotka saattoivat käydä teatterilla esimerkiksi vain kerran viikossa. Lähes jokaisen haastateltavan vastauksissa ilmeni yhdeksi suurimmista käytännön ongelmista se, että ihmiset olivat väärään aikaan väärässä paikassa. Työjärjestykseen oli saattanut tulla muutoksia, joita kaikki eivät olleet huomanneet, joten joku saattoi silloin olla kotona, kun olisi pitänyt olla jo harjoituksissa tai päinvastoin oli tullut turhaan paikalle. Tällaiset tilanteet tuottivat koko tiimille hankaluuksia ja ajanmenetystä, jos yksi tai useampi olikin poissa. Turhaan odottelu lisäsi turhautumista. Toisaalta taas se, että ihmiset (esimerkiksi näyttelijät) eivät pystyneet etukäteen valmistautumaan omaan suoritukseensa millään lailla, jos yhtäkkiä joutuikin harjoittelemaan kohtausta, johon ei ollut lainkaan varautunut.

Toiseksi suureksi ongelmaksi muodostui se, ettei kaikki suostuneet käyttämään tietokonetta. Lisäksi se, ettei tietokoneita ollut käytettävissä kaikilla työpisteillä tietysti vähensi sähköisten viestintäkanavien käyttöä koko talossa. Useat haastateltavat mainitsivat sen suureksi rasitteeksi, ettei kaikille asianomaisille voinut vain laittaa yhtä sähköpostia, jossa tieto olisi kulkenut nopeasti ja helposti. Sen sijaan osalle täytyi laittaa sähköposti, osalle soittaa ja osalle mahdollisesti mennä kertomaan henkilökohtaisesti.

Se on tosi hankala se tilanne, että se ois helppoo laittaa se yks sähköposti, mut sit pitää aina muistaa se tietty ryhmä, et 'ainii nää ei nyt lue, ja jos lukee ni lukee viikon päästä ja..' Et kaikki ku lukis ja käyttäis sitä sähköpostia ni se ois kaikille eduks.

Ikä vaikutti vastaajien asenteisiin, sillä alle 45 –vuotiaista vastaajista useimmat kokivat sähköiset viestintämahdollisuudet hyvin positiivisena asiana. He olisivat valmiita käyttämään niitä työssään paljon laajemminkin hyödyksi ja heitä harmitti kovasti monien negatiiviset asenteet sähköistä teknologiaa kohtaan. Vanhempien vastaajien (yli 45 –vuotiaat) keskuudessa ilmeni useammin sähköisten viestintävälineiden kritisointia ja tarpeellisuuden pohdintaa. Osa heistä oli pakon edessä joutunut opettelemaan esimerkiksi sähköpostin käytön, mutta siitä huolimatta halusivat hoitaa asioita mieluummin kasvokkain kuin sähköpostitse tai soittamalla.

Sähköisestä teknologiasta: Ah, no, kyllä mä ne hallitsen ja mä pidän, että ne on tärkeitä jos välttämättömiä, mutta... Varmaan johtuen siitä, että on tottunu olemaan ihmisten kanssa tekemisissä ihan näin kasvotusten, että mä vähän vierastan niitä sillä tavalla, että mä en oo ensimmäisenä ottamassa puhelinta, jos mun pitää ottaa yhteys johonkin, jota mä voin mennä tapaamaankin.

Osa näki sähköisen tekniikan käytön ”turhana hömpötyksenä”, jota ilman pärjäsi vallan mainiosti, aivan kuten tähänkin asti. Muutamat haastateltavat hieman ilkkurisesti sanoivat, että muutosta tulee tapahtumaan vasta sitten, kun nämä muutamat totaalaisesti sähköisestä teknologiasta kieltäytyvät jäävät eläkkeelle. Tilanne tuskin on ihan noin paha, sillä paljon hyviä kehitysehdotuksia saatiin ja kaikki haastateltavat olivat valmiita kehittämään toimintaa.

Lisäksi ongelmakohtiksi nousivat tiedonkulkuun liittyvät perusasiat. Tiedonkulussa oli ajoittain paljon viiveitä. Tieto ei saavuttanut oikeita henkilöitä ajoissa, mikä saattoi johtaa kiusallisiin tilanteisiin, jolloin ulkopuolinen tiesi jostakin asiasta ennen henkilökuntaa. Tämä sama ongelma eli viive aiheutti myös sen, että ihmiset eivät olleet aina oikeassa paikassa oikeaan aikaan, koska eivät olleet saaneet tietoa työaikamuutoksista ajoissa. Ongelmaksi koettiin myös, että tieto saattoi muuttua matkalla ”rikkinäisen puhelimen tavoin”. Talossa liikkui paljon huhuja, jotka saattoivat saada hyvin lennokkaitakin piirteitä. Tiedottaminen ja viestintä oli joidenkin mielestä huonosti organisoitua talon sisällä, sillä tehtävänjaon koettiin olevan osittain epäselvä. Asioita jäi ”ei-kenenkään vastuulle”, koska ei yhdessä sovittu, kenen pitää jokin tietty asia hoitaa. Toisaalta taas saattoi olla tilanteita, joissa useampi ihminen teki samaa asiaa, jolloin toisen työ oli ollut turhaa.

Yhden haastateltavan näkemys oli hälyttävä, hän epäili, että tietoa pimitetään talossa tahallaan. Hän koki, että tietoa oli vaikea saada, se jäi aina jonnekin matkan varrelle, eikä tavoit-

tanut oikeita ihmisiä. Se vaikeutti hänen omaa työtään hyvin paljon, että kaikkea tietoa ei saanut kerralla, vaan aina piti vähän väliä käydä kysymässä lisätietoja muilta. Tiedon saamisella ajallaan ja oikeanlaisena oli hänen työnsä kannalta erittäin suuri merkitys, niin kuin toki muidenkin työn kannalta. Vastaajan kokemus oli, että vain tietyt ihmiset pidettiin ajan tasalla, ja muille jostakin syystä tietoa ei haluttu jakaa, vaikka se heille kuuluikin. Tämä aiheutti toisinaan ulkopuolisuuden tunnetta ja lopulta se voi johtaa jopa totaaliseen luottamuspulaan.

Kyllä tulee joskus sellasia, että ”Aha, tänään on tällöstä ja täällä on tällöstä sovittu.

Ongelmalliseksi asian teki se, että osa kaipasi ja vaati tietoa vasta kehitteillä ja suunnitteluasteella olevista tulevaisuuden tapahtumista. Kun kehitysasteella olevista asioista ei tiedotettu, lähtivät huhut leviämään nopeasti. Toisaalta taas esimiestaso ei halunnut tiedottaa asioista, ennen kuin ne olivat täysin varmoja. Avoimuuteen pyrittiin, mutta kaikkea tietoa ei voinut heti julkaista, jos tiedoissa oli paljon muutoksien mahdollisuutta. Ennenaikaisia ja jopa väärää tietoa oli myöhemmin paljon vaikeampi korjata.

Onnistuneeseen tiedonkulkuun liittyy olennaisena osana molemminpuolinen keskusteluyhteys. Positiivisena asiana teatterissa mainittiin se, että teatterinjohtajaa oli helppo lähestyä asian kuin asian suhteen ja sama päti myös muiden esimiesten osalta. Jokainen haastateltava katsoi myös omaan peiliin ja huomasi, että itsekin voisi toimia aktiivisemmin viestinnän suhteen. Muutamat myönsivät myös sen, että mahdollisesti joskus tieto unohtui kertoa eteenpäin. Muita syitä tiedonkulun esteisiin saattoi muistamisen lisäksi olla kiire tai epäselvyys siitä, kenelle informaatio oli tärkeää jakaa.

Kyl kaikilla on vastuu hyvästä viestimisestä sillai, et se on asiallista, ajallaan tulevaa ja et se periaattees ois niinku ratkasukeskeistä, eikä vaan puhdasta valittamista jostain asiasta.

Useassa haastattelussa peräänkuulutettiin myös alaisen vastuuta tiedottamisessa esimiestasolle. Useampi haastateltava ihmetteli tapaa, jolla jotkut työntekijät purnasivat asioista selän takana, muttei tullut ajoissa sanomaan asiasta esimiehelleen, jolloin tilanteeseen olisi voitu tehdä tarvittavia muutoksia tai siihen puuttua muulla tavalla. Sen sijaan monet asiat käytiin läpi vasta purkupalavereissa, eli monta kuukautta esityksen ensi-illan jälkeen. Tällöin epä-

kohdat ilmenevät liian myöhään, jolloin niille ei voitu enää paljonkaan tehdä. Yhtä lailla kollegojen välistä viestintää ja palautteen antoa peräänkuulutettiin.

Esimiehellä on se vastuu, et alaiset tietää, mitä tässä talossa tapahtuu ja on se tietysti toistekki päin, että alaisten pitää tiedottaa esimiehelle, jos täällä jotaki tapahtuu huonoo tai hyvää.

5.4 Kehitysehdotuksia sisäisen viestinnän parantamiseksi

Haastatteluista oli ilo huomata, kuinka paljon ihmisillä oli näkemyksiä toiminnan ja työskentelyn parantamiseksi. Jokainen oli toiveikas viestinnän muuttumisesta parempaan, ja loppujen lopuksi jo pienillä muutoksilla olisi mahdollista saada aikaan työskentelyä helpottavia toimintatapoja. Mitä suurempia muutoksia haluaa saada aikaan, sitä paremmin muutos on suunniteltava etukäteen ja keskusteltava yhdessä, jotta kaikki työntekijät ovat niihin sitoutuneita.

Haastatteluista kävi ilmi, että teatterilla ei ole määritelty arvoja, visiota eikä missiota. Nämä ovat liiketoiminnan kannalta perusasioita, joiden määrittely auttaisi työyhteisöä selkeyttämään päämääriään ja sitä, miksi työtä ylipäätään tehdään. Niiden määrittely ja pohtiminen esimerkiksi tiimeittäin ei olisi ollenkaan haitaksi, päinvastoin se toisi tiimeihin uudenlaista keskustelua oman työn tavoitteista ja tärkeydestä, jolla on merkitystä sekä jokaiselle henkilökohtaisesti, mutta myös tiimille sekä koko työyhteisölle. Samalla olisi hyvä käydä läpi työnjakoa ja vastuualueita, jottei kenenkään tarvitsisi tehdä turhaa työtä eikä toisaalta mikään asia jäisi hoitamatta. Myöskään viestintästrategiaa ei ollut tehty, mikä kertoi siitä, että organisoinnissa olisi parantamista.

Arvojen, vision ja mission luomisesta: Eli tota mä oon ehdottanu sitä, että tota seko-tettais pakkaa niin, että et ois tekniikan puoli ja sit hallinnon puoli ja sit taiteellinen puoli. Niinku et olis tämmösiä tiimejä, et ei olis vaan niinku hallintoporukka miettis itekseen niitä, vaan sotkettais niitä ja mietittäis näitä asioita. Ni mä luulen et sillä olis motivoiva vaikutus ihan niinku siihen päivittäiseen työntekoon, kun pääsis niinku joku pohtimaan niitä omalla tavallaan.

Kuten aiemmin käynyt ilmi, sähköisten viestintävälineiden käytön tehostamista toivottiin. Se toimi hyvin niiden keskuudessa, kenellä esim. sähköposti oli käytössä ja käytti sitä aktiivisesti. Turhaa työtä aiheutui, koska kaikille sähköpostia ei voinut laittaa, sillä kaikilla ei ollut edes sähköpostiosoitetta. Sähköpostin käytön lisäksi toivottiin sähköistä alustaa, jossa päivittäinen tieto kulkisi online –tilassa ja niitä voisi käsitellä vaikka vain oman tiimin kesken. Näiden lisäksi ehdotettiin työjärjestyksen siirtämistä nettiin, jotta sen voisi kotoa käsin tarkistaa, eikä näin ollen väärinkäsityksiä aikatauluissa pääsisi yhtä paljon tapahtumaan. Itse tutkijana olen ehdottomasti samaa mieltä, että noin suurelle ja hajanaiselle työyhteisölle suureksi eduksi olisi virallisen työaikataulun siirtäminen ilmoitustaulun lisäksi internetiin. Henkilön, joka merkkää muutokset ilmoitustaululla olevaan paperiseen versioon, vastuulla olisi myös sähköisen aikataulun muokkaus.

Intranetin mahdollisuuksia ei ole teatterissa otettu huomioon lainkaan, vaan sitä on pidetty liian monimutkaisena ja epäselvänä järjestelmänä. Intranetin hyödyntäminen poistaisi monia ongelmia. Henkilökohtaisista viesteistä hissien ovesta voisi kokonaan luopua ja viestittelyn siirtää sähköisille keskustelupalstoille. Suuret dokumenttiedostot olisivat aina helposti löydettävissä, eivätkä ne kuormittaisi sähköposteja. Tiedotteita ei tarvitsisi enää tulostaa ilmoitustaululle, vaan kaikki voisivat ne intranetistä käydä itse lukemassa. Suunnitelmat ja aikataulut olisivat helposti nähtävillä ja kaikkien kommentoitavana.

Jotta sähköinen tiedonvälitys pääsisi oikeuksiinsa, se vaatisi myös tietokoneita jokaiselle työpisteelle tai vaihtoehtoisesti älypuhelimia jokaiselle henkilökohtaiseen käyttöön. Sähköpostin käytössäkin oli toivomisen varaa. Eräs haastateltava muistutti, että aihekenttään tulisi laittaa aina tarkka aihe, tilaisuus mitä sähköposti koski sekä sen päivämäärä. Näin tärkeät ja kiireelliset viestit erottuisivat paremmin muista viesteistä.

Kahdessa eri haastattelussa ehdotettiin koko henkilökunnalle suunnattuja joko päivittäisiä tai viikoittaisia aamu- tai iltapäiväkahveja. Säännöllisten kahvitilaisuuksien tarkoituksena olisi luoda yhteishenkeä ja siellä voisi keskustella epävirallisesti ja tutustua paremmin toisiinsa. Erityisesti vierailevien näyttelijöiden, ohjaajien tai lavastajien sekä avustajien kannalta olisi tärkeää tutustuttaa heitä muuhun työyhteisöön ja tuoda eri tiimien työntekijöitä saman pöydän ääreen. Työntekijät eri tiimeissä työskentelivät eri aikoina, toiset aamuvuorossa, toiset illassa, toiset tekivät kaksiosaista päivää, joten tärkeää olisi luoda systeemi, jotta mahdolli-

simman moni pääsisi paikalle. Se voisi olla esimerkiksi kiertävä viikkoaikataulu, jossa toisella viikolla järjestettäisiin aamukahvit ja seuraavalla viikolla iltapäiväkahvit, jolloin työntekijä ainakin joka toisella viikolla pääsisi yhteiseen kahvitilaisuuteen.

Muunkinlaista yhteistä keskustelua kaivattiin lisää. Eräs haastateltava toivoi, että teatterin tekemisen taiteellista puolta ja syvempää merkitystä käytäisiin yhdessä läpi esimerkiksi purkupalaverissa. Purkupalaverien taso on haastateltavien mukaan parantunut, mutta huomio kiinnittyy osan mielestä liikaa teknisen puolen viilaukseen. Osa kaipasi johdon suunnalta myös laajempaa kuvaa tulevaisuudesta. Yhdessä olisi näiden lisäksi hyvä keskustella työn merkityksellisyydestä, sillä eräs vastaaja koki sen tärkeäksi oman jaksamisen ja motivaation kannalta, mikä oli erittäin tärkeä huomio.

[Toivoisin, että]olis enemmän aikaa keskustella, mitä me halutaan tulevaisuudessa, mikä tän työn merkitys on, minkälaista sen pitäis olla ja mitä me yksilöinä ja yhdessä halutaan täällä tehdä ja minkä takia. Ni sellasta laajempaa ja syvempää.

Lähes kaikki vastaajat toivoivat saavansa lisää palautetta omasta työstään. Kehityskeskusteluja ei ollut moneen vuoteen, mutta niitä kovasti kaivattiin takaisin. Kehityskeskusteluilla sekä ylipäättään palautteen jakamisella ja saamisella on suuri merkitys motivaatioon. Työntekijän saadessa positiivista palautetta hän saa varmuuden siitä, että tekee työnsä hyvin ja oikein. Positiivinen palaute on jo itsessään palkinto tehdystä työstä. Toisaalta rakentavan palautteen ansiosta työntekijä tietää, mitä tulisi parantaa ja mihin kiinnittää enemmän huomiota. Sen lisäksi olisi hyvä käydä keskustelua luottamuksellisesti ja avoimesti siitä, miten työntekijä jaksaa, viihtyy, missä hän kokee ongelmia ja mihin hän toivoisi muutosta. Työntekijällä on oikeus ja velvollisuus vaikuttaa omalla panoksellaan työpaikan asioihin.

Mehän oikeestaan eletään täällä palautteenki keskellä, me ollaan totuttu saamaan palautetta, mutta mä ainakin toivoisin että sitä saataisiin enemmän. En tarkota että sitä tulis niinku esimieheltä mulle päin, vaan mä saisin sitä palautetta myös ympäriltäni, että 'olipa hyvin hoidettu'.

Haastatteluissa kiinnitettiin huomiota myös siihen, antoivatko haastateltavat itse palautetta muille, ja se sai monen miettimään asiaa. Monet toivoivat itse saavansa enemmän palautetta niin esimiehiltä kuin kollegoiltaakin, mutta huomasivat samalla, etteivät itse välttämättä muistaneet antaa palautetta muille. Palautteen antamiseen liittyy kuitenkin tärkeänä osana sen ajankohtaisuus, asiallisuus sekä rakentava luonne, jotta siitä olisi hyötyä kenellekään. Palaut-

teen antamiselle olisi mielestäni hyvä luoda systeemi, jota alettaisiin toteuttaa päämäärätietoisesti. Se olisi hyvä sisältyä sisäiseen viestintästrategiaan.

[Eräessä tilanteessa:] *Kaikki pienimmät virheet tuolla mejän osastolla yhtäkkiä kaatuki sitte niinku mun niskaan, että mun mielestä ne ois voinu käydä läpi niinku face-to-face, eikä niin että tässä on nyt koko työryhmä.*

Muita ehdotuksia, joita jotkut haastateltavista ehdottivat, oli mm. viikkotiedotteen painattaminen, jossa näkyisi koko viikon tärkeät tapahtumat, vierailevat ryhmät sekä esimerkiksi harjoitteluajataulujen muutokset sekä muut tärkeät ilmoitusluontoiset asiat. Oma mielipiteeni on, että kyseinen tiedote olisi vielä käytännöllisempi sähköisenä versiona, jolloin sitä voisi jatkuvasti muokata aina uusien muutosten tai ilmoitusten tullessa ilmi. Eräs ehdotti myös muistioiden kirjoittamista henkilökuntakokouksista, jonne kaikki eivät päässeet. Näin kaikki tärkeimmät tiedot, joita kokouksessa käytiin läpi, ilmoitettaisiin tiedotteella kaikille eikä se jäisi kenenkään vastuulle suullisesti kertoa poissaolijoille. Nykypäivänä kokouksiin on mahdollista osallistua myös etäyhteydellä esimerkiksi Skypen tai muun videokuvan välityksellä.

Liitteeseen 3 on listattu kaikki kehitysehdotukset summittaisessa järjestyksessä, jotta jokainen ehdotus saisi tarvitsemansa huomion. Kehitysehdotuksia on paljon ja niiden joukossa on erittäin toteuttamiskelpoisia esityksiä.

6 Pohdinta

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää Jyväskylän kaupunginteatterin sisäisen viestinnän nykytila, koettaa löytää pahimmat ongelmakohdat ja selvittää, millä keinoin ongelmia voisi vähentää ja koko sisäistä viestintää parantaa. Näiden seikkojen selvittäminen onnistui tutkimukseni avulla hyvin. Tutkimuksesta selvisi, että hyviä ja toimivia käytäntöjä oli paljon, mutta aina viestintä ei niistä huolimatta toiminut toivotulla tavalla. Työntekijät ja johto olivat huomanneet puutteita ja olivat mielissään tutkimuksesta, mikä ilmeni myös innokkuutena kehittää työkuultuuria. Joidenkin mielissä kuitenkin kuului epätoivo. Kuten teoriaosuudessa kerrottiin, erilaiset tunteet ovat osa arkea eikä niiden saa antaa peittyä ja unohtua. Pitäisi yhdessä keskustella, miksi joku ajattelee tilanteen olevan huono.

Nämä haastatteluissa mukana olleet henkilöt voisivat muodostaa työryhmän, jonka tavoitteena olisi yhteistyön ja viestinnän kehittäminen tämän opinnäytetyön pohjalta. Työryhmän jäsenet eivät voi olla muutosvastarintaisia, joten he ovat jo yhden muutosvaiheen ylittäneet. Heiltä löytyisi tahtoa ja sitoutumista kehittämiseen, sillä sitoutuivathan he jo tämän tutkimuksen luomiseen.

Tärkeintä sisäisen viestinnän kehittämisessä on, että Jyväskylän kaupunginteatterissa saadaan korjattua perusasiat, kuten yhteisten päämäärien, tavoitteiden ja arvojen luominen, viestintästrategian suunnittelu, työnjaon selkeys sekä tarkka ohjeistus esimerkiksi sairastapauksissa tai esityksen peruuntumistilanteissa. Jokaisen tulisi henkilökohtaisesti ottaa myös itseään ”niskasta kiinni” ja puuttua epäkohtiin heti. Selän takana valittamisesta tulisi systemaattisesti päästä eroon. Jokaisen tulisi pyrkiä ratkomaan tilanteita rakentavasti tai esittää asia esimiehelle. Samoin jokaisen pitää jakaa tietoa muille sitä tarvitseville, ja siinä tapauksessa, jos epätietoisuus vaivaa, pitää itse aktiivisesti kysellä ja etsiä tietoa.

Perusasioiden kuntoon laittamisessa on apuna ja työkaluna monenlaisia keinoja, ajankohtaisimmat niistä ovat sähköisiä mahdollisuuksia. Sähköiset alustat ja intranetit ovat tarkoitettu työskentelyn helpottamiseksi, ei hankaloittamaan arkea. Uusilla välineillä ei ole merkitystä, jos niitä ei osata käyttää, niihin ei ole sitouduttu, tai niihin ei ole annettu oikeanlaista ohjeistusta ja yhteisiä pelisääntöjä.

Tutkimuksen luotettavuus ilmenee valitsemisani tutkimusmenetelmissä. Laadullisessa tutkimuksessa pureudutaan niin syväälle ilmiön sisälle, kuin mahdollista. Tähän pyrin valmistautumalla hyvin etukäteen: tutkimalla teoria-aineistoa laajasti, laatimalla haastattelukysymykset tarkasti ja ottamalla huomioon tarvittavat lisäkysymykset, lähettämällä saatekirjeen haastateltaville etukäteen, jossa pyysin heitä orientoitumaan teemaan ja selvitin jo siinä vaiheessa käsitteen ”sisäinen viestintä”, jotta kaikki ymmärtäisivät sen samalla tavalla. Vahvan taustatyön lisäksi haastattelutilanteessa selvitin vielä uudelleen, mistä haastattelussa oli kyse. Nauhoitin kaikki haastattelut nauhurilla ja litteroin ne sanatarkasti, jotta ne eivät jääneet vain oman muistini varaan.

Haastatteluissa käytiin läpi jokaisen henkilökohtaisia mielipiteitä ja näkemyksiä, joista pystyin vetämään johtopäätöksiä. Mitä useampi henkilö mainitsi vastauksissaan jonkin tietyn

teeman, sitä useampi haastateltavien ulkopuolelta ajatteli mahdollisesti samoin. Puolueettomuuteen pyrin valitsemalla nimenomaan yksilöhaastattelut, joihin ryhmädynamiikka ei vaikuta. Esittämällä itse kysymykset aihe ei lähtenyt kenenkään kohdalla rönsyilemään väärille urille.

Pyrin itse olemaan mahdollisimman objektiivinen haastattelutilanteissa ja raportoinnissa ottamaan kaikkien näkemykset huomioon. Jos tutkimus olisi toteutettu kvantitatiivisena tutkimuksena ja esimerkiksi laadittu kyselylomake henkilökunnalle, vastauksista olisi toki saanut luotua prosentuaalisia johtopäätöksiä. Työni perusta oli kuitenkin se, että työntekijöitä haluttiin innostaa kehittämään toimintaa oman elämän esimerkkejä hyödyntäen ja ilman henkilökohtaisia haastatteluja tällaista tutkimusaineistoa ei olisi mitenkään saanut koottua. Toivon, että keskustelu teatterissa jatkuu avoimena tämän tutkimuksen jälkeen.

Koen, että työlläni on merkitystä itsellenikin, sillä tutkimusprosessi on ollut paikoin haastava aikataulujen, suunnitelmallisuuden ja itse toteutuksen suhteen. Olen oppinut paljon mm. organisaatiokulttuurien vaikutuksesta toimintatapoihin, johtamisen merkityksestä ja sisäisen viestinnän taustavaikutuksista. Prosessi on ollut hyvin mielenkiintoinen ja voin tulevaisuudessa hyödyntää näitä tietoja niin teoreettisesta viitekehystä kuin itse tutkimustuloksista missä tahansa tulevaisuuden työtehtävissäni.

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista selvittää, miten tilanne Jyväskylän kaupunginteatterissa on muuttunut esimerkiksi puolen vuoden tai vuoden kuluttua. Teatterin olisi hyvä tehdä jonkinlaista seurantaa myös itse: mitä toimenpiteitä loppujen lopuksi tehtiin, mitkä koettiin toteutuskelpoisimmiksi ehdotuksiksi ja miten ne vaikuttivat työskentelyyn. Olisi kiinnostavaa tutkia myös, miten henkilökunta koki sisäiseen viestintään liittyvät muutokset ja miten asenteet esimerkiksi sähköistä teknologiaa kohtaan ovat muuttuneet.

Lähteet

- Arikoski, J. & Sallinen, M. 2008. Vastarinnasta vastarannalle – Johda muutos taitavasti. 1-2 painos. Helsinki: Otava. Johtamistaidon opisto JTO.
- Aula, P. (toim.) 2008. Kivi vai katedraali – Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Porvoo: Infor.
- Jalava, U. & Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen – kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Helsinki: Tammi.
- Jalonen, H. (FT, VTM). Intranet. Artikkelin Mansoft Tietotekniikka Oy:n Ajankohtaista – palstalla. Viitattu 4.9.2013. http://www.mansoft.fi/harri_jalonen
- Joensuu, S. 2006. Kaksi kuvaa työntekijästä – Sisäisen viestinnän opit ja postmoderni näkökulma. Väitöskirja. Jyväskylän Yliopisto. Jyväskylä Studies in Humanities.
- Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous – Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Jyväskylän kaupunginteatteri. Viitattu 5.1.2013. <http://www.jyvaskyla.fi/kaupunginteatteri>
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki. WSOYpro.
- Kananen, J. 2008. Kvali – Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93.
- Keskisuomalainen teatteri. Finnica. 2002. Keskisuomalaisen teatterin puolitoista vuosisataa. Viitattu 18.12.2012. <http://www.finnica.fi/keski-suomi/teatteri/puolitoista.htm>
- Koivuola, H. 2009. Terveisiä työelämästä – Tampereen yliopistosta valmistuneiden näkemyksiä työelämän puheviestinnästä ja saamastaan puheviestinnän opetuksesta. Puheviestinnän pro gradu –tutkielma. Tampereen yliopisto.
- Koskela L., Koskinen J. & Lankinen P. 2007. Viestintä verkostoissa ja innovaatioissa. Helsinki: WSOYpro.
- Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC, Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu. Viitattu 2.9.2013. https://arkki.ramk.fi/RAMK/arkisto/julkinen/2_Muutosjohtamisen%20ABC.pdf

Puheviestintä. Kielijelppi – jelppiä akateemiseen viestintään. Viitattu 15.1.2013.
<http://www.kielijelppi.fi/puheviestinta>

Räsänen, P. 1999. Intranet organisaation sisäisessä viestinnässä; Tapaus Kunn@ri. Tietojärjestelmätieteen pro gradu –tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 20.9.2013.
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/12426/Rasanen.pdf?sequence=1>

Säteri, R & Hosiokoski, T. Sisäisen viestinnän abc. Viestintätoimisto Desk Oy. Viitattu 3.9.2013. http://www.viestinta.toimistodeski.fi/wp-content/uploads/2010/02/Sisaisen_viestinnan_ABC_2008.pdf

Taylor, S & Lester A. 2009. Communication: Your key to success. Marshall Cavendish Business.

Tilastokeskus. Käsitteet ja määritelmät. Intranet. Viitattu 2.9.2013.
<http://www.tilastokeskus.fi/meta/kas/intranet.html>

Tolvanen, P. Intranet-järjestelmät Suomessa 2013. Blogi sivustolla Intranet-ostajan opas. Viitattu 24.10.2013. <http://intranet-ostajanopas.fi/2013/09/26/intranet-jarjestelmat-suomessa-vuonna-2013/>

Tracy, B. The Role of a Leader. Artikkelisiivustolla Entrepreneur. Viitattu 25.1.2008.
<http://www.entrepreneur.com/article/189618>

Viestintätieteiden yliopistoverkon oppimateriaalit. Johdatus kuvalliseen viestintään. Viitattu 15.1.2013. <https://viestintatieteet-wiki.wikispaces.com/Johdatus+kuvalliseen+viestint%C3%A4%C3%A4n>

Viestintä. Jyväskylän Yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Viitattu 15.1.2013.
<http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/ryhmaviestivuurovaikutus/viestinta.html>

Viherä, M.-L. 2000 Digitaalisen arjen viestintä – Miksi, millä ja miten. Helsinki: Edita

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Hei!

Olen matkailualan opiskelija Jyväskylän ammattikorkeakoulusta ja kirjoitan opinnäytetyötä toimeksiantajanani Jyväskylän kaupunginteatteri. Aiheenani on sisäinen viestintä ja työn tarkoituksena kartoittaa sisäisen viestinnän tämän hetkistä tilaa sekä selvittää, voisiko sitä parantaa joillain keinoin.

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan:

*”Työyhteisön sisäinen viestintä käsittää kaiken sen tiedonkulun ja vuorovaikutuksen, mitä tapahtuu yhteisön eri henkilöiden, henkilöryhmien ja yksiköiden välillä. Esi-
miesten ja alaisten välistä kommunikointia nimitetään usein myös johtamisviestinnäksi. Sisäisen viestinnän käsite on kaikkiaan laajempi kuin käsite sisäinen tiedottaminen.”(Lehtonen 1998)*

Työtäni varten haastattelen viittätoista (15) henkilökunnan jäsentä, jokainen edustaen eri yksikköä tai toimenkuvaa. Tulisni haastattelemaan jokaista yksitellen 13. ja 14. helmikuuta 2013 teatterin tiloihin (paikka selviää myöhemmin) ja haastattelu kestää n. 20-25 minuuttia. Jokainen haastattelu nauhoitetaan.

Pyytäisin jo etukäteen miettimään aihetta: pohtimaan tilanteita, joissa se ei ole toteutunut toivotun mukaisesti, mitkä toimintatavat ovat erityisen hyviä tai huonoja, kehitysehdotuksia, joiden avulla yksikön ja/tai koko henkilökunnan välistä kommunikaatiota olisi mahdollista parantaa ja joiden avulla työskentely ja tiedonkulku helpottuisivat.

Terveisin, Hilikka Haataja,

040 5022930

F1640@student.jamk.fi

Liite 2. Haastattelukysymykset

Haastattelut Jyväskylän kaupunginteatterin henkilöstölle 13.2.2013 ja 14.2.2013

Henkilökohtaiset tiedot

1. Mikä on nimesi ja ammattinimikkeesi?

2. Ikäryhmäsi: 25 tai alle

26-35

36-45

46-55

56-65

yli 65

3. Kuinka kauan olet ollut talossa?

Yleisiä kysymyksiä liiketoimintaan liittyen

4. Tiedätkö, mitkä ovat Jyväskylän kaupunginteatterin arvot, visio ja missio? Jos et tiedä, mitkä ne ovat, tiedätkö mitä näillä sanoilla ylipäättään tarkoitetaan?

5. Millä lailla nämä (arvot, visio ja missio) vaikuttavat työskentelyysi? Jos et tiennyt, miten luulet, että ne vaikuttaisivat työskentelyysi?

6. Arvioi, kuinka hyvin tunnet kollegojesi työnkuvan. Koetko, että olisi tärkeää tietää paremmin, mitä muut tekevät, jotta yhteistyö sujuisi entistä paremmin?

7. Mikä on mielestäsi johtajan tai esimiehen rooli viestintään liittyvissä tilanteissa? Mikä on johtajan tai esimiehen vastuu? (akuutit tilanteet, muutostilanteet?)

Sisäinen viestintä työpaikalla

8. Millaisena koet sisäisen viestinnän Jyväskylän kaupunginteatterissa? Mihin asioihin olet tyytyväinen? Mihin asioihin et ole tyytyväinen? Missä kohtaa on ongelmia?
9. Mitä hyötyjä koet sisäisen viestinnän toteuttamisesta yleisesti ottaen? Ja mitä sen toteuttaminen vaatii?
10. Millaisia viestintävälineitä käytät omassa työssäsi?
11. Koetko, että uusia viestimistapoja tarvittaisiin? Millaisia?
12. Millaisia virheitä saattaa syntyä, jos tiedonkulussa on ongelmia?
13. Mikä on suhteesi sähköiseen teknologiaan ja sähköisiin viestintämahdollisuuksiin? Voitaisiinko niitä hyödyntää työpaikallasi enemmän?
14. Mistä asioista toivoisit saavasi enemmän tietoa? (esim. yritykseen liittyvistä asioista, palautetta omasta työstä, tulevista tai mahdollisista muutoksista)
15. Millaiseksi koet oman roolisi työyhteisön viestinnässä? Millainen viestijä itse olet? (etsitkö itse aktiivisesti tietoa vai odotatko että sinua informoidaan?)

Kehitys

16. Millaisia kehitys- tai parannusehdotuksia sinulla olisi parantamaan sisäistä viestintää?
17. Olisiko sinulla vielä jotakin, mitä haluaisit erikseen painottaa tai kertoa?

Liite 3. Kehitysehdotukset listattuna

- **Yhteisten arvojen, vision, mission luominen**, pohdittaisiin niitä eri tiimeissä
- **Viestintästrategian luominen**
- **Sähköisen alustan luominen**, jossa päiväkohtaisia tietoja käsiteltäisiin online, jossa voisi ilmoittaa myös pienemmille ryhmille (vain omalle tiimille) asioita (haastattelija ehdottaa työpaikan omaa ”meseä”, joka ohjelmoidaan esim. teatterin kotisivujen yhteyteen, jonne jokaisella on tunnus, esim. www.jyvaskyla.fi/kaupunginteatteri/mese jolloin muut kuin tuolla osoitteella hakevat eivät sitä löydä)
- **Kaikille työpisteille oma läppäri**, mm. verstaalle, ompelimoon jne.
- **Kerran päivässä / kerran viikossa iltapäivä- /aamupäiväkahvit**
- **Aikataulutuksesta sopiminen tarkasti**, ettei viivästyksiä pääse tulemaan (sovittava tarkkaan, täytyykö asia hoitaa nyt heti, vai vasta huomenna/ensi viikolla)
- **Palautetta enemmän**, työyhteisön sisällä, kollegoiden kesken
- **Kehityskeskustelujen palauttaminen** säännöllisiksi toimenpiteiksi
- **Virallinen harjoituskalenteri ja aikataulu myös nettiin** (jolloin jokainen voisi kotoa käsin tarkistaa mikä on esim. seuraavan päivän aikataulu, jolloin voitaisiin vähentää sitä, että ihmiset tulevat väärään aikaan väärään paikkaan,)
- **Marssijärjestystä on tarkennettava**, mitä tehdään, missä järjestyksessä, kuka ilmoittaa kenellekin (erityisesti muutostilanteessa / peruutustilanteessa)
- **Jonkun ulkopuolisen henkilön avustuksella** työkultuurin ja keskustelukulttuurin parantaminen, miten tunneasioita voitaisi yksilöinä ja yhteisönä käsitellä paremmin
- **Sähköpostiviestien aihekenttään tarkka kuvaus** (esim. tilaisuus/mitä asia koskee, päivämäärä, kellonaika)
- **Työpuhelimet (älypuhelimet) kaikille**, joten jos ei ole tietokonetta, voisi tarkistaa puhelimesta
- **Laajemman kokonaiskuvan käsittely yhdessä + suunnitteluvaiheesta avoimempaa**
- **Enemmän aikaa keskustelulle taiteesta ja sen tekemisestä**

- **Laajempaa ja syvempää keskustelua tulevaisuudesta ja siitä miksi tätä työtä tehdään**
- **Purkukeskusteluissa myös taiteellisen puolen käsittely ja merkityksellisyyden pohtiminen**, eikä pelkästään teknisen puolen läpikäynti
- **Palautteen ajoitus!** On tilanteita, jolloin palaute tulee liian myöhään, jolloin asiaa ei voi enää korjata. Asiasta pitäisi puhua heti, eikä vasta jälkikäteen
- **Yhteistyötä eri osastojen välillä pitäisi parantaa**
- **Sairastumistapauksissa selkeä ohjeistus**, kenelle siitä pitää ilmoittaa ensimmäiseksi ja ketkä kaikki tarvitsevat sen tiedon
- **Jos on jokin ongelma, siitä pitää heti sanoa**, eikä jäädä kuiskuttelemaan selän taakse ja avautua vasta esim. purkupalaverissa
- **Henkilökuntakokouksiin tarkemmat teemat**, ettei aina puututtaisi samoihin asioihin (esim. parkkipaikat), voisi käsitellä mm. yhteishenkeä
- **Sisäinen viikkotiedote**, joka jaettaisiin kaikille (tai mahd. Sähköisesti), jossa kierrätettävät vierailijat, jos harjoituksiin jotain muutoksia, muuta muistettavaa tai huomioitavaa
- **Sähköposteja ei täytettäisi turhaan esim. kuvilla**, vaan sähköisessä portaalissa voisi olla kansio, jonne isot tiedostot laitetaan (ja samalla arkistoidaan), josta ihmiset voisivat kuvan tms. käydä katsomassa tai lataamassa (haastattelijan ehdotus esim. dropbox)
- **Hissinoveen ei saa laittaa henkilökohtaista postia** (voisiko siirtyä sähköiseen muotoon, esim. ”mese”)
- **Kokouksista muistio**, joissa olisi esim. ranskalaisilla viivoilla tärkeimmät asiat