

VIESTINTÄOSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA OPPIVA ORGANISAATIO

Case: Lammin seurakunta

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden laitos
Julkisten palveluiden johtaminen
Opinnäytetyö
Kevät 2010
Seija Koivisto

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

KOIVISTO, SEIJA:

Viestintäosaamisen kehittäminen ja oppiva organisaatio
Case: Lammin seurakunta

Julkisten palveluiden johtamisen opinnäytetyö 48 sivua, 3 liitesivua

Kevät 2010

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, kuinka henkilöstön viestintäosaamista Lammin seurakunnassa voitaisiin kehittää. Tutkimuksessa selvitettiin henkilöstön viestintäosaamisen taso ja millä viestintäosaamisen alueella tarvitaan eniten kehittämistä sekä millaista viestintäosaamista Lammin seurakunnassa lähitulevaisuudessa tarvitaan. Tutkimuksen tukena on oppivan organisaation teoria.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena työntekijöiden näkökulmasta. Työn empiirisen osuuden tietopohja kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Haastattelun kolme teemaa olivat: asenteet viestintää ja viestintäosaamista kohtaan, viestintäosaamisen taso sekä kehittämistarpeet. Teoriaosuus muodostuu viestintäosaamista käsittelevästä kirjallisuudesta, Kirkkohallituksen viestintäohjeistuksesta sekä oppivan organisaation teoriasta.

Tutkimustulokset osoittavat, että Lammin seurakunnan henkilöstö tiedostaa viestintäosaamisen merkityksen omassa työssään ja koko organisaatiossa. Henkilöstön viestintäosaamisen taso on hyvä. Konkreettisenä kehittämissuunnitelmana on luoda valmiuksia vuorovaikutteisen verkkoviestinnän käyttämiseen. Perehdyttämisen vastuut tulee määritellä. Vuorovaikutteisen viestinnän kehittämiseksi voitaisiin järjestää yhteinen koulutustilaisuus. Tulosten perusteella henkilöstön viestintäosaamisessa korostuu lähitulevaisuudessa vuorovaikutteinen verkkoviestintä.

Oppivassa organisaatiossa tietoa luodaan, hankitaan ja jaetaan tehokkaasti. Tähän tiedon jakamiseen tehokkaasti voisi Lammin seurakunnassa vielä paneutua paremmin, tutkimuksessa tehtyjen havaintojen perusteella on vara lisätä rohkaisua ja toisilta oppimista.

Tämä tutkimus toimii työnantajalle apuvälineenä viestintäkoulutuksen suunnittelussa ja on osaltaan strategian toimeenpanoa.

Asiasanat: Viestintäosaaminen, viestintä, oppiva organisaatio

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

KOIVISTO, SEIJA:

Developing Communication Competence
and a Learning Organization
Case: Lammi Parish

Bachelor's Thesis in Management of Public Services, 48 pages, 3 appendices

Spring 2010

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine how the communication competence of the staff could be developed in the Lammi Parish. This study examined the level of the communication competence of the staff and also explored the areas that need further development. Furthermore, the study also examined the future communication competence needs of the Lammi Parish. The study leans on the learning organization theory.

The study was realized as a qualitative research from the employees' perspective. The data for the empirical part of the study was obtained by theme interview. The three themes of the interview included: attitudes towards communication and communication competence, the level of communication competence and the needs for development. Sources for the theoretical section of the study included books on communication competence, the communication guidelines of the Church Council, and the learning organization theory.

The results of the study indicate that the personnel at the Lammi Parish realize the significance of communication competence both in their own work and in the whole organization. The communication competence level of the personnel is good. A concrete suggestion for development is to create a readiness in using interactive web communication. Also, the responsibilities in the orientation should be defined. To develop interactive personal communication common communication training should be arranged. The study results also show that interactive web communication will be emphasized in the near future. In a learning organization knowledge is created, obtained, and shared effectively. Thus, the Lammi Parish should also concentrate more on knowledge sharing. And, there is also room for the addition of encouragement and learning from each other.

This thesis can be used as a tool, by employers, when planning communication training as well as strategy enforcement.

Keywords: communication competence, communication, learning organization

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen taustaa	1
1.2	Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset	3
1.3	Tutkimusmenetelmä	5
1.4	Rakenne	7
2	VIESTINTÄOSAAMISEN KEHITTÄMINEN	8
2.1	Osaamisen kehittäminen	8
2.2	Viestintäosaaminen	12
2.3	Viestintäosaaminen tietotyössä	15
3	OPPIVA ORGANISAATIO	17
3.1	Oppivan organisaation määritelmiä	17
3.2	Oppivaa organisaatiota kuvaavia ominaisuuksia	20
4	CASE-ORGANISAATIO JA SITÄ KOSKEVA VIESTINTÄOHJEISTUS	23
4.1	Lammin seurakunta	23
4.2	Kirkkohallituksen ohjeistus ja Hengellinen elämä verkossa - hanke	24
4.2.1	Kirkon strategia ja viestintäohjelma	24
4.2.2	Hengellinen elämä verkossa -hanke	25
4.3	Organisaation kulttuuri ja sen merkitys osaamisen kehittämisessä	26
5	AINEISTON ANALYYSI JA TULOKSET	30
5.1	Asenteet	30
5.2	Osaamistaso	33
5.3	Kehittämistarpeet	34
5.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	36
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	38
	LÄHTEET	45
	LIITTEET	48

1 JOHDANTO

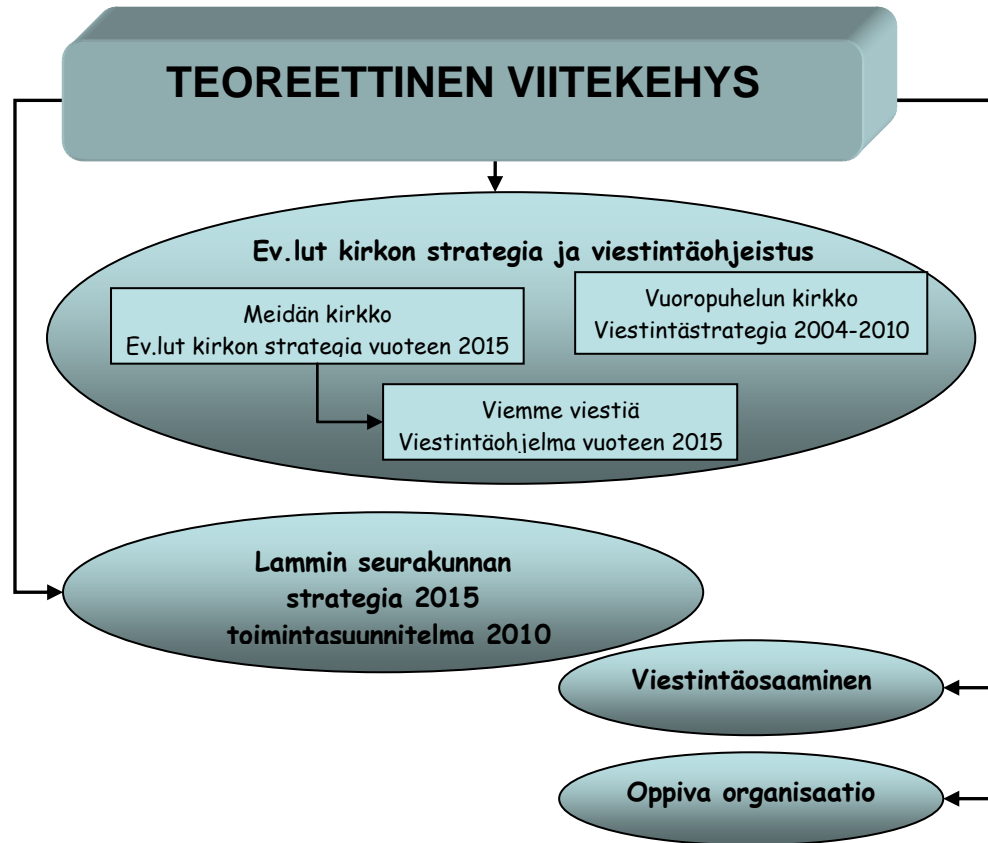
1.1 Tutkimuksen taustaa

Kirkon viestintää eivät hoida vain tiedotusalan ammattilaiset vaan kaikki kirkon työntekijät, luottamushenkilöt ja muut jäsenet, todetaan kirkon viestintästrategiasa (Vuoropuhelun kirkko 2004, 8, 27-30). Kirkossa panostetaan viestintään, koska on tiedostettu, että kaikki viestii aina. Myös se, mitä ei tehdä tai mitä ei tapahdu. Kirkon työntekijä edustaa kirkkoa ja omaa seurakuntaansa, ei vain virka-aikana eikä vain pienehköissä seurakunnissa. Strategian tavoitteena on, että kirkon työntekijät, luottamushenkilöt ja vapaaehtoiset ovat viestintäkoulutuksen tuella omaksuneet vuoropuhelun kulttuurin ja vahvistavat sitä omalla henkilökohtaisella viestinnällään. Kirkon sekä sanallisen että sanattoman viestinnän tulee olla sopuoinnussa kirkon sanoman ja sen edustamien arvojen kanssa.

Lammin seurakunnan vuoteen 2015 ulottuvassa strategiassa yhtenä lähtökohtana on, että henkilöstön osaaminen ja motivaatio korostuu. Yksi tavoite vuoteen 2015 mennessä on, että Lammin seurakunta on hyvä ja osaava yhteistyökumppani ja tavoitteisiin pyrkiessä tulee säännöllisesti arvioida toimintaa. Vuoden 2010 toimintasuunnitelmaan on kirjattu viestinnän kehittäminen. Juholin (2009, 17) toteaa, että viestinnästä on tullut työyhteisötaito, jota vaaditaan jokaiselta ja jota pitää kehittää ja arvioida. Tutkimuksessa tarkastellaan osaamisen, tässä tapauksessa viestintäosaamisen kehittämistä organisaation strategiasta ja tavoitteista käsin, mikä on Sydänmaanlakan (2007, 134) mukaan osaamisen kehittämistä johtamislähtöisesti. Tutkimus on osaltaan strategian toimeenpanoa tuomalla esiin henkilöstön osaamista ja pyrkimällä löytämään kehittämiskohteita.

Tutkimuksen tekijä työskentelee Lammin seurakunnassa, joten tutkittava organisaatio oli tutkijalle tuttu. Viestintä on aina kiinnostanut, joten oli helppo aloittaa tämän aihepiirin tutkiminen. Teoriaperustana on viestintäosaaminen ja oppivan organisaation teoria, joita lähestyttiin kirjallisuuden sekä kirkon oman viestintäoh-

jeistuksen kautta. Tutkimuksen lähtökohdat ja teoriaperusta on koottu kuvioon 1.



KUVIO 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Suomen evankelis-luterilainen kirkko toteuttaa vuosina 2009-2012 Hengellinen elämä verkossa -hankkeen. Sen tavoitteena on vahvistaa seurakuntien työntekijöiden valmiuksia toimia verkossa sekä luoda yhteisöllisiä seurakunnallisia palveluja verkkoon. Seurakuntien työntekijöitä ja seurakuntalaisia rohkaistaan ottamaan entistä aktiivisempi rooli kristittyinä verkossa ja toimimaan jo olemassa olevilla keskustelufoorumeilla, yhteisöissä sekä vuorovaikutteisissa palveluissa. Hankkeen tiedotteessa todetaan, että hanke ottaa Internetin toimintaympäristönä vakavasti. Jos ihmisten luonnolliseen arkeen kuuluu asioiden hoitaminen ja ystävien kohtaaminen verkossa, myös kirkossa on voitava käydä verkossa ja seurakuntayhteyttä on voitava kokea verkossa. *”Verkko on monille enemmän kuin viestinnän väline. Se on sosiaalinen toimintaympäristö.”* (Hengellinen elämä verkossa-hanke)

Viestintä on organisaation strategian väline; päämäärän toteuttamisessa käytettävä keino ja resurssi. Viestinnän perimmäinen tarkoitus on vaikuttaminen, viestijän haluaman vaikutuksen aikaansaaminen viestin vastaanottajassa. (Nieminen 2000, 110.) Lammin seurakunnan strategiaan kirjattu henkilöstön osaaminen pitkän tähtäimen tavoitteena sekä vuoden 2010 toimintasuunnitelmaan kirjattu viestinnän kehittäminen innostivat tutkimaan henkilöstön viestintäosaamista. Oppivan organisaation teoria tukee osaamisen kehittämistä, joten se on valittu viestintäosaamisen rinnalle teoriapohjaan.

Tutkimuksessa puhutaan yksilön viestintäosaamisesta hänen oman työtehtävänsä näkökulmasta; onko viestintäosaaminen riittävällä tasolla hänen nykyisessä työtehtävässään. Tutkimuksessa pohditaan myös henkilöstön viestintäosaamisen merkitystä koko organisaatiolle ja kartoitetaan henkilöstön näkemystä siitä, millaista viestintäosaamista koko organisaatiossa tarvitaan tulevaisuudessa. Eli pohditaan nykytilannetta ja mietitään sen pohjalta tulevaisuutta sekä tehdään kehittämis ehdotuksia.

Leif Åberg (2000, 54) määrittelee viestinnän seuraavasti: ” *Viestintä on prosessi, tapahtuma, jossa merkityksien antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta.* ”

1.2 Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Opinnäytetyön tutkimusongelma on: *Miten Lammin seurakunnan henkilöstön viestintäosaamista tulisi kehittää?*

Tutkimuskysymyksiä ovat:

- *Mikä on henkilöstön viestintäosaamisen taso?*
- *Millä viestintäosaamisen alueella henkilöstö tarvitsee kehittämistä?*

- *Kuinka oppivan organisaation teoria tukee osaamisen kehittämistä?*
- *Millaista viestintäosaamista seurakunnassa lähitulevaisuudessa tarvitaan?*

Tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus, jonka tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluin ja lähdekirjallisuudesta. Haastatteluissa käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua ja haastateltiin seitsemän Lammin seurakunnan työntekijää. Tutkimusongelmaan eli miten henkilöstön viestintäosaamista tulisi kehittää, etsitään vastausta työntekijän näkökulmasta. Tutkimuksella kartoitetaan työntekijän näkemystä viestintäosaamisen kehittämiseen yksilö- ja organisaatiotasolla.

Henkilöstön viestintäosaamisen tason määrittely tehtiin työntekijöiden itsearviointina siten, että työntekijä määritteli omaa viestintäosaamisen tasoaan suhteutettuna omassa työssä vaadittavaan osaamiseen. Kehittämistarpeilla selvitetään työntekijän oman viestintäosaamisen kehittämistarvetta sekä työntekijän näkemystä siitä millaista viestintäosaamista Lammin seurakunnassa tulevaisuudessa tarvitaan.

Tutkimus mukailee Juholinin (2009, 94-95) määrittelemää resurssianalyysia, jonka tarkoituksena on selvittää, onko käytettävissä sellaista viestintäosaamista, jota tehtävien hoitaminen edellyttää ja miten osaamispääomaa voidaan kasvattaa. Tarvittavia osaamisresursseja voidaan hankkia joko kehittämällä omaa osaamista tai hankkimalla sitä ulkoa. Viestinnän osaamista tarvitaan nykyäsitäyksen mukaan kaikkialla organisaatiossa, eikä riitä että talossa on professionaaleja viestinnän ammattilaisia. Yksilöiden viestintäosaamista arvioidaan suhteessa tehtävään. Esimerkiksi esimiehille tärkeä osaamisalue on vuorovaikutustaidot, asiantuntijoille kyky oman asiansa selkeään ja ymmärrettävään esittämiseen ja johtajille taito innostaa ja motivoida sekä viedä läpi vaikeitakin prosesseja yhdessä ihmisten kanssa. Lammin seurakunnassa korostuu kaikkien työntekijöiden viestintäosaamisen merkitys, koska erillistä viestinnän ammattilaista seurakunnassa ei ole.

Osaamisen kehittämisessä johtamisen merkitys on erittäin suuri. Riitta Viitalan (2005, 161-162) mukaan osaamisen johtamisen järjestelmän yleisilmeen pitäisi olla oppimiseen innostava ja kannustava. Ihmisillä on aina suuri pelko kasvojen

menettämisestä työyhteisössä. Jos käytössä oleva järjestelmä lisää tätä uhkaa, ovat sen haitat hyötyjä suurempia. Oppiminen ja kehittyminen voivat tapahtua vain niistä lähtökohdista, jotka kullakin yksilöllä ja ryhmällä työyhteisössä on. Jokaiselle on tarjottava mahdollisuus edetä siten kuin hänelle on mahdollista. Mahdotoman vaatimisella ei saavuteta mitään. Toisaalta, jos osaamisen johtamisen järjestelmä pystyy antamaan myönteistä tukea oppimiselle, se kannustaa parhaimmillaan jokaisen ottamaan suuriakin kehitysaskelleita ja pääsemään positiivisen oppimisen kehälle. Tutkimuksessa sivutaan myös johtamisen merkitystä, mutta painopiste teoriaosuudessa on enemmänkin oppivan organisaation teoria.

Haasteena tutkimuksessa on työntekijöiden erilaiset koulutustaustat, koska viestintäosaaminen on jo pohjakoulutuksen vuoksi erilaista. Toisaalta kaikki työskentelevät vuorovaikutuksellisissa tehtävissä. Näin ollen henkilökohtainen viestintäosaaminen on eduksi kaikissa työtehtävissä. Tutkimuksen tulosten perusteella pyritään löytämään sellainen viestinnän osaamisen alue, jolla useimmat tarvitsevat esimerkiksi koulutuksen avulla lisätä viestintäosaamistaan. Seurakunnassa on tarkoitus järjestää vuoden 2010 aika koko henkilöstölle yhteinen viestintäkoulutus.

Viestintä on käsitteenä laaja ja tämän tutkimuksen tarkoituksena on etsiä osa-alueita, jolla viestintäosaamista tulisi kehittää Lammin seurakunnassa. Tämä tutkimus on avuksi viestintäkoulutusta suunniteltaessa. Lammin seurakunnassa ei ole erillistä viestintäsuunnitelmaa, eikä viestinnän ammattilaista. Kirkkohera/seurakuntaneuvoston puheenjohtaja vastaa seurakunnan viestinnästä.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmä oli laadullinen eli kvalitatiivinen, jonka tarkoituksena on selittää tutkittava ilmiö sellaisena kuin se on. Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen, jossa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160). Tässä tutkimuksessa kokonaisvaltaisuuteen on pyritty tutkimalla osaamistason ja kehittämistarpeiden lisäksi myös asenteita.

Tutkimuksen aineisto on kerätty puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Haastattelut on perinteisesti jaettu kysymysten valmiuden ja sitovuuden mukaan strukturoituihin ja strukturoimattomiin haastatteluihin. Strukturoitujen ääripäässä on lomakehaastattelu valmiine kysymyksineen ja vastausvaihtoehtoineen, jotka esitetään kaikille haastateltaville samanlaisina ja samassa järjestyksessä. Strukturoitujen ja strukturoimattomien välimaastossa ovat puolistrukturoidut haastattelut. Puolistrukturoiduista haastattelumuodoista tunnetuimpia on teemahaastattelu, jossa käydään läpi samat teemat, aihepiirit, mutta kysymysten muotoilu ja järjestys voivat vaihdella. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 11.) Teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista, heidän asioille antamiaan merkityksiä sekä sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 48.)

Haastattelut suoritettiin joulukuussa 2009 ja helmikuussa 2010. Haastateltavien valinnassa lähdettiin siitä ajatuksesta, että jokaiselta työmuodolta¹ saataisiin edustus tutkimukseen. Haastateltavien määrä – seitsemän - katsottiin olevan riittävä tutkimukseen, koska näin on edustettuina vähintään puolet jokaisen työmuodon työntekijöistä. Laadullinen tutkimus perustuu yleensä aina tarkoituksenmukaisesti poimittuihin näytteisiin, ei tilastollisiin otoksiin; tutkimusaineisto valitaan niin, että se on mahdollisimman informatiivinen tutkimusongelman kannalta (Koskinen ym. 2005, 273). Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina rauhallisessa tilassa. Haastateltaville oli jo aiemmin työkokouksissa kerrottu, että tätä tutkimusta varten heitä tullaan pyytämään haastateltaviksi. Haastattelun aluksi kerrattiin vielä sen tarkoitus ja haastateltaville selvitettiin, mitä viestintäosaamisella tarkoitetaan juuri tässä tutkimuksessa. Haastattelujen kesto oli n. 30 – 45 min. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin.

Tutkimusaineistoa on analysoitu teorialähtöisesti; aineiston analyysia ohjaa valmis aikaisemman tiedon perusteella luotu kehys, kuten Tuomi & Sarajärvi (2009, 97)

¹ Työmuodot: nuoriso- ja varhaisnuorisotyö, lapsi- ja perhetyö, musiikkityö, seurakuntatyö, lähetystyö, diakoniatyö.

teorialähtöistä sisällönanalyysejä kuvailevat. Heidän mukaansa tällöin teoreettisessa osassa on hahmotettu valmiiksi kategoriat, joihin aineisto suhteutetaan. Tässä tutkimuksessa nämä kategoriat ovat asenteet, osaamistaso ja kehittäminen.

1.4 Rakenne

Johdannossa on kerrottu tutkimuksen tausta, määritelty tavoitteet, tutkimusmenetelmä sekä työn rakenne, jossa kerrotaan tutkimuksen kulku. Tutkimuksen toisessa luvussa käsitellään viestintäosaamista, tarkastellaan osaamisen kehittämistä yleisesti ja sovelletaan sitä viestintäosaamisen kehittämiseen sekä määritellään tutkimuksessa käytetty viestintäosaaminen ja käsitteet. Kolmannessa luvussa avataan oppivan organisaation teoriaa lähdekirjallisuuden pohjalta. Neljännessä luvussa esitellään tutkittava organisaatio - Lammin seurakunta ja kirkon viestintää koskeva ohjeistus sekä sivutaan organisaation kulttuurin merkitystä osaamisen kehittämisessä. Viidennessä luvussa on aineiston analyysi ja tutkimuksen tulokset sekä tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Kuudennessa luvussa on johtopäätökset, jossa kerrotaan kehittämis ehdotukset oppivan organisaation teorian ja aineiston analyysin pohjalta.

2 VIESTINTÄOSAAMISEN KEHITTÄMINEN

2.1 Osaamisen kehittäminen

”Osaamisen kehittäminen on uuden oppimista ja vanhan poisoppimista.” (Sydänmaanlakka 2004, 191.)

Osaaminen on oppimisprosessin tulos. Osaaminen ei ole osa persoonallisuutta tai luonteenpiirre. Se on jotain, mitä ihmiset voivat kehittää ja harjoitella. Osaaminen on uuden oppimista ja vanhan poisoppimista. Poisoppiminen ei tarkoita asioiden unohtamista vaan tietoisesti tiettyjen asioiden siirtämistä sivuun, etteivät ne ohjaa käyttäytymistä. (Sydänmaanlakka 2004, 191.)

Joskus osaaminen on tiedostamatonta. Ihminen ei ehkä tiedä osaavansa jotakin tiettyä asiaa. Jos henkilö ei tiedosta osaamistaan, hän ei ehkä osaa hyödyntää sitä riittävästi. Olla tietoinen omasta osaamisestaan ja sen puutteista on kaiken kehityksen lähtökohta. Käytännössä osaaminen nähdään kykynä toimia ja käyttää tietoja, asenteita, kontakteja ja kokemuksia. Kyvykkyys on sitä, että kykenee siirtämään osaamista toimintaan. Hyvä osaaminen johtaa hyvään suoritukseen, joka johtaa erinomaisiin tuloksiin. Osaaminen pitää nähdä aina suhteessa saavutettuihin tuloksiin. (Sydänmaanlakka 2004, 191.)

Kovassa työtahdissa ja nykyisessä projektiluontoisessa työssä on riski, että osaamista ja ammattitaitoa ei uusita riittävässä tahdissa (Ojala & Ahonen 2005, 162).

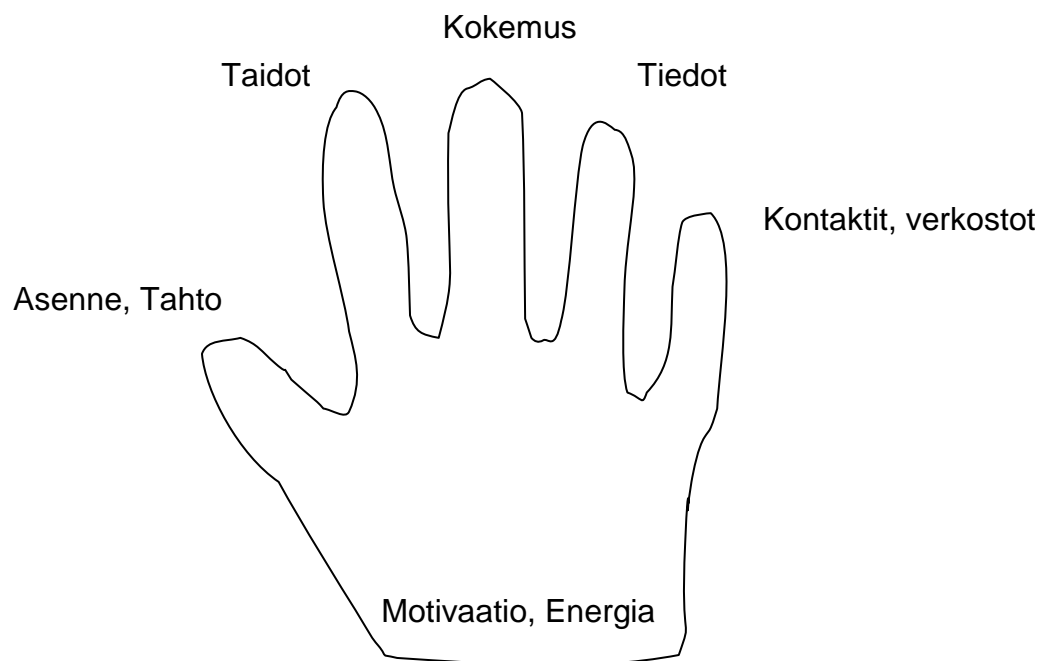
Kun osaamisen ylläpito vie yhä enemmän aikaa, ei osaamisen kehittäminen voi tapahtua enää muodollisen koulutuksen muodossa. Entistä tärkeämmäksi muodostuu informaallinen oppiminen, työssä tapahtuva oppiminen. Se edellyttää rakenteita, jotka tukevat toisilta ja yhdessä oppimista, osaamisen jakamista ja tiedon hankkimista ja uuden opettelua kaikissa työprosesseissa. Rakennepääomaa arvioitaessa ja kehittäessä ovat työssä oppiminen, erilaiset uudet osaamisen tuottamistavat ja osaamisen jakamisen toimintamallit erittäin keskeisissä rooleissa. (Ojala & Ahonen 2005, 162-163.)

Erilaiset ihmiset oppivat uusia asioita eri tavoilla. Kaikkein kriittisimmissä osaamisissa, joissa on tärkeää, että mahdollisimman moni oppii ainakin jollain tasolla ko. osaamisalueen asioita, tulisi myös huomioida ihmisten yksilöllisyys ja luoda erilaisia mahdollisuuksia hankkia osaamista. Toisille sopii kurssi- ja koulumuotoinen opiskelu, toiset oppivat parhaiten työssä tekemällä ja kokeilemalla. Toiset haluavat oppia asioita itsekseen ja sitten testata ajatuksiaan jonkun kokeneemman osaajan kanssa. Toisille sopii parhaiten ryhmässä ja yhdessä opettelu. Erilaisuuden huomioiminen tuo myös yhteisen oppimisen kannalta parhaan tuloksen. (Ojala & Ahonen 2005, 164.)

Kun tieto ja osaamisen vanhenevat nykyisellä nopeudella, ei perinteinen henkilöstökoulutus sovi enää monelle nopeassa muutoksessa elävälle yritykselle ja sen henkilökunnalle. Yhä enemmän haetaan keinoja, joilla osaamista voidaan uusia ”lennossa”, päivittäisen tekemisen ohessa. Tämä siirtää vastuuta johdolta esimiehille ja ihmisille itselleen. Esimiesten ja tiimien vetäjien tulee toimia valmentajina ja oppimisen ohjaajina. Tiimityön oheen tarvitaan yhä enemmän poikki organisaation tai joka poikki yritysverkoston toimivia osaajayhteisöitä, joissa tietyn alan asiantuntijat voivat jakaa kokemuksiaan ja kehittää yhdessä uutta tietoa. Tämä puolestaan edellyttää suhdettä omaa sekä yrityksen sisällä että verkostossa. (Ojala & Ahonen 2005, 165.)

Kommunikointi liittyy läheisesti organisaation oppimiseen; se voi tukea tai ehkäistä organisaation tiedonmuodostusta ja tietämyksen lisääntymistä. Uutta tietoa ja näkemyksiä syntyy siellä, missä ihmiset työskentelevät yhdessä, sananmukaisesti antavat ja saavat jotain uutta. Uusi tieto syntyy vuorovaikutuksessa, jossa ihmiset oppivat toisiltaan. Tieto ja osaaminen siirtyvät usein huomaamatta esimerkiksi kuuntelemalla ja katselemalla, kun toinen tekee, puhuu tai näyttää asioita. Kokemuksia ja osaamista on monesti vaikea ”siirtää” eksplisiittisesti kertomalla, jos ne ovat syöpyneet vuosien tai vuosikymmenten aikana syvälle sisäiseen tietouteen. Osaamisen ja kokemusten jakaminen vaatii eräänlaista rinnalla kulkemista ja tekemistä, mihin kiireinen työrytmi ei välttämättä tarjoa mahdollisuuksia. (Juholin 2009, 149.)

Tutkintojen kautta saatava tieto vanhenee nopeasti, mutta kyky luovaan ajatteluun, tiedon palasten yhdistämiseen ja uuden omaksumiseen säilyy melkein läpi elämän. Usein tärkeämpää kuin on tietää, miten jokin asia on, on keneltä tai mistä tiedon saa tai löytää. Avoin, luottava työyhteisö ja rento tunnelma innostavat kommunikointiin, tiedon ja osaamisen vaihdantaan. Tiedon panttaaminen, salailu, viivyttäminen tai osatotuksien kertominen ovat tuttuja ilmiöitä, mutta nykykäsityksen mukaan ne myös haittaavat organisaation kykyä oppia. (Juholin 2009, 149.)



KUVIO 2. Yksilön osaaminen – osaamisen käsi (Virtainlahti 2009, 25)

Osaamista käsittelevissä teoksissa viitataan usein myös niin kutsuttuun osaamisen käteen (kuvio 2). Rakennamme osaamistamme hankkimalla työtehtävissä tarvittavia tietoja koulutusten, tutkintojen ja kurssien kautta. Taitoja kehitämme työtä tehdessämme, asioita käytännössä toteuttamalla. Kokemus puolestaan karttuu niin työssä kuin muillakin elämänalueilla erilaisissa tilanteissa mukana olemalla. Kon-

taktit, kuten erilaiset verkostot, lisäävät osaamista omalta alalta ja omassa työtehtävissä. Myös asenne vaikuttaa osaamiseen ja sen kehittämiseen. Opimme esimerkiksi niin halutessamme käytännön kielitaidon nopeasti, kun taas harrastuksena ja huvin vuoksi opiskeltuna saman sisällön oppiminen voi viedä pitkiäkin aikoja. Osaamiseen liittyvät olennaisesti myös sisäinen energia ja motivaatio. Jos olemme motivoituneita saamaan jotakin aikaiseksi, käytämme ja kehitämme omaa osaamistamme aktiivisesti. (Virtainlahti 2009, 24-25.)

Jokaisen henkilön tulisi kantaa vastuuta omasta kehittymisestään. Parhaat tulokset saavutetaan, kun henkilö on itse aktiivinen oman kehittymisensä suunnittelussa. Mitkä ovat hänen osaamisalueensa, vahvuutensa, kehittymistarpeensa ja tavoitteensa? Mitä hän voi antaa ja saada yritykseltä? Miten hän pystyy auttamaan yritystä sen päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisessa? Kun nämä asiat on mietitty, muodostuu kehityskeskustelusta helpommin hedelmällinen ja konkreettinen. Esi-miehen tehtävä on varmistaa henkilön ja yrityksen tarpeiden yhdenmukaisuus ja neuvoa ja ohjata työntekijää oikeisiin valintoihin. (Lecklin 2006, 224-225.)

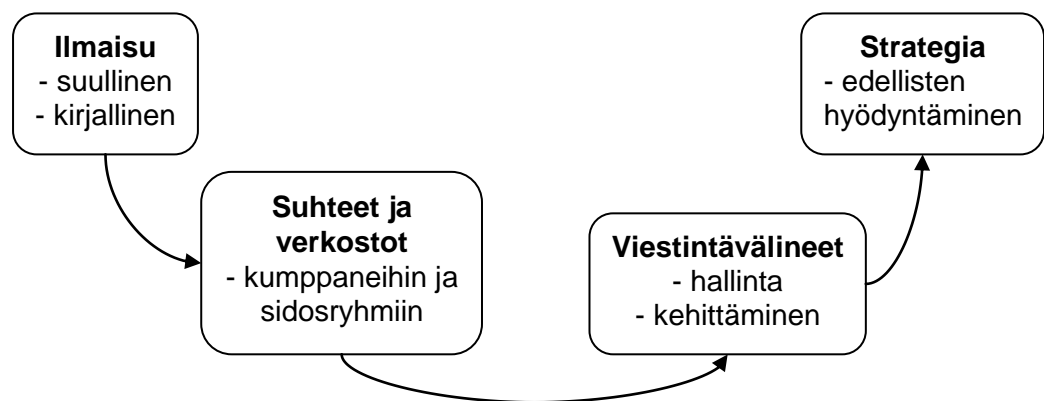
Lecklinin (2006, 225) mukaan osaamisen kehittämisessä koulutuksella on keskeinen rooli. Koulutus on suunniteltava yrityksen tarpeet ja tilanne huomioon ottaen. Paras tulos saavutetaan, kun koulutus on sovitettu käytännönläheisesti yrityksen toimintaan tekemisen ja teorian tukiessa toisiaan. Kielien, neuvottelutaidon, kommunikoinnin opiskelu antaa valmiuksia uusien tehtävien hallintaan ja tavoiteltuun monitaitoisuuteen.

Sydänmaanlakka (2009, 63) nostaa oppimisen kaiken uudistumisen lähtökohdaksi organisaatiossa. Hänen mukaan kaikki lähtee kuitenkin yksilön oppimisesta: yksilön on oltava koko ajan valmis ihmettelemään ja kyseenalaistamaan omia ajattelu- ja toimintatapoja. Yksilön on mentävä oman mukavuusalueensa ulkopuolelle, tehtävä matkoja ”venymis- ja paniikkialueelle”, jotta voi välttää vaarallisen urautumisen. Yksilön tulee aktiivisesti kerätä kokemuksia ja arvioida niitä oppiakseen ja kasvattaakseen omaa henkilökohtaista osaamistaan.

2.2 Viestintäosaaminen

Juholin (2008, 30-31) jakaa viestintäosaamisen neljään osa-alueeseen (kuvio 3), jotka painottuvat eri tavoin eri työkuivissa eri aikoina. Ensinnäkin tarvitaan kykyä ilmaista ajatuksia puhuen ja kirjoittaen sekä valmiuksia keskustella ja käydä dialogia eri muodoissa. Toinen viestintäosaamisen osa-alue muodostuu suhteista muihin ihmisiin, organisaatioihin ja verkostoihin, kuten oman alan toimijoihin ja kollegoihin, asiakkaisiin, päättäjiin tai tutkimuslaitoksiin. Kolmantena viestintäosaamisen lohkona Juholin näkee kyvyn käyttää erilaisia viestintävälineitä – puhe- linta, sähköpostia, Internetia, digitaalisia työskentelyalustoja ja ryhmätyötiloja - palvelemaan toimintaa ja tavoitteita. Neljäs osa-alue on strategia eli se, miten käytämme edellisiä osaamisiamme eri tilanteissa kumppanien kesken. Tässä tutkimuksessa on keskitytty kahteen edellä mainituista: ilmaisuun ja viestintävälineiden hallintaan.

Viestintäosaaminen



KUVIO 3. Viestintäosaaminen Juholinin (2008, 31) mukaan

Vuodelta 2003 on Emma Kostiaisen väitöskirja ”Viestintä ammattiosaamisen ulottuvuutena”. Väitöksen mukaan viestintäosaaminen korostuu erityisesti silloin, kun toimitaan ammatillisen osaamisen ääri rajoilla, haasteellisissa tai ongelmallisissa tilanteissa, tai ammattiin oppimisen alkuvaiheessa.

Viestinnän onnistumisessa on kyse siitä, millaisia työntekijät ovat henkilökohtaisilta viestintätaidoiltaan, toteaa Jukka-Pekka Puro (2004, 111). Uusin teknologia ja parhaat edellytykset käyttää uusinta laitteistoa eivät takaa viestinnän onnistumista. Viestinnän onnistumiseen tarvitaan riittävät henkilöstön viestinnän taidot, Puro jatkaa.

Emma Kostiainen (2003, 143) kysyy väitöskirjassaan muun muassa ”Mitä viestintäosaaminen on?” Hän toteaa, että viestintäosaaminen on sellaista pääomaa, joka ei ole perinteisin tuottavuutta mittaavin keinoin ilmennettävissä, ja siksi sen sopivuutta kulloiseenkin tehtävään on vaikea arvioida. Materiaalisten viestintäresursien (esim. viestintäteknologian, laitteiden, ohjelmien yms.) soveltuvuutta eri työtehtäviin lienee helpompi arvioida.

Kostiainen (2003, 143) esittää kysymyksen, onko työntekijöillä ”väärät” tai epätarkoituksenmukaiset viestintäosaamisen ”työkalut” ja keinot käytössään. Jos tarkoituksenmukainen viestintäosaaminen osattaisiin ottaa käyttöön erilaisissa työympäristöissä, työn tulokset olisivat kenties laadukkaampia, ja viestintäosaamista pystyttäisiin hyödyntämään tehokkaammin.

Yksilön osaamisen arvioinnin päähenkilö on aina hän itse. Paras arviointi toimii siten, että se kertoo arvioitavalle itselleen kehittymisen toivottavan suunnan ja johtaa keskusteluun itsensä kanssa. Osaamisen arvioinnin tärkein hyöty tulee siitä, että sen avulla voidaan auttaa osaajat itse täsmällisempään tietoisuuteen oman osaamisensa tilasta ja kehittämistarpeista. Järjestelmällinen arviointi tuottaa varmistuksen sille, että yksilön osaamisen kehittyminen mukautetaan organisaation tarpeiden suuntaiseksi. (Viitala 2005, 169.)

Viestintäosaaminen vaatii myös sellaisten periaatteiden noudattamista, joita voidaan pitää eettisesti hyväksyttävänä (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 77). Tämä korostuu erityisesti kirkon työssä. Tehokas ja tarkoituksenmukainen viestintätieto, -taito ja –motivaatio eivät takaa sitä, että viestijällä on myös kykyjä ja haluja sekä moraaliseen vastuuseen että viestinnän eettisten ongelmien ratkaisuun. Taitava viestijä pyrkii vuorovaikutussuhteissaan toimimaan siten, että ihmisten välinen

luottamus ja kunnioitus eivät vaarannu. Tärkeä viestintäosaamisen ulottuvuus on tarkoituksenmukaisuus eli se, miten korrektia tai sopivaa viestintäkäyttäytyminen on, koska viestintä on aina sosiaalista toimintaa. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 77-78.)

Verkkoviestintä. Verkon näkeminen välineenä tai mediana on jossain määrin kapea näkemys. Verkko on teknologialtaan vuorovaikutteinen mahdollistaen monenlaisen toiminnan ja vuorovaikutuksen. Verkko tulisikin nähdä toiminnallisena ja yhteisöllisenä tilana. Tilanäkökulma liittyy ylipäättään viestinnän yhteisöllisyyttä korostavaan näkemykseen. Viestinnän tehtävä ei ainoastaan ole välittää informaatiota vaan luoda yhteisyyttä ja ihmisten identiteettiä osana yhteisöjä. Verkkoa voisi verrata kaupunkiin. Verkossa vietetään aikaa, kohdataan ihmisiä, käydään keskustelua, osallistutaan julkiseen keskusteluun sekä käydään kaupassa, pankissa ja kirjastossa. Lisäksi media on mukana ”katukuvassa”. (Matikainen 2008, 152.)

Sanaton viestintä. Tarkan havainnoimisen ja arvioinnin lisäksi meidän tulisi opetella ilmaisemaan itsessämme ja muissa vaikuttavia tunteita rakentavasti. Kaikkia tunteita ei ole syytä ilmaista avoimesti, mutta samalla on muistettava, että kehomme viestii jatkuvasti tunteita, vaikka kuinka yrittäisimme olla pokerinaamoja. Ilmeettömyyskin on tunneviesti, joka esimerkiksi johtamisessa tulkitaan usein välinpitämättömyydeksi ja kylmyydeksi. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 92.)

Vuorovaikutusosaaminen tulee ilmi yksilön tavoitteellisena ja tilannekohtaisesti tarkoituksenmukaisena vuorovaikutuskäyttäytymisenä ja vuorovaikutusosaamista tulee arvioida sekä tehokkuuden että tarkoituksenmukaisuuden kriteerein, kertoo Rouhiainen-Neunhäuserer (2009, 36) tutkimusalalla vallitsevasta näkemyksestä. Vuorovaikutusosaaminen on Rouhiainen-Neunhäusererin (2009, 36-37) mukaan taitavaa, jos viestijä pyrkii tietoisesti tavoitteisiin, eikä vain saavuta sattumalta sitä. Taitava viestijä on tietoinen pyrkimyksistään ja uskoo pystyvänsä vaikuttamaan omalta osaltaan vuorovaikutuksen tulokseen. Taitava viestijä ottaa omien tavoitteidensa ja tarpeidensa lisäksi huomioon toisen osapuolen tavoitteet ja oikeudet.

2.3 Viestintäosaaminen tietotyössä

Tilastokeskus on tehnyt tyypittelyn tieto- eli informaatioammateista ja yhtenä tyyppinä on ”informaation jakajat”, josta esimerkkinä opettajat, kirjasto-, arkisto- ja museotyöntekijät, viestintä- ja kulttuurityöntekijät sekä *uskonnollisen työn tekijät* (Juholin 2008, 28). Tietotyötä tekevät asiantuntijat toimivat usein verkostomaisesti useilla viestintäfoorumeilla (Rissa 2009, 10). Tieto- eli informaatioammattaja kuvaavat seuraavat määreet:

- informaatioteknologian käyttö
- keskeisiltä osiltaan riippumatonta suunnittelua, symbolis-analyyttistä työtä
- vaatii viestintä- ja vuorovaikutustaitoja, ”sosiaalista älyä”
- projekti-, tiimi- ja verkosto-organisaatiot
- vähintään toisen asteen koulutus. (mm. Pyöriä ym. 2005)

Työ on tänään tietotyötä, jossa vaihdannan raaka-aine ja lopputulos on dataa, informaatiota, tietoa ja viisautta. Sitä tuottavat tietotyöläiset tai tietämystyöntekijät, oman alansa asiantuntijat. Työ on usein itsenäistä suunnittelua, joka vaatii asiantuntemusta ja tiedon soveltamista sekä valmiuksia tietotekniikan käyttöön. Asiantuntijat nojaavat teoreettisen tiedon, analyysivälineiden sekä hiljaisen tiedon ja arviointitaitojen yhdistelmään, jota on yleensä vaikea standardoida. (Leppänen 2004, Juholinin 2008, 27 mukaan.)

Tietotyötä ei pysty tekemään ilman kykyä kommunikoida, ilman viestintäosaamista, toteaa Juholin (2008, 30). Hän kehottaa nostamaan viestintäosaamisen keskiöön tietotyötä tekevässä työyhteisössä.

Tilastokeskuksen tietotyömääritelmän mukaan jo runsas puolet kaikista suomalaisissa ammateissa toimivista voidaan lukea tietotyöläisiksi. Tietotyö määritellään työksi, joka käsittelee symboleja konkreettisen aineen asemasta, joka hyödyntää tieto- ja tietoliikennetekniikkaa, jossa lisäarvo syntyy tietoja yhdistelemällä ja uutta tietoa luomalla. Tietotyölle on tyypillistä itseohjautuvuus ja –kontrolli, korkean tason ajattelu ja vahvat kognitiiviset (oppimis-)taidot sekä tiimityö. Tietotyössä ei ole kyse vain uudenlaisen teknologian käytöstä. (Ojala & Ahonen 2005, 54.)

Tietotyöläiset löytyvät pääsääntöisesti kahdelta talouden lohkolta, teollisuudesta ja julkisista palveluista (Ojala & Ahonen 2005, 165).

Ihmiset tarvitsevat tietoa ja ymmärrystä siitä, millaisia haasteita yrityksellä, omalla yksiköllä ja omalla tiimillä on jatkossa sekä millaista osaamista nämä haasteet edellyttävät. Osaamistarpeet tulevat vielä konkreettisemmiksi, jos voidaan jopa kuvata, miten uusia osaamisia tullaan käyttämään ja miten jatkossa tulla työskentelemään. Tämän tapaisten osaamistarpeiden viestiminen läpi organisaation edellyttää vuorovaikutusta ja yhteistä tulevaisuuden haasteiden pohdintaa eri ryhmien, johdon ja muun henkilöstön ja mielellään myös yhteistyökumppanien kanssa, Tämä onnistuu, jos yrityksessä myös on suhdettä omaa henkilöstön ja yhteistyökumppanien suuntaan. (Ojala & Ahonen 2005, 161.)

Yhteisellä tulevaisuuden haasteiden pohdinnalla on toinenkin tavoite. Yhteinen näkemys on sitä parempi, mitä useampaan näkemykseen se pohjautuu. Yhteinen haasteiden pohdinta auttaa kohdistamaan osaamisen kehittämisresurssit mahdollisimman hyvin. Osaamistarpeiden pohdinta on parhaimmillaan yhteisen tulevaisuuden suunnittelua laajalla joukolla. Osaamistarvekartoituksista on tullut monissa tietointensiivisissä yrityksissä keskeinen osa strategista suunnitelmaa ja sen viemistä käytäntöön. Tämä tukee myös virtaustilan muodostumista mukana oleville osaajille. (Ojala & Ahonen 2005, 161.)

3 OPPIVA ORGANISAATIO

Julkishallinnon organisaatioiden laadunkehittämistyön taustalla vaikuttaa ajatus oppivasta organisaatiosta. Oppivan organisaation idea korostaa henkilöstön ja tiimien oppimista ja vuorovaikutusta, millä jo sinänsä on merkittävä vaikutus julkishallinnon byrokraattisiksikin mainituissa organisaatioissa. Toisaalta oppivan organisaation idealla on myös rationaalisempi – joku voisi sanoa kyynisempi – motiivi: työntekijät ovat nimittäin tehokkaampia, kun heitä kannustetaan oppimaan. (Virtanen 2005, 53-54.)

Virtanen (2005, 59) näkee oppivan organisaation idean kehittämisellä olevan laajan merkityksen; sen vaikutukset heijastuvat paitsi organisaation omaan toimintaan ja tuloksellisuuteen myös viime kädessä kansalliseen hyvinvointiin. Yhteiskunnan eri sektoreilla toimivat organisaatiot muodostavat yksittäisistä osista rakentuvan kokonaisuuden, jota voidaan kutsua kansalliseksi kilpailukyvyksi. Ei siis ole sattumaa, että julkisin varoin kehitetään tietoyhteiskuntaa, tietoverkkoja, yritysten toimintaedellytyksiä ja kansallista innovaatiostrategiaa.

3.1 Oppivan organisaation määritelmiä

Osaamisen ja tietämyksen kehittämisessä ja luomisessa parhaimman perustan antaa oppiva organisaatio. Oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan organisaatiota, jossa tietoa luodaan, hankitaan ja jaetaan tehokkaasti. Oppivan organisaation teoriat tarkastelevat oppimista organisaation näkökulmasta. Näkökulma on tärkeä, koska jaettaessa tietämys siirtyy osaksi organisaation tietämystä. Tunnetun tutkijan Peter Sengen määritelmä oppivasta organisaatiosta on: ”*Jokaisella on mahdollisuus kehittyä jatkuvasti ja saavuttaa haluamiaan tuloksia. Uudet ajattelumallit viriävät ja ihmisillä on yhteiset tavoitteet, ja he oppivat yhdessä.* (Senge 1990)” (Virtainlahti 2009, 228-229.)

Organisaation oppiminen ja oppiva organisaatio ovat olleet keskeinen teema organisaatiokirjallisuudessa 1990-luvun alusta lähtien. Organisaation oppiminen kytkeytyy sen jäsenten oppimiseen. Perusajatuksena on, että oppivassa organisaatios-

sa jokainen voi kehittyä ja oppia koko työuransa ajan. Organisaation oppiminen ei kuitenkaan ole sama asia kuin sen jäsenten oppiminen vaan enemmän: se on kyky liittää yksilöiden oppiminen yhteen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaation oppiminen tarkoittaa siis organisaation kykyä luoda uutta tietoa ja tuottaa uutta osaamista. (Ojala 2002, 168-169.)

Ojala (2002, 16) määrittelee oppivan organisaation käsitteen seuraavasti: se on organisaatio, jonka rakenteet ja kulttuuri tekevät mahdolliseksi sen, että kaikki keskenään erilaiset ihmiset voivat saavuttaa yhdessä huipputuloksia. Oppivan organisaation viitekehysten (kuviot 4) perusta on organisaation rakenne, joka mahdollistaa tiedon kulun ja jossa on riittävästi vapausasteita jatkuvaan uudelleenorganisointiin. Tällaisessa organisaatiossa on kaikkia elementtejä yhdistävä ydin. Se muodostuu visiosta ja tavoitteista sekä arvoista ja toimintavasta. Nämä ohjaavat kaikkea toimintaa ja järjestäytymistä ja antavat toiminnalle suunnan. Ydin estää systeemiä hajoamasta suuresta vapausasteesta huolimatta. Se muodostaa organisaation kontrolloivan osan, vastapainona vapauden ja itseorganisoinnin tuomalle kaaokselle. Oppivan organisaation osatekijät ovat:

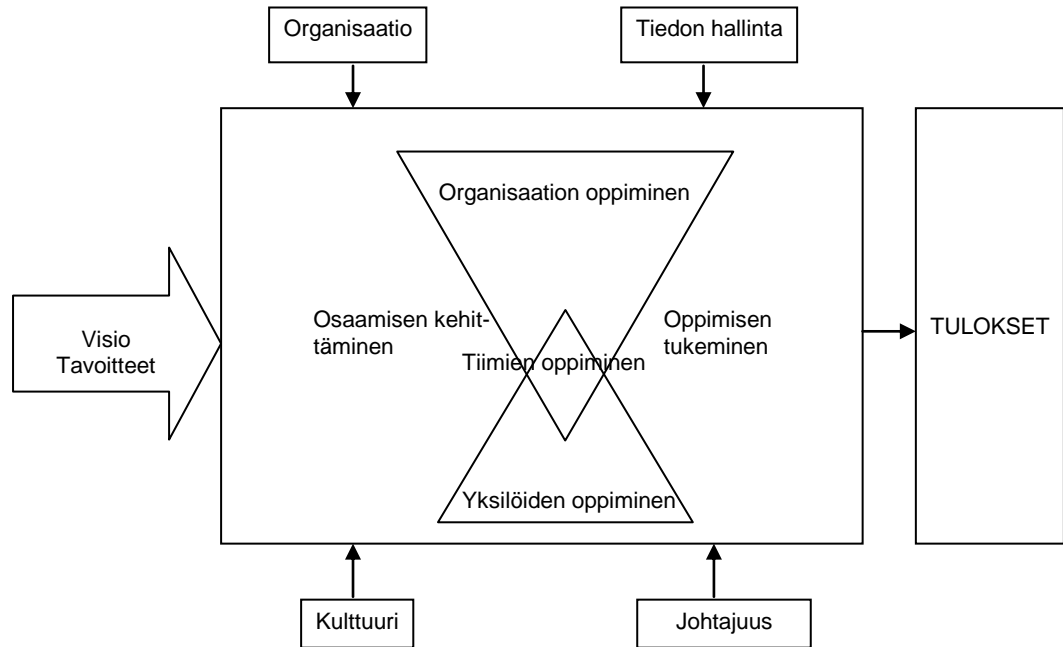
- visio ja tavoitteet
- yrityksen kulttuuri
- johtajuus
- organisaatio
- tiedon hallinta
- tulos. (Ojala 2002, 192, 193.)

Oppivan organisaation tärkein prosessi asiakasprosessin jälkeen on oppimisprosessi. Sen avulla oppiva työyhteisö saavuttaa entistä paremmin tavoitteensa (tuloksen). Oppimisprosesseja on kolmella tasolla:

- organisaation oppiminen
- tiimien oppiminen
- yksilöiden oppiminen.

Näitä oppimisen ydinprosesseja tukevat osaamisen kehittäminen ja oppimisen tukiprosessi. Ne mahdollistavat organisaation, tiimien ja yksilöiden oppimi-

sen, edistävät sitä ja hyödyntävät oppivan organisaation perusrakenteita. Oppivan organisaation viitekehys on kuviossa 4.



KUVIO 4. Oppivan organisaation viitekehys (Ojala 2002, 192)

Riitta Viitala (2007, 172) käsittelee oppivaa organisaatiota osaamisen johtamisen yhteydessä siten, että käsitteenä oppiva organisaatio olisi yksi osaamisen johtamisen alakäsitteistä. Oppiminen organisaatiossa tapahtuu kaikilla kolmella tasolla: yksilön, ryhmän sekä organisaation ja verkoston tasolla. Viitalan mukaan strategia-ajattelun muutos kohti resurssiperusteita on kääntänyt katseen kohti organisaatiossa olevaa osaamista. Tämän varassa uudistumiset ja innovaatiot tulevat mahdollisiksi.

Pentti Sydänmaanlakka (2007, 217-218) pitää oppivan organisaation käsitettä ongelmallisena, koska hänen mukaansa sellaista organisaatiota, joka ei opi, ei todennäköisesti ole olemassa. Älykäs organisaatio kykenee jatkuvasti uudistumaan ja ennakoimaan muutoksia sekä oppimaan nopeasti. Tässä tutkimuksessa älykäs organisaatio on nähty oppivan organisaation laajennettuna käsitteenä. Sydänmaan-

lakka (2007, 218) toteaa, että tulevaisuuden organisaatioiden on oltava tehokkaita. Meiltä kaikilta odotetaan huippusuorituksia yksilöinä, tiimeinä ja organisaatioina. Meidän tulee olla tehokkaita ja tehdä asioita paremmin. Sydänmaanlakan (2007, 218) mukaan tehokkuus ei kuitenkaan voi syntyä siitä, että teemme aina enemmän ja enemmän, vaan meidän tulisi tehdä asioita älykkäämmin. Jotta pääsemme tähän, tarvitsemme paljon tietoa, osaamista ja ymmärrystä. Nämä ovat menestyvän organisaation kulmakiviä.

3.2 Oppivaa organisaatiota kuvaavia ominaisuuksia

Oppivan organisaation ominaisuuksia voidaan pitää jonkinlaisena ”ihanneorganisaationa”. Organisaation kehittäminen oppivaksi on pitkä prosessi. Oppivassa organisaatiossa osaaminen on keskiössä, ja ihmiset tunnistavat oman toimintansa sekä sen merkityksen kokonaisuudessa: osaamisen ja tietämyksen kehittämiseen kannustetaan, organisaation ilmapiiri mahdollistaa sen. Tietämystä ja osaamista jaetaan jopa ulkopuolisiin sidosryhmiin saakka. Tietämys tulee tunnistaa, jotta se voidaan tuoda esille ja jakaa. Tietämyksen jakaminen ja kehittäminen on mahdollistettava ja tietämys tulee myös huomioida palkitsemisessa. (Virtainlahti 2009, 230.)

Oppivaa organisaatiota luonnehtivat seuraavat ominaisuudet:

- Organisaatiolla on yhteinen visio ja tavoitteet, jotka koko henkilöstö tuntee.
- Yhteiset arvot ohjaavat jokaisen toimintaa.
- Osaaminen on arvo, ja osaamisesta palkitaan.
- Henkilöstö osaa hahmottaa toiminnan kokonaisuuden ja tunnistaa oman tehtävänsä merkityksen koko prosessissa.
- Henkilöstö ymmärtää, miten nykytilanteesta voidaan päästä tavoitteisiin.
- Ihmisillä on mahdollisuus ja valta kehittää omaa työtään.
- Kaikilla on mahdollisuus kehittyä, oppia ja kouluttautua jatkuvasti.
- Kokeilut ja virheet sallitaan oppimisen mahdollisuuksina.
- Johdolla on tärkeä tehtävä roolimallina ja oppimisen johtajana.

- Tieto liikkuu vapaasti ylhäältä alas, alhaalta ylös ja poikittain.
- Organisaatio on avoin ja siihen kuuluu myös ulkopuolisia sidosryhmiä, koko verkosto tulee saada mukaan oppimiskulttuuriin. (Virtainlahti 2009, 229-230.)

Otalan (2002, 10-13) mukaan muutoksesta on tullut pysyvä olotila. Se edellyttää kaikilta yksilöiltä ja organisaatiolta jatkuvaa sopeutumista ja uusiutumista. Yksittäisten ihmisten jatkuva kouluttautuminen ja elinikäinen oppiminen edellyttävät organisaatiolta oppimista tukevia valmiuksia. Yksilöiden oppiminen ei suoraan johda organisaation oppimiseen. Tarvitaan tietynlainen organisaatio, tietynlainen johtamiskulttuuri sekä uusia asenteita ja työskentelytapoja, jotta ihmiset voisivat toteuttaa työssä elinikäistä oppimista ja jotta yksittäisten ihmisten oppiminen kumuloituisi koko organisaation oppimiseksi. Työyhteisöjen oppimista edistävien tekijöiden selvittäminen johti oppivan organisaation käsitteeseen. Tutkimuksissaan Ojala on havainnut, että yhteistä menestyville organisaatiolle on hallittu muutosprosessi, ihmisten aito arvostus ja jatkuvan oppimisen johtaminen.

Älykäs organisaatio käsittelee tietoa monipuolisesti, tieto elää, virtaa ja jalostuu siellä jatkuvasti. Tiedolla sinällään ei ole mitään itseisarvoa. Tavoitteena on tiedon soveltaminen ja kehittäminen. Tiedon jalostuminen voidaan kuvata seuraavanlaisina portaina. Tieto on ymmärrettävä, jotta sitä pystyy soveltamaan, ja ymmärtävän soveltamisen kautta tieto voi edelleen kehittyä. (Sydänmaanlakka 2007, 218.)

Älykäs organisaatio on arvojohdettu. Se on määritellyt arvot, jotka ohjaavat sen toimintaa. Se pyrkii koko ajan kehittämään kulttuuria, joka tukee sen päämäärän saavuttamista. Se ymmärtää organisaation kulttuurin viitekehyksenä, jonka läpi organisaation jäsenet näkevät todellisuuden. Älykäs organisaatio nojaa toiminnassaan omien erityisten arvojensa lisäksi universaaleihin arvoihin kuten yksilön kunnioitukseen, jatkuvaan oppimiseen ja kestävään kehitykseen. Todennäköisesti työntekijät valitsevat tulevaisuudessa työnantajansa entistä enemmän myös sen edustamien arvojen perusteella. (Sydänmaanlakka 2007, 222-223.)

Ehkä tärkein älykkään organisaation ominaisuus on suuri muutosvalmius ja uusiutumiskyky. Tätä kykyä halutaan kehittää jatkuvasti, myös silloin kun välitöntä muutosta ei ole edessä. Kehittämiseen panostetaan erityisesti silloin, kun organisaatiolla menee hyvin. Muutos on nähtävä luonnollisena olotilana. Uusiutumiskyky tarkoittaa sitä, että jokainen työntekijä säilyttää kyvyn nähdä asiat tuoreesti eikä urautuneesti. (Sydänmaanlakka 2007, 224-225.)

Oppiva organisaatio edellyttää työyhteisöltä ilmapiiriä, jossa kehittyminen ja oppiminen ovat luonnollisia ja normaaleja olotiloja. Useimmissa yrityksissä ja erityisesti julkisen hallinnon organisaatioissa tämä on uusi ja hitaasti käynnistyvä asia. Oppimisnäkökulma tulisi sisällyttää organisaation strategiaan suunnitelmiin. Henkilöstö tulee saada osallistumaan päätöksentekoon ja sillä tulee olla todellisia vaikutusmahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen. (Lecklin 2006, 234.)

Oppivan organisaation jäsenet ovat itseohjautuvia. He pystyvät arvioimaan oman oppimistarpeensa ja sen perusteella hankkimaan itse tietoja ja koulutusta tai ehdottamaan koulutusvastaaville, miten heidän tietojaan ja taitojaan tulisi kartuttaa. Oppimista voidaan edistää myös yhdessä oppimisen ja tiimioppimisen avulla. Yhdessä oppiminen antaa parhaimmillaan synergiaa oppimistapahtumaan. Keskinäinen positiivinen riippuvuus, vuorovaikutteinen viestintä, sosiaaliset taidot ja yksilön vastuu ovat mukana oppimisessa. Tuloksena voi lisääntyneen tietotaidon ohella olla itsetunnon, yhteistyötaitojen ja motivaation parantuminen. (Lecklin 2006, 235-236.)

4 CASE-ORGANISAATIO JA SITÄ KOSKEVA VIESTINTÄOHJEISTUS

4.1 Lammin seurakunta

Lammin seurakunta kuuluu 1.1.2009 perustettuun Hämeenlinnan seurakuntayhtymään. Seurakuntayhtymässä hoidetaan keskitetysti siihen kuuluvien seurakuntien talous- ja henkilöstöhallinto sekä kiinteistö- ja hautausmaahallinto. Seurakuntayhtymään kuuluvat seurakunnat ovat toiminnan osalta itsenäisiä. Verotulot jaetaan siten, että kokonaisvero-tuotosta seurakunnille tuleva osuus jaetaan suhteessa seurakuntien väkilukuun. Lammin seurakunnassa on 14 työntekijää.

Lammin seurakunnan viestinnästä vastaa kirkkoherra. Seurakunnalla ei ole omaa ammattitiedottajaa, vaan kuten kirkon viestintästrategiassa (2004, 31) todetaan: jokainen työntekijä on oman työnsä ensisijainen asiantuntija ja tiedottaja. Juholin (2009, 93) puhuu hajautetusta viestinnästä, kun viestintää ei ole järjestelty koko organisaation laajuudessa, vaan eri yksiköt ja henkilöt hoitavat viestintää parhaaksi katsomallaan tavalla. Usein he eivät itse edes tiedosta, milloin he ovat tekemisissä viestinnän kanssa, Juholin jatkaa. Tiedotteiden ja esitteiden laadinnassa Lammin seurakunnalla on mahdollisuus hyödyntää Hämeenlinnan seurakuntayhtymässä olevaa osaamista.

Työntekijöiden koulutustausta on hyvin vaihteleva; papistolla ja kanttoreilla on ylempi korkeakoulututkinto, muilla työntekijöillä keskiasteen tai ammatillinen koulutus. Siten myös viestintäosaamisen taso on jo erilaisten koulutustaustojen vuoksi lähtökohdiltaan vaihteleva. Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuitenkin löytää myös jotain yhteistä, jotain mitä useimmat tarvitsevat lisää viestintäosaamisessaan.

Kaikilla työntekijöillä on käytettävissään tietokone nettiyhteyksin sekä sähköposti. Samoin kaikilla työntekijöillä on tunnukset varauskirjaohjelmaan, jonka käyttö on mahdollista Internet-yhteyden kautta. Varauskirjaohjelman kautta on mahdollista pikaviestien lähetys. Lammin seurakunnalla on myös omat Internet-kotisivut, jossa työntekijät päivittävät oman työalansa tietoja.

4.2 Kirkkohallituksen ohjeistus ja Hengellinen elämä verkossa -hanke

4.2.1 Kirkon strategia ja viestintäohjelma

Suomen evankelisluterilaisella kirkolla on strategia 2015 Meidän kirkko - osallisuuden yhteisö, jonka pohjalta on valmisteltu yhteistä kirkon viestintäohjelmaa. Tämä uusi viestintäohjelma Viemme viestiä on saatettu seurakuntien tietoisuuteen Kirkkohallituksen yleiskirjeellä maaliskuussa 2010. Opinnäytetyön valmistelussa on hyödynnetty vielä voimassaolevaa kirkon viestintästrategiaa vuoteen 2010, joka on nimeltään Vuoropuhelun kirkko.

Kirkkohallitus on laatinut Suomen evankelisluterilaisen kirkon viestintästrategian vuonna 2004 ja se on voimassa vielä vuoden 2010. Strategian saatteessa todetaan: *”Viestintästrategia antaa suuntaa ja liikkuu enimmäkseen periaatetasolla, käytännön johtopäätökset vedetään sitten seurakuntien, seurakuntayhtymien omissa viestintäsuunnitelmissa. Käytännössä näiden kahden raja lähentelee kuitenkin kuuluisaa veteen piirrettyä viivaa.”*

Henkilökohtainen viestintä pysyy kirkossa tärkeimpänä viestinnän muotona, eikä mikään media voita vakuuttavuudessaan ja vaikuttavuudessaan henkilökohtaista viestintää. Henkilökohtainen viestintä on toimivin tapa vaikuttaa ennakoasenteisiin. Yksikin huono kokemus kirkon edustajan kanssa voi jäädä hiertämään pitkäksi aikaa. (Vuoropuhelun kirkko 2004, 38-39.)

Kirkon työntekijä edustaa julkisuudessa ja henkilökontakteissaan kirkkoa. Työntekijöille sekä mahdollisuuksien mukaan myös luottamushenkilöille ja vapaaehtoisille tulee tarjota sellaista viestintäkoulutusta, että nämä osaavat hyödyntää ja kehittää omia vahvuuksiaan viestijöinä. Henkilökohtaista viestintäosaamista tulee tukea ja kehittää. Työntekijöitä ja luottamushenkilöitä kannustetaan vahvistamaan kunkin omia vahvuuksia viestijänä sekä kehittämään heidän viestintätaitojaan. Viestintäkoulutuksen suunnittelun ja järjestämisen lähtökohtana ovat työtehtävistä nousevat tarpeet ja koko työyhteisöä hyödyttävät taidot. (Vuoropuhelun kirkko 2004, 39.)

Tämän tutkimuksen edetessä Kirkkohallitus on julkaissut maaliskuussa 2010 yleiskirjeen, jossa on julkaistu kirkon viestintäohjelma vuoteen 2015. Siinä on esitetty seuraavat tavoitteet:

- lisäämme vuorovaikutusta viestinnässämme
- tuemme hengellistä elämää myös median välityksellä
- osallistumme aktiivisesti mediassa käytävään keskusteluun
- lisäämme panostusta uuden median käyttöön
- kehitämme sisäistä viestintäämme
- koulutamme keskeisiä toimijoita viestinnän taidoissa.

4.2.2 Hengellinen elämä verkossa -hanke

Verkko on kerralla muuttanut seurakuntien toimintaympäristön. Kirkko ja seurakunnat eivät voi olla reagoimatta tähän muutokseen ja toiminnassa on tapahduttava muutoksia. Kirkossa onkin perustettu Hengellinen elämä verkossa -hanke kehittämään toimintatapoja ja kouluttamaan työntekijöitä verkossa tehtävää työtä varten. Tutkimuksen tämän luvun sisältö on koottu sivustolta www.ev1.fi/hengellinenelamaverkossa/.

Kirkkohallituksen virastokollegio asetti vuonna 2005 työryhmän laatimaan esiselvityksen ja suunnitelman interaktiivisten palveluiden kehittämisestä kirkossa ja seurakunnissa. Työryhmä on keskittynyt selvittämään kirkon hengelliseen tehtävään ja elämään liittyviä interaktiivisia verkkopalveluita. Tammikuussa 2007 valmistui esiselvitystyöryhmän loppuraportti, jonka näkemys on kiteytettynä: verkko on seurakunnille ja kirkolle uusi toimintaympäristö, ei pelkästään väline. Raportissa työryhmän määrittelemä verkkopalveluiden kehittämisen päämäärä on, että vuonna 2015 seurakunnat käyttävät niitä aktiivisesti hengellisessä toiminnassaan ja että seurakuntalaiset löytävät verkosta tukea omaan hengelliseen elämäänsä. (Hengellinen elämä verkossa –mietintö vuodelta 2007.)

Verkossa ihmiset elävät täyttä elämää: etsivät tietoa, keskustelevat, muodostavat yhteisöjä. Myös ihmisten uskonnollinen etsintä tapahtuu verkossa ja sieltä he

myös löytävät vastauksia. Enää ei ole selkeää rajaa elämälle verkossa ja muulle elämälle vaan kaikki on ihmisille samaa todellisuutta. Nämä kaksi olemistapaa sulautuvat yhä enemmän toisiinsa ja niiden nivoksesta alkaa muotoutua yhä vahvemmin tavallisen ihmisen arki ja juhla, ilo ja suru.

Kirkko on siellä missä sen jäsenet ovat ja toisaalta kirkon on oltava siellä missä sen jäsenet ovat. Tämä tarkoittaa sitä, että kirkon on oltava verkossa. Kirkko on luonnollisesti siellä jo jäsentensä mukana, kuitenkin kirkko-organisaation tehtävänä on tukea jäsentensä hengellistä elämää. Näin kirkon on myös organisaationa, siis työntekijöiden tekemän työn kautta, oltava kaikkien ihmisten tukena, myös verkossa.

Kirkko elää jäsenissään ja jäsentensä kanssa myös fyysisessä todellisuudessa, fyysisessä tilassa, kasvokkain ja ihmistä koskettaen. Tämä tärkeä tehtävä ei ole ristiriidassa verkossa olemisen kanssa vaan ne päinvastoin tukevat toisiaan. Verkossa tehtävä työ on osa kirkon perustyötä. Se on huomioitava työnjaossa, työn suunnittelussa, työn resursoinnissa ja kaikessa koulutuksessa.

Verkko on ympäristö, jossa muutos on nopeaa ja usein varsin syvääkin. Tässä ympäristössä työskentely vaatii jatkuvaa päivittämistä. Verkko vaikuttaa koko kulttuuriin ja yhteiskuntaan, myös kirkkoon. Kirkko ei ole myöhässä tästä junasta, vaan hyvässä vauhdissa mukana.

4.3 Organisaation kulttuuri ja sen merkitys osaamisen kehittämisessä

Kun tarkastellaan osaamisen ja tietämyksen hallinnan kannalta optimaalisia olosuhteita, on myös syytä tarkastella organisaation rakennetta ja kulttuuria. Organisaation rakenne on yleensä syntynyt organisaation toimintoja varten. Organisaation ilmapiiri ilmentää organisaatiokulttuuria. Ilmapiiri kertoo, miten henkilöstö kokee organisaationsa toimintatavat. (Virtainlahti 2009, 206-208.)

Johdon konsultti professori Edgar H. Scheinin mukaan organisaatiokulttuurin muodostuminen yritykseen on pitkälinen sosiaalisen oppimisen ja yhteisen oppimisprosessin tulos. Sen seurauksena työntekijöille syntyy yhteisiä ajattelu- ja käyttäytymismalleja, joiden pohjalta kulttuuri syntyy. (Halava, Helin & Salmi 2009, 58.)

Organisaatiokulttuurilla on merkittävä rooli tietämyksen hallinnassa. Koska organisaatiokulttuuri luo pohjan toiminnalle, se voi myös luoda ylipääsemättömiä esteitä esimerkiksi tietämyksen jakamiselle tai hyvässä tapauksessa toimia tehokkaasti sen edistäjänä. Jos organisaatiossa vallitsee ”jokainen pärjätköön omillaan”-kulttuuri, on tietämyksen jakaminen äärimmäisen vaikeaa. Avun pyytäminen tai antaminen, puhumattakaan laajemmasta tietämyksen välittämisestä, ei tällaisessa organisaatiossa onnistu. Tietämystään jakavat ihmiset ovat organisaation voimavara, jonka avulla osaamista voidaan parantaa. (Virtainlahti 2009, 209-210.)

Organisaation ilmapiiri syntyy myös jokaisen työntekijän toiminnasta. Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri auttaa erilaisuuden ymmärtämistä ja vaalimista sekä edistää kokemusten ja tietojen välittämistä toisille. Kaikkien työntekijöiden panostusta tarvitaan yhteisöllisen ja kehittymiseen mahdollistavan ilmapiirin syntymiseen. Kehittymismahdollisuuksien lisäksi tarvitaan myös yhdessä oppimisen mahdollisuuksia. Yhdessä tekemällä tietämys välittyy tekijältä toiselle: toisilta voidaan oppia parhaita käytäntöjä ja uusia toimintatapoja. Kunkin työntekijän vastuulla on jakaa omaa tietämystään eteenpäin sekä olla avoin uusille ajatuksille. (Virtainlahti 2009, 163-164.)

Jokaiselle ammattialalle kehittykin vuosikymmenien ja -satojen aikana oma, juuri sille ominainen kulttuuri ja ajattelutapa, joka muodostaa oman alakulttuurinsa. Sisäinen kulttuuri erottaa ammatin muista ammateista. Työntekijän ammatti-identiteetti syntyy siten, että hän identifioituu vallitsevaan kulttuuriin. (Halava, Helin & Salmi 2009, 59.)

Seurakunnan hengellisen työn työntekijöiden merkittävimmät työmotivaation lähteet 100 seurakunnan työntekijöistä kootun aineiston mukaan ovat (Pontus Salmi 2001):

1. Mahdollisuudet toteuttaa ja kehittää itseään työssä.
2. Työstä ja ammatista saatu arvostus.
3. Työtyytyväisyys.
4. Kutsumustietoisuus.
5. Työn sisältö, sen haasteellisuus ja mielenkiintoisuus.
6. Hyvä ilmapiiri ja johdolta saatu arvostus.

Mielenkiintoista seurakunnan työntekijöiden työmotivaatiossa on, että se koostuu lähes pelkästään yksilöä koskevista tekijöistä. Hyvä työilmapiiri ja johdon arvostaminen ovat viimeinen tekijä työmotivaation muodostumista arvioitaessa. Viisi muuta tekijää ovat kaikki yksilöön kohdistuvia tai hänen ominaisuuksiaan kuvaavia muuttujia. Seurakunnan hengellisen työn tekijöiden työmotivaatio rakentuu henkilökohtaisista tekijöistä. (Halava, Helin & Salmi 2009, 59.)

Seurakunnat eroavat uskonnollisen viitekehyksensä takia muista organisaatioista, ja seurakuntiin on muodostunut oma, sille tyypillinen organisaatiokulttuuri. Yksi seurakuntien organisaatiokulttuurin erityispiirteistä on hyvin individualistinen työskentelykulttuuri. Usko on henkilökohtainen asia, josta jokaisella kirkon työn valinnella on omat yksilölliset kokemukset. Henkilökohtaisesta uskosta nousevaa työnäkyä saatetaan pitää niin luovuttamattomana, ettei yhteisiin tavoitteisiin osallistua. Siksi on olemassa vaara, että työntekijöiden perustehtävä hämärtyy erilaisiksi yksittäisiksi, irrallisiksi työtehtäviksi. Tällöin oma kutsumustietoisuus ajaa yhteisten tavoitejärjestelmien edelle. Silloin kirkkoherra tai omasta työalasta vastaava työntekijä ei enää ole johtaja. (Halava, Helin & Salmi 2009, 59.)

Halava ym. (2009, 60) kysyvät miksi moni kirkontyöntekijä vastustaa muutosta ja työn kehittämistä. Liian usea kokee sen enemmän taakaksi kuin mahdollisuudeksi. Samanaikaisesti monet liike-elämän palveluksessa työskentelevät ovat huolissaan kehittämismahdollisuuksien vähäisyydestä. He oivaltavat, että jos heidän yksikköään ei kehitetä toimintaympäristön muutosten mukaisesti, oman työpaikan tulevai-

suus on uhattuna.

”Uuden oppiminen on erityinen haaste, koska kirkon perinteinen rooli on ollut enemmänkin opettaja kuin oppija.” (Halava, Helin & Salmi 2009, 78).

5 AINEISTON ANALYYSI JA TULOKSET

Puolistrukturoidun teemahaastattelun kolme teemaa olivat: asenteet viestintää ja viestintäosaamista kohtaan, osaamistaso, kehittämistarpeet. Tätä tutkimusta on tarkoitus hyödyntää viestintäkoulutuksen suunnittelussa Lammin seurakunnassa. On tärkeää tutkia myös asenteet viestintäosaamista kohtaan. Mitä paremmin työntekijät ymmärtävät viestintäosaamisen tärkeyden, sitä parempi motivaatio heillä on myös kehittää omaa osaamistaan. Viestintäosaamiseen kuuluvat myönteiset viestintäasenteet, rohkeus, halukkuus tai riittävä motivaatio viestiä (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 77).

5.1 Asenteet

Asenteita kartoitettiin kysymällä viestintäosaamisen merkityksestä sekä omalle työlle että koko organisaatiolle. Kysyttiin mikä on viestintäosaamisen merkitys vastaajan omassa työssä. Viestintäosaamisen merkityksestä laajemmin eli organisaatiotasolla kysyttiin vastaajan näkemystä siitä mikä on henkilöstöviestintäosaamisen merkitys Lammin seurakunnalle ja onko sen kehittäminen tarpeellista. Verkkoviestintä oli nostettu ajankohtaisuutensa vuoksi ja toisaalta myös mielipiteitä voimakkaimmin jakavana viestinnän alueista asenne-osioon. Kysyttiin vastaajien mielipidettä verkkoviestintää kohtaan yleisesti ja alakysymyksinä kysyttiin Hengellinen elämä verkossa -hankkeesta sekä verkkoon laitettavasta jumalanpalveluksesta. Kysyttiin myös haastateltavien näkemystä olosuhteiden esim. johdon ja esimiehen suhtautumisen merkityksestä yleensä osaamisen kehittämiseksi; onko organisaation kulttuurilla merkitystä osaamisen kehittämisessä vain onko kehittäminen ennen kaikkea yksilöstä itsestään lähtevää.

Kaikki vastaajat kokivat viestintäosaamisen merkityksen erittäin suureksi omassa työssään. Jokaisen työssä on paljon henkilökohtaista kanssakäymistä ihmisten kesken, joten erityisesti vuorovaikutukselliset taidot korostuvat. Lisäksi tekniikan hallinta nähtiin tärkeänä ja yhdessä vastauksessa korostettiin ilmaisun selkeyden merkitystä. Åbergin (2006, 85) mukaan onnistuneen viestinnän lähtökohta ja perusedellytys on, että lähettäjä on muotoillut sanoman siten, että vastaanottaja ym-

märtää sen. Tämä ei tietenkään tarkoita, että vastaanottaja hyväksyisi sen tai toimisi sen mukaan. Lisäksi auttaa, jos sanoma on kiinnostava ja hyvin asetettu esille.

Kysyttäessä henkilöstön viestintäosaamisen merkityksestä Lammin seurakunnalle vastauksista nousi kaksi näkökulmaa. Yhtenä näkökulmana oli, että seurakunnan työntekijä edustaa Lammin seurakuntaa ja näin omalla käyttäytymisellään viestii siitä millainen on Lammin seurakunta. Toisena näkökulmana oli seurakuntalaisten tavoittaminen ja siinä korostuva viestintä. Yksi vastaaja pohti, että tarvitseeko kaikkien hallinta asiat samalla vahvuudella ”*Jos tasaisesti jokainen omalla tahollaan saa kehittyä, se varmasti palvelee seurakuntaa*”. Vastaajien mielestä henkilöstön tulee osata käyttää viestintävälineitä, mutta myös osata kommunikoida ihmisten kanssa henkilökohtaisesti.

Verkkoviestintä on kirkon piirissä pinnalla juuri nyt. Niinpä kysymyksillä kartoitettiin työntekijöiden asenteita myös verkkoviestintää kohtaan. Apukysymyksiä oli: ”Mikäli Lammin seurakunnassa ryhdyttäisiin julkaisemaan jumalanpalvelus verkossa, olisitko valmis osallistumaan ja työskentelemään siinä?” sekä ”Onko Kirkkohallituksen Hengellinen elämä verkossa -hanke tuttu sinulle?”

Suhtautuminen verkkoviestintään oli enimmäkseen positiivinen tai kuten joku vastaaja sanoi ”varovaisen positiivinen”. Vastaajista kolme olisi heti valmis työskentelemään verkkojumalanpalveluksessa. Kolme vastaajaa suhtautui ajatukseen periaatteellisella tasolla myönteisesti, mutta toivat siinä myös esille ajatuksensa, ettei verkkojumalanpalvelus tässä vaiheessa olisi ensisijainen verkkoviestinnän kehittämismuoto Lammin seurakunnassa. Yksi vastaajista suhtautui kielteisesti ajatukseen.

Haastatteluja tehtäessä Kirkkohallituksen Hengellinen elämä verkossa -hanke ei ollut työntekijöille kovinkaan tuttu. Siitä oli ehkä kuultu mainittavan ja muutama oli silmäillyt asiaa verkossa, mutta enemmistöllä ei ollut käsitystä mistä siinä on kyse. Yksi vastaajista oli perehtynyt asiaan enemmän ja käynyt kyseisen hankkeen koulutustilaisuudessa. Hanke on kuitenkin yhä enemmän näkyvillä seurakunnissa

ja se tulee varmasti tutuksi lähikuukausina kaikille työntekijöille.

Tässä osiossa esitettiin myös kysymys siitä, millainen oppija vastaaja kokee olevansa; opetteleeko uutta mieluummin ryhmässä, yksin vai työn kautta sitä mukaa kun uusia asioita tulee eteen. Useammassa vastauksessa tuli esille, että paljon on uutta opeteltu työn kautta ja se myös todettiin tehokkaaksi tavaksi oppia uutta. Mieluisin vaihtoehto olisi opetella uutta yksin, mutta ohjatusti. Yhdessä vastauksessa todettiin, että vaikka ryhmässä opeteltaisiin kokonaisuus, silti tulisi olla vielä jonkinlaista tukea jatkossa yksinopiskeluun.

Tutkimuksessa haluttiin selvittää työntekijöiden näkemystä siihen, mikä heidän mielestään on olosuhteiden merkitys osaamisen kehittämisessä yleensä, esimerkiksi esimiehen/johdon suhtautuminen ja organisaation ilmapiiri. Esimiehen kannustava asenne nähtiin hyvänä, mutta vastaajien mukaan osaamisen kehittämisen tulee lähteä työntekijästä itsestään.

” Jos johto tukee ja kannustaa kaikkia tasapuolisesti se tuo tulosta. Toisaalta, jos näin ei ole ja jos ihminen on halukas oppimaan ja tilaisuus tarjoutuu, en usko esimiehen asenteiden olevan esteenä. Mutta ainahan kannustaminen ja malli on hyvästä. ”

” Kannustaminen pitää olla. Jos on semmoinen pomo, joka aina sanoo, että ei se kannata, niin ei silloin kyllä motivoidukaan. ”

Kaivattiin sellaista organisaatiokulttuuria, jossa jatkuva itsensä kehittäminen olisi läsnä ja kuten yksi vastaaja asian tiivistää: *”Olisi tärkeää, että henkilöstö suostuisi ja jaksaisi, viitsisi ja motivoituisi itseään kehittämään. ”*

Velvoittamista koulutukseen ei nähty hyvänä. *”Semmoinen patistaminen on toinen juttu, kun sanotaan, että sä et ole pitkään aikaan ollut missään, että nyt sun kyllä pitäisi mennä. Se aiheuttaa ennemminkin sellaista vastarintaa. Motivointi pitäisi tapahtua silleen kauniisti potkimalla. ”*

5.2 Osaamistaso

Aiemmin todettiin, että työntekijöiden koulutustausta on hyvin erilainen ja että sen vuoksi viestintäosaamisen perustaso on erilainen. Haastattelujen myötä kuitenkin ilmeni, että kenenkään koulutukseen ei ole sisällynyt erikseen viestintäosaamisen koulutusta.

Viestintäosaamisen tason arvioimiseksi pyydettiin vastaajia määrittelemään omaa osaamisen tasoaan suullisessa viestinnässä, kirjallisessa viestinnässä, viestintävälineiden käytössä sekä vuorovaikutustaidoissa. Heitä pyydettiin arvioimaan omaa osaamistaan tasoilla erinomainen, hyvä tai kohtalainen. Arviointi pyydettiin suhteuttamaan omassa työtehtävässä vaadittavaan osaamiseen – millä tasolla he selviytyvät työssään.

Enemmistö haastateltavista määritteli suullisen viestintäosaamisensa hyväksi tai erinomaiseksi, yksi vastaaja kohtalaiseksi. Vastauksissa tuli ilmi myös iän ja kokemuksen myötä saatu varmuus ja rohkeus ilmaista itseään suullisesti; nuorena ja kokemattomana työntekijänä mahdollisesti koettu epävarmuus on vähentynyt. Jos suullinen osaaminen koettiin vähintään hyväksi, niin enemmistö piti kirjallista viestintäosaamistaan vahvempana, siinä useampi uskalsi käyttää tasoa erinomainen. Muutamissa vastauksissa korostettiin oikeakielisyyden ja selkeyden merkitystä, joihin he pyrkivät. Yhden vastaajan mielestä hänen oikeakielisyyteen pyrkiminsä saattaa olla jo rasitekin. Kaksi vastaajaa määritteli kirjallisen viestintäosaamisensa kohtalaiseksi.

Viestintävälineitä koskevaan kysymykseen tulleissa vastauksissa oli enemmän hajontaa. Vastaajat kokivat osaavansa Internetin käytön hyvin tiedon hakumenetelmänä, sen sijaan vuorovaikutteinen Internetin käyttö/ verkkoviestintä koettiin haasteelliseksi. Sähköpostin käyttö on rutiininomaista useimmalle, mutta muutama vastaaja koki epävarmuutta sen käytössä. Varauskirjaohjelman käytössä epävarmuutta koki kolme vastaajaa. Tässä kohdin tuli esiin työhön perehdyttämisen merkitys, sillä esimerkiksi varauskirjaohjelman käyttö opitaan vasta työssä. Muutamalle intranet käsitteenä oli vieras ja toisaalta ne vastaajat, jotka tunsivat käsit-

teen, saattoivat pohtia mitä intranet mahtaa tarkoittaa juuri meidän organisaatiossa. Vastauksista voidaan päätellä, että työntekijät eivät kovin paljon hyödynnä kirkon intranetia.

Vuorovaikutustaidoista kysyttiin sanattoman viestinnän tuntemisesta, ristiriitailanteiden hallinnasta sekä suhteista muihin ihmisiin. Enemmistö vastaajista koki omaavansa kohtalaiset tai hyvät vuorovaikutustaidot, mutta tässä kohdassa myös useimmin lisättiin, että varmasti parantamisen varaa on. Tässä kohdin otettiin kantaa myös vuorovaikutustaitojen merkityksestä koko organisaatiolle. Todettiin, että vuorovaikutuksen merkitys tulisi tiedostaa jatkuvasti liikuttaessa ihmisten keskuudessa.

5.3 Kehittämistarpeet

Kehittämistarpeiden kartoittamiseksi kysyttiin sekä yksilön että organisaation kehittämistarpeita nyt ja tulevaisuudessa. Kysyttiin myös millä viestintäosaamisen alueella vastaaja kokee tarvitsevänsä eniten lisätä osaamisen tasoa. Viimeisenä kysyttiin vastaajien näkemystä siitä, millaista koulutusta koko henkilöstölle voisi järjestää ja voisiko viestintäosaamista lisätä muulla tavoin kuin koulutuksella.

Eniten omaa viestintäosaamisen tasoa haluttiin lisätä viestintävälineiden käytössä. Vastaajista neljä mainitsi viestintävälineiden; Internetin ja siellä nimenomaan vuorovaikutteisen viestinnän kysyttäessä oman osaamistason lisäämisestä ja myös sähköpostin. Kaksi vastaajaa nosti vuorovaikutustaidot tärkeimmäksi kehittämiskohteekseen. Vuorovaikutustaidoista puhuttaessa yksi vastaaja mainitsi esimerkin, että ”*oma fiilis on vaikuttanut siihen, että vuorovaikutustilanne ei ole ollut paras mahdollinen*”. Yksi vastaaja ei nostanut mitään yksittäistä viestintäosaamisen aluetta ylitse muiden.

Lähitulevaisuudessa tärkeinä viestintäosaamisalueina nähtiin sähköisen viestinnän hallinta, mutta sen rinnalla myös henkilökohtainen vuorovaikutteinen viestintä nähdään edelleen tärkeänä. Internetin merkitys tulee korostumaan ja haasteena

pidettiin sitä, että kuinka voitaisiin laajemmin ja reaaliaikaisesti toimia verkossa.

Lähes kaikilla vastaajilla oli selkeä näkemys siitä millaista viestintäosaamista Lammin seurakunnassa tulevaisuudessa tarvitaan. Useimmissa vastauksissa Internetin vuorovaikutteinen käyttö nousi ylitse muiden.

”Ihmiset haluaa olla anonyymejä, että netti mahdollistaa sen anonymiteetin. Kirkko tulee yhä enemmän olemaan siellä ja meidän pitäisi näkyä netissä. Pitäisi mahdollistaa se, että ihmiset puolivahingossa törmäisi seurakuntaan ja kirkon palveluihin, ettei sitä tarvitsisi hakemalla hakea.”

”Verkkoviestintä on se, jota pitää kehittää. Muut kohderyhmät kyllä tavoitetaan. Ihmiset asioi verkossa runsain määrin ja hyvin tärkeitä olisi se, että siellä olisi myös kirkko ja seurakunnat löydettävissä. Siihen minusta pitää panostaa ja vähän niin kuin herätelläkin työntekijöitä siihen, että näitä valmiuksia kehitettäisiin. Koska niiden valmiuksien hallinnassa on jossain mielessä kaikkein suurin eriarvoisuus eri työntekijöiden välillä.”

Mutta muutamissa vastauksissa tuli myös päinvastaisia näkemyksiä kysyttäessä Lammin seurakunnassa tulevaisuudessa tarvittavasta viestintäosaamisesta.

”Kaikki mitä tapahtuu ihmisten kanssa. En usko, että seurakuntalaisille riittää se, että katsovat netistä tapahtumia. Pitää tulla sen ihmisen luo sanomaan mitä tapahtuu esimerkiksi tilaisuuksissa mainostetaan muista tapahtumista tai mainoksilla suoraan ihmiselle. Seurakuntalaiset eivät ole valmiita toimimaan pelkästään netin kautta.”

”Luulen, että se on ihan se arkinen tiedonkulku/siirto ja semmonen tavallinen kanssakäyminen. Se on arjessa tärkeä.”

”Tässä ruohonjuuritasolla tarvii sitä vuorovaikutusta ja selkeyttä ja tarpeeksi nopeaa tiedonsiirtoa. Kun tulee uusi asia, että se on suhtkoht nopeasti kaikkien

tiedossa ketkä sitä tietoa tarvitsevat ja tasapuolisesti kaikille eikä jää heikkoja kuuluvuusalueita.”

Vuorovaikutuksellinen viestintäosaaminen nähtiin olevan tärkeää Lammin seurakunnassa tulevaisuudessa. Rouhiainen-Neunhäuserer (2009, 47) puhuu käsitteiden kehittyminen ja osaaminen välisestä erosta. Hänen mukaansa vuorovaikutusosaamista ei opita, vaan se kehittyy. Viestintään liittyviä tietoja, eettisiä periaatteita ja vuorovaikutustaitoja voi oppia. Asenteet viestintää kohtaan voivat puolestaan muuttua. Kehittymisessä ja oppimisessa on kummassakin pohjimmiltaan kyse jonkinlaisesta muutoksesta ajattelussa, käyttäytymisessä ja käytännöissä.

5.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimusaihe – viestintäosaaminen – voi olla tietyllä tavalla arkaluontoinen. Oman osaamattomuuden tunnustaminen voi olla hankalaa. Toisaalta kaikille ei myöskään ole helppoa sanoa osaavansa jotakin täydellisesti. Tässä tutkimuksessa mukana olleet haastateltavat myönsivät rohkeasti osaamattomuutensa ja enemmistö myös vahvat osaamisalueensa, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tarkkuus koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita. Aineiston tuottamisen olosuhteet olisi kerrottava selvästi ja totuudenmukaisesti. Esimerkiksi haastattelu- ja havainnointitutkimuksessa kerrotaan olosuhteista ja paikoista, joissa aineistot kerättiin. Samoin kerrotaan haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat haastattelussa ja myös tutkijan oma itsearviointi tilanteesta. Laadullisessa aineiston analyysissä on keskeistä luokittelujen tekeminen. Lukijalle olisi kerrottava luokittelun syntymisen alkujuuret ja luokittelujen perusteet. (Hirsijärvi ym. 2009, 232.)

Tulosten tulkintaan, joka vaatii tutkijalta kykyä punnita vastauksia ja saattaa niitä myös teoreettisen tarkastelun tasolle, pätee sama tarkkuuden vaatimus: olisi kerrottava, millä perusteella tutkija esittää tulkintoja, mihin hän päätelmänsä perus-

taa. Tutkimusotetta on pyritty rikastuttamaan suorilla haastatteluotteilla, mikä auttaa lukijaa, kuten Hirsijärvi (2009, 233) toteaa.

Tutkijan asema tutkittavien työtoverina saattaa vaikuttaa tutkimustuloksiin. Tutulle haastateltavalle on helpompi puhua oman työyhteisön asioista ja tässä tutkimuksessa myös näin tapahtui. Joidenkin vastauksista kuului tietty vaatimattomuus oman osaamisen määrittelyssä. Se on kuitenkin inhimillistä ja enemmänkin persoonaan liittyvä ominaisuus kuin juuri tähän tutkimukseen liittyvä asia. Kaikissa haastatteluissa oli rehellinen ja välitön ilmapiiri. Tutkimuksen tekijän useamman vuoden työkokemus organisaatiossa on tuonut kokemusta ja ymmärtämystä tutkimuksen kohteesta. Tuttu organisaatio ja tutut haastateltavat voivat johtaa tutkijan tiettyihin ennakkokäsityksiin ja niinpä tutkija on tietoisesti pyrkinyt välttämään niitä tutkimuksessa. Tutkija on pyrkinyt sitoutumaan tutkimukseen, mutta samalla säilyttämään etäisyyden tutkimuksen kohteeseen. Näiltä osin tutkimusta voidaan pitää luotettavana.

Tutkimus on kohdistunut niin selkeästi yhteen organisaatioon, että tulokset eivät ole yleistettävissä organisaation ulkopuolelle. Tutkimuksen laajuuteen nähden se on suoritettu perusteellisesti ja tulokset sekä tehdyt päätelmät ovat valideja eli tutkimusta voidaan pitää pätevänä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää henkilöstön viestintäosaamisen kehittämistarpeita Lammin seurakunnassa. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Tutkimusta varten haastateltiin seitsemän Lammin seurakunnan työntekijää. Lähtökohtana haastateltavien valinnalle oli, että jokaiselta työalalta haastatellaan vähintään yksi työntekijä. Haastattelun teemat olivat asenteet, osaamistaso ja kehittämistarpeet.

Oppivan organisaation teoria on otettu mukaan tähän tutkimukseen, koska se tukee osaamisen kehittämistä. Toisaalta tutkimuksen case -organisaatiosta löytyy useita oppivan organisaation elementtejä. Seuraavat Virtainlahden (2009, 229-230) listaamat oppivan organisaation ominaisuudet kuvaavat Lammin seurakuntaa; yhteinen visio ja tavoitteet, jotka henkilöstö tuntee, yhteiset toimintaa ohjaavat arvot, johdon selkeä roolimalli ja organisaation avoimuus ulkopuolisine sidosryhmineen. Nyt selvitettiin viestintäosaamista tutkimalla henkilöstön roolia. Oppivassa organisaatiossa henkilöstö osaa hahmottaa toiminnan kokonaisuuden ja tunnistaa oman tehtävänsä merkityksen koko prosessissa (Virtainlahti 2009, 229). Tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että viestintäosaamisen alueella Lammin seurakunnan henkilöstö tunnistaa erittäin hyvin oman tehtävänsä merkityksen laajemmassa kokonaisuudessa. Henkilöstö ymmärtää, miten nykytilasta voidaan päästä tavoitteisiin. Lammin seurakunnan strategia tähtää osaamisen ja tietämyksen kehittämiseen.

Kirkkohallituksen viestintästrategia korostaa henkilökohtaisen viestinnän merkitystä. Henkilökohtaisessa viestinnässä suullinen viestintäosaaminen ja vuorovaikutustaidot vaikuttavat merkittävästi viestinnän onnistumiseen. Myös haastateltavat pitivät vuorovaikutuksellisen viestinnän merkitystä erittäin tärkeänä. Tämän perusteella on mahdollista toteuttaa Riitta Viitalan (2005, 169) näkemys, jonka mukaan osaamisen arviointi varmistaa osaamisen kehittämisen organisaation tarpeiden suuntaiseksi.

Työntekijät suhtautuivat pääosin myönteisesti viestinnän ja viestintäosaamisen kehittämiseen. Ainoastaan verkkoviestintään osallistumiseen suhtauduttiin varauksellisesti, vaikka verkkoviestinnän tärkeyttä ei kyseenalaistettu. Haastattelussa olisi voinut vielä tarkentaa verkkoviestinnän määritelmää, nyt käsite saattoi jäädä vastaajille epäselväksi. Työntekijöiden myönteinen asenne edesauttaa viestintäkoulutuksen onnistumista ja viestintäosaamisen kehittämistä. Työntekijöiden mielestä Lammin seurakunnassa tarvitaan tulevaisuudessa ennen kaikkea vuorovaikutuksellisen viestintäosaamisen taitoja.

Tutkimuksen perusteella ilmeni, että suullinen ja vuorovaikutuksellisen viestintäosaaminen suhteutettuna omaan työtehtävään on hyvää. Viestintävälineiden käytössä vastaajat kokivat tarvitsevansa eniten lisätä osaamistaan eli Internetin ja muutamat myös varauskirjaohjelman. Lammin seurakunnassa on hyvä tekninen laitteisto ja viestintää tukevat ohjelmistot, mutta kuten Jukka-Pekka Puro (2004, 111) sanoo, ne eivät takaa viestinnän onnistumista. Viestinnän onnistumiseen tarvitaan riittävät henkilöstön viestinnän taidot. Lammin seurakunnassa tulee kehittää viestintävälineiden käyttöä, joka lisää henkilöstön viestintätaitoja. Viestintävälineiden käytössä on tiettyä hankaluutta, niiden tulisi kuitenkin olla työväline ja avustaa työssä eteenpäin. Nyt joillakin työntekijöillä saattaa mennä kohtuuttomasti aikaa jonkun yksittäisen viestintävälineen kanssa. Näin ei saisi olla, tulisi huolehtia siitä, ettei kenenkään tarvitse yksin pohtia ja miettiä vaan olisi selkeästi tietoa siitä, miten ja keneltä apua saa viestintävälineiden hallinnassa.

Juholin (2009, 149) korostaa kommunikoinnin merkitystä organisaation oppimiselle. Hänen mukaansa osaamisen ja kokemusten jakaminen vaatii eräänlaista rinnalla kulkemista ja tekemistä. Lammin seurakunnassa nimenomaan viestintävälineiden käytössä on mahdollista hyödyntää Juholinin ajatusta rinnalla kulkemisesta ja tekemisestä. Tietty perusosaaminen tulee olla kaikilla työntekijöillä, kuten aiemmin todettiin. Tämän perusosaamisen hankkiminen on jokaisen omalla vastuulla. Mutta perusosaamisen- ja koulutuksen jälkeen ilmenevissä ongelmassa tulee mukaan tämä osaamisen ja kokemusten jakaminen. Tämän tutkimuksen edetessä Hämeenlinnan seurakuntayhtymä on liitetty niin sanottuun Tampereen IT-alueeseen. Näin ollen tekninen tuki on saatavissa sieltä. Missä määrin tämä tulee

vaikuttamaan viestintävälineiden käytön tehostumiseen, ei ole vielä tiedossa.

Uuden työntekijän perehdyttämisessä tulisi määritellä selkeästi kenellä on vastuu teknisten laitteiden käyttöönotossa tarvittava opastus sekä esim. varauskirjaohjelman käyttö. Åberg (2000, 100) puhuu kiinnittämisestä eli viestintää tarvitaan työyhteisön palveluksessa olevien perehdyttämiseksi työhönsä ja työyhteisöönsä. Tämä viestintä tähtää yhteisöllisyyden luomiseen, sosiaalistamiseen. Täältä löytyvät siten työyhteisön initaatoriitit, työyhteisön tapa toimia sekä työyhteisössä vallitsevat normit ja menettelytavat. Kuten haastatteluissa tuli ilmi, seurakunnan työntekijällä tulee olla tietty viestintäosaamisen perustaso, mutta uudelle työntekijälle tulee järjestää perehdyttäminen organisaation omiin käytäntöihin ja viestintävälineisiin. Tulisi määritellä onko tuo perehdyttäjä viestintävälineiden osalta oman työalan edustaja vai joku nimetty henkilö Lammin seurakunnassa vai löytyykö näiden perehdyttäjä Hämeenlinnan seurakuntayhtymästä.

Edelleen Åberg puhuu (2000, 273) pohtii viestinnän/yhteisöviestinnän laadun arvioinnista, jota voisi soveltaa myös viestintäosaamiseen. Hän puhuu asiakaskeisistä ja systeemi- eli ympäristökeskeisestä näkökulmasta. Asiakaskeisessä näkökulmassa painopiste olisi yhteistyö- ja kohderyhmien tyytyväisyys viestintään. Tällöin viestinnän laadun arvioinnissa mittarina olisi tyytyväinen viestinnän kohde. Systeemi- eli ympäristökeskeisessä näkökulmassa puolestaan painopiste olisi työyhteisön viestinnän vaikutusten laaja-alaisessa arvioinnissa. Viestinnän laadun arvioinnin mittarina olisi molemminpuolista tyytyväisyyttä ja työyhteisön yhteiskunnallisen vaikuttavuuden vastuullista lisäämistä. Tästä näkökulmasta voisi viestintäosaamisen arviointia tehdä myös Lammin seurakunnassa.

Työyhteisöt toimivat ihmisten kautta. Tärkeäksi nousevat siten ihmisten yksilölliset ominaisuudet, heidän yhteistoimintakykynsä, viestintätaitonsa ja asenteensa viestintää ja työyhteisöä kohtaan. Åberg (2000, 232-233) puhuu viestintään vaikuttavista yksilötekijöistä. Psykologisista tekijöistä viestintään vaikuttavat tietoisesti tai tiedostamatta toimivat puolustusmekanismit – arvot ja asenteet – sekä yksilön tietyn hetkinen tarvetila. Pätevyystekijöinä hän mainitsee tiedot, taidot ja

kokemuksen. Nämä vaikuttavat kanavien käyttöön, sanomien sisällön ymmärtämiseen sekä siihen, kuinka paljon informaatiota saadaan irti.

Työyhteisön jäsenet muokkaavat työllään ja viestinnällään organisaationsa mainetta tietoisesti ja tiedostamattaan ja heijastavat sitä takaisin työyhteisöön (Juholin 2009, 143). Mainella on merkitystä myös jokaiselle työyhteisön jäsenelle, koska organisaation maine heijastuu jokaiseen yksilöön. Millainen on organisaatio, sellainen olen minä. Jokainen voi kysyä itseltään, miten mielelläni puhun hyvää omasta organisaatiostani. Työyhteisön jäsenet ja heidän läheisensä ovat erittäin uskottavia viestijöitä. (Juholin 2009, 150.)

Jotta tiettyä työyhteisöä voitaisiin kutsua oppivaksi organisaatioksi, sen tulee täyttää yksi ehdoton kriteeri. Muutos on hahmotettava pysyväksi olotilaksi, organisaation tulee olla ”liikkeessä”. Johdon tulee olla luonnollisesti viisas muutoksen aikaansaamisen ja käsitteellistämisen suhteen, jottei muutosväsymys pääse iskemään. (Virtanen 2005, 162.) Lammin seurakunnan strategiassa vuoteen 2015 yhtenä tavoitteena on henkilöstön osaamisen ja motivaation korostuminen. Näin ollen strategia mukailee oppivan organisaation keskeisiä piirteitä eli kannustaa osaamisen ja tietämyksen kehittämiseen. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että asenteet henkilöstön keskuudessa eivät ainakaan ole kehittämisen esteenä.

Tällä tutkimuksella on kartoitettu henkilöstön viestintäosaamista ja voidaan todeta sen olevan hyvää. Konkreettisenä kehittämissuunnitelmana on keskustelun herättäminen siitä, mihin suuntaan verkkoviestintää halutaan viedä ja mikä on kunkin rooli siinä. Perehdyttämisen vastuut tulee määritellä. Lammin seurakunnan toimintasuunnitelmaan 2010 kirjattu viestintäkoulutus voisi olla vuorovaikutuksellisen viestinnän yhteinen koulutustilaisuus. Tulosten perusteella lähitulevaisuuden viestintäosaamisen tulee painottua vuorovaikutteiseen verkkoviestintään. Verkkoviestinnän kehittämisessä voidaan hyödyntää Kirkkohallituksen järjestämää koulutusta. Taulukkoon 1 on koottu tutkimuksen tulokset siten, että on huomioitu oppivan organisaation lähtökohdat, peilattu niitä tutkimuksen analyysiin ja kirjattu tutkimuksen perusteella tehdyt kehittämissuunnitelmat.

TAULUKKO 1. Oppivan organisaation lähtökohdat, tutkimusaineiston analyysi ja kehittämisehdotukset

	Oppivan organisaation lähtökohdat	Aineiston analyysi	Kehittämisehdotukset
Asenteet	Henkilöstö osaa hahmottaa ja tunnistaa oman tehtävänsä merkitykset koko prosessissa.	Viestintäosaamisen merkitys nähdään tärkeänä omassa työssä. Verkkoviestintään suhtautuminen enimmäkseen myönteistä, tiettyä varauksellisuutta.	Keskustelua, mihin suuntaan verkko-viestintää Lammin seurakunnassa halutaan viedä ja mikä on kunkin rooli siinä.
Osaaminen Kehittäminen	Osaaminen on arvo. Henkilöstö ymmärtää, miten nykytilasta voidaan päästä tavoitteisiin. Ihmisillä on mahdollisuus ja valta kehittää omaa työtään. Kaikilla on mahdollisuus kehittyä, oppia ja kouluttautua jatkuvasti.	Viestintävälineiden käytössä kehittämistä tarvitaan seuraavasti: -uudet työntekijät, perehdyttäminen -Internetin vuorovaikutteinen käyttäminen Henkilökohtainen vuorovaikutteinen viestintäosaaminen korostuu verkko-viestinnän rinnalla.	Vuorovaikutteisen viestintäosaamisen yhteinen koulutus-tilaisuus. Perehdytyksen organisointi. Verkkoviestinnän kehittämisessä hyödynnetään kirkon tarjoamaa koulutusta.

Oppivassa organisaatiossa tietoa luodaan, hankitaan ja jaetaan tehokkaasti. Tähän tiedon jakamiseen tehokkaasti voisi Lammin seurakunnassa vielä paneutua paremmin, tutkimuksessa tehtyjen havaintojen perusteella on vara lisätä rohkaisua ja toisilta oppimista. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta myös, että Lammin

seurakunnan henkilöstö tiedostaa viestintäosaamisen merkityksen omassa työssään ja koko organisaatiossa. Henkilöstön vahvuutena on halu kehittää viestintäosaamistaan.

Lammin seurakunnassa osaamisen kehittäminen on kirjattu strategiaan ja tavoitteisiin, mikä on yksi oppivan organisaation tunnusmerkkejä. Tämä tutkimus syventää organisaation oppimisnäkökulmaa. Oppivan organisaation teorian mukaisesti oppimisprosesseja on kolmella tasolla. Tutkimuksen kehittämisehdotuksena on, että organisaatiotasolla tulee käydä keskustelua, mihin suuntaan verkkoviestintää halutaan viedä. Ryhmäkohtaista kehittämistä on vuorovaikutteisen viestintäosaamisen koulutustilaisuus ja yksilötasolla korostuu perehdyttäminen. Taulukkoon 2 on vielä koottu tutkimuksen perusteella tehdyt kehittämisehdotukset jaoteltuna edellä mainittujen tasojen mukaan.

TAULUKKO 2. Kehittämisehdotukset oppimisprosessin kolmella tasolla

Organisaatiotaso	Ryhmätaso	Yksilötaso
<ul style="list-style-type: none"> • Verkkoviestintä; keskustelu kuinka laajasti osallistutaan ja mikä on kunkin rooli 	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilökohtaisen vuorovaikutteisen viestintä-osaamisen koulutustilaisuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Perehdyttäminen

Tämän tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä tutkittavan organisaation ulkopuolelle. Sen sijaan tutkittavassa organisaatiossa tutkimus toimii työnantajalle apuvälineenä viestintäkoulutuksen suunnittelussa ja tutkimuksesta on hyötyä myös viestintäsuunnitelmaa laadittaessa.

Tutkimuksessa on kartoitettu nykytilanne ja kehittämistarpeet. Jatkotutkimuksena voisi olla, miten osaamisen johtamisen keinoin voidaan viedä organisaatiota kohti

oppivaa organisaatiota. Nyt on kartoitettu yksilön tieto ja osaaminen ja pohdittu kuinka tieto hyödyntää organisaatiota ja kuinka sen perusteella voidaan kehittää organisaation osaamista.

LÄHTEET

- Blom, R. & Pyöriä, P. 2005. The Real Plight of a Knowledge Worker. Teoksessa Pyöriä, P., Melin, H. & Blom, R. Knowledge Workers in the Information Society. Evidence from Finland. Tampere: Tampere University Press, 243-271.
- Halava, I. & Helin, M. & Salmi, P. 2009. Kansankirkon myytinmurtaajat. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsijärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. 15. uudistettu painos. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Huotari, M-L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä, Helsinki: WSOY.
- Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uudistettu painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Koskinen, I. & Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kostiainen, E. 2003. Viestintä ammattiosaamisen ulottuvuutena. Väitöskirja. Jyväskylä Studies in Humanities 1. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Matikainen, J. 2008. Organisaatio- ja johtamisviestintä verkossa. Teoksessa Aula, P. (toim.) Kivi vai katedraali. Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Porvoo: Infor Oy.

Nieminen, H. 2000. Teoksessa Aula, P. & Hakala, S. toim. 2000. Kolmet kasvot. Helsinki: Paino Lainet Oy. (Loki-kirjat).

Otala, L. 2002. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. 4. uudistettu painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Juva: WS Bookwell Oy.

Puro, J-P. 2004. Onnistu viestinnässä. Juva: WS Bookwell Oy.

Rissa, K. 2009. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus TTK [viitattu 27.3.2010]. Saatavissa:
http://www.tyoturva.fi/files/916/Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2009.pdf

Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto. Saatavissa
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/22478/9789513937591.pdf?sequence=1>

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. toim. 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.

Saarinen, M. & Aalto-Setälä, P. 2007. Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. Helsinki: Kirjapaja.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy. Kust. Talentum Media Oy.

- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Karisto Oy. Kust. Talentum Media Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. Kust. Talentum Media Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Virtainlahti, Sanna. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita.
- Vuoropuhelun kirkko. Suomen ev.lut. kirkon viestintästrategia 2004-2010. 2004. Kirkkohallituksen julkaisusarja C 2004:4. Helsinki.
- [www. evl.fi/hengellinenelamaverkossa](http://www.evl.fi/hengellinenelamaverkossa) [viitattu 23.2.2010].
- Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Infor.
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Infor.

LIITTEET

LIITE 1: Haastattelurunko

LIITE 2: Lammin seurakunnan strategia 2015 tiivistelmä

LIITE 1

HAASTATTELURUNKO

Nimi

Koulutus

Työtehtävä

Työkokemus vuosina

Työkokemus vuosina Lammin seurakunnassa

Onko ammatilliseen koulutukseesi liittynyt viestintäkoulutusta?

Mieti vastauksia oman työtehtäväsi näkökulmasta.

ASENTEET

Mikä merkitys viestintäosaamisella on työssäsi?

Mitä mieltä olet verkkoviestinnästä (esim. jumalanpalvelus verkossa, olisitko valmis osallistumaan, Hengellinen elämä verkossa-hanke)?

Mikä on mielestäsi henkilöstön viestintäosaamisen merkitys Lammin seurakunnalle organisaationa – onko sen kehittäminen tarpeellista?

Opetteletko uutta mieluummin ryhmässä, yksin vai työn kautta sitä mukaa kun uusia asioita tulee eteen?

Mikä on olosuhteiden merkitys osaamisen kehittämisessä? (esim. esimiehen, johdon suhtautuminen)

OSAAMISTASO

Miten määrittelisit viestintäosaamisen tasoasi?

- suullinen viestintä (kyky ilmaista ajatuksia puhuen, keskusteluvalmiudet)
- kirjallinen viestintä (kyky viestiä ymmärrettävästi, kieliopillinen osaaminen)
- viestintävälineet (sähköposti, intranet, varauskirjajärjestelmä, Internet)
- vuorovaikutustaidot (suhteet muihin ihmisiin, ristiriitatilanteiden hallinta, sanaton viestintä)

Missä em. alueilla osaamisesi on vahvinta?

KEHITTÄMISTARPEET

Millä edellä mainituilla alueilla koet tarvitsevasi lisätä osaamisen tasoa?

Mikä viestintäosaamisen alue/alueet ovat sinulle tärkeitä lähitulevaisuudessa esim. 5 tai 10 vuoden kuluttua?

Minkälaista viestintäosaamista mielestäsi Lammin seurakunnassa tarvitaan tulevaisuudessa?

Millaista koulutusta koko henkilöstölle voisi järjestää vai voisiko viestintäosaamista lisätä muulla tavoin kun koulutuksella?

LIITE 2

Lammin seurakunnan strategia 2015, tiivistelmä

