



Mikä on sinun roolisi?

**KOHTI VUOROVAIKUTTEISEMPAA
TYÖYHTEISÖÄ**

Outi Hyppönen

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2012
Liiketalous
Uudistuvan yritystoiminnan, markkinoinnin ja talousjohtamisen suuntautumisvaihtoehto

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Markkinoinnin, talousjohtamisen ja uudistuvan yritystoiminnan suuntautumisvaihtoehto

HYPPÖNEN, OUTI:

Mikä on sinun roolisi? Kohti vuorovaikutteisempaa työyhteisöä.

Opinnäytetyö 55 sivua, josta liitteitä 4 sivua
Huhtikuu 2012

Opinnäytetyössä tutkittiin, miten Helsingin kaupungin Sosiaaliviraston Aluetyön yksikössä sisäinen viestintä hoidetaan tällä hetkellä, kuinka tyytyväistä henkilöstö on sen toimivuuteen, miten viestintäilmapiiri yleisesti koetaan ja minkälaisin keinoin keskinäistä vuorovaikutusta ja yhteistä oppimista voitaisiin siellä lisätä. Teoreettisena viitekehystenä käytettiin pääasiassa Elisa Juholinin teosta Viestinnän vallankumous ja hänen kehitysraporttiaan Työyhteisöviestinnän uusi agenda. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena, tiedonkeruussa käytettiin apuna puolistrukturoituja teemahaastatteluja.

Tässä yksikössä sisäisen viestinnän toimintatavat ovat vasta muotoutumassa. Toimeksiantajan toiveena oli, viestintäkäytäntöjen ja -ilmapiirin selvityksen lisäksi, saada vastaus siihen, miten olemassa olevaa osaamista työyhteisössä voitaisiin tehokkaammin jakaa. Tutkimuksen perusteella selvisi, että viestintäilmapiiri yksikössä koetaan jotta-kuinkin avoimeksi ja tasa-arvoiseksi. Kollegoilta ollaan valmiita oppimaan vuorovaikutteisen viestinnän keinoin, ja omaa osaamistakin mielellään jaettaisiin, jos foorumit olisivat oikeat ja resursseja riittävästi. Myös esimiehen toimintaan viestijänä oltiin pääosin tyytyväisiä: strategiset ja organisatoriset viestit kulkevat oikea-aikaisesti hänen kauttaan. Vaikka viestintävastuu yksikössä on hajautettu kaikille, sujuu arki- ja projektiviestintä, eikä sen määrä tai laatu suuresti vaikuta päivittäisen työn tekemiseen.

Tutkimuksen lopussa toimeksiantajalle annettiin kehitysehdotuksia siitä, miten työyhteisöviestinnän nykyisiä toimintatapoja yksikössä voitaisiin muuttaa pyrittäessä kohti vuorovaikutteisempaa viestintää. Aluetyölle asetettuja visiota sekä yhteistä päämäärää tulisi selventää pikaisesti. Palautekäytäntöä ja kehityskeskustelun tarkoitusta tulisi terävöittää. Kehityskeskustelut olisi myös hyvä käynnistää mahdollisimman nopeasti. Tiedon tasaisen laadun takaamiseksi ja suuren tulvan pienentämiseksi se, kuka, mitä, kenelle ja mitä kanavia käyttäen jatkossa viestii, olisi kuitenkin hyvä sopia pysyviksi käytännöiksi. Toimintatapasuunnittelu vajaakäytössä olevan sisäisen intranetin ottamiseksi yhdeksi tehokkaan viestinnän ja tiedon dokumentoinnin välineeksi olisi myös aloitettava johdonmukaisesti.

Aluetyön yksikön ulkoinen imago tarvitsee kirkastamista ja visuaalinen ilme yhtenäistämistä. Muu ulkoinen viestintä, mm. internetsivujen tiedot, tarvitsevat ajantasaistamista ja yhtenäisen sekä tasalaatuisen sisällön tuottamista. Olisi myös kiinnostavaa tarkemmin selvittää, miten oppivan organisaation toimintamalli istuisi tälle työpaikalle. Nämä esitettiin toimeksiantajalle jatkotutkimusten aiheiksi.

Asiasanat: sisäinen viestintä, viestintäilmapiiri, työyhteisöviestintä, arkiviestintä, vuorovaikutus, oppiva organisaatio, organisaation oppiminen, tiedon jakaminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree programme in Business Administration
Innovative Business, Marketing and Financial Management

HYPPÖNEN, OUTI:

What Is Your Role? Towards a More Interactive Work Community

Bachelor's thesis 55 pages, appendices 4 pages

April 2012

The aim of this study was to gather information on the current state of the internal communication and the overall communicational atmosphere in the unit of local activity (Aluetyön yksikkö), one of the Social Services Departments in Helsinki. More efficient ways for sharing know-how and learning from each other was also examined. The team has only worked together for 18 months and, in addition to that, the units are scattered around the Helsinki area. The unit does not have a shared office. Therefore, the employees work independently in their own areas and rarely meet colleagues to change information or even to get to know each other better. Their mutual hope is that the internal communication would be more interactive and participative and could give them a platform for organizational learning as well.

The New Agenda for Internal Communication by Elisa Juholin was used as the theoretical framework for this study. The data were gathered by interviews using a semi-themed method and analyzed using qualitative content analysis. The results show that the atmosphere for organizational learning is good and the employees are ready to absorb new and more efficient ways to communicate. The results suggest that the staff appraisals should be carried out as soon as possible and the strategy and vision of the organization should also be clarified and discussed. All channels of communication e.g. the intranet are not in use as effectively as they could be. Training in the use of the intranet is also needed. As a result of this thesis, some initiatives are introduced in order to reduce the overflow of information to the personnel.

On the basis of the results, it was recommended to study further on the external communication of the unit. The visual image of the unit also needs to be harmonised.

Key words: organizational communication, internal communication, communicational environment, organizational learning, sharing know-how

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TYÖN TARKOITUS JA TAVOITE	6
	2.1 Tutkimusmenetelmät	6
	2.2 Työn rajaus	8
3	HELSINGIN KAUPUNGIN SOSIAALIVIRASTO	9
4	VIESTINTÄ	12
	4.1 Sisäinen viestintä	13
	4.2 Yhteisöviestintä, työyhteisöviestintä ja arkiviestintä.....	15
	4.3 Työyhteisöviestinnän uusi agenda	16
5	ALUETYÖN YKSIKÖN SISÄISEN VIESTINNÄN OHJEET	19
	5.1 Sisäisen viestinnän tavoitteet ja keinot	19
	5.2 Viestinnän vastuut.....	19
6	TUTKIMUS	20
	6.1 Kohderyhmä.....	20
	6.2 Litterointi	20
	6.3 Tutkimuksen luotettavuus.....	21
7	TUTKIMUSKYSYMYKSET JA -VASTAUKSET	22
	7.1 Teema 1: Isojen asioiden jakaminen ja keskustelu	22
	7.2 Teema 2: Ajantasatiedon saatavuus ja osallisuus sen vaihdannassa.....	24
	7.3 Teema 3: Tunnelma	27
	7.4 Teema 4: Osallistuminen ja vaikuttaminen.....	31
	7.5 Teema 5: Yhdessä tekeminen ja oppiminen	32
	7.6 Teema 6: Viestintäfoorumien hyödyntäminen	34
8	KEHITYSEHDOTUKSET	38
	8.1 Isojen asioiden jakaminen ja keskustelu	38
	8.2 Ajantasatiedon saatavuus ja osallisuus sen vaihdannassa.....	39
	8.3 Tunnelma	40
	8.4 Osallistuminen, vaikuttaminen, yhdessä tekeminen ja oppiminen	41
	8.5 Viestintäfoorumien hyödyntäminen	43
9	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	46
	LÄHTEET.....	49
	LIITTEET	52
	Liite 1. Haastattelukysymykset.	52
	Liite 2. Esimiehen taustahaastattelun teemat.....	55

1 JOHDANTO

Hyvin toimivan sisäisen viestinnän merkitystä työyhteisön työtyytyväisyyteen, motiivointiin, tehokkuuteen, tavoitteiden saavuttamiseen ja tiimihengen luomiseen ei voida sivuuttaa minkään organisaation tai muun yhteisön toiminnassa. Avoin, luotettava ja alaisiin keskittyvä viestintä lisää myönteistä suhtautumista koko organisaatioon, esimieheen, työssä viihtymiseen, motivaatioon ja työhön yleensä. (Juholin 1999,75, Juholin 2001,112, Åberg 2006, 96.)

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Helsingin kaupungin Sosiaaliviraston Aluetyön yksikkö. Se on yksi neljästä sosiaaliviraston aikuisille suunnatun sosiaalisen ja taloudellisen tuen yksiköistä. Nykymuodossaan se on toiminut vuoden 2011 alusta alkaen. Yksikön organisaatorakenne on tätä työtä aloitettaessa vasta muotoutumassa. Yksiköllä tässä työssä tarkoitetaan koko aluetyön yksikön organisaatiota, toimipisteillä ja pisteillä erillisiä toimintapisteitä, ja joissain tapauksissa myös erinäisiä työtehtäviä. Näitä voivat olla esimerkiksi kadulle jalkautunut lähityö, vapaaehtoistyön koordinointi ja yhdyskuntatyö.

Aluetyön yksiköllä on yhteinen esimies, mutta operatiivinen toiminta on hajautunut toimipisteisiin ympäri kaupunkia. Samanlaista perustehtävää hoidetaan eri pisteissä itsenäisesti, alueen erityispiirteiden mukaisesti. Työntekijöillä on paljon hyviä toimintatapoja, tietoja ja taitoja, joita kannattaisi jakaa muille, ja siten hyödyntää synergiaetuja tehokkaammin. Hajautetusti toimivassa ja vasta rakentuvassa organisaatiossa ammatillisen osaamisen ja tiedon jakamisen, sekä toimivan arki- ja työyhteisöviestinnän merkitys on erityisen suuri. Tilannetta voisi verrata yritysfuusioon: eri virastojen samaa perustyötä tehneet on yhdistetty uuteen yksikköön, ja nyt on aika implementoida eri kulttuurit toimimaan yhdessä samoin suuntaviivoin ja toimintatavoin.

Tässä opinnäytetyössä kartoitan, miten sisäisen viestinnän toteuttaminen Aluetyön yksikössä koetaan nyt, ja minkälainen maaperä entistä vuorovaikutteisemmalle viestinnälle on. Keskusteluun on selvitetty myös, minkälaisia kehitystarpeita tiedon kulussa nähdään olevan. Tulevan suunnittelua varten toimeksiantaja saa tutkimuksen tuloksena kehitysehdotuksia viestintäkäytäntöihinsä ja siihen, miten olemassa olevaa osaamista ja hiljaisia tietoja voidaan systemaattisemmin jakaa läpi organisaation.

2 TYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

Kuten Elisa Ikävalko on todennut (2001, 10), on jokaisella työyhteisön jäsenellä käsityksensä ja toiveensa siitä, miten viestintää pitäisi hoitaa. Hänen mukaansa usein kuultu väittämä on, että ”meillä ei koskaan saa tietoa riittävästi”. Käytännön tasolla ei kuitenkaan koskaan voi olla niin, että kaikille kerrotaan aivan kaikki asiat. On järkevää kartoittaa tarpeet ja laatia niiden avulla suunnitelma niin projektiviestinnälle kuin arkiviestinnällekin. On myös varmistettava, että puhumme oikeista asioista oikeille ihmisille oikeaan aikaan (Ikävalko 2001, 11). Vaikka tieto jaettaisiin kaikille, on tulkintoja usein yhtä monta kuin vastaanottajakin. Osa vastaanottajista jättää viestin myös sisäistämättä tai lukematta.

Kaikissa työyhteisöistä löytynee aina niitäkin, jotka sanovat saavansa liikaa tietoa. Sähköiseksi muuttunut viestiminen on helppoa, ja työyhteisöissä se on suuresti lisännyt tietotulvaa. Sisäisen tiedotuksen kohderyhmät ovat lähellä - vain sähköpostilistan päässä. Tasa-arvoisen tiedonsaannin kannalta voi työyhteisössä olla vaikeata rajata tiedonsaajia eri ryhmiin. (Siukosaari 2002, 83.)

Tämän työn tavoitteena on kartoittaa ympäri kaupunkia eri työpisteisiin sirpaloituneen Aluetyön yksikön sisäisen viestinnän nykytilaa, viestintäilmapiiriä ja -käytänteitä. Lopputuloksena luovutetaan toimeksiantajalle raportti siitä, miten viestintäilmasto ja -tavat koetaan nyt. Työn tuloksena syntyy myös ehdotuksia kehityskohteista. Toimeksiantaja saa raportista työkalun, jonka avulla se voi jatkossa kehittää tiedonkulkuaan ja jakaa työyhteisössä olevaa tietotaitoa sekä hyviä toimintatapoja entistä strukturoidummin ja joustavammin kaikkien työntekijöiden käyttöön.

2.1 Tutkimusmenetelmät

Tähän opinnäytetyöhön metodiksi parhaiten soveltui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote. Työtä tehdessä on nojattu opinnäytetyön tekijän omiin työelämästä saamiin kokemuksiin viestinnästä, hänen työharjoittelussa tekemiinsä havaintoihin aluetyössä, tehtyihin tutkimus- ja taustahaastatteluihin sekä aiemmin kirjoitettuun teoriaan.

Laadullinen tutkimusote toimi tässä opinnäytetyössä hyvin myös siksi, että haastatteluin ja keskusteluin se toi laaja-alaisen näkökulman koko tutkittavan organisaation toimintaan. Ilman koko toiminnan tuntemista ei voida antaa hyviä toimenpide-ehdotuksia. Hy-

vä taustatuntemus auttaa ja inspiroi tutkijan omaa ajattelua ja tulevaa kehitystyötä. Joka tapauksessa kaikissa johtopäätöksissä ja tulkinnoissa pitäydytään tiukasti aineistossa. (Eskola & Suoranta 2000, 22–24).

Vaikka sanotaankin, että eräs kvalitatiivisen tutkimuksen etuja on strukturoimattomuus, tässä työssä oli kuitenkin välttämätöntä jaotella keskusteluaiheet ensin teemoittain, ja niiden alle tarkentaviin kysymyksiin. Se helpotti haastattelu-, purku- ja analysointivaihetta ja piti tutkimuksen jäsennehtynä. Kvalitatiivisen tutkimuksen erityispiirteet, luovuus ja spontaanisuus, säilyivät kuitenkin kaikkien haastattelujen ajan ja toivat lisämaustetta sekä hyvää taustatietoa kehitysehdotusten tekemiseksi. Kuten Eskola ja Suoranta-kin ovat sanoneet (2000), on laadullisessa tutkimuksessa kiehtovaa ilmiön tulkinta, toiminnan ymmärtäminen, teoreettisesti mielekkään tulkinnan aikaansaaminen, tutkittavain kohteen kokonaisvaltainen tarkastelu, todellisen elämän kuvaaminen ja lopulta aineiston tulkinta.

Analyysitavaksi on valittu abduktiivinen päättely. Ammatillisissa työtehtävissä on yleensä edessä joukko tosiasioita. Ensin tuntuu siltä, että edessä on läpikäymätön viidakko epäselviä asioita. Niitä on kaikkia vaikea pitää edes mielessä. Koetetaan tehdä muistiinpanoja, mutta ei välttämättä heti edes erotu, mikä niistä on tärkeää, mikä ei. Mutta äkkiä käykin niin, että jokin seikka alkaa näyttää todemmalta kuin jokin toinen, ja sen asetuttua kohdalleen kaikki muu siinä ympärillä selkiää. Näin toimii abduktiivinen päättely. (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2012.)

Oma johtajukseni tutkimuksen alussa oli, että erillään toimivissa toimipisteissä, uudessa ja vasta muotoutuvassa organisaatiossa viestintä ja sen kautta muodostuva tiimi-henki, toimiva tietojen, taitojen ja toimintatapojen sekä hiljaisen tiedon jakaminen voisivat tarvita ulkopuolista analyysiä ja ehkä jopa kehitysehdotuksia. Nykytilan analyysistä ja kehitysehdotuksista muodostuikin tutkimuksen toiminnallinen osuus.

Teoreettisena viitekehystenä tässä työssä on käytetty Elisa Juholinin raporttia Työyhteisöviestinnän uusi agenda (Juholin 2007), ja sen pohjalta julkaistua teosta Viestinnän vallankumous (Juholin 2009a). Haastattelun runko myötäili osin myös Asiantuntija viestii, ajatuksesta vaikutukseen -teosta. (Karhu, Salo-Lee ym. 2005.) Analyysissäni on vaikutuksia, paitsi perinteisistä viestinnän teorioista kirjoitetuista teoksista, myös oppivasta organisaatiosta sekä alaistaitoja käsittelevistä lähteistä.

2.2 Työn rajaus

Helsingin kaupungin Sosiaaliviraston aikuistyön vastualueeseen kuuluu viisi erilaista yksikköä. Opinnäytetyön tutkimuskohde rajattiin heti toimeksiannon alkuvaiheessa koskemaan vain yhtä yksikköä, Aluetyön yksikköä, ja sen sisäistä viestintää. Lähtökohdiana olivat laajennetun johtoryhmän tämän hetkiset näkemykset. Työn ulkopuolelle rajattiin laajennetun johtoryhmän jäsenten alaiset sekä ulkoinen viestintä kokonaisuudessaan. Virastolla on sisäistä viestintää koskevia, työsopimuslakiin liittyviä velvoitteita, joita säätelevät arvot, lait ja sopimukset. Nämä asiat on rajattu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle, niitä vain sivutaan hieman palautteenannon yhteydessä.

Tutkimusaineisto kerättiin Aluetyön laajennetun johtoryhmän jäseniltä. Haastateltavia oli 21, joista kolmen haastattelu käytettiin taustamateriaalina. Suurin osa haastateltavista toimii kukin omissa toimipisteissään operatiivisella tasolla itsenäisesti, mutta kiinteästi verkostoituneena oman alueensa muihin toimijoihin, kuten esimerkiksi nuorisotoimeen, erilaisiin asukasyhteisöihin, vapaaehtoistoimijoihin, poliisiin ja muihin viranomaisiin. Tiedon jakaminen horisontaalisesti ja vertikaalisesti niin työyhteisön sisällä kuin verkostoissakin on tässä organisaatiossa työn sujuvuuden ja kaiken kompetenssin hyödyntämisen takaamiseksi välttämätöntä, sillä jokaisella on paljon tietopääomaa, taitoja ja omaa osaamista sekä hyviä työtapoja, joita olisi hyödyllistä jakaa toisille.

3 HELSINGIN KAUPUNGIN SOSIAALIVIRASTO

Helsingin Sosiaalivirasto huolehtii helsinkiläisten sosiaalipalveluista. Niitä tuottaa sosiaaliviraston viisi vastuualuetta: 1. Lasten päivähoito, 2. Lapsiperheiden palvelut, 3. Aikuisten palvelut, 4. Vanhusten palvelut, 5. Hallinto- ja kehittämiskeskus. Yhdessä nämä vastuualueet tarjoavat kaupunkilaisille koko elämänkaaren kattavat sosiaalipalvelut. Tiivistä yhteistyötä tehdään kaupungin eri hallintokuntien, alan järjestöjen, kaupunginosayhdistysten sekä erilaisten asukas- ja asiakasyhteisöjen kanssa. (Helsingin kaupunki, Sosiaalivirasto 2011.)

3.1 Sosiaaliviraston Aluetyön yksikkö

Aikuistyö sijoittuu viraston Sosiaalisen ja taloudellisen tuen organisaatioon. Se on jaakautunut viiteen toimialueeseen: 1. Aluetyön yksikköön, 2. Talous- ja velkaneuvonnan yksikköön, 3. Maahanmuuttajapalveluihin, 4. Työhön kuntoutettavien palveluihin ja 5. Sosiaalityön ja sosiaaliohjauksen palvelupisteisiin. (Helsingin kaupunki, Sosiaalivirasto 2011.)

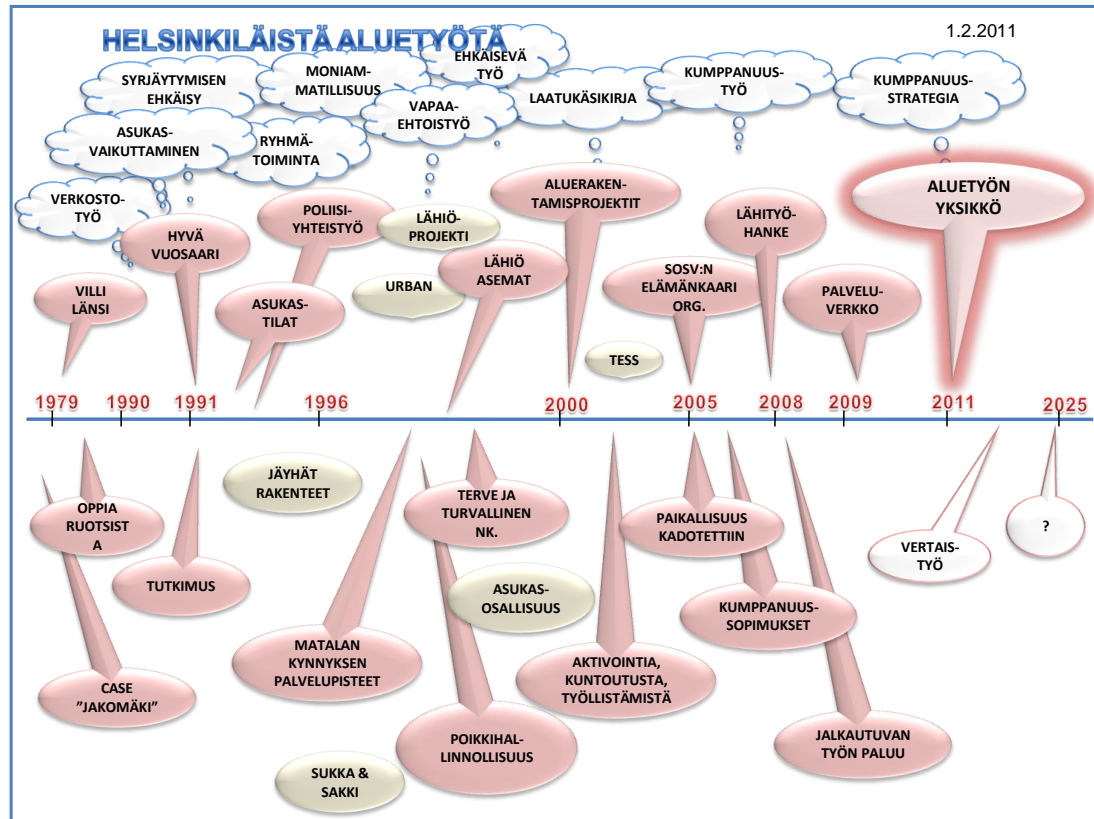
Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja, Aluetyön yksikkö, perustettiin vuoden 2011 alussa. Yhteisen johdon alle koottiin kaikki aiemmin viraston eri yksiköiden kautta johdetut aluetyön toiminnot. Päivittäinen työ on edelleen hajautunut ympäri kaupunkia, mutta hallinnollisesti aluetyötä johdetaan yhdestä paikasta yhden esimiehen voimin.

Aluetyön yksikön esimiehellä on tätä tutkimusta tehtäessä 36 alaista. Hänen lisäksi hallinnossa työskentelee toimistonhoitaja. Muut työntekijät toimivat itsenäisesti omilla alueillaan. Eri toiminta- tai työpisteitä on noin 20 (Typpi 2012). Karkeasti päivittäiset toiminnot voidaan jakaa asukastalojen/lähiöasemien toiminnan koordinoimiseen ja niiden kautta tehtävään sosiaali- ja asukastyöhön, yhdyskuntatyöhön ilman erillistä asukastilaa, kadulle jalkautuneeseen lähityöhön sekä vapaaehtoistoiminnan ylläpitämiseen ja sen koordinoimiseen. Jokainen työntekijä on vahvasti verkostoitunut oman alueensa sisällä niin viranomaisten, kunnallisten päättäjien kuin paikallisen asukastoiminnan ja erilaisten alueen yhdistystenkin kanssa. Työ on monisäikeistä, ja ulottuu akuutin fyysisen tuen tarjoamisesta aina vaikkapa asuinalueen kaavoitusasioissa vaikuttamiseen saakka.

Sosiaalivirastolla on 11 omaa *asukastilaa*. Niiden toiminta pohjautuu asukkaiden, järjestöjen ja viranomaisten yhteistyöhön. Näissä työskentelevät esimerkiksi *aluetyöntekijä*, *toiminnanohjaaja*, *sosiaaliohjaaja* tai *yhdyskuntatyöntekijä*. Lisäksi verkostoon kuuluu kymmeniä asukastiloja, joiden toiminnassa virasto on mukana kumppanina: Sosiaaliviraston toimintatukea saa 26 asukastilaa. Yhteensä asukastiloja Helsingissä toimii noin 40. (Helsingin kaupunki, Sosiaalivirasto 2011). *Lähityössä* työntekijät jalkautuvat työpareina eri kaupunginosiin ja puuttuvat havaitsemiinsa häiriöihin ja ongelmiin. He vievät havainnoistaan ilmoituksia muille viranomaisille ja alueen toimijoille. Lähityöntekijät myös ohjaavat asukkaita erilaisten palvelujen äärelle ja osallistuvat arkiturvallisuuden ja viihtymisen parantamiseen. (Helsingin kaupunki, Sosiaalivirasto 2011). *Yhdyskuntatyö* keskittyy parantamaan alueen viihtyvyyttä, turvallisuutta, ja hyvinvointia. Yhdyskuntatyöntekijä voi olla apuna ehdotusten viemiseksi eteenpäin alueen verkostoissa, virkamiesten aluetyöryhmissä tai aluefoorumeissa. Yhdyskuntatyö on pitkäjänteistä vaikuttamista kaupunginosan kehittymiseen yhdessä asukkaiden, alueen yhdistysten, organisaatioiden ja viranomaisten kanssa. (Helsingin kaupunki, Sosiaalivirasto 2011.) Aluetyössä toimii myös *vapaaehtoistyön koordinoija*., Hänen tehtävänä on osaltaan vapaaehtoistyön edistäminen ja käynnistäminen asuinalueilla, vapaaehtoisten hankinnasta ja palkitsemisesta huolehtiminen, vapaaehtoistyön ylläpito ja koordinointi sekä vapaaehtoistyön verkostojen luominen. (Helsingin kaupunki, Sosiaalivirasto 2011.)

Niille eri kaupunginosien asukkaille, jotka eivät ole aktiivisesti mukana oman alueensa asukastoiminnassa, aluetyö näkyy selkeimmin monenlaisina perinteisinä tapahtumina alueella, viranomaisten kanssa yhteistyössä järjestettyinä keskustelu- ja kyselyfoorumeina, opintopiireinä ja asukastilan tarjoamina palveluina. Tapahtumien järjestäminen on yhteistyötä alueen eri toimijoiden, asukastoiminnassa mukana olevien vapaaehtoisten ja viranomaisten kanssa, joten Aluetyön yksikön mukanaolo järjestelyissä jää monelta huomaamatta.

Käsityksen aluetyön monipuolisesta ja verkostoituneesta tehtäväkentästä saa alla olevasta kuvioista (kuvio1.), jossa on näkyvässä toiminnan kehitys aloitusvuodesta nyky-päivään.



KUVIO 1. Aluetyön kehitys vuosina 1979–2011. (Siimesaari 2012.)

4 VIESTINTÄ

Viestintä on pitkälle yksinkertaista sanomien lähettämistä ja vastaanottamista eli tietojen vaihdantaa. Viestintä on yksi toiminnan perusedellytyksistä ja valtava voimavara, jos se hoidetaan oikein. (Ikävalko 2001, 10.)

Viestintä on kommunikaatiota. Sen avulla voidaan paitsi siirtää erilaista sanomaa myös tuottaa merkityksiä. Viestijä haluaa myös luoda yhteisen ymmärryksen viestimälleen asialle. (Ridell 1993, 9–21.)

Isohookana (2007) sanoo viestinnän eri tehtävien roolin ja painotuksen vaihtelevan tilanteiden ja ajankohdan mukaan. Organisaation sisäisen ja ulkoisen viestinnän tulisi olla tunnistettavaa (look alike, one voice) ja niiden tulisi muodostaa samanhenkistä mielikuvaa kaikesta toiminnasta.

Mitä paremmin tunnemme vastaanottajan, sitä paremmat mahdollisuudet meillä on saada viesti perille halutussa muodossa. Lähettämisen ja viestin vastaanottamisen myötä syntyy vuorovaikutustilanne, joka aiheuttaa vastaanottajassa jonkin reaktion. Viesti ei aina kuitenkaan mene perille halutussa muodossa tai vastaanottaja ei olekaan kiinnostunut viestistämme, vaikka se olisi muotoiltu kohderyhmän tarpeita ajatellen ja käytetty kanava olisi oikea. (Iivonen 2007, 12.)

Englanninkielessä sana communicate selitetään ”to cause to be common to others, to share with others” (jakaa toisten kanssa, tehdä yhteiseksi). Sana on johdannainen latinankielisestä teosnasta *communicare* (tehdä yhdessä), eli sanoista *cum* (kanssa) ja *municare* (osallistuminen). Suomenkielessä teosana kommunikoida tarkoittaa tiedottaa, viestiä. Sanaan ei sisälly yhtä voimakasta sosiaalista ja yhteisöllistä merkitystä kuin vastaavissa latinan- ja englanninkielisissä sanoissa. (Manninen 2007.)

Elisa Juholin on esittänyt teoksessaan *Viestinnän vallankumous* (2009a) mielenkiintoisia ajatuksia perinteisten viestinnän määreitä täydentämään. Latinankielisen kantasanan tavoin hänkin korostaa viestinnän olevan keskustelevaa, osallistavaa, vaikuttavaa, jokaisen vastuulla olevaa, yhteisöllistä ja hyvää tunnelmaa luovaa. Yhdessä tekeminen ja oppiminen sekä osaamisen jakaminen sitouttaa henkilöstöä sekä omaan tiimiin että organisaatioon. (Juholin 2009a, 65–72.)

4.1 Sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä sisältää kaiken viestinnän, tiedonkulun ja vuorovaikutuksen organisaation ja sen työntekijöiden välillä. Tehokas sisäinen viestintä on aina kaksisuuntaista. Hyvin hoidettu ja avoin sisäinen viestintä motivoi, innostaa ja sitouttaa työntekijöitä. (Korhonen & Rajala 2011, 84.)

Matti Karhu ja Liisa Salo - Lee (ym.) jakavat kirjassaan *Asiantuntija viestii* (2005, 62 - 63) sisäisen viestinnän päätehtävät kahteen osa-alueeseen, tiedottamiseen ja vuorovaikutukseen. Heidän mukaansa tiedottamisen kautta huolehditaan, että kaikilla on työhönsä ja työympäristöön liittyvät perustiedot käytössään. Sen tarkoitus on huolehtia, että tarvittava tieto kulkee kaikille kaikilta oikea-aikaisesti. Vuorovaikutus heidän mukaansa mahdollistaa keskustelun, osallistumisen, yhdessä suunnittelun ja kehittämisen. He lisäävät hyvän vuorovaikutuksen tuomiin tuloksiin myös helpomman ongelmien ratkomisen, päätöksenteon, kannustamisen sekä ihmissuhteiden luomisen ja hoitamisen.

Sisäisen viestintä käsitetään helposti olevan vain päivittäisistä työtehtävistä tiedottamista ja näitten tietojen vastaanottamista. Hyvä ja avoin sisäinen viestintä kuitenkin tukee vahvasti yhteisöidentiteetin rakentamista, yrityksen tai yhteisön arvojen vahvistamista, työilmapiirin ja henkilösuhteiden parantamista tai kehittämistä ja erilaisten toimintaperiaatteiden saattamista kaikkien tietoon. (Lehtonen 2003.)

Sisäinen tiedotus antaa henkilöstölle yhteisen tiedollisen perustan yhteistyölle, vaikuttaa työtyytyväisyyteen, vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin ja lisää työmotivaatiota. Nämä tekijät puolestaan vaikuttavat työn tuottavuuteen. (Åberg 2006, 111.)

Jyväskylän yliopisto (2011) on julkaissut oppimateriaalissaan taulukon, josta on selkeästi luettavissa onnistuneen sisäisen viestinnän strategiset tehtävät. (kuvio 2.)

SISÄISEN VIESTINNÄN STRATEGISIA TEHTÄVIÄ	
Tehtäväkokonaisuus	Tavoite ja tarkoitus
Organisaation strategian ja tavoitteiden ymmärtäminen	Strategisen henkilöstöjohtamisen toteuttaminen Tuloksellisuuden lisääminen Organisaation perustehtävän selkeyttäminen Yksilön kyky nähdä oma työnsä ja sen vaikutukset osana koko organisaation perustehtävää ja kokonaisuutta Työtehtävien keskinäisen riippuvuuden tiedostaminen
Organisaatiokulttuurin ja yhteisöllisyyden ylläpito ja vahvistaminen	Työilmapiirin parantaminen Yhteishengen luominen ja ylläpitäminen Osallistuminen Identifioituminen työyhteisöön Silta ihmisten välillä, ihmisten välisen ymmärryksen lisääminen ja väärinymmärryksen ennaltaehkäisy
Oleellisen tiedon saatavuus	Strategian toteuttamisesta lähtevä arkiviestintä Tiedonkulun varmistaminen Oikean tiedon saanti, virheellisen tiedon minimointi Tiedon oikea-aikaisuus Työn tekemisen edellytysten varmistaminen
Yrityskuvan valtavirtaistaminen	Yrityskuvaa koskevan tahtotilan sisäistäminen Yhteiskuntavastuun ymmärtäminen Organisaation ulkoisen ja sisäisen viestinnän samansuuntaisuuden toteuttaminen

KUVIO 2. Sisäisen viestinnän strategisia tehtäviä. (Mukaillen Juholin 1999 ja 2001, Puro 2003, Jyväskylän yo:n yhteisöviestinnän verkko-oppimateriaali 1/2011)

4.2 Yhteisöviestintä, työyhteisöviestintä ja arkiviestintä

Yhteisöviestintä on viestintää työyhteisöissä sekä erilaisten organisaatioiden ja sen sidosryhmien välillä. Yhteisöviestintä-termi on Suomessa monimerkityksinen, sillä ylhäältä sillä tarkoitetaan organisaatioiden tiedotus- ja suhdetoimintaa, toisaalta sitä on käytetty tarkoittamaan ensi sijassa työyhteisön sisäistä kanssakäymistä ja henkilöstön johtamiseen liittyvää viestintää. (Jyväskylän Yliopisto 2012.)

Työyhteisöviestintä-nimitys kuvaa nykyajan yrityksen tai yhteisön viestintää osuvammin kuin nimitys ”sisäinen viestintä”. Työyhteisöviestintä on syvemältä olemukseltaan kaikkeen organisaatiossa tapahtuvaan sisältyvä prosessi, joka luo edellytyksiä organisaation menestymiselle. Siihen osallistuvat tilanteen mukaan työyhteisön jäsenet, verkostokumppanit, asiakkaat ja myös muita osapuolia. Työyhteisöihin muodostuu tavallisesti sisäisiä verkostoja, kun ihmiset tekevät asioita yhdessä. Sisäiset verkostot voivat syntyä myös tavoitteellisesti, kun saman alan ihmisiä ohjataan toimimaan yhdessä. Tämä edistää verkostoitumista. Työyhteisöviestinnän merkitys on korostunut yhteiskunnan ja työelämän muutosten myötä. Työyhteisöt ovat avoimia, ja niissä muutokset vaikuttavat jokaiseen. Työyhteisöt ovat myös laajentuneet. Töitä tehdään esimerkiksi verkostoissa ja projekteissa, jotka voivat ylittää organisaation rajoja. Viestintäteknologia on avannut viestintää. Enää ei tiedoteta vain ylhäältä alaspäin, vaan viestintä on enemmän vuorovaikutteista. Työyhteisöviestinnän tärkeitä tehtäviä ovat työskentelyolosuhteiden luominen, työhyvinvoinnin vahvistaminen, uuden tiedon luominen ja jalostaminen sekä yhdessä oppiminen. Työyhteisöviestintä korvaa sisäisen viestinnän käsitteen. (Juholin 2009b, 140–141, Juholin 2010, 15.)

Arkiviestinnällä tarkoitetaan päivittäistä ja säännöllistä tiedottamista, sekä keskustelua ja vuorovaikutusta niin työntekijöiden kuin yhteistyökumppaneiden välillä. Käytännössä arkiviestintään kuuluvat lisäksi muun muassa se, miten esimerkiksi sähköpostiviestien allekirjoitukset kirjoitetaan, miten vastataan puhelimeen tai miten tiedotteet kirjoitetaan. (Keränen & Ylenius 2011.) Olavi Manninen (2007) tiivistää määritelmän napakasti: Arkiviestintä tarkoittaa kaikkea sitä tiedonvaihtoa ja -etsintää, mitä tarvitaan työpaikoilla jokapäiväisten työtehtävien suorittamiseksi.

4.3 Työyhteisöviestinnän uusi agenda

Miettiessäni teoriapohjaa opinnäytetyölleni tutustuin moniin erilaisiin ja eri-ikäisiin viestinnästä ja tiedottamisesta kirjoitettuihin tutkimuksiin ja oppaisiin. Alueyön yksikkö ei henkilöstönsä eikä toimintatapojensa puolesta vastaa mielikuvaa perinteisestä virastotyöskentelystä, joten toivoin löytäväni myös hieman totutusta poikkeavan lähestymiskulman sisäisen viestinnän tutkimiseksi.

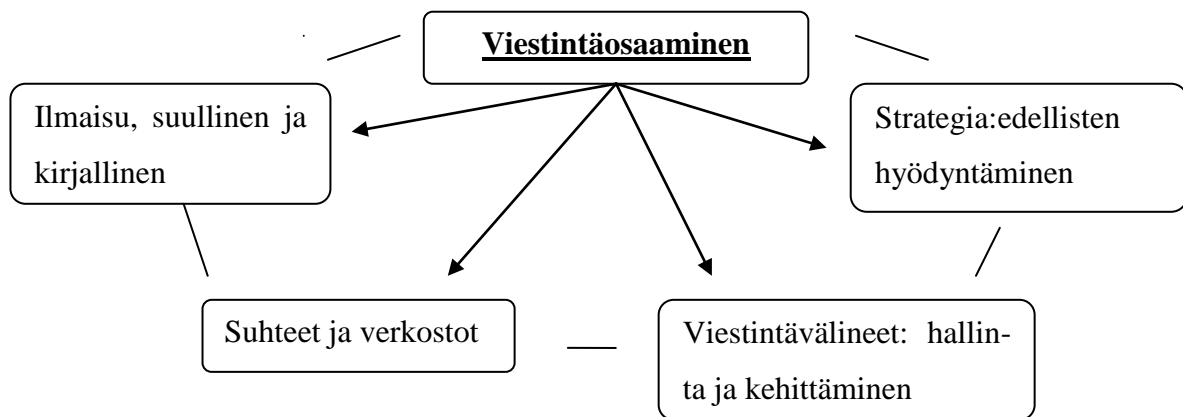
Elisa Juholin jakaa teoksessaan *Viestinnän vallankumous* (2009a) työyhteisöt viestintätyylien perusteella lamaannuttavaan ja energisoivaan työyhteisöön. Lamaannuttava työyhteisö on perinteisesti hierarkkisesti toimiva ja johtajakeskeinen, ja siellä asemavalta määrää puhevallan. Tärkeä tieto tai kokemus jää saamatta, jos luonteva keskusteluyhteys puuttuu. Energisoiva työyhteisö tuottaa sekä yhteisöllistä että yksilöllistä energiaa. Ihmiset kokevat voivansa tehdä mitä osaavat ja haluavat. He kokevat oppivansa ja voivansa vaikuttaa asioihin. Tällainen työyhteisö syntyy ja elää viestinnällä, jolle on ominaista yhteinen keskustelukulttuuri, mutkaton tiedon vaihdanta ja mahdollisuudet vaikuttaa työyhteisön asioihin. (Juholin 2009a, 59 - 60.)

Juholinin esittelemässä mallissa viestinnän tarkoitus on työskentelyn edellytysten luominen, työyhteisön ylläpito, vahvistaminen ja kehittäminen sekä sen jäsenten yksilöllinen ja yhteinen oppiminen. Työyhteisön jäsenet muokkaavat työllään ja viestinnällään organisaation mainetta tietoisesti ja tiedostamattaan ja heijastavat sitä takaisin työyhteisöön. Tämän uuden agendan mukainen viestintä ei hänen mukaansa ole erillinen toiminto tai sarja toimintoja, vaan elimellinen osa kaikkea tekemistä ja elämistä työyhteisössä. Hän määrittelee viestinnän organisaation verenkierroksi ja hengitykseksi. (Juholin 2009a, 62–64.)

Toimeksiantajan toiveena oli, että voisin antaa ehdotuksia siitä, miten sisäistä viestintää parantamalla saataisiin monipuolinen osaaminen, synergiaedut ja hiljainen tieto hyödynnetyksi tulevaisuudessa järjestelmällisemmin kaikkien käyttöön (Hjelm 2011). Elisa Juholinin tapa lähestyä työyhteisöjen jatkuvaa muutosta ja sitä, miten muutostilanteessa ollaan vuorovaikutuksessa, kommunikoidaan, hoidetaan yhteyksiä ja suhteita työyhteisön jäseniin ja esimiehiin, tuntui sopivan hyvin oman ajatteluni pohjaksi. Työyhteisö, jota tutkin, on vielä organisaationa uusi ja osittain rakentumaton. Se toimii jatkuvan

muutoksen keskellä, hajautetusti ympäri kaupunkia. Sen jäsenet työskentelevät hyvinkin itsenäisesti omassa tehtävässään.

Itsenäinen työorientaatio edellyttää kykyjä hankkia tietoa, erottaa tieto informaatiosta, jäsentää ongelmia, hahmottaa kokonaisuuksia, asettaa tavoitteita, kehittää ratkaisuvaihtoehtoja, tehdä päätöksiä, toimia eettisesti, kantaa vastuuta, arvioida omaa suoritusta ja kehittää omaa ammattitaitoa (Juholin 2009a, 27). Viestintäosaamista siis tarvitaan jokapäiväisessä työssä. Kuviossa 3 näkyvät ne osa-alueet, joita asiantuntijatyössä onnistuneeseen viestintään päivittäin tarvitaan (Juholin 2009a, 31).



KUVIO 3. Viestintäosaamisen osatekijät. (Mukailtu, Juholin 2009a.)

Viestinnän vallankumous tarkoittaa käytännössä, että viestintä ei ole enää vain johdon ja viestintäammattilaisten asia, vaan jokanaisen ja -miehen oikeus ja velvollisuus. Uusi ajattelu on monille uutta ja hämmentävää, eikä vähiten esimiehille, joiden viestintätaidoille asetetaan yhä enemmän vaatimuksia. Elämme viestintäyhteiskunnassa, ja työmme on yhä enemmän viestintää. (Juholin 2009a.)

Hyvä työyhteisö syntyy muun muassa hyvän viestinnän tuloksena. Uusi agendamalli haastaa työyhteisöjä käsittelemään asioita vuorovaikutteisesti, jatkuvana prosessina. Sisäinen keskustelu on ihmisiä arvostavaa ja siihen liittyy mahdollisuus vaikuttamiseen. Ihmiset oppivat toinen toisiltaan. Hyvä tunnelma tuo menestykselle ja hyvinvoinnille hyvät puitteet. Asiantuntijuus työyhteisössä tuottaa yhtä vastuullisia rooleja tiedonvälityksessä kuin organisatorinen asemakin, vaikka esimiehillä on siinä edelleen keskeinen

rooli. Kaikkien vastuulla on ottaa selvää, kysyä, osallistua ja saattaa ajatuksensa muiden tietoon. Työyhteisössä voi kuitenkin olla myös perusteettomia oletuksia henkilöstön itseohjautuvuudesta. Heidän edellytetään pystyvän spontaanisti arvioimaan vastaanottamaansa tietoa, tekemään päätöksiä ja välittämään tietoa edelleen. Heidän odotetaan myös kantavan koko vastuun tietojen päivittämisestä ja siitä, että kollegoilla on jatkuvasti relevantit tiedot. Tähän ei päästä ilman tietoista ponnistelua eikä ilman virheitä ja heikkouksista oppimista. (Juholin 2009a, 80.)

5 ALUETYÖN YKSIKÖN SISÄISEN VIESTINNÄN OHJEET

Aluetyön yksikkö noudattaa Helsingin kaupungin virallisia viestinnän ohjeita. Niistä ovat luettavissa pääpiirteittäin kaikki hyvän sisäisen viestinnän periaatteet, joskin kaupungin ohjekirjan pääpaino on ulkoisessa viestinnässä. (Helsingin kaupunki 2009.) Aluetyön yksikön omasta sisäisestä viestinnästä ei ole olemassa kirjallisia ohjeita.

5.1 Sisäisen viestinnän tavoitteet ja keinot

Sisäisen viestinnän tulee kaupungin ohjeen mukaan olla ennakoivaa, avointa ja riittävää, vuorovaikutteista ja oikea-aikaista kaikilla organisaatiotasoilla. Onnistumisen lisäksi myös ongelmallista asioista ja niiden ratkaisumalleista kerrotaan. Vuorovaikutteisuus tarkoittaa, että viestintä ei ole yksisuuntaista tiedottamista. Se on yhteisön sisällä tapahtuvaa viestien kulkua ja niiden vaihtoa kaikkiin suuntiin. Sisäisen viestinnän välineitä kaupungin virallisten ohjeiden mukaan ovat muun muassa henkilöstölehdet, intranet, sähköposti, kokoukset, muistiot, seminaarit, koko henkilöstölle tarkoitettut osallisuus- ja tiedotusfoorumit sekä henkilökohtainen vuorovaikutus. Kaupungin ohjeissa on sisäisen viestinnän välineiksi ohjeeseen kirjattu myös henkilökohtaiset tapaamiset ja keskustelut, tiimikalenterit, puhelin, työtoveri ja työryhmätapaamiset. (Helsingin kaupunki 2009.)

5.2 Viestinnän vastuut

Kaupungin keskitetystä sisäisestä viestinnästä vastaa keskushallinto. Viraston tai laitoksen sisäisestä viestinnästä vastaa viraston tai laitoksen päällikkö ja yksikön sisäisestä viestinnästä vastaa yksikön päällikkö. Vastuu riittävästä, avoimesta ja oikea-aikaisesta sisäisestä viestinnästä kuuluu siis viime kädessä esimiehille. Samalla sisäisen viestinnän käytännön toimintamalli on hajautettu: se kertoo, joka tietää. Yksikön sisäinen viestintä rakentuu keskustelulle ja vuorovaikutukselle, johon kaikkien työyhteisössä toivotaan osallistuvan. Kaupunki velvoittaa kuitenkin, että sisäisen viestinnän verkkosivujen ja henkilöstölehtien toimittamiseen nimettyjen henkilöiden tulee olla viestintä- tai toimintustyön ammattilaisia, jotta viestimiä voidaan toimittaa hyvän journalistisen tavan mukaisesti. Eri työpaikoilla voi olla kuitenkin sivutoimisia tiedottajia, tiedotusyhdyshenkilöitä tai viestintävastaavia. Koko kaupungin henkilöstöllä tulee olla hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot ja jokainen työntekijä toimii viestijänä omalle vastuualueelleen kuuluvissa asioissa. (Helsingin kaupunki 2009.)

6 TUTKIMUS

Tutkimushaastatteluita suoritettiin yhteensä 13. Näistä kahdeksan suoritettiin 20.2.–23.3.2012 välisenä aikana henkilökohtaisilla tapaamisilla haastateltavien työpaikoilla. Sairastapausten ja aikatauluongelmien vuoksi alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen osalle haastattelukysymykset lähetettiin sähköpostitse. Taustoittavat keskustelut esimiehen ja toimistonhoitajan kanssa käytiin 27.2. ja 15.3.2012. Toimeksiantajan puolesta nimetyn opinnäytetyön ohjaajan kanssa keskusteltiin kaksi kertaa, ensimmäisen kerran 15.12.2011 ja toisen kerran 15.3.2012. Keskustelua hänen kanssaan on käytetty taustatienoina.

6.1 Kohderyhmä

Kohderyhmässä oli 18 (+3) henkilöä. Kahdeksaa haastateltiin kasvokkain, sähköpostitse kuutta henkilöä. Heistä viideltä saatiin vastaukset määräaikaan (9.4.2012) mennessä. Kysymyksiin saatiin siten vastaukset 13 henkilöltä. Lisäksi yhteen kokoukseen osallistuttiin tarkkailijana sekä lopulta työ luovutettiin toimeksiantajalle huhtikuussa 2012. Kasvokkain tapahtuneiden haastattelujen määrän pieneneminen alkuperäisestä suunnitelmasta ei haitannut tutkimusta, sillä saturaatiopiste saavutettiin jo ennen haastattelujen vaihtumista sähköpostihaastatteluihin.

TAULUKKO 1. Haastateltavien jakauma ja vastausprosentti

<u>Haastateltavat</u>	<u>Tapaaminen</u>	<u>Sähköpostihaastattelu</u>	<u>Taustahaastattelu</u>	<u>Ei tavoitettu</u>	<u>Vastaus %</u>
21 henkilöä	8	5	3	5	63,16

6.2 Litterointi

Mikäli kieli ja kielen käyttö tai hienosyinen vuorovaikutus ei ole analyysin kohteena, ei litterointia välttämättä tarvitse suorittaa erikoismerkkejä käyttäen. Puolistrukturoiduissa, tiettyihin asioihin tarkasti fokusoiduissa haastatteluissa voidaan toisinaan poimia haastatteluista vain tutkimuksen kannalta oleelliset kohdat. Silti varmintä on litteroida ensin mahdollisimman kattavasti ja tarkasti. Rajaukset voi tehdä myöhemmin huolellisen harjunnan jälkeen. Aineiston osittainen käyttö tulee aina myös perustella tutkimusraportissa. (Hirsjärvi & Hurme 2001,138–141.)

Litteroin aineiston kokonaisuudessaan samalla, karkealla tasolla läpi koko tutkimuksen. Vastaukset kirjoitin kattavasti käyttäen kokonaisia lauseita, enkä jättänyt aineistosta pois mitään relevanttia. Nauhoitteet kuuntelin kaksi kertaa. Litteroitu teksti sekä haastatteluaiakataulut on dokumentoitu asiallisesti.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistettävyyteen. Aineisto tulee koota sieltä, missä tutkimuksen kohteena oleva ilmiö esiintyy. Validiteettiongelmia voi syntyä esimerkiksi siitä, että tutkimusaineisto ei anna vastausta tutkimuskysymykseen tai tutkimusaineisto ei ole edustava. (Hiller - Ikonen 2012.)

Haastateltavat olivat yhteistyöhaluisia, aiheesta kiinnostuneita ja avoimia. Toki aina on olemassa vaara, että muistetaan väärin, ei ehkä keskitytä, ei olla aidosti kiinnostuneita tai vastataan, kuten odotetaan tutkijan toivovan. Purin nauhoitteet tekstimuotoon heti haastattelujen jälkeen, joten tunnelmat jäivät hyvin mieleeni ja myös analyysivaiheessa palautuivat sinne nopeasti. Haastattelupäiväkirjaa en siis katsonut tarpeelliseksi pitää. Aineistosta ilmitulleet ongelmat ja kehitystarpeet ovat toisaalta tämän tutkimuskohteen erityispiirteitä, eikä niitä ole tarkoituskaan yleistää. Samantapaisia tutkimustuloksia on kuitenkin saatu tutkittaessa sisäistä viestintää Juholinin työyhteisöviestinnän mallin pohjalta. (Aunola 2007.)

Eettisten ohjeiden mukaisesti ei raportistani pysty tunnistamaan yksittäistä henkilöä. Samaa etiikkaa noudatetaan myös analyysissä, joten myös tutkimustulos vastaa aineistoa eettisten ohjeiden mukaisesti. Raportissa esitetään suoria lainauksia silloin, kun niistä ei ole voinut tunnistaa henkilöä. Numero- tai kirjainoodeja eri vastaajille ei ole annettu tunnistamisen ehkäisemiseksi.

Teemojen valinta oli mielestäni onnistunut. Vaikka keskustelut menivät usein muille urille, aiheeseen palaaminen oli kuitenkin loppujen lopuksi helppoa ja lisäkysymykset sekä muu ylimääräinen keskustelu vain helpotti organisaation toiminnan ymmärtämistä, ja siten myös koko analyysivaihetta.

7 TUTKIMUSKYSYMYKSET JA -VASTAUKSET

Haastatteluisissa keskustelun runkona käytin Elisa Juholinin vuonna 2007 raportissaan Työyhteisöviestinnän uusi agenda julkistamaa kuutta teemaa, sekä hänen teostaan Viestinnän vallankumous (2009a). Teemoja on alun perin julkistettu seitsemän, mutta rajasin työnantajakuva kartoittavan teeman tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Esittämieni teemojen alla oli useampia, tarkentavia kysymyksiä. Kysymykset ovat tarkemmin luettavissa liitteessä numero 1. Esimiehen kanssa keskusteltaessa runkona käytin aihealueita, jotka ovat tarkemmin luettavissa liitteestä numero 2. Esimiehen haastattelusta saatua tietoa käytin taustatietona, sillä suorat lainaukset yhden esimiehen organisaatiossa pysyttäisiin heti kohdistamaan lähteeseensä. Ilman temarunkoa keskustelin taustoittavassa tarkoituksessa toimistonhoitajan kanssa. Eettisistä syistä hänen lausumiaan en ole käyttänyt tutkimuksessa suorina lainauksina. Toimeksiantajan nimeämälle opinnäytetyön ohjaajalle en asetettanut erillisiä haastattelukysymyksiä, vaan tapaamisten tarkoituksena oli lähinnä työn linjauksien tarkistaminen ja taustatietojen antaminen. Sähköpostikysely, joka tehtiin osalle haastateltuja, sisälsi samat kysymykset, jotka esitin henkilökohtaisissa tapaamisissa (liite1). Vastausten purussa, sekä niiden perusteella annetuissa kehitysehdotuksissa, toistuu alkuperäinen teemoittelu.

7.1 Teema 1: Isojen asioiden jakaminen ja keskustelu

”Isoja asioita ovat strategisten asioiden lisäksi myös omaa työtä ja henkilöstömuutoksia koskevat asiat.” (Juholin 2009a)

Elisa Juholin toteaa (2009a, 97), että ajantasatieto on kiireellistä, ja siksi se on välitettävä organisaatiossa mahdollisimman tosiaikaisesti, mutta yksilöiden kuormittamista ja puuduttamista tiedolla pitäisi kuitenkin kaikin keinoin välttää. Tästä seuraakin hänen mukaansa oleellinen kysymys: ”Mikä tieto on tärkeää kenellekin?”. Siispä myös tiedonvälityksen näkökulmasta olisi esimiehen tunnettava oma organisaationsa hyvin. Tähän teemaan liittyen kysyin muun muassa: ”Saatko ajantasaista tietoa esimieheltä tai muulta viralliselta taholta silloin, kun asia koskee työtehtäviä, organisaatiota tai muita työtehtäviä koskevia asioita?”

Viralliseen tiedonkulkuun organisaatiossa tyytyväisiä olivat kaikki vastaajat (13/13). Kaikki vastaajat myös mainitsivat virallisen tiedon tulevan lähinnä yksikön esimieheltä.

Kritisoitavaa ei juuri ollut, mutta kuudessa vastauksessa (6/13) mainittiin erikseen omaa työtä ja vastuualuetta koskevan tiedon puute ja se, että sen saamisessa tarvitaan omaa aktiivisuutta ja omia verkostoja. Se, että yksikkö on ollut yhdessä vasta vähän aikaa eikä esimies välttämättä vielä tunne kaikkien alaistensa työtä kovin tarkasti, heijastui vastauksista. Kaikki vastaajat eivät olleet täysin varmoja siitä, suodattuuko esimiehen kautta kaikki omaa työtä koskeva tieto itselle.

”Työtehtäviä ja suoraa omaa aluetta koskevaa tietoa ei tule kyllä esimieheltä hirveen paljon. Virallinen tieto varmaan kulkee mutta tää suoraan mun työtehtävien osasto on kyllä hoidettava itsenäisesti.”

”On vaikea sanoa, että kuinka paljon jää sellaista virastoon tulevaa tietoa saamatta, joka sitten liittyy mun työhön. On aika paljon kiinni siitä, miten esimies sen [oman työn] hahmottaa.”

Aluetyön yksikkö perustettiin vuoden 2011 alussa, jolloin toimintaa alettiin kehittää yhtenäisemmäksi. Kysymyksellä ”Onko sisäisessä viestinnässä tapahtunut muutoksia viime vuoden aikana?” halusin selvittää, miten vastaajat kokivat uudessa organisaatiossa toteutetut viestintäkäytännöt ja toisaalta, minkälaista kehitystä he kokivat tapahtuneen. Kysymykseen vastasi 10 (10/13) henkilöä, joista kolme vastasi yksikantaan ”Ei”. Muutoksia koki tapahtuneen seitsemän vastaajaa. Huonompaan suuntaan tapahtunutta kehitystä ei mainittu lainkaan. Osa vastaajista mainitsi oman intranetin, Helmisen, tulleen käyttöön, mutta vastauksissa heijastui selkeästi, että sen käyttöä ei ollut ehditty kunnolla opetella, vaikka mielenkiintoa sen hyödyntämiseen saattaisi ollakin. Erilaisten pientyöryhmien perustaminen koettiin tiedonvaihdon kannalta positiivisesti ja sitä pidettiin hyvänä uudistuksena.

”Ehkä jonkin verran, johtuen siitä, että yksikön työntekijät ovat itse aloitteellisia ja kriittisiä ja haluavat parantaa vuoropuhelua.”

”Huomattavasti parantunut on tiedon saanti ja saadaan niin kuin koko kaupungin tasolla sitä tietoa.”

”Jotenkin on ollut niin kiire että en ole kerennyt oikein tonne Helmeen keskittymään. Jää vähän huteraksi sen käyttö. Se on niin uus ja mä en ole siellä käynyt vielä.”

Sosiaalivirastossa toimii myös virallinen tiedotusyksikkö. Sen vastuulla on niin ulkoinen kuin osa sisäisestäkin tiedotuksesta, muun muassa Sosiaaliviraston oman intran,

Helmisen, ylläpito. Sillä ei kuitenkaan tuntunut olevan organisaatiossa mitään roolia yksikön sisäisen viestinnän näkökulmasta katsottuna. Kysymykseen ”Kuinka suuressa roolissa Sosiaaliviraston viestintäyksikkö on työhösi liittyvän tiedonsaannin kannalta?” vastaajat (13/13) totesivat sen olevan ”nolla-roolissa” tai ”vähäisessä roolissa”. Tiedotusosastosta ja sen antamasta tuesta todettiin mm.:

”En osaa sanoa, en edes suunnilleen tiedä, että meillä on tällainen.”

”Katson joskus nettiä ja intraa, mutta eihän nää tiedot ole ajan tasalla.”

”Meillä oli joku työryhmä, joka tutki tätä asiaa, mut se tais lässähtää.”

”Pitää tehdä valmista tekstiä, et se voi tulla sinne, kukaan ei ole kiinnostunut ja sieltä kysely, ne vois itsekin enemmän kirjoittaa ja tehdä, kun täällä on tätä muutakin perustehtävää kovasti.”

Yhdeksältä vastaajalta (9/13) kysyttiin ”Oletko itse ollut yhteydessä tiedotusosastoon sisäisen viestinnän tiimoilta?” ”Kyllä” vastasi kolme henkilöä (3/9). Vastauksia analysoidessani kuitenkin huomasin, että niissä sivuttiin enemmänkin ulkoista kuin sisäistä tiedottamista. Tiedotusyksikön rooli tälläkin alueella on työntekijöiden arjessa hämmästyttävän pieni. Vaikka ulkoisen viestinnän kehittäminen on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle, totean kuitenkin, että ilman hyvin toimivaa sisäistä viestintää ei ulkoista viestintääkään saada koskaan täysin kuntoon.

”Varmaan pitäisi jatkossa käyttää enemmän, kun oppii tän, et mitä kaikkea pitäisi viestittää laajemmalle.”

”Ei sieltä saa mitään tietoa mahdollisuuksista, mitä olisi saatavilla, niinkuin vaikka viranomaisesseitteitä tai muuta.”

”En mä jaksa lähettää sinne mitään, kun kukaan ei viitsi sieltä kaupungin sivuilta hakea mitään tietoa meidän työstä.”

7.2 Teema 2: Ajantasatiedon saatavuus ja osallisuus sen vaihdannassa

Asiantuntija tarvitsee ajankohtaistietoa työssään, mutta hän on myös osa sen tuottamista ja vaihdantaa. (Juholin 2009a.)

Aluetyön yksikössä ajantasatiedon vaihtaminen kasvokkain on erittäin hankalaa, sillä yhteistä toimistotilaa, jossa kaikki työskentelisivät yhdessä, ei ole. Viestintään on silloin

käytettävä jotakin muuta välinettä. Näin myös tieto, ohimennen tehty huomio tai muu työhön liittyvä asia, jonka voisi helposti ottaa puheeksi vaikkapa kahvitauolla, jää kokonaan käsittelemättä. ”Vähäpätöistä” asiaa ei tule laitettua sähköpostilla eteenpäin, puhumattakaan, että siitä saisi aikaiseksi keskustelua.

Kysymys ”Ketkä ovat mielestäsi vastuussa yksikkönne sisäisestä tiedonkulusta ja viestinnästä?” esitettiin kaikille haastateltavalle. ”Minä” olen vastuussa vastasi kaksi, ”hallinto” on vastuussa vastasi yksi vastaajista. ”Kaikki” ovat vastuussa tiedonkulusta kolmen vastaajan mielestä ja enemmistö, eli 7/13 vastaajaa nimesi sisäisen tiedonkulun vastuun olevan yksikön päälliköllä.

”Aluetyön päällikkö on suurimmassa roolissa viestinnässä. Välittää tietoa ylhäältä alas. Me kaikki työntekijätkin toki olemme velvollisia jakamaan tietoa, kovin systemaattista tämä ei tosin ole vaan perustuu jokaisen omaan aktiivisuuteen.”

”Jokainen työntekijä on vastuussa omasta alueestaan mutta ehkä esimiesvetoisesti.”

”Kaikki vastuussa ja kaikkien pitäisi se mieltää myös.”

”Se on ihan koko yksikön vastuulla, että semmoset asiat, jotka vois hyödyntää muita, niin vois laittaa jakoon.”

Aluetyön yksikössä työskennellään itsenäisesti ja oman alueen erityispiirteiden ja -tarpeiden mukaisesti, sekä pitkälle myös omien, ajan saatossa luotujen perinteiden mukaisesti. Jokaiselle on työssään kehittynyt hyviä toimintatapoja. Myös jotakin kehitettävää, sekä toisille jaettavia tietoja ja taitoja, voi löytyä. Hyvän tiimihengen luomisen kautta muuttuu myös kommunikointi avoimemmaksi. Siten muodostuva epävirallinen ja virallinen kokemusten ja tietojen vaihtamisen kulttuuri on tehokas ympäristö oppia lisää. Samalla voi hyödyntää olemassa olevaa omaa ammatillista osaamista muille ja muilta. Tutkimuksen kohteena olleen yksikön toiminnot olivat vuosikymmenien ajan olleet eri esimiesten johtamia, mutta samankaltaista perustehtävää toteuttavia, toisistaan fyysisesti erillään olleita yksiköitä. Tutkimusaikana kaikki haastateltavat eivät vielä tunteneet toisiaan kovin hyvin, eivätkä haastatteluajankohtana kaikki olleet vierailleet toistensa työpaikoilla tutustumassa tarkemmin eri toimipisteiden toimintaan.

Halusin tarkastella tiedonjakamisen asenteita myös ”Oppiva organisaatio”-käsitteen valossa, sillä siitä kirjoitetut ajatukset (mm. Sydänmaanlakka 2001, Moilanen 2001) ovat pitkälle yhteneväisiä Juholinin uuden työyhteisöviestintä-mallin kanssa. Oppivassa organisaatiossa, kuten myös uudenaikaisessa työyhteisöviestinnän mallissa, puhutaan or-

ganisaatiosta, jossa ihmiset kehittävät itseään ja työtään yksilöinä ja yhdessä. Näin he samalla lisäävät omaa viihtymistään, tiimihenkeä sekä tehokkuutta kaikessa toiminnassa. Molemmissa malleissa ajatellaan erityisesti yhteistoiminnallisuutta tavoitteiden saavuttamiseksi. Malleissa kannustetaan ihmisten oppimista oppimaan yhdessä. Näin jokainen voi osaltaan vaikuttaa myös omaan työhönsä ja tulevaisuuteensa.

Aluetyön yksikön ilmapiiri tässä valossa tarkasteltuna on melko avoin ja vastaanottava. Kiinnostusta siihen, mitä muissa toimipisteissä tapahtuu, oli kaikilla vastaajilla (13/13), mutta luonnollisesti arkityön kiireet ja rajalliset aikaresurssit arveluttivat vastaajia. Tietoa katsottiin tulevan liikaa ja kuormittavan esimerkiksi sähköpostilaatikkaa turhaan. Jotkut vastaajista totesivat ”painavansa deleteä postia edes avaamatta” useankin vastaanottamansa sähköpostin kohdalla. Pienellä osalla vastaajista oli mielestään kyky nopeasti arvioida saapuneesta sähköpostista itselle tärkeät tiedot, eikä heitä rasittanut sähköpostien määrä.

”Ilman muuta, siis mun mielestä se on hirveen opettavaista, että mitä missäkin tapahtuu. Niistä saa hirveen hyviä vinkkejä ja sitä voi sitten levittää oman alueen asukkaille.”

”Tietysti olen, mutta minulla ei ole aikaa seurata niin suurta määrää informaatiota.”

”Jossain määrin kyllä, ongelmana vaan välillä, että tietoa tulee ajoittain liikaa.”

”Kyllähän sitä ilman yksikön sisäistä viestintää olis ihan hukassa, että tottakai sitä tarttee sitä tietoa, mitä tässä talossa tapahtuu, kyllähän se tieto ilman muuta muokkaa omaa ajattelua ja sitä mihin meidän tulisi yhdessä pyrkiä. Muutenhan sitä pitäisi ammentaa kaikki itsestään.”

Samaan teemaan liittyen selvitin myös asenteita tiedon jakamiseen. Vastauksista pystyi päättämään, että periaatteessa tiedon jakamista vastaan ei ollut mitään, mutta pelko liian tietotulvan kuormittavuudesta sekä epävarmuus siitä, mikä tieto ketäkin kiinnostaa, tuntui rajoittavan tiedon jakamista. Alaisten liiallisen itseohjautuvuuden oletusta tiedonjaon vastuissa on hyvä kyseenalaistaa ja tarkastella, kuten mm. Juholin mainitsee kirjassaan Viestinnän vallankumous (2009a). Hänen mukaansa se ainakin vaatii opettelua ja koulutusta. Itseään tietojen antajana/välittäjänä/jakajana haastateltavat kuvasivat muun muassa näin:

”Mahdollisimman avointa, kaikki tieto levitykseen.”

”Tuon sellaisia asioita muiden tietoon, esim. sähköpostitse, joiden katson hyödyttävän, kiinnostavan muitakin.”

”Pyrin periaatteessa siihen, että ylipäättään pohdin sitä, että kenelle, että en automaattisesti laita kaikkia.”

”En toisaalta pidä turhasta tiedottamisesta, mikä tieto on sellaista, mikä kannattaa, onko hyödyllistä jakaa.”

7.3 Teema 3: Tunnelma

”Työyhteisöviestinnästä puhuttaessa työn ilo ja tunnelma tulevat siitä, kun jaamme tietoaamme, kokemuksiamme ja ideoitamme ja samalla monistamme ja jalostamme niitä. Hyvä tunnelma syntyy siitä, että voi puhua asioista vapaasti ja tuoda yhteiseen käsitteilyyn niitä, jotka kokee tarpeelliseksi itselleen ja organisaatiolleen.” (Juholin 2009a.)

Työilmapiiri muodostuu työpaikalla ihmisistä, samanhenkisyydestä, yhdessä tekemisestä, kollegiaalisten asioiden jakamisesta ja yhteisestä huumorista. Koska Aluetyön yksikö toimii hajautetusti, eikä yhteistä toimistotilaa ole, kahvitauot, ”perjantaipullat” tai muut me-henkeä luovat traditiot puuttuvat. Yhteiset kokoontumiset vaativat aina matkustamista tapaamispaikalle ja näin ollen vievät ison osan kiireisestä työpäivästä. Tilaisuudet keskusteluille ja toisiin tutustumiselle ovat lähes aina ennakolta sovittuja kokouksia tai palavereita. Useilla työntekijöillä on pitkä historia Sosiaaliviraston palveluksessa, joten ystävyysuhteita ja verkostoja on jo olemassa, mutta yhteinen tiimihenki on vasta muodostumassa.

Aluetyön yksikön laajennettu johtoryhmä kokoontuu joka toinen tiistai yhteiseen Atykokoukseen, jossa käsitellään yhteisiä asioita etukäteen laaditun agendan pohjalta. Kokous järjestetään kiertävästi eri toimipisteissä: hyvä tarkoitus on, että näin kaikki saavat vuorollaan tutustua toistensa työpaikkoihin. Kokoukset alkavat aina puolen tunnin vapaamuotoisella aamukahvilla. Tämä aika on varattu epävirallisten kuulumisten vaihtoon. Käytännössä kaikki eivät kuitenkaan tule ”etukäteen”, vaan pitkien työmatkojen vuoksi saapuvat paikalle kokouksen alkaessa. Joskus myös omat työtehtävät tai muut seikat estävät kokoukseen osallistumisen. Tämä yhteinen kokoontuminen on tutkimus-
hetkellä ainoa foorumi, jossa omia, itselle tärkeitä asioita voisi ottaa esille kaikkien kanssa ja keskustella niistä kasvokkain.

Avoimuus ja rohkeus keskusteluun sekä eriävien mielipiteiden vaihtoon on eräs hyvän tunnelman luoja työyhteisöviestinnästä puhuttaessa. Kysymykseen ”Voitko vapaasti tuoda asioita yhteiseen käsittelyyn esimerkiksi yhteisissä Aty-kokouksissanne?” vastattiin selkeästi ”kyllä” kolme kertaa. Lopuissa vastauksissa (10/13) kommentoitiin muun muassa seuraavasti:

”En kaikkia aiheita, koska on kiire ja tuntuu siltä, että kaikki aiheet eivät ylittäisi kynnystä laajennetussa johtoryhmässä”

”..että ne asiat, jotka mun päässä pyörii, ei oikein mahdu sinne..”

”Viime vuonna mulla oli yksi asia, jonka pyrin sinne tuomaan, mutta sitten siihen ei jäänyt aikaa käsitellä sitä.”

”Kokousajan rajallisuuden vuoksi se ei yleensä oikein onnistu.”

”Kyllä mä sen ymmärrän, että kaikkia ei kiinnosta kaikki.”

Työyhteisön sisäisissä neuvotteluissa yhteinen historia tuo toisinaan helpotusta neuvotteluihin, toisinaan vaikeuttaa neuvotteluja. Helpotusta tuovat yhteiset asiat, yhteinen yhteisökulttuuri ja toisen tunteminen. Neuvotteluja voivat vaikeuttaa vakiintuneet roolit ja asetelmat sekä ennakoasenne toista henkilöä, asiaa tai tilannetta kohtaan. (Karhu & Salo-Lee ym. 2005, 113.)

Kuten jo aiemmin mainittiin, on kaksi kertaa kuukaudessa pidettävä Aty-kokous kokous lähes ainoa foorumi, jossa kaikki haastateltavat voivat tavata toisiaan. Kysymykseen ”Onko kokouskäytännöissänne parannettavaa?” vastattiin vuolaasti ja ideoita esitettiin paljon. Vain yhden kerran vastattiin ”suht’ok”. Yksi vastaaja jätti vastaamatta tähän kysymykseen. Osassa vastauksissa todettiin, että etukäteen päätetty kokousaikataulu on hyvä asia, kuten myös se, että esimies pitää siitä kiinni. Toisaalta pientä osaa vastaajista myös häiritsi hieman se, että aikaa keskusteluille ei ole. Vastaajista seitsemän oli sitä mieltä, että monet kokouksessa käsitellyt asiat voisi ehkä tiedottaa toisinkin. Yhtä moni (7/13) oli sitä mieltä, että kokouksessa käsitellyt asiat eivät aina kosketa itseä. Kysymys esitettiin kaikille haastateltaville (13).

”Jotenkin se porukka on hirveen iso... kukaan ei oikeen saa ääntään kuuluviin...”

”Siellä on monta sellaista asiaa, jonka voisi hoitaa toisella tavoin.”

”Sitten sitä mieltä, että onko siellä laisinkaan sellaista, mitä mun nyt heti pitäisi saada tietää.”

”..sen lisäksi tarvitsisimme etenkin nyt uutena yksikkönä foorumin, jossa kaikki, myös esimies voisivat puhua avoimesti, luovasti ja erehtyenkin. Emme tunne vielä toistemme työnkuvia.”

Palautteen saaminen omasta työstä on tärkeätä kaikille. Se, että omasta tekemisestä mainitaan edes jotakin tarkoittaa, että tekeminen on huomattu. Jatkuva hiljaisuus palautteen osalta voi käytännössä olla merkki siitä, että kaikki on mennyt hyvin. Työyhteisön tunnelman luojana tai omana motivaattorina hiljaisuus ei kuitenkaan toimi.

Aina paras ja luotettavimmaksi koettu palautteen antaja ei ole oma esimies. Esimerkiksi asiantuntijaorganisaatiossa työtoverit tai kollegat voivat olla esimiehiä uskottavampia palautteen antajia. (Juholin 2009b, 165.)

”Saatko palautetta työtovereiltasi tai esimieheltäsi?” –kysymykseen vastasivat kaikki 13 haastateltavaa. Heistä kymmenen (10/13) vastasi selkeästi saavansa palautetta, hyvin vähäiseksi palautteen saamisen koki kaksi (2/13) vastaajista. Yksi vastaaja koki, että ei saa ollenkaan palautetta. Uuden organisaation jäsenten toistensa tuntemattomuus tuli esiin myös palautteen annosta keskustellessa.

”Olen saanut palautetta et olen onnistunut siinä mitä teen. Spontaanisti saan. Ja saan kritiikkiä ja se on ihan hyvä.”

”..että kun tehdään kaikki vähän niin kuin eri työtä niin tässä saa olla vähän varpailaan koko ajan, että siinä mä kaipaen tota tiimityötä.”

”Tuntuu, että on aika varovainen tunnelma tässä suhteessa, että ei hirveästi palautetta tule.”

”..työkavereilta joskus, esimieheltä silloin, kun joku asia on mennyt hänen mielestään hyvin tai hänen tavoitteidensa mukaisesti.”

Palaute on tärkeää jokaiselle, ja esimerkiksi johtajat kärsivät sen vähydestä. Saamalla palautetta esimies pystyy arvioimaan, miten alaiset kokevat hänet ja tulkitsevat hänen puheitaan, ja samalla hän saa ideoita itsensä kehittämiseen. (Juholin 2009a, 251.)

Spontaanin palautteen antaminen on toisille luontaisempaa ja helpompaa kuin toisille, mutta taitoa voi harjoitella tietoisesti. Kun vastaajat kuvailivat itseään palautteen antajana, vain harva (2) mainitsi antavansa palautetta esimiehelle.

Vain yksi vastaaja mainitsi, että palaute voi ja saa myös olla rakentavaa (ns. negatiivista).

”Näin kun kysyt suoraan, pitäisi varmaan antaa enemmänkin, kun ihmisten kanssa on tekemisissä ja ajattelee jotakin positiivista, niin sen voisi sanoa ääneen...”

”Olemme kuitenkin aika vieraita toisillemme, emme oikein tiedä vielä tapaa työskennellä, että jos pitäisi sanoa jotakin kriittistä ...ei tule sanottua.”

”Pyrin antamaan. Myös negatiivista palautetta pitää pystyä antamaan sillain nätisti, että mun täytyy tällänen opetella.”

”Yritän tietoisesti antaa positiivista palautetta, olen kuitenkin riippuvainen näistä [kollegoista].”

Kehityskeskustelu on, paitsi lakien säätelemä velvollisuus, myös osa palautekäytäntöä ja tärkeä osa esimiestyötä. Se on hyvä tilaisuus esimiehen ja työntekijän hetkeksi rauhoittua ja keskittyä menneeseen ja tulevaan. Luottamuksellisessa ilmapiirissä, puhelimet suljettuna, rauhallisessa tilassa käydyllä keskustelulla voi olla ennalta arvattavaa suurempi merkitys molemmille osapuolille. Jos keskustelu käydään vain lain pakottamana, ilman mielenkiintoa tai näkyviä seurauksia, se muuttuu hyvin nopeasti kiusalliseksi velvollisuudeksi. Lisäksi keskustelut olisi hyvä käydä sellaisessa sävyssä, että esimiesalainen suhde ei tarpeettomasti korostu, kuten myös Åberg kirjassaan Johtamisviestintää (2006, 148) toteaa. Aluetyön yksikön kehityskeskustelukäytäntö ei ole saanut vielä vakiintunutta muotoaan, mutta niiden käymiseen on esimiehellä aito mielenkiinto. (Typpi 2012.)

Kysymys ”Onko käytössä vakiintuneita kehitys- tai tuloskeskusteluita?” tehtiin kaikille haastateltaville (13). ”Ei ole käytössä.” vastasi kahdeksan (8/13) haastateltavaa. Kehityskeskustelu-termi ymmärrettiin pääsääntöisesti oikein, mutta ennen seuraavia kierroksia on termiä hieman tarkennettava, sillä sen tulkinnassa oli joitakin eroavaisuuksia. Epätarkemmin aiheesta kommentoitiin mm. seuraavasti:

”Meill’ on kerran kuukaudessa ollut ennen tätä yksikköä.”

”.. keskustelua se on mun työstä ja samalla palautettakin.”

”Kehityskeskustelua käydään työntekijävoimin nyt paljonkin.”

7.4 Teema 4: Osallistuminen ja vaikuttaminen

”Osallistuminen ja vaikuttaminen työyhteisössä sitouttaa henkilön organisaation päätöksiin ja toimintaan.” (Juholin 2009a.)

Organisaatiokohtaista vaikuttamista on kolmenlaista. Virallista, puolivirallista ja vapaamuotoista. Ihanteellisimmillaan vaikuttaminen on henkilöstövetoista kehittämistä, jossa henkilöstön osaaminen tulee hyödynnettyä ja ihmiset kokevat toimivansa työyhteisön hyväksi. Vaikuttaminen voi olla myös spontaania ja vapaamuotoista, missä usein piileekin parhaita innovaation siemeniä. (Juholin 2009a, 148.)

Itsenäisesti toimivassa asiantuntijaorganisaatiossa on selvää, että työn jälki on pitkälti omilla käsillä. Halusin kuitenkin selvittää, kuinka haastateltavat kokivat omat vaikuttamismahdollisuutensa. Samalla sain tietoa siitä, miten he ylipäätään kokivat itsenäisen työskentelyn. Itsenäisyys työssä on tärkeitä, mutta usein vain tiettyyn pisteeseen asti. Kokemukseni mukaan esimiehen antamia suuntaviivoja tarvitsee itsenäisinkin työntekijä aina silloin tällöin matkan varrella.

Kysymys: ”Pääsetkö itse vaikuttamaan omaan työhösi tarpeeksi?” tehtiin kaikille haastatelluille. Myöntävästi vastasi 11, yksi vastaaja jätti vastaamatta kysymykseen ja yhden kerran vastattiin kieltävästi. Vastaukset olivat suhteellisen lyhyitä ja osittain tulkittavissa myös sarkastisiksi.

”Tässä työssä ei juuri muuta olekaan kuin omaehtoista työn määrittelyä.”

”Kyllä varmaan pääsen, rakennan sitä ihan itsekseni koko ajan. Se on hyvä ja huono puoli kyllä siinä.”

”..vähäinen kontakti esimieheen, en tiedä onkse hyvä vai huono asia. Onhan se hyvä et se antaa tilan ja vapauden tehdä.”

”Missä asioissa sinusta tuntuu, että sinulta puuttuu mahdollisuus vaikuttamiseen?” - kysymykseen vastasi 11/13 henkilöä. Raha ja erilaiset byrokraattiset ongelmat mainittiin tavalla tai toisella useassa vastauksessa, mutta niiden pääosassa oli enemmän muita arvoja ja asenteita. Tähän kysymykseen saatujen vastausten laajuus ja se, että vastausta ei tarvinnut kovinkaan kauaa miettiä, antoi viitteitä siitä, että vaikuttamismahdollisuuksia on jonkun verran mietitty. Koko viraston, ja edelleen tarkennettuna Aluetyön yksi-

kön, yhteisten suuntaviivojen ja päämäärien kirkastamista sivuttiin useammassakin vastauksessa.

”Jos saisin noita linjauksia enemmän löytäisin ehkä helpommin sitten sen oman paikan, ja pystyisin myös perustelevaan sen paremmin, oman työni”

”Kun mietitään sosiaaliviraston aluetyön roolia alueella. Olemme mahdollistamassa ja aktivoimassa toimintaa, emme itse tarkoitus.”

”Jos me ollaan koko kaupungin yksikkö ... et mikä meidän yksikön perustehtävä on, mihin me pyritään, mikä on tää meidän juttu.”

”Yhteinen näkemys puuttuu, keskusteluyhteyttä kaipaavan.”

Vaikuttamismahdollisuuksiin kuuluu myös tunne siitä, että tulee kuulluksi ja oma viesti välittyy eteenpäin niin, että sillä on vaikutusta. Halusin selvittää työntekijöiden kokemuksia asiasta kysymällä: ”Kulkeeko viesti alhaalta ylöspäin ja tunnetko tulevasi kuuluksi?” Kysymyksen vastasivat kaikki 13 haastateltua. Enemmistön (9/13) mielestä viesti lähiesimiehelle kyllä kulkee, mutta lähes kaikki vastaajat olivat epätietoisia siitä, onko omalla asialla mitään vaikutusta mihinkään, tai kenelle tieto yleensäkin menee kulkiessaan organisaatiossa ylöspäin.

”Viesti varmaan kulkee, tuotan paljon tietoa, mutta minne se loppujen lopuksi menee, onko sillä vaikutusta.”

”En koskaan ole nähnytäkään niitä [yksikön esimies] yläpuolella olevia päälliköitä.”

”Kyllä mä uskon, että ne menee [yksikön esimiehen] kautta ylöspäin.”

”En aina. Kun tulee kinkkinen paikka, niin joutuu miettimään tarkasti, miten asian esittäisi esimielelle, vai uskaltaako esittää sitä ollenkaan. Koen, että esimies ei pidä tällaisista viesteistä eikä halua siten tarttua niihin innolla. Siten tuntee jäävänsä usein yksin.”

7.5 Teema 5: Yhdessä tekeminen ja oppiminen

”Yhdessä tekeminen ja oppiminen lisää osaamisen määrää ja parantaa sen laatua.” (Juholin 2009a.)

Kun ei kilpaile muiden kanssa, voi antaa omastaan ja odottaa muiden tekevän samoin itselleen. Parhaimmillaan tämä johtaa siihen, että koko organisaatiosta tulee vahvempi.

Kilpailu itsessään ei ole huono asia, mikäli se ei patoa yhteisesti hyödyllistä ja välttämätöntä tietoa vain harvojen käyttöön. Motivaatio yhdessä tekemiseen syntyy sen tunnustamisessa, että yhdessä on enemmän kuin yksin. (Juholin, 2009a, 179.)

Haastateltavilta kysyttiin muun muassa siitä, minkälaista tietoa, kokemuksia, ideoita ja osaamista he haluaisivat saada muilta. Näin saatiin kartoitettua asenne-ilmapiiriä ja halukkuutta vuorovaikutukseen. Vastauksissa heijastui jälleen selvästi ajan puutteen kokeminen ongelmaksi ja se, että ei vielä oikein tiedetty, mitä kollega osaa ja tekee. Asenne yhdessä oppimiseen ja vuorovaikutukseen oli avoin. Kahdella vastaajalla ei ollut mielipidettä, muut vastaajat (11/13) totesivat mm. seuraavasti:

”Kait nyt ensin pitäis käydä kierros että mitä ihmiset osaa ja tekee. Ei sitä kuulopuheilla opi.”

” Juuri nyt xxx porukassa on menossa hyvää keskustelua ja tiedon vaihtoa, mitä voisi olla yksikön sisällä laajemminkin.”

” Haluaisin kuulla, miten he tekevät työtään, eli siitä oppii.”

”Konkareiden näkemyksiä tästä mun työstä. Koen, että saan tietoa, kunhan tässä tutustuu, niin sitten osaa kysyä. Kaikki osaaminen tulee hyvin esiin kun tehdään yhdessä.”

Kun haastateltavat miettivät kysymystä ”Mitä tietoa, kokemuksia, ideoita ja osaamista sinulla on antaa kollegoille ja esimiehellesi?” lähes kaikilla vastaajilla (8/13) oli mielessään jokin osaamisalue, josta voisi olla hyötyä myös kollegoille. Tutkimusetiikka estää esittämästä tässä suoria sitaatteja, sillä niistä vastaajat ovat pienen asiantuntijaorganisaation vuoksi tunnistettavissa. Ilmapiiri oman osaamisen avoimelle jakamiselle oli kuitenkin vastausten perusteella myönteinen, joskin niistä oli tulkittavissa myös turhaa vaatimattomuutta ja arastelua oman osaamisen esittelemiseen.

Keinoja tämän olemassa olevan oman osaamisen jakamiseen pohdittiin kysymyksen ”Miten voisit itse jakaa osaamista kollegoillesi?” avulla. Lähes jokaisella vastaajalla (11/13) oli antaa tähän ehdotuksia, ja aihe kirvoittikin haastattelutilanteessa pitkiä kommentteja. Yhteiset, asiapitoiset kaksi kertaa kuussa toistuvat Aty-kokoukset eivät olleet vastaajien mielestä paras foorumi yhdessä oppimiselle ja tiedon jakamiselle. Myöskään sähköpostia ei tähän tarkoitukseen pidetty hyvänä vaihtoehtona. Intran käyttöä pysyvänä, vähemmän kiireellisen tiedon jakamisen foorumina toivottiin useassa vastauksessa. Keskusteluissa nousivat selkeästi esiin myös normaalista työpäivästä erotetut teema- tai kehittämispäivät, jolloin aika olisi varattu tietylle aiheelle, jota sitten

käytäisiin perusteellisesti läpi. Myös pientyöryhmien katsottiin olevan oman osaamisen jakamisen kannalta hyviä.

”Ihmiset on tällä alalla harvinaisen halukkaita keskustelemaan, et pitäisi järjestää ihan tietoisesti sellasia aikoja ohjattuun keskusteluun.”

”Me ollaan kauheen paljon tehokkaampia, kun olemme aamusta iltaan keskenämme ja päästään aiheeseen miettimään ja kehittämään.”

”Voisin jakaa osaamistani jossakin työryhmässä.”

”Eiköhän se ole yhteiset koulutukset ja epävirallinen seurustelu helpoin tapa jakaa osaamista.”

7.6 Teema 6: Viestintäfoorumien hyödyntäminen

”Työntekijät vaihtavat organisaatioon liittyviä tietoja ja ajatuksia myös epävirallisesti keskenään, esimerkiksi kahvipöytäkeskusteluissa.” (Juholin 2009a.)

Uuden ajattelun mukaan (Juholin 2007) viestintä tapahtuu siellä, missä ihmiset ovat ja työskentelevät, ja missä he itse tuottavat ja vaihtavat tietoja sekä kokemuksia.

”Mitkä ovat ne kolme kanavaa, joiden kautta vastaanotat eniten tietoa?” kysyttiin kaikilta haastatelluilta. Ensimmäiselle sijalle vastattiin lähes joka kerta odotetusti sähköposti. Kokoukset ja puhelin olivat toisella sijalla useassa vastauksessa, mutta toisaalta kokoukset oli mainittu myös kolmosijalle yhtä useasti. Intranet, esimies ja työkaverit mainittiin ensisijaiseksi tietolähteeksi vain kerran. Puskaradio esiintyi myös monessa vastauksessa, mutta lähinnä sivulauseissa, ei niinkään kolmen suosituimman kanavan joukossa.

”Se on sähköpostin ongelma kyllä, että kun ihmiset lukee ja vastailee, tulee sellasia kauheita ketjuja.”

”Intrassa muistaa aika vähän käydä.”

”Tapaamiset – niissä se tieto kulkee.”

”Ei ole päivittäin aikaa olla meilissä, joskus kerkee tunnin olla, vaikka tärkeitä on kaikki muutkin tehtävät täällä, virallisen puolen saan just ja just hoidettua. Se on ehkä työorganisointikysymys.”

Koska yhteistä toimistoa ei ole, eikä kokousten lisäksi toistaiseksi muitakaan foorumeita tavata ja vaihtaa virallisia tai epävirallisia asioita, on tutustumisen ja verkottumisen ja sitä kautta toisilta oppimisen tapahduttava jollakin muulla tapaa.

Vastuulliseen työotteeseen kuuluu, että pitää itsensä tietoisena työyhteisön tilanteesta ja tapahtumista ja myös itse tuo esiin tietonsa ja havaintonsa. Tämä kaikki on normaalia työn tekemistä ja vaatii vastavuoroisuutta työyhteisön muilta jäseniltä. Joskus luullaan, että tämä edellyttäisi yhdessäoloa myös työajan jälkeen, mutta sitä ei kukaan kuitenkaan vaadi. Sellainen epäsosiaalisuus, jossa salataan ja pantataan työyhteisölle tärkeää tietoa, ei nykytiedon valossa kuitenkaan kuulu menestyvän työyhteisön tapaan toimia. (Juholin 2009a, 171.)

Saadakseni selville, miten yksikössä keskenään tutustutaan ja vaihdetaan kuulumisia, kysyin: ”Tapaatko muualla työskenteleviä kollegoja muuten kuin virallisten palaverien yhteydessä? Ehdittekö vaihtaa kuulumisia – työhön kuuluvia tai muita?” Vastauksen sain kaikilta haastatelluilta (13). Vaikka en suoraan kysynyt vapaa-ajalla tapahtuvasta tapaamisesta, jotkut vastaajat mielsivät kysymyksen koskemaan juuri sitä. Kiire ja yhteisen ajan puute, hajallaan olo ja yhteisen tiimihengen puuttuminen tulivat esille lähes kaikissa vastauksissa.

”On niin uus tää työyhteisö et ei olla vapaa-ajalla ehditty tavata.”

”Mut tää [yksikkö] on niin aluillaan ja me ollaan niin erillään.”

”Koen että tota kahvipöytäkeskustelua ei ole. Joskus kaipais vähän enemmän et jonkun kanssa vois peilata.”

”En muulloin. Joka toinen viikko kokouksen yhteydessä on varattu puoli tuntia kuulumisten vaihtoon ja pidän sitä tosi hyvänä asiana.”

”Kaikki ei osallistu mihinkään vapaamuotoisempaan mut se olis hyvä perusta sille muulle.”

Organisaatio- ja toimialatuntemus on ensimmäinen askel osaamisen kartuttamisessa. Ihanteellisin tilanne on silloin, kun jokainen työyhteisön jäsen tuntee organisaation, tietää eri henkilöiden osaamisalueet ja pystyy luontevasti kääntymään heidän puoleensa. Henkilökohtainen tutustuminen on tehokkainta. (Juholin 2009a, 181.) Haastatteluista tuli erittäin selkeästi ilmi, että kaikki eivät vielä tunne toisiaan eivätkä ainakaan kaikkia osaamisalueita tai kollegan toimintatapoja.

Yhteisiä hyvien käytäntöjen ja oman tiedon jakamisen tai muilta oppimisen foorumeita ei Aluetyön yksikössä - sähköisiä kanavia lukuun ottamatta - juuri ole. Tilanteet tiedon vaihtamiselle ja muulle vuorovaikutukselle on luotava varta vasten erikseen, jolloin spontaanisuus kärsii ja tilanteet tulevat muodollisiksi.

Työyhteisössä on omia, vanhoista organisaatorakenteista jääneitä verkostoja ja ystävyysuhteita, jotka ovat tarpeellisia ja tärkeitä työyhteisössä. Erilaisista kuppikunnistakin haastatteluissa mainittiin. Sellaisten olemassaolo ei luonnollisestikaan ole paras pohja luottamuksellisen, hyvän viestintäilmapiiirin rakentumiselle.

Kysymyksen ”Pitäisikö mielestäsi yksiköiden keskinäistä vuorovaikutusta, ideoiden jakamista ja yhteistyötä kehittää? Onko sinulla ideoita, miten?” myötä haastattelutilanteissa virisi mielenkiintoista keskustelua ja hyviä ehdotuksia. Jälleen törmättiin ajankäyttöön ja muihin resursseihin. Niiden puute syö luovuutta tässäkin organisaatiossa. Vaikka tahtoa yhteisöllisyyden lisäämiseksi, työskentelyn tehostamiseksi ja yhtenäistämiseksi olisikin, tuntuu, että aika ei siihen mitenkään riitä. Myös se, että eri alueiden toimintatavat ovat niin erilaisia, herätti monissa vastaajissa jatkokysymyksen, mitä asioita sitten olisikaan tarpeen jakaa ja yhtenäistää. Tässä suhteessa yhteistyöhön suhtauduttiin osittain hieman epäilevästi. Asenteissa saattoi aistia oman ”reviirin” suojelua, mikä muutoksen keskellä toimivan, ja vielä rakenteilla olevan, organisaation yhteydessä on luonnollinen ilmiö. Toisaalta työhön kaivattiin yhtenäistä ilmettä ja johtamista, toisaalta pelättiin valmiiseen muottiin laittamista. Näiden epäluulojen karsimiseksi tai vähentämiseksi tarvitaan avointa, selkeää ja tasapuolista viestintää esimiehen ja ylemmän johdon suunnalta. Tietovajeisiin syntyy aina täytettä. Jos muuta ei ole käytettävissä, ne täyttyvät huhuista ja erilaisista spekulatioista.

Erityisesti toivottiin teemapäiviä, kehittämispäiviä ja työryhmiä. Useassa vastauksessa todettiin, että osa teemapäivistä voisi järjestyä myös yksikön omilla resursseilla, mutta joskus olisi mukava saada joku aivan ulkopuolinenkin mukaan. Syksyllä aloitettu työryhmätyöskentely koettiin hyväksi ja sitä haluttiin jatkaa.

Vastaukset kysymykseen vuorovaikutuksen ja yhteistyön kehittämisestä olivat pitkälle yhteneviä teeman numero viisi vastausten kanssa. Keskustelu virisi tässä yhteydessä kuitenkin laajemmaksi ja pohdiskelevammaksi.

” Alueet on kuitenkin erilaisia. Suoraan ei voi sovittaa, mutta vois niistä jotain saada. Sellanen runkoajatus olis hyvä.”

”Ei saa olla yhtäaikaisesti liian montaa [työryhmää] menossa, sillä ne voi olla vaikka kaikki kiinnostavia ja sitten tulee se ajankäyttö eteen.”

”Meillon ihan hirveen eri tavalla aikaa osallistua mihinkään koulutuksiin tai kokouksiin tai .. toisilla tuntuu olevan taas tuhottomasti aikaa, ja ne ihmettelee, miksei ole kiinnostusta osallistua.”

”Pitäsi muuttaa rakenteita tässä yksikön sisällä jos halutaan että se tieto ja taito ja osaaminen jaetaan mielekkäällä tavalla. Kyllä siihen joku linja pitää olla ja rakentaa.”

”Kun ollaan tälleen erillään ja jokaisella on vähän niin kuin oma tapa tehdä niin ei tää ole helppoa... jokaisella olis paljon annettavaa.. niin mistä se kanava, että saisi irti parhaat.”

8 KEHITYSEHDOTUKSET

8.1 Isojen asioiden jakaminen ja keskustelu

Koko työyhteisöä koskevia ilmoitusluontoisia asioita käsitellään joka toinen tiistai koontuvassa yhteisessä, laajennetun johtoryhmän kokouksessa (Aty-kokous). Kokouskutsu ja agenda tulevat sähköpostitse aina edellisellä viikolla kaikille tiedoksi. Kuten tutkimustuloksistakin selvisi, näitä ilmoitusluontoisia asioita ei välttämättä aina koeta tarpeelliseksi matkustaa kuuntelemaan tiistaikokouksiin. Kokouksen aiheet eivät tunnu koskettavan kaikkia. Jos Aty-kokouksen rakenne halutaan pitää samana jatkossakin, voitaisiin tarkemmin harkita, mille asioille riittäisi julkaisu intrassa. Jokaisen olisi suhteellisen helppä tutustua säännöllisesti ilmoitusluontoisiin asioihin yhteisellä levyasemalla, itse valitsemanaan päivänä. Jos sitten näistä asioista herää kysymyksiä, niihin voitaisiin kokouksessa palata tarkemmin. Asian voisi selvittää esimiehen kanssa myös suoraan. Kokouksen muistiot ja liitteet voitaisiin viedä samaan paikkaan. Niitä voisi sieltä käydä oman aikataulunsa mukaan lukemassa. Aty-kokouksessa jäisi aikaa muille asioille. Jos yksikölle päätetään organisaatorakenne, voisivat eri tiimit pohtia, mitä oman työn kannalta tärkeitä asioita koko yksikön kokouksissa esitettäisiin. Ajankäytön tehostamiseksi näihin Aty-kokouksiin osallistuisi tiimistä vain yksi, joko jokainen vuorollaan tai vakituiseksi osallistujaksi nimetty henkilö. Osallistujamäärä jäisi silloin tässä kokouksessa pienemmäksi, ja ajatustenvaihto saattaisi näin olla helpompaa. Kokoukseen osallistuja esittelisi myöhemmin oman tiiminsä jäsenille kokouksen asiat ja avaisi muistioista niitä kohtia, jotka kaipaavat syvempää paneutumista. Laajennettu johtoryhmä voitaisiin silloin kutsua nykyisessä, laajassa kokoonpanossaan, koolle harvemmin. Vaikka osalle työntekijöistä näin toimien kokouksia saattaisi tulla myös lisää, olisi niiden laatu tehokkuuden kannalta katsottuna joissain tapauksissa jopa parempi kuin osallistujamäärältään suurempien kokousten.

Esimiehellä kuluu paljon työaikaansa hänen kauttaan kulkevan sähköpostin suodattamiseen ja eteenpäin jakamiseen. Saattaa myös olla, että joku tieto jää välittämättä oikealle henkilölle, sillä alaisten työkenttä on laaja, ja eri alueilla on meneillään yhtä aikaa monia hankkeita. Esimies ei välttämättä ole näistä kaikista täysin perillä. Organisaation rakentamisen ja tiimiytymisen valmistuttua voitaisiin viestintävastuuta antaa tiimien vetäjille, jos sellaisia tiimeihin nimetään. Jos tiiminvetäjiä ei nimetä, voidaan jokaiseen tiimiin nimetä tältä osin tiedotusvastuullinen henkilö. Hallintoon ja muille verkostoille voisi

ilmoittaa tiimien vetäjien/tiedotusvastaavien yhteystiedot, jolloin he voisivat saada postia suoraan myös itselleen, esimiehen lisäksi. He toimittaisivat tarpeelliset tiedot eteenpäin oman tiimiinsä sisällä. Kaikille niille, jotka yksikön päällikölle aluetyötä koskevia viestejä lähettävät, ei pystytä yhteystietoja ilmoittamaan, mutta tältä osin esimiehen postituslista pieneni jakelua ajatellen joka tapauksessa muutamaan nimeen. Viestin oikean vastaanottajan arvioimiseen ei kuluisi enää niin paljon aikaa. Voidaan myös olettaa, että tiiminvetäjät tuntevat oman tiiminsä tietotarpeet tarkemmin kuin yksikön esimies, jolloin tieto varmemmin menee oikeaan paikkaan.

Sosiaaliviraston tiedotusyksikölle pitäisi vakuuttavammin ja päämäärätietoisesti informoida Aluetyön yksikön olemassaolosta, työtehtävistä ja henkilöstöstä. Tiedottajan kutsuminen kertomaan omasta työstään ja juuri tälle yksikölle tarjoamistaan palveluista olisi myös paikallaan. Vaikka suuren viraston tiedotus ei voi olla vastuussa eri yksiköiden sisäisestä tiedonkulusta, on kuitenkin hyvä, että se tietää mahdollisimman paljon tämänkin organisaation toiminnasta ja henkilöstöstä.

Avainsanat:

1. Intra
2. Y-asema
3. Aty-kokous
4. Tiimiytyminen
5. Tiedotusyksikkö

8.2 Ajantasatiedon saatavuus ja osallisuus sen vaihdannassa

Koska yhteistä, fyysistä toimistoa ei ole, toimii sähköposti kiireellisten tietojen vaihtamisen kanavana. Sähköpostiviestien otsikointiin ja kiireellisyysmerkintöihin olisi hyvä kiinnittää huomiota. Punainen lippu viestissä menettää merkityksensä, jos kaikki viestit ovat sillä varustettuina. Otsikoinnin tulisi olla lyhyt ja sisältöä napakasti kuvaava, jotta se erottuu massasta ja herättää mielenkiinnon. Lukukuittaus-toiminto kannattaa ottaa käyttöön silloin, kun viestin lähettäjä haluaa varmistua siitä, että kaikki vastaanottajat ovat ainakin avanneet viestin. Jos johonkin viestiin kaivataan keskustelullista kannanottoa, siitä poistetaan tarpeettomat liitteet ennen viestiketjuun vastaamista. Näin vastaanottajien sähköpostilaatit eivät kuormitu turhaa. Ennen vastaamista voi myös miettiä, onko tarpeellista käyttää ”vastaa kaikille” –toimintoa vai riittääkö vastaaminen lähettäjälle.

Vähemmän kiireellisissä asioissa voisi hyödyntää intraa ja yhteistä levyasemaa. Näitä voisivat olla esimerkiksi asukastilojen viikko-ohjelmat ja alueen tapahtumien esitteet. Kaikkien omalle vastuulle jäisi siten ottaa käytännöksi tarkistaa säännöllisesti päivitykset tiedostokansioissa. Näiden välineiden käyttöön olisi pikimmiten annettava koulutusta niille, jotka tuntevat epävarmuutta tietotekniikassa tai joilla ei ole työaikana aikaa opetella sitä itsenäisesti.

Organisaatorakenteen selvittyä voitaisiin sopia vastuista intran päivittämiseksi. Teemapäivää verkkoviestinnästä ja verkkokirjoittamisesta kannattaisi myös harkita.

Avainsanat:

1. Sähköposti
2. Intra
3. Y-asema
4. Punainen lippu
5. Otsikointi
6. Lukukuittaus
7. Viestintäkoulutus
8. Tietotekniikkakoulutus

8.3 Tunnelma

Aluetyön yksikön henkilöstö on yhteistyöhaluista, keskustelevaa, ammattitaitoista ja sitoutunutta. Vanhoista organisaatorakenteista olisi kuitenkin myös ajatustasolla päästävää uuden edessä eroon, ja yhteisöllisyyden, me-hengen, yhteisöidentiteetin sekä myönteisen työ- ja viestintäilmapiirin luomisen jatkamista on edelleen kannustettava.

Puolivirallista tekemistä voitaisiin järjestää esimerkiksi erilaisten teemapäivien ja opintopiirien muodossa. Näissä osittain tai kokonaan johdetuissa tilaisuuksissa voidaan keskustella vapaamuotoisesti erilaisten ennalta sovitusta aihealueista. Samalla ne toimisivat luontevina foorumeina kiireettömämpään tutustumiseen. Omalla teemalla alustettu, jokaisen vuorollaan tarjoama aamukahvi voisi myös toimia tunnelman luojana ja ylläpitäjänä, kuten myös oppimistilanteena. Teeman voisi vapaasti valita itseä kiinnostavasta aiheesta, tai siihen voisi kysyä vinkkejä kollegoilta niin halutessaan. Näitä aamukahveja ei tulisi olla liian tiheästi, mutta kuitenkin säännöllisesti. Esimerkiksi osan Aty-

kokouksista voisi korvata näillä ja pitää kokous vapaamuotoisemmin. Työhyvinvointiin keskittyviä päiviä olisi myös hyvä kehittää.

Työajan ulkopuolella voitaisiin myös järjestää tapaamisia. Niitä voisi olla pienimuotoisempina ympäri vuoden aina silloin tällöin. Vapaa-ajalla toteutetut tilaisuudet eivät saisi kuitenkaan jäädä ainoiksi mahdollisuuksiksi epäviralliselle tutustumiselle, keskustelulle tai kokemustenvaihdolle. Yhteiselle urheilu-, elokuva-, teatteri- tai muulle säännölliselle harrasteelle ilmeni myös toiveita. Ilmapiiriä voisi tämän pohjalta hieman kartoittaa ja sopia, kuka aloittaisi harrastemahdollisuuksien etsimisen ja kiinnostusten kohteiden haarukoimisen yksikön sisällä.

Avainsanat:

1. Epävirallisuus
2. Kokemustenvaihto
3. Aamukahvit
4. Teemapäivät
5. Vapaamuotoisuus
6. Kiireettömyys
7. Teemapäivät
8. Opintopiirit
9. TYHY-päivät
10. Yhteinen harrastus

8.4 Osallistuminen, vaikuttaminen, yhdessä tekeminen ja oppiminen

Yksikössä on jo aloitettu hyväksi koettu työryhmä-/pienryhmätyöskentely, joissa käsitellään koko työyhteisöä koskevia asioita pienemmässä kokoonpanossa. Jäsenet valikoidut niihin osaamisensa ja kiinnostuksensa mukaan, pääosin vapaaehtoisesti. Oppiminen tapahtuu vain tämän ryhmän sisällä, joten on tärkeätä huolehtia jatkossakin siitä, että kaikki saavat tiedot projektin eri vaiheista ja lopputuloksesta. Y-asemaa voi tässäkin hyödyntää esimerkiksi ottamalla systemaattiseen käyttöön projektikansion. Sinne kunkin eri projektin vastuuhenkilö päivittäisi pöytäkirjoja, sekä työn eri vaiheita. Tuolloin myös muut voisivat halutessaan kommentoida ja antaa omia ehdotuksiaan työryhmälle. ”Liiallisen demokratian” välttäminen on kuitenkin tarpeen, jotta projektit eivät veny. Hyvässä projektissa myös lopetuspäivä on sovittu. Projektisuunnitelman laatiminen ja päivittäminen alusta alkaen on myös hyödyllistä.

Vaikuttamisen mahdollisuuksia omaan työhön ja koko organisaation toimintaan lisäävät myös kehityskeskustelut. Niiden käynnistäminen pikaisesti olisi suositeltavaa. Niissä olisi käytävä perusteellinen keskustelu toimenkuvista, perustehtävästä, koko yksikön suuntaviivoista, visiosta ja missiosta. Esimiehen epäviralliset vierailut säännöllisesti, vaikka harvemminkin, jokaisessa työpisteessä olisi vaikuttamismahdollisuuksien kasvattamisen kannalta myös toivottavaa.

Yhdessä tekeminen ja oppiminen toteutuvat tässä yksikössä suurimmaksi osaksi pienryhmätyöskentelyssä ja epävirallisissa opintopiireissä, joihin osa työntekijöistä osallistuu. Asiantuntijatyössä perinteistä työnkiertoa on hankala järjestää. Tiimiytymisen jälkeen, toimintatapojen vakiinnuttua, sijaisjärjestelmä voisi toimia niin, että hiljaisempina ajanjaksoina olisi lyhyt työskentely kollegan kanssa yhdessä tämän työpaikalla mahdollista järjestää. Tämä lisäisi keskinäistä avoimuutta ja hyvien työtapojen tehokasta jakamista. Se selventäisi osaltaan myös, mitä asioita eri yksiköissä tehdään päällekkäin vain siksi, että ei tiedetä, miten toisessa toimipisteessä toimitaan.

Jo aiemmin mainitut teemapäivät kuuluvat myös yhdessä oppimisen piiriin. Virallisempaa koulutusta yksikössä toivottiin mm. tietotekniikassa, sisäisen intran tehokäytössä, johtamis- ja esimiestyöstä, projektihallinnasta, viestinnästä ja sosiaalialan erilaista koulutuksista ja luennoista. Koulutustarve olisi hyvä kartoittaa viimeistään kehityskeskustelussa. Sijaisjärjestelmät tulisi suunnitella sellaisiksi, että työhön suoraan liittyvä itsensä kehittäminen onnistuisi jokaiselle tasapuolisesti.

Avainsanat:

1. Työryhmät
2. Y-asema
3. Projektikansiot
4. Tiimikokoukset
5. Aty-kokous
6. Kehityskeskustelut
7. Esimiehen vierailut
8. Tutustuminen kollegan työpisteeseen
9. Teemapäivät
10. Koulutustarpeiden kartoittaminen

8.5 Viestintäfoorumien hyödyntäminen

Osa henkilöstöstä käyttää jo nyt yhteistä intraa tiedon jakamiseen ja säilyttämiseen, ainakin satunnaisesti. Olemassa olevaa viestintäverkostoa olisi hyvä hyödyntää enemmän, ja ottaa sen käyttö mukaan jokapäiväisiin työkäytäntöihin yhteisesti sovitulla tavoilla. Intran ja yhteisen levyaseman käyttö on helppo omaksua, eikä vaadi erityisiä tietotekniikkataitoja. Intranetin vuorovaikutteisia ominaisuuksia olisi myös hyvä tutkia lähemmin ja opetella niiden käyttö esimerkiksi keskustelupalstan ja työpöydän osalta. Yksiköllä ei ole yhteistä toimistoa, joten tietoverkko voi toimia sen osittaisena korvikkeena, virtuaalisena työtilana. Yritysmaailmasta tutun virtuaalokokouksenkaan järjestäminen verkossa ei liene kokonaan poissuljettua. Myös pikaviestimien käytön mahdollisuutta voitaisiin tutkia tarkemmin.

Intran tehokkaampi käyttö pienentää sähköpostiviestien kuormitusta. Haastattelutulosten perusteella voisi olla paikallaan tarkistaa viraston IT-tuen avulla postilaatikkojen koon riittävyys. Toisaalta, jos raskaat liitteet aletaan säännönmukaisesti jakaa intrassa, pienenee koko tietoverkon ja oman sähköpostilaatikon kuormitus. Oma postilaatikko olisi myös säännöllisesti tyhjennettävä, ja tallennettava tai tuhottava sinne tulleet raskaat liitetiedostot. Sähköpostia voisi alkaa käyttää enemmän ilmoitustaulutyypillisesti ja siirtää keskustelut ja ongelmien ratkomiset muualle verkkoon.

Viestintäfoorumeina osaltaan toimivat myös kokoukset, joita kuitenkin tällä hetkellä leimaa kiire ja asioiden nopea läpivienti. Aty-kokouksen alkuun sijoitettu kahvihetki kuulumisten vaihtoa varten on hyvä ajatus, mutta toimii nyt vain osittain tarkoituksensa mukaisesti. Kokousten määrän lisääminen vuorovaikutteisuuden lisäämiseksi ei palvele ketään, mutta jos verkossa toimivia työtiloja otetaan käyttöön, ja esimerkiksi ilmoitusluontoiset asiat on käyty etukäteen läpi yhteisessä työtilassa, voivat kokoukset olla jatkossa vähemmän tiiviitä ja niissä olisi aikaa myös keskustelulle. Verkon tehokkaan käytön opettelu myötä saattaa olla, että keskustelu verkossa korvaa kokonaisen kokouksen, ja siten säästää osallistujilta esimerkiksi matkustamisen kokouspaikalle. On tietenkin asioita, jotka vaativat kasvokkaisviestintää, mutta saattaa olla hyvä aika ajoin pohtia tarkemmin, mitä ne ovat ja mitä asioita voisi viestiä toisin.

Kasvokkain tapahtuvat kahvipöytä- ja käytäväkeskustelut ja muut epäviralliset tiedon välittämisen keinot puuttuvat tästä yksiköstä lähes kokonaan. Tällä puskaradioksikin kutsutulla viestintäkanavalla ei ole ainoastaan negatiivinen sävy. Riittävän avoimessa

viestintäilmapiiirissä se voi toimia tehokkaana tiedon vaihtamisen kanavana. Puskaradio toimii tässä yksikössäkin, mutta luonnollisesti enemmän puhelimesta ja sähköpostitse. Esimiehen vastuulla olisi huolehtia jatkossakin siitä, että kaikki työhön olennaisesti liittyvä tiedonvälitys on tasapuolista ja oikea-aikaista niin, että ns. sisäpiirejä ei synny.

Verkostoituminen kuuluu aluetyöhön kiinteästi. Se on ollut jo vuosikaudet osa sen arkipäivää. Myös henkilöstön välisiä sisäisiä verkostoja on ollut olemassa jo ennen tämän yksikön perustamista, ja niitä muodostuu lisää toimintatapojen vakiintuessa. Ne muodostuvat luontevasti silloin, kun ihmisillä on yhteisiä intressejä työn tai harrastusten vuoksi. Verkostoja voitaisiin tässä työyhteisössä tarpeen mukaa myös rakentaa tietoisesti. Voidaan esimerkiksi valita työryhmään henkilö kaupungin kaikista ilmansuunnista tai jokaisen ammattinimikkeen yksi edustaja.

Sosiaalisen median käyttöönotosta työvälineenä on puhuttu jo jonkin aikaa, ja osassa työpaikkoja se onkin muodostunut erääksi viestinnän välineistä. Sisäisessä, epävirallisemmassa tietojen vaihdossa ja yhteishengen luomisessa sitä voitaisiin käyttää myös Aluetyön yksikössä. Joku henkilöstöstä, jolla jo on esimerkiksi Facebook-tili, voisi perustaa suljetun ryhmän omalle henkilöstölle. Siellä voitaisiin käydä keskusteluja mistä tahansa aiheesta. Näin se korvaisi tai täydentäisi kasvokkain tapahtuvaa viestintää. Tilin luominen on helppoa ja maksutonta, ja vaikka omaa julkista sivustoaan ei perustaisikaan, voi suljettuun ryhmään suhteellisen turvallisesti liittyä.

Asiasanat:

1. Intranet
2. Virtuaalinen työtila
3. Sähköposti
4. Kokoukset
5. Kasvokkaisviestintä
6. Puskaradio
7. Verkostoituminen
8. Sosiaalinen media
9. Verkkoviestinnän eri mahdollisuudet

Tutkittu yksikkö on organisaatio, jonka tulostamasta perinteisillä panos/tuotos -mittareilla ei voida tehdä. Seurannalla voidaan tarkistaa, miten viestintä ja dialogi toimivat, ja onko työyhteisön jäsenillä työssään tarvitsemansa tieto, voivatko he vaikuttaa riittävästi työhönsä ja työyhteisöönsä ja edistääkö vuorovaikutus yhteistä oppimista ja

osaamisen jakamista. (Juholin 2010, 78.) Viestinnän onnistumisen seurantaan ja arviointiin Juholin (2010) antaa organisaatiolle käyttöön kolme kysymystä: Mitä aineellista tai aineetonta hyvää viestinnällä voidaan tai tulisi saada aikaan? Mitä huonoa, vahingollista tai vaarallista viestinnän avulla voidaan ehkäistä tai vähentää? Mikä myönteinen tila tai tilanne säilytetään nykyisellään viestinnän avulla? Näitä kysymyksiä on hyvä kiireisimmässäkkin työyhteisössä aika ajoin hyvä pysähtyä miettimään.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Aluetyön yksikön henkilöstö on hajaantunut noin 20 eri pisteeseen ympäri kaupunkia ja työskentelee itsenäisesti oman alueensa tarpeita palvellen. Jokaisella työntekijällä on paljon tietopääomaa, taitoja ja omaa osaamista sekä hyviä työtapoja, joita voisi järjestelmällisesti jakaa myös toisille. Suurin osa työyhteisön jäsenistä on työskennellyt ennen tämän yksikön perustamista samassa tai samankaltaisessa työssä. Omat tavat tehdä ja koordinoida työtä alueella ovat toimivia, ja monesti myös perua ajoilta ennen Aluetyön yksikön perustamista. Kaikki organisaatiossa eivät vielä tunne toisiaan, eivätkä myöskään täysin toistensa työnkuvia. Asioiden samankaltaista ymmärtämistä, ja näin myös tehokasta keskinäistä tiedonvaihtoa ja luontevaa kommunikointia, voivat haitata myös erilaiset tulkinnat muun muassa nimikkeissä ja niiden määrittämissä toimenkuvis-
sa.

On luonnollista, että operatiivinen työ vie ajan lähes kaikelta muulta, eikä esimerkiksi viestinnän kehittämistarpeiden kartoittamiselle riitä aikaa, vaikka tahtoakin olisi. Nyt tehty kartoitus auttaa viestinnän suunnittelussa, sillä tuloksena saatiin ehdotuksia kehittämistarpeista, jotka luovutettiin toimeksiantajalle.

Organisaatiossa jo tapahtuneet muutokset, ja myös tulevat, vielä keskeneräiset, epäviralliset tiedot uusista muutoksista, saattavat aiheuttaa epävarmuutta oman työn tulevaisuudesta. Yksikössä viestitään suhteellisen avoimesti kaikkiin suuntiin, ja esimies kertoo hallinnosta tulleet viestit muuntelemattomina. Muutoksen johtaminen, ja siitä viestittäminen on kuitenkin eräs haastavimmista esimiestyön alueista. Siihen kannattaakin jatkossa erityisesti paneutua. Ensisijaisen tärkeätä on järjestää rauhalliset kehityskeskustelut, ja pikaisesti myös yhteisesti selvittää Aluetyön yksikön perustehtävä, suuntaviivat sekä tulevaisuuden visiot.

Sähköposti on tässä yksikössä ensimmäisenä valittu kanava silloin, kun halutaan välittää tietoa ajantasaisesti kaikille. Kehittämisehdotuksissa painotettiin olemassa olevan sisäisen verkon tehokkaampaa käyttöä, verkon työvälineiden koulutusta sekä virtuaalisten työtilojen käyttöönottoa.

Aluetyön yksikössä kokoukset nykymuodossaan eivät anna tilaisuutta tehokkaaseen tietojen vaihtoon eivätkä yhteishengen luomiseen. Laajennetun johtoryhmän kokouk-

sessä jokaisella on periaatteessa mahdollisuus saada äänensä kuuluville. Osallistujamäärä on kuitenkin suuri ja asialista usein pitkä, joten kynnys ehdottaa jotakin tai herättää keskustelua, on tutkimustuloksen valossa korkea. Vuorovaikutteisen kokouksen ja palaverin osallistujamäärän tulisi pysyä alle kymmenessä hengessä myös Karhun ja Salo-Leen mukaan (2005). Infoluontoisissa tilaisuuksissa voi heidän mukaansa olla enemmänkin väkeä. Kokouskäytäntöjen uudelleen pohtiminen organisaation tiimirakenteesta päättämisen jälkeen tuonee parannusta tähän. Yhteiset teema- ja kehittämispäivät, puoliviralliset aamukahvitilaisuudet ja monenlaiset muut työkykyä ja -viihtymistä ylläpitävät tilaisuudet auttavat vuorovaikutteisuuden lisäämisessä, yhteisöllisyyden luomisessa ja muussakin kommunikoinnissa.

Halukkuus oman osaamisen ja ammattitaidon ylläpitämiseen on merkki työntekijän kiinnostuksesta omaa työtään kohtaan, ja myös merkki sitoutumisesta organisaatioon. Tutkimuksessa esille tulleista koulutustarpeista on mainittu kehitysehdotuksissa, mutta ne on hyvä selvittää vielä tarkemmin uudelleen. Myös vaadittavat työkalut olisi tarkistettava niin, että käytössä olisivat ne ohjelmanovellukset, joita kukin työssään tarvitsee.

Aluetyössä henkilöstön ammattitaitoon kuuluu jatkuva vuorovaikutteinen viestiminen niin kollegojen, asiakkaiden kuin verkostojenkin kanssa. Työ on myös jatkuvaa PR-työtä eri toimijoiden parissa. Perustehtävä sosiaalialan työssä on kuitenkin muu kuin viestintä, joten voisi ajatella, että virastossa työskentelevät tiedottamisen ammattilaiset voisivat tukea työntekijöitä omalla osaamisellaan. Myös teemapäivän yhteydessä annettu koulutuspaketti viestinnästä voisi helpottaa työyhteisöä ottamaan vuorovaikutteinen viestintä mukaan jokapäiväiseen työhön.

Matkallaan kohti tiivistä, tunnelmaltaan entistä parempaa työyhteisöä olisi Aluetyön yksikön nyt, kun se on vielä rakentumassa, annettava silloin tällöin itselleen lupa myös luovaan joutenoloon yhdessä, toisiinsa tutustuen.

Ensimmäinen yhteydenotto toimeksiantajan kanssa tätä opinnäytetyötä koskien oli marraskuussa 2011. Sain vapaat kädet miettiä aihetta, annettu pääotsikko oli vain ”Sisäinen viestintä”. Tavatessani joulukuussa 2011 toimeksiantajan edustajan, sain tarkempia suuntaviivoja siitä, mitä oikeastaan haluttaisiin saada selville. Sanat hiljainen tieto ja synergia-edut, vuorovaikutus, kompetenssi ja tietotaito alkoivat vallata alaa omassa mielessäni. Lopullinen tutkimuskysymys sovittiin joulukuun 2011 aikana ja 3.1.2012

esittelin tutkimukseni ja toteutustavan Aluetyön yksikön laajennetun johtoryhmän kokouksessa.

Organisaatio ja sosiaaliala olivat minulle vieraita, joten pohjatyö vaati jonkin verran taustatutkimusta. Myös kaupungin viraston työskentelytavat olivat minulle entuudestaan outoja, ja monien sanojen ja ilmauksien ymmärtäminen tuotti välillä vaikeuksia. Kehitettyäni opinnäytetyön lopullista tutkimuskysymystä Elisa Juholinin teorioihin perustuen sain samalla myös valmiiksi haastattelurungon, ja lopulta myös haastattelu aikataulun sovittua. Aikataulusyistä osa haastatteluista tehtiin lopulta sähköpostitse. Haastateltavat olivat kaikki hyvin mukana asiassa, positiivisia ja yhteistyöhaluisia. Minulle jäi tunne, että he mielellään pysähtyivät hetkeksi miettimään aihealuetta tarkemmin, ja koin tilanteet vapautuneiksi. Haastattelut tehtiin 20.2.–23.3.2012, sähköpostihaastattelut palautettiin viimeistään 9.4.2012.

Tutkimuksen tulokset eivät sinänsä yllättäneet. Osittain samankaltaisia tuloksia on saatu aiemminkin tehdyissä opinnäytteissä ja pro-graduissa. Usein esiintyvää tutkimustulosta tiedon huonosta kulkemisesta ei kuitenkaan saatu. Pääosin arki- ja projektiviestintä tässä yksikössä toimii erittäin hyvin. Varsinaiseen tutkimuskysymykseen saatiin kuitenkin vastaus nykytilan kartoituksen ja kehitysehdotusten muodossa.

Työyhteisöviestinnän teorieksia, Juholinin eri teoksia ja sisäisestä viestinnästä kirjoitettuja perusteoksia lukiessani huomasin, että hyvä, vuorovaikutteinen viestintä nykykäsityksen valossa sivuaa periaatteiltaan oppivasta organisaatiosta kirjoitettua teoriaa. Myös alaistaitojen määritelmät ja työssäviihtymistä lisäävät tekijät sopivat osittain hyvin Juholinin ”Viestinnän vallankumouksen” perusajatuksiin. Mielenkiintoisia jatkotutkimuksen aiheita olisivatkin esimerkiksi Aluetyön yksikön matka kohti oppivaa organisaatiota, esimiestyön haasteet asiantuntijaorganisaatiossa, sekä henkilöstön ja johdon käsitykset hyvistä alaistaidoista. Työhyvinvoinnin tasoa voisi myös tutkia. Ensisijaisesti ehdotan kuitenkin yksikön visuaalisen ilmeen ja ulkoisen viestinnän tilan kartoittamista ja sen päivityksiä.

Loppupistettä kirjoittaessani huomaan ajattelevani, että vaikka kirjoituksiin sisäisestä viestinnästä suhtaudutaan helposti ”sanahelinänä”, on hyvään teoriaan ja sovittuihin toimintatapoihin perustuvan vuorovaikutteisen viestinnän onnistuminen eräs tärkeä osatekijä menestyvälle, hyvinvoivalle työyhteisölle ja organisaatiolle.

LÄHTEET

Aunola, E. 2007. Haaga Instituutti maineen lähteillä. Opinnäytetyö. Viitattu 8.4.2012.
<http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/17432>

Eskola, J & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.

Heino-Mouhu, S. 2010 Toimintakertomus Pihlajamäen aluetyö vuonna 2010. Metropolia YAMK. Julkaisematon lähde

Heino-Mouhu, S. 2011. Kestävän kehityksen yhteistyö. Metropolia YAMK. Julkaisematon lähde.

Helsingin Kaupunki Sosiaalivirasto. Viitattu 28.12.2011.
<http://www.hel.fi/hki/sosv/fi/sosta/aluetyo>.

Helsingin kaupunki Sosiaalivirasto: Sosiaalisesti eheä ja moniarvoinen Helsinki; Sosiaaliviraston toiminta-ajatus, visio ja strategiset päälinjat 2012. Viitattu 16.5.2011.
<http://www.hel.fi/hki/sosv>

Helsingin Kaupunki, Sosiaalivirasto. Viitattu 25.3.2012.
http://www.hel.fi/hki/sosv/fi/hallinto/halke/viestinta_neuvontayksikko/henkilokunta.

Hiller-Ikonen, A. Laadullinen sisällön analyysi. Viitattu 2.3.2012. www.uta.fi.

Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2001. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Hjelm, K. 2012. Sosiaaliohjaaja. Haastattelu 15.3.2012. Haastattelija Hyppönen, O. Vantaa.

Iivonen, A. 2007. Miten tiedotan. Yhdistystoimijan tiedottamisopas. Opintotoiminnan Keskusliitto ry. Vantaa.

Ikävalko, E. 2001. Käytännön tiedottaminen. Yhteisöviestinnän käsikirja. Inforviestintä Oy. Helsinki.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. WS Bookwell Oy. Juva.

Isokangas, A. & Kankkunen, P. 2011. Suora yhteys. Näin sosiaalinen media muuttaa yritykset. Elinkeinoelämän valtuuskunta EVA. Viitattu 21.3.2012
<http://www.eva.fi/julkaisut/eva-raportti-suora-yhteys-n%C3%A4in-sosiaalinen-media-muuttaa-yritykset/3572/>.

Juholin, Elisa 1999. Sisäinen viestintä. WSOY. Juva

Juholin, E. 2007. Työyhteisöviestinnän uusi agenda. Työyhteisöviestintä. TYVI 2010 Raportti II. Haaga - Helia. Helsinki.

Juholin, Elisa. 2009a. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOYpro. Helsinki.

Juholin, E. 2009b. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Juholin, E & Infor Oy. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Hansaprint Oy. Vantaa. Viitattu 17.3.2012. <http://www.infor.fi/Kirjakauppa/Viestintae-ja-vaikuttaminen/Arvioi-ja-paranna>

Jyväskylän Yliopisto, verkkotuotanto, oppimateriaali. Viitattu 27.1.2012. <http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/artikkelit/index.html>.

Karhu, M., Salo-Lee, L., Sipilä, J., Selänne, M. Söderlund, L., Uimonen, T., Yli-Kokko, P. 2005. Asiantuntija viestii, ajatuksesta vaikutukseen. Inforviestintä Oy. Keuruu.

Keränen, T & Ylenius, J. Viitattu 22.2.2012. www.tiedottaja.fi/pdf/viestintastrategia.

Korhonen, N. & Rajala, R. 2011. Viestinnän prosessointi. Talentum. Helsinki.

Lehtonen, J. 1998. Yhteisöviestinnän johdantokurssin lukemistoa. Jyväskylän yliopisto: Viestintätieteiden laitos. Viitattu 25.7.2011. http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/termikirjasto/sisainen_viestinta.

Manninen, O. 2007. Viestinnän ja johtamisen yhteispeli -seminaari. Avauspuheenvuoro 31.5.2007. Viitattu 7.4.2012. <http://www.worklifeability.fi/aineisto/Avauspuheenvuoro.pdf>.

Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tampere. Tammi.

Parkkonen, A. 2008. Poro Gradu. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 25.1.2012. <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/30693/TMP.objres.169.pdf?sequence=1>.

Ridell, 1993. Kommunikaation ihmeelliset seikkailut. Tiedotustutkimus 1/93. Viitattu 23.7.2011. <http://lipas.uwasa.fi>

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. Hakapaino. Helsinki.

Siimessaari, S. 2012. Toimistonhoitaja. Haastattelu 15.3.2012. Haastattelija Hyppönen, O. Vantaa.

Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs Organisaatio. Helsinki. Talentum Media Oy.

Tutkimuksen logiikka ja strategiset valinnat HAMK. Viitattu 7.1.2012. www.portal.hamk.fi.

Typpi, J. Aluetyön päällikkö. 2012. Haastattelu 27.2.2012. Haastattelija Hyppönen, O. Litteroitu. Vantaa.

Virtuaaliammattikorkeakoulu. Viitattu 22.2.2012. <http://www.amk.fi/opintojaksot/>.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä. Gummerus.

Åberg, L. 2003. Viestintä, tuloksen tekijä. Helsinki. Inforviestintä Oy.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset.

1) Isojen asioiden jakaminen ja keskustelu

”Isoja asioita ovat strategisten asioiden lisäksi myös omaa työtä ja henkilöstömuutoksia koskevat asiat.”

Saatko mielestäsi ajantasaista tietoa esimieheltäsi tai muulta viralliselta taholta silloin, kun asia koskee organisaatiota, työtehtäviä tai muita työtäsi suoraan koskevia asioita?

Onko sisäisessä viestinnässä tapahtunut muutoksia viime vuoden aikana?
Jos on, millaisia?

Kuinka suuressa roolissa on sosiaaliviraston viestintäyksikkö työhösi liittyvän tiedonsaannin kannalta?

Oletko itse yhteydessä viestintäyksikköön sisäisen viestinnän tiimoilta?

Milloin, miten? Onko siitä ollut hyötyä?

2) Ajantasatiedon saatavuus ja osallisuus sen vaihdannassa

”Asiantuntija tarvitsee ajankohtaistietoa työssään, mutta hän on myös osa sen tuottamista ja vaihdantaa.”

Ketkä ovat mielestäsi vastuussa yksikkönne sisäisestä viestinnästä ja tiedonkulusta?

Miten saat tietoa siitä, mitä muissa taloissa/yksiköissä tapahtuu?

Oletko kiinnostunut siitä, mitä yksikön muissa taloissa /toimintayksiköissä tapahtuu?

Mitkä tiedot tai asiat ovat sellaisia yksikkönne keskeisiä ajantasatietoja, joita ilman työskentely kangertelee, tapahtuu virheitä jne.

Miten itse toimi tietojen antajana /välittäjänä /jakajana?

3) Tunnelma

”Työyhteisöviestinnästä puhuttaessa työn ilo ja tunnelma tulevat siitä kun jaamme tietoamme, kokemuksiamme, ja ideoitamme ja samalla monistamme ja jalostamme niitä. Hyvä tunnelma syntyy siitä, että voi puhua asioista vapaasti ja tuoda yhteiseen käsittelyyn ja jotka kokee tarpeellisiksi itselleen ja organisaatiolleen.”

Onko käytössä vakiintuneita kehitys- tai tuloskeskustelua?

Saatko palautetta työkavereilta, esimiehiltä? Miten?

Saatko spontaania palautetta heiltä?

Annatko itse palautetta ja miten?

Miten parhaiten mielestäsi ratkaistaan ongelmia ja konflikteja?

Voitko vapaasti tuoda asioita yhteiseen käsittelyyn esimerkiksi yhteisissä aty-kokouksissanne?

Onko kokouskäytännöissänne parannettavaa?

4) Osallistuminen ja vaikuttaminen työyhteisössä

”Sitouttaa henkilön organisaation päätöksiin ja toimintaan.”

Pääsetkö itse vaikuttamaan omaan työhösi mielestäsi tarpeeksi?

Missä asioissa sinulta mielestäsi puuttuu mahdollisuus vaikuttamiseen?

Miten viesti alhaalta ylöspäin kulkee? Tunnetko tulevasi kuulluksi?

5) Yhdessä tekeminen ja oppiminen

”Lisää osaamisen määrää ja parantaa sen laatua.”

Mitä tietoa, kokemuksia, ideoita ja osaamista sinä haluaisit saada muilta?

Mitä tietoa, kokemuksia, ideoita ja osaamista sinulla on antaa kollegoille ja esimiehille?

Miten itse voisit jakaa osaamistasi kollegoillesi?

Kaipaako koulutusta jollakin työhösi kuuluvalla osa-alueella?

Saatko mielestäsi samat tiedot kuin kollegasi?

6) Viestintäfoorumien hyödyntäminen

”Työntekijät vaihtavat organisaatioon liittyviä tietoja ja ajatuksia myös epävirallisesti keskenään esimerkiksi myös kahvipöytäkeskusteluissa.”

Mitkä ovat ne kolme kanavaa, joiden kautta saat eniten tietoa?

Mitä kautta mieluiten vastaanotat tietoa? Mainitse kolme kanavaa.

Tapaatko muualla työskenteleviä kollegoja muuten kuin virallisten palavereiden yhteydessä? Ehdittekö vaihtaa kuulumisia – työhön kuuluvia tai muita?

Pitäisikö mielestäsi yksiköiden keskinäistä vuorovaikutusta, ideoiden jakamista ja yhteistyötä kehittää? Onko sinulla ideoita, miten?

Liite 2. Esimiehen taustahaastattelun teemat:

”Eniten vuorovaikutusta on tiimin jäsenten kesken ja rinnakkaistiimien sekä läheisten yhteistyökumppanien kesken. Tästä käytetään usein nimitystä horisontaalinen viestintä. Esimiehen rooli on selvästi erilainen kuin työyhteisön muiden jäsenten roolit. Hän on välittävä linkki yksikkönsä ja muun organisaation sekä toimintaympäristön välillä. Esimies tuo ja vie viestiä organisaatiossa sekä pystysuorassa että horisontaalisessa suunnassa.” (Juholin 2009a.)

Minkälainen vastuu sinulla on mielestäsi organisaationne viestinnässä?

”Erityisen tärkeäksi esimiehen rooli nousee innovatiivisessa työssä, jossa esimiesviestinnällä voidaan parantaa työn vapautta, työn merkityksellisyyden kokemusta sekä resursseja ja ajan riittävyttä. Viestinnän avulla työntekijöille voidaan antaa tunnustusta ja rohkaisua, mikä edistää luovuutta ja innovatiivisuutta. Jokainen haluaa saada palautetta omasta työstään ja toiminnastaan, ja rakentavasti annettu negatiivinenkin palaute mielletään usein paremmaksi asiaksi kuin palautteen puuttuminen kokonaan.” (Juholin 2009a.)

Annatko palautetta? Miten? Miten negatiivinen palaute otetaan vastaan?

”Suurin haaste esimiestyössä ovat työyhteisön ihmiset: jokainen heistä on oma yksilönsä, ja erilaiset taustat, kokemukset ja ominaisuudet heijastuvat myös esimiehen työhön. Esimiesasema altistaa myös esimiehen itsensä palautteelle ja kritiikille. Negatiivinenkin palaute on pystyttävä ottamaan vastaan ja siitä on kyettävä ottamaan opikseen.” (Juholin 2009a.)

Saatko palautetta, miten otat vastaan negatiivista palautetta, jos sitä saat?

”Esimies toimii myös välittäjänä työntekijöiden ja johdon välillä. Hän ei siis ainoastaan tuo viestiä ylhäältä alas, vaan myös vie työntekijöiden palautetta johdon suuntaan.” (Juholin 2009a.)

Vietkö alaistesi viestiä ylöspäin, tuletko kuulluksi?

”Toimiminen lähellä tai keskellä tiimiä on edellytys menestyksekkäälle esimiestyöskentelylle. Liika läheisyys voi kuitenkin olla uhka, sillä nähdäkseen ”metsän puilta” esimiehen tulee pitää henkistä välimatkaa työyhteisön tunnepitoisiin keskusteluihin.” (Juholin 2009a.)

Pidätkö itseäsi neutraalina ja tasapuolisena viestijänä suhteessa alaisiisi?

”Kahden kesken hoidettavia viestintätilanteita ovat muun muassa palaute- ja kehityskeskustelut, joissa arvioidaan alaisen lisäksi myös esimiehen suoriutumista esimiestehtävässään. Lisäksi keskusteluissa käydään läpi tavoitteita sekä koulutussuunnitelmia. Palaute vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja auttaa työntekijöitä kehittymään tehtävissään.” (Juholin 2009a.)

Millaiset kehityskeskustelukäytännöt yksikössänne on?

”Viestintäilmasto on yksi organisaatioilmaston erityisalue, kuten viestintäkulttuuri voidaan nähdä organisaatiokulttuurin erityisalueena. Viestintäilmastolla tarkoitetaan työyhteisön ”ilmanalaa”, yhteisön jäsenten viestintää koskevia subjektiivisia näkemyksiä ja tulkintoja sekä suhtautumista viestintään tietyllä hetkellä.” (Juholin 2009a.)

Minkälaisen viestintäilmaston ajattelet organisaatiossanne olevan?

”Hiljaisen tiedon olemassaolo ja leviäminen perustuu ennen kaikkea luottamukseen ja sitoutumiseen. Osaajan, jolla on hallussaan tietoa, pitää vilpittömästi luottaa työyhteisönsä ja sen jäseniin. Hänen on myös oltava lojaali organisaatiolle ja halukas tukemaan sen menestystä.” (Juholin 2009a.)

Miten parhaiten olemassa olevaa hiljaista tietoa voisi mielestäsi parhaiten jakaa?