

Opinnäytetyö (YAMK)

Bioalat ja liiketalous

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

2012

Katariina Wirén

TYÖHYVINVOINTIA EDISTÄVÄN TYÖYHTEISÖVIESTINNÄN KEHITTÄMINEN KAARINAN KAUPUNGISSA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Bioalat ja liiketalous I Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Marraskuu 2012 | 102 sivua

Ohjaaja Ilmo Elomaa

Katariina Wirén

TYÖHYVINVOINTIA EDISTÄVÄN TYÖYHTEISÖVIESTINNÄN KEHITTÄMINEN KAARINAN KAUPUNGISSA

Viestintä ja johtaminen liittyvät kiinteästi toisiinsa ja ne molemmat vaikuttavat työhyvinvointiin. Työelämän menneet ja tulevat muutokset haastavat perinteiset viestinnän käytännöt: nykyaikainen johtaminen edellyttää nykyaikaista viestintää. Tiedon mekaanisen siirtämisen sijaan työhyvinvointia edistävässä viestinnässä on ennen kaikkea kyse vuorovaikutuksesta. Viestintä vahvistaa onnistuessaan yhteisöllisyyttä ja osallisuuden toteutumista.

Kaarinan kaupungin strategioihin on kirjattuna useita tavoitteita, muun muassa hyvinvoinnin edistäminen ennakoivasti, laadukas ja kustannustietoinen johtaminen sekä johdon viestintäosaamisen kehittäminen. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on edistää näiden tavoitteiden toteutumista ja selvittää, millainen on työyhteisöviestinnän nykytila ja mitkä ovat sen keskeiset kehittämiskohteet sekä osaamistarpeet.

Opinnäytetyön keskeisen tietoperustan muodostavat nykyaikaisen johtamisen ja viestinnän yhteys työhyvinvointiin sekä hyvinvointia edistävän viestinnän ulottuvuudet. Työyhteisön viestinnän nykytilaa ja sen kehittämistarpeita selvitettiin koko henkilöstölle suunnatulla kvantitatiivisella kyselytutkimuksella sekä kvalitatiivisella fokusryhmähaastattelulla Kaarinan kaupungin viestintäverkostolle.

Tehdyt tutkimukset osoittavat, että Kaarinan kaupungin työyhteisöviestinnän suurimmat haasteet ovat isojen asioiden kuten muutosten ja strategioiden viestimisessä sekä palautteen annossa. Myös keskustelukulttuuri kaipaa vuorovaikutteisuutta. Koulutusta tarvitaan erityisesti viestintäkäytäntöjen kehittämiseen ja esimiesten suulliseen ilmaisuun.

Tuloksia hyödynnetään Kaarinan kaupungin viestinnän kehittämisessä. Kehittämiskohteita on kirjattu vuosien 2013–2014 viestintäsuunnitelmaan, jonka toimenpiteiden toteutumisesta raportoidaan kaupunginvaltuustolle. Käytännön kehittämistyö aloitetaan esimiesten työpajoissa ja viestintäverkostossa. Lisäksi palautekulttuuri ja muutosten hallinta on valittu työyhteisön kehittämisryhmän painopistealueiksi vuosille 2013–2014.

ASIASANAT:

Työhyvinvointi, yhteisöllisyys, viestintä, yhteisöviestintä, vuorovaikutus, johtaminen

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Life Sciences and Business | Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

November 2012 | 102 pages

Instructor Ilmo Elomaa

Katariina Wirén

DEVELOPING ORGANIZATIONAL COMMUNICATION TO PROMOTE WELFARE AT WORK IN THE CITY OF KAARINA

Communication and management are closely related to each other and they both have an impact on welfare at work. Changing work life is challenging traditional communication practices in workplaces. Modern management requires modern communication. Communication is not anymore about transferring messages and information. It is interactive and emphasizes participation and strengthens sense of community.

There are several objectives in the City of Kaarina's strategies such as promoting well-being proactively, improving high-quality and cost-conscious management and developing management's communication skills. The purpose of this thesis is to promote those objectives by researching what is the current status of organizational communication, how should it be developed to promote welfare at work and what communication skills requires improvement in the City of Kaarina.

The theoretical framework of this thesis is based on relation between management and communication in a modern organization and communication models that promote welfare at work. To analyze the current status of organizational communication in the City of Kaarina a quantitative survey of the entire staff and a focus group interview were conducted in the internal communication developers group.

Studies conducted show that major challenges in communications are related to communicating changes and other significant issues like organization's strategy. Issues in providing feedback are also present. In general, there is a lack of dialog and interactivity. Training is required, especially to increase skills required in developing communication practices and oral communication skills of those who work in managerial positions.

Development areas derived from these studies have been added into the City of Kaarina's communication plan for 2013–2014 and also to the city's strategy as objectives that are monitored by the municipal council. The development will be started in workshops by managers and the internal communication developers group. Development of feedback skills and change management have been added as special focus areas for the workplace development group of City of Kaarina for years 2013–2014.

KEYWORDS:

Welfare at work, community, communication, organizational communication, interaction, leadership

SISÄLTÖ

| | |
|----------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 JOHDANTO | 7 |
| 1.1 Johtaminen ja viestintä vaikuttavat työhyvinvointiin | 7 |
| 1.2 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet | 7 |
| 2 TYÖELÄMÄN MUUTOKSIA | 11 |
| 2.1 Katsaus organisaatioteorioiden kehittymiseen | 11 |
| 2.1.1 Varhaiset mallit pyrkivät tehokkuuteen | 11 |
| 2.1.2 Ihmissuhteista innovaatioihin | 12 |
| 2.2 Kulttuuritkin voivat muuttua | 15 |
| 2.3 Muuttuva työelämä muuttaa työyhteisöjä | 17 |
| 2.4 Y-sukupolvi haastaa muutokseen | 18 |
| 2.5 Miten säilyttää innovatiivisuus työelämän muutoksissa? | 19 |
| 3 TYÖHYVINVOINNIN, JOHTAMISEN JA VIESTINNÄN KOLMIYHTEYS | 21 |
| 3.1 Työhyvinvointi on monen tekijän summa | 21 |
| 3.2 Työhyvinvointia johtamalla | 22 |
| 3.2.1 Painopiste asioista ihmisiin | 22 |
| 3.2.2 Jaettu johtajuus on kahden välinen suhde | 25 |
| 3.2.3 Julkinen johtaminen muuttuvassa toimintaympäristössä | 26 |
| 3.3 Nykyaikainen johtaminen kaipaa nykyaikaista viestintää | 28 |
| 3.3.1 Prosesseista vuorovaikutukseen | 28 |
| 3.3.2 Taitoja ja korvia tarvitaan | 31 |
| 4 HYVINVOIVAN TYÖYHTEISÖN VIESTINTÄ | 33 |
| 4.1 ”Työyhteisöviestinnän uusi agenda” | 33 |
| 4.1.1 Kuusi ulottuvuutta | 33 |
| 4.1.2 Keskustelumuotona dialogi | 34 |
| 4.1.3 Sähköiset foorumit vuorovaikutuksessa | 34 |
| 4.1.4 Haluttu ja ymmärrettävä strategia jalkautuu | 35 |
| 4.1.5 Muutos syntyy viestinnällä | 38 |
| 4.1.6 Jokaisella on vastuu viestinnästä | 41 |
| 4.1.7 Tunnelma ja ilmapiiri | 42 |
| 4.1.8 Palautetta peliin | 45 |
| 4.1.9 Työnantajamaine syntyy sanoista ja teoista | 47 |

| | |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.2 Kuntien hyvinvointiviestinnän malli | 49 |
| 5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSTEN TOTEUTTAMINEN | 52 |
| 5.1 Tutkimusmenetelmät | 52 |
| 5.2 Kyselylomakkeen muodostaminen | 53 |
| 5.3 Kyselyn toteuttaminen | 55 |
| 5.4 Fokusryhmähaastattelun toteuttaminen | 56 |
| 6 TUTKIMUSTULOKSET | 57 |
| 6.1 Kyselytutkimus koko henkilöstölle | 57 |
| 6.1.1 Taustakysymykset | 58 |
| 6.1.2 Työyhteisön viestintäkulttuuri | 61 |
| 6.1.3 Yhteisöllisyys ja työpaikan tunnelma | 65 |
| 6.1.4 Palaute ja kannustaminen | 68 |
| 6.1.5 Osallistuminen ja vaikuttaminen | 72 |
| 6.1.6 Strategiaviestintä | 75 |
| 6.1.7 Muutosviestintä | 78 |
| 6.1.8 Oman viestintäosaaminen arviointi | 81 |
| 6.1.9 Avoimet kysymykset | 84 |
| 6.2 Fokusryhmähaastattelu viestintäverkostolle | 85 |
| 6.2.1 Palaute ja -keskustelukulttuuri | 85 |
| 6.2.2 Muutosviestintä | 86 |
| 6.2.3 Strategiaviestintä | 87 |
| 6.3 Johtopäätökset tutkimuksista | 89 |
| 6.4 Tutkimusten arviointi | 92 |
| 6.4.1 Kyselytutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin arviointi | 93 |
| 6.4.2 Fokusryhmähaastattelun tulosten yleistettävyys ja luotettavuus | 94 |
| 7 POHDINTA | 96 |
| LÄHTEET | 99 |

LIITTEET

Liite 1. Kyselystä tiedottaminen intranetissä.

Liite 2. Kysymyslomake paperiversiona.

KUVIOT

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Kuvio 1. Kysymyslomakkeen rakenne. | 54 |
| Kuvio 2. Vastaajien osuus vastualueittain. | 59 |
| Kuvio 3. Työhyvinvoinnin arvioinnin prosenttijakaumat. | 59 |
| Kuvio 4. Kaarinan työyhteisöviestinnän arvioinnin prosenttijakaumat. | 60 |
| Kuvio 5. Kaarinan työnantajamaineen arvioinnin prosenttijakaumat. | 61 |
| Kuvio 6. Viestintäkulttuurin arvioinnin keskiarvot. | 62 |
| Kuvio 7. Erot eri sukupuolten mielipiteitä: Työyhteisön viestintäkulttuuri. | 63 |
| Kuvio 8. Erot eri asemassa olevien mielipiteissä: Työyhteisön viestintäkulttuuri. | 64 |
| Kuvio 9. Yhteisöllisyyden ja työpaikan tunnelman arvioinnin keskiarvot. | 66 |
| Kuvio 10. Erot eri asemassa olevien mielipiteissä: Yhteisöllisyys ja työpaikan tunnelma. | 67 |
| Kuvio 11. Palautteen arvioinnin keskiarvot. | 70 |
| Kuvio 12. Erot eri sukupuolten mielipiteissä: Palaute ja kannustaminen. | 70 |
| Kuvio 13. Erot eri asemassa olevien mielipiteissä: Palaute ja kannustaminen. | 71 |
| Kuvio 14. Osallistumisen ja vaikuttamisen keskiarvojakaumat. | 73 |
| Kuvio 15. Erot eri sukupuolten mielipiteissä: Osallistuminen ja vaikuttaminen. | 73 |
| Kuvio 16. Erot eri asemassa olevien mielipiteissä: Osallistuminen ja vaikuttaminen. | 74 |
| Kuvio 17. Strategiaviestinnän arvioinnin keskiarvot. | 76 |
| Kuvio 18. Erot eri asemassa olevien mielipiteissä: Strategiaviestintä. | 76 |
| Kuvio 19. Muutosviestinnän arvioinnin keskiarvojakaumat. | 79 |
| Kuvio 20. Erot eri sukupuolten mielipiteissä: Muutosviestintä. | 79 |
| Kuvio 21. Erot eri asemassa olevien mielipiteissä: Muutosviestintä. | 80 |
| Kuvio 22. Oman viestintäosaamisen arvioinnin keskiarvojakaumat. | 82 |
| Kuvio 23. Erot eri sukupuolten mielipiteissä: Oman viestintäosaamisen arviointi. | 83 |

TAULUKOT

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Taulukko 1. Management- ja leadership-käsitteiden ominaisuuksia ja eroja (Hughes ym. 2011, 8–9). | 23 |
| Taulukko 2. Työhyvinvointiin myönteisesti vaikuttavia johtamistapoja. (Manka 2011, 91–109). | 24 |
| Taulukko 3. Viestintäkulttuurin arvioinnin prosenttijakaumat. | 62 |
| Taulukko 4. Yhteisöllisyyden ja työpaikan tunnelman arvioinnin prosenttijakaumat. | 66 |
| Taulukko 5. Palautteen arvioinnin prosenttijakaumat. | 69 |
| Taulukko 6. Osallistumisen ja vaikuttamisen arvioinnin prosenttijakaumat. | 73 |
| Taulukko 7. Strategiaviestinnän arvioinnin prosenttijakaumat. | 75 |
| Taulukko 8. Muutosviestinnän arvioinnin prosenttijakaumat. | 78 |
| Taulukko 9. Oman viestintäosaamisen arvioinnin prosenttijakaumat. | 82 |

1 JOHDANTO

1.1 Johtaminen ja viestintä vaikuttavat työhyvinvointiin

Työhyvinvoinnin osatekijöistä viestintä ja johtaminen liittyvät paitsi työhyvinvoinnin syntymiseen, myös toinen toisiinsa. Vaikka kaikki viestintä ei ole johtamista, kaikki johtaminen on viestintää. Johtamisen ajatuksena on saada organisaatio toimimaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi: tämä on mahdollista vain viestinnän keinoin. Viestintää ei kuitenkaan usein nähdä työyhteisöissä johtamisen näkökulmasta merkittävänä funktiona. (Salminen 2001, 68, 53, 74.)

Vaikka kaikki johtaminen on viestintää, ja viestinnän sujuvuudella on vaikutusta työhyvinvointiin, kuntien työhyvinvointikartoituksissa viestintää ei ole liiemmin nähty työhyvinvoinnin osatekijänä. Esimerkiksi Kunta-alan työolobarometrissa 2011 viestintään liittyviä kysymyksiä on vain muutamia, eikä viestintää ole tutkimuksessa esitetty omana teemanaan (Työturvallisuuskeskus 2012). Tähän tarpeeseen on toteutettu vuonna 2010 Osallistava viestintä -tutkimus- ja kehittämishanke (OSVI), jossa etsittiin sisäisen viestinnän työkaluja henkilöstön osallistumismahdollisuuksien lisäämiseksi ja työhyvinvoinnin edistämiseksi nimenomaan kuntasektorilla (Pekkola ym. 2010, 4).

Kunta-alalla 68 % kaikista työntekijöistä kokee työnsä henkisesti raskaaksi (Työturvallisuuskeskus 2012, 9). Luku on huolestuttavan suuri paitsi työntekijöiden hyvinvoinnin näkökulmasta, myös kustannusvaikutukseltaan. Työpahoinvoinnin seurauksiin uppoaa Suomessa vuosittain 24–30 miljardia euroa (Herrala 2011). Tuottavuutta voidaan lisätä, jos sairauspoissaolojen määrää pystytään vähentämään (Ojala & Ahonen 2003, 36). Kunta-alalla sairauspoissaolojen määrä on Kuntatyöntekijöiden työhyvinvointi 2011 -tutkimuksen mukaan ollut keskimäärin 11,6 päivää henkilöä kohden (Kaartinen ym. 2011, 9). Viestintä ja johtaminen ovat keskeisiä työhyvinvointiin vaikuttavia toimintoja kaikissa työyhteisöissä. Mikäli organisaatio panostaa resursseja viestinnän kehittämiseen,

parantaa se johtamista ja vaikuttaa mitä todennäköisimmin myönteisesti pahoivointikustannusten hallintaan.

1.2 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatio on Kaarinan kaupunki, jossa työskentelee noin 1800 henkilöä. Asukkaita kaupungissa on yli 31 000. Organisaatio koki suuren muutoksen vuonna 2009 toteutetussa kuntaliitoksessa. Tällöin Piikkiön kunta liitettiin Kaarinan kaupunkiin ja samalla Kaarina-Piikkiö kuntayhtymän hallinnoimat terveystalvelut siirtyivät osaksi Kaarinan kaupungin organisaatiota. Lisää muutoksia on tulossa, mikäli viime aikoina keskusteluissa esillä olleet kuntarakennemuutokset mahdollisine kuntaliitoksineen tulevat toteutumaan. Organisaatiomuutoksissa viestinnällä on merkittävä rooli muutoksen onnistumisessa (Pahkin ym. 2011, 14).

Kaarinan kaupungin kokonaisstrategiassa on määritelty strategiseksi päämääräksi muun muassa hyvinvoinnin edistäminen ennakoivasti sekä laadukas ja kustannustietoinen johtaminen. Näiden päämäärien toteuttamiseksi on strategiaan kirjattuna tavoitteita, kuten:

- esimiesten ja henkilöstön tietoisuuden lisääminen työhyvinvoinnin ja varhaisen tukemisen merkityksestä työssäjaksamisessa sekä rohkaiseminen tarttumaan ongelmatilanteisiin
- riittävän johtamisosaamisen takaaminen esimiehille. (Kaarinan kaupunki 2010a.)

Kaupungin talousarviossa 2011 on valtuuston sitovana tavoitteena muun muassa johdon viestintävalmiuksien kartoittaminen ja kehittäminen vuoden 2012 loppuun mennessä (Kaarinan kaupunki, 2010b). Myös viestintästrategiasta johdettuihin vuosien 2011–2012 viestinnän kehittämisen tavoitteisiin sisältyy johdon, esimiesten ja muun henkilöstön viestintäosaamisen tukeminen (Kaarinan kaupunki 2011a). Lisäksi organisaatiossa on toiminut syksyn 2011 työhyvinvointiryhmä, joka jatkossa sulautuu osaksi Kaarinan yhteistoimintaryhmä Kehryn toi-

mintaa. Vuoden 2012 aikana ollaan valmistelemassa työhyvinvointisuunnitelmaa.

Eletyt ja tulevat muutokset, strategiset tavoitteet, työhyvinvointiin panostaminen kohdeorganisaatiossa sekä taloudelliset intressit tukevat kaikki osaltaan tämän opinnäytetyön tarpeellisuutta. Sen tavoitteena on selvittää, miten työhyvinvointia voitaisiin edistää viestinnän keinoin Kaarinan kaupungissa. Tutkimusongelmiksi alaongelmineen muotoutuivat:

- 1) Millainen työyhteisöviestintä edistää työhyvinvointia?
- 2) Millainen on Kaarinan kaupungin työyhteisöviestinnän nykytila työhyvinvoinnin näkökulmasta?
 - Eroavatko johdon ja työntekijöiden näkemykset toisistaan?
 - Eroavatko eri-ikäisten näkemykset toisistaan?
 - Eroavatko näkemykset eri toimialojen tai vastuualueiden välillä?
 - Eroavatko näkemykset eri sukupuolten välillä?
- 3) Miten Kaarinan työyhteisöviestintää tulisi kehittää, jotta se edistäisi työhyvinvointia?
- 4) Miten johdon viestintäosaamista tulisi kehittää, jotta se edistäisi työhyvinvointia?
 - Mikä on osaamisen lähtötaso?
 - Millaista tukea tarvitaan osaamisen kehittämiseen?

Jotta opinnäytetyön aiheeseen päästäisiin riittävän syvälle, työyhteisöviestintä on tässä yhteydessä rajattu koskemaan henkilöstökohderyhmiä (johto ja muu henkilöstö). Lisäksi viestintästrategian toteutumisen tukemiseksi kehittämisessä keskitytään ennen kaikkea johdon viestintäosaamisen kehittämiseen. Johdolla tarkoitetaan tässä yhteydessä virkamiesjohtoa: ylintä johtoa ja esimiehiä. Kolmas rajausta liittyy työhyvinvoinnin tarkasteluun. Sitä käsitellään opinnäytetyössä ainoastaan viestinnän ja johtamisen näkökulmasta. Myös kriisi- ja poikkeusolo-

jen viestintä on rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle, koska sen suunnittelu ja kehittäminen on jo aiemmin käynnistetty kohdeorganisaatiossa.

2 TYÖELÄMÄN MUUTOKSIA

2.1 Katsaus organisaatioteorioiden kehittymiseen

Organisaatioteorioita voidaan luokitella eri tavoin. Yleensä niitä tarkastellaan ajallisesti, vaikka tämän näkökulman ongelmaksi saattaa muodostua se, että teorit ovat syntyneet osin rinnakkain, eikä selkeää alkamisajankohtaa voida osoittaa (Harisalo 2008, 37.) Varhaisten organisaatioteorioiden järjestys saattaa vaihdella aikajanalla asiaa tutkivan omien tulkintojen mukaisesti. Tässä yhteydessä jaottelu on osin ajallinen, mutta tarkoituksena on enemmänkin osoittaa se, miten ajattelutapa on teoreettisella tasolla muuttunut aikojen kuluessa.

2.1.1 Varhaiset mallit pyrkivät tehokkuuteen

Varhaisille organisaatioajattelun malleille yhteisenä piirteinä olivat tehokkuuden tavoittelu ja painottuminen organisaation rakenteisiin. Klassinen organisaatioteoria korosti sisäistä tehokkuusajattelua pureutumalla siihen, miten organisaation tulisi järjestäytyä, jotta maksimaalinen tehokkuus voitaisiin saavuttaa. Olenaista oli tehtävien tarkka määrittely sekä sääntöjen laatiminen ja niiden tehokas valvonta. Malli otti lisäksi huomioon myös hallinnolliset järjestelyt, johtamisen sekä tavoitteiden asettamisen osana tehokkuuden saavuttamista. (Juuti 2006b, 213; Harisalo 2008, 87–88.) Karlöf & Helin Lövingsson (2006, 13) näkevät, että klassinen organisaatioteoria nykyaikaisestikin sovellettuna mahdollistaa maksimaalisen tehokkuuden, muttei huomioi yksilön voimavaroja ja inhimillisyyttä.

Byrokraatiassa tehokkuus saavutettiin Max Weberin ajatusten mukaan hierarkisella organisaatorakenteella ja viroilla, joihin ainoastaan koulutetuilla henkilöillä oli pääsy. Byrokraatiassa viranhaltijoilla oli yksityiskohtaisesti määritelty tehtävänjako ja toimivalta kyseisten tehtävien suorittamiseksi. Tehtäviä ohjattiin ylhäältä alas ennalta määriteltyjen sääntöjen mukaisesti. Mallin tehokkuusajattelu perus-

tui sille, että asiat tehtiin oikein ja oikea-aikaisesti. Byrokratia ei kuitenkaan huomionnut esimerkiksi sitä seikkaa, että organisaation jäsenet olivat itsenäisesti ajattelevia ja toisistaan poikkeavia, eikä sitä, että jäsenten toimintaa ei voinut kaavamaisesti ennalta säädellä. Malli oli epäedullinen myös oppimiselle, yhteistoiminnalle sekä vuorovaikutteiselle viestinnälle. Se ei pystynyt hyödyntämään jäseniensä osaamista ja vaikutti hierarkisuutensa vuoksi negatiivisesti työyhteisön ilmapiiriin. (Juuti 2006b, 213–216.)

Tieteellisen liikkeenjohdon merkittävin kannattaja lienee Fredrick Taylor, jonka organisaatiomalli tunnetaan taylorismin käsitteenä. Tayloristisen mallin ajatuksena oli niin ikään tehokkuusajattelu, jossa korostui mekanistinen ihmiskäsitys. Opin mukaan työn tehokkuutta voitiin lisätä tieteellisen tutkimuksen avulla. Parhaiden ammattimiesten saavutukset pyrittiin mallintamaan ja täten mahdollistamaan ne jokaisen työntekijän saavutettaviksi. Ihmiset nähtiin ikään kuin koneina, joiden tuli suorittaa mahdollisimman tehokkaasti, mutta ei ajatella. Koneiston osat voitiin tarpeen tullen vaihtaa toisiin. (Harisalo 2008, 53–55; Karlöf & Helin Lövingsson 2006, 13; Juuti 2006b, 216–217.) Taylorismi syntyi Yhdysvalloissa teollistumisen myötä 1900-luvun alussa. Suomeen oppi päätyi vasta 1910-luvulla, kun kone- ja metalliteollisuus lähti käyntiin. Suomessa teollistumista viivästytti toinen maailmansota. (Seeck 2008, 283–285).

Myös hallinnollisen koulukunnan käsityksissä korostui mekaanisuus, mutta siinä se ilmentyi erityisesti johtamisen kautta. Käskyttäminen, valvominen ja kuri olivat koulukunnan isän, Henri Fayolin, käsityksiä menestyksekkäästä johtamisesta. Hänen ajatuksiinsa sisältyivät myös yhden esimiehen malli, jossa tietty esimies johti keskitetysti samantyyppisten tehtävien suorittajia. (Juuti 2006b, 218.)

2.1.2 Ihmissuhteista innovaatioihin

Mekanistinen ajattelutapa koki murroksen, kun ihmissuhteiden koulukunta eli ”human relations” näki päivänvalon. Koulukunta syntyi tavallaan vahingossa, kun eräässä amerikkalaisessa tehtaassa suoritettiin liikkeenjohdollista tutkimusta, jonka tulokset eivät yllättäen tukeneetkaan tayloristisia ajatuksia tehokkuu-

desta. Koulukunnan mukaan tehokkuus löytyi ihmisistä, ei mekaanisista tekijöistä. Keskiöön nousivat fyysisen kapasiteetin sijasta sosiaalinen kapasiteetti, eirahalliset motivaatiotekijät, pitkälle viedyn erikoistumisen oletettua pienempi tehokkuus työnjaossa, organisaatioon reagoiminen ryhmän jäsenenä sekä täten ajatus epävirallisesta organisaatiosta virallisen organisaation sisällä. (Harisalo 2008, 92–93.) Ihmissuhdekoulukunnan oppeja levittivät akateemikot (Seeck 2008, 287).

Ihmissuhdekoulukunnan ajatusten mukaisesti työntekijöiden motiivit vahvistuivat pysyvistä työsuhteista, työn tuomasta henkisestä sisällöstä sekä muista, kuin taloudellisista tunnustuksista onnistumisten yhteydessä. Työoloja pyrittiin parantamaan sisäisin tekijöin, jolloin palkka tai muut etuudet eivät motivoineet parempiin työsuorituksiin, vaan palkkio tuli itse työstä. Suomeen koulukunnan opit saapuivat viiveellä toisen maailmansodan jälkeen, ja niiden vaikutus alkoi näkyä vasta 1960-luvulla. Leviämistä hidasti se, että akateemiset piirit olivat suomessa varsin pienet 1920-luvulla, jolloin oppi alkoi levitä. Ihmissuhdekoulukunnan rantautumisen myötä käyttöön tulivat omat henkilöstöosastot sekä työpsykologian hyödyntäminen. Vaikka ihmisiä ei enää nähty koneen osina, sisältyi tähänkin ismiin ajatus ihmisistä objekteina, joita voidaan kontrolloida vaikuttamalla yksilön arvoihin ja asenteisiin sekä tunneperäisiin tekijöihin. (Seeck 2008, 103–105, 129–130, 137, 145–149, 287.)

Yritysten kasvaessa sekä kansainvälistyessä, keskityttiin organisaatioiden rakenteiden muuttamiseen esimerkiksi uudelleenjärjestelyillä. Rakenteita analysoivat teoriat ottivat huomioon myös organisaation toimintaympäristön. Saman aikaisesti johtamisopit alkoivat muodostua. Rakenneteorioiden leviämiseen vaikutti yritysten koon kasvu, niiden kansainvälistyminen sekä siirtyminen monimutkaisempiin organisaatorakenteisiin. Suomeen oppi saapui 1960-luvulla, jolloin yritysten kansainvälistyminen alkoi kasvaa. (Seeck 2008, 156, 281.) Harisalo (2008, 127–128, 141–142) pitää tosin byrokraatiaakin eräänlaisena rakenteisiin liittyvänä teoriana, mutta erottaa sen rakenteiden valtateoriasta, jossa organisaation rakenteet ohjaavat pääosin sen toimintaa, eivät ihmiset, joista organisaatiot eivät siten ole riippuvaisia. Rakenteiden valtateoria keskittyy tarkastele-

maan sitä, miten yhteiskunnalliset valta- ja vaikutussuhteet näkyvät organisaatioiden toiminnassa sekä sitä, miten vallankäyttö ja alistussuhteet ilmenevät organisaatioiden sisällä.

1980-luvulla eri ryhmien keskuudessaan tuntema ammatti-identiteetti alkoi nousta organisaatiota tärkeämmäksi ihmisiä yhdistäväksi tekijäksi. Tähän vaikuttivat muun muassa ammatillisesti koulutettujen määrän lisääntyminen sekä palvelutuotannon voimakas kasvu. Suuntaus kuitenkin huolestutti organisaatioita, koska henkilöt sitoutuivat organisaation sijasta ammattiryhmäänsä. Kulttuuriteorioiden odotettiin tarjoavan tähän ratkaisua. Niiden mukaan ihmiset samais- tuivat vakiintuneisiin toimintatapoihin. (Harisalo 2008, 265; Seeck 2008, 282–283.) Suomeen kulttuuriteoriat rantautuivat vasta 1990-luvulla palvelutuotannon kasvaessa. Yhdysvalloissa kulttuuriteoriat levisivät jo 1970–1980-lukujen vaihteesta alkaen. (Seeck 2008, 291).

Tänä päivänä käytössä ovat laajalti innovaatioteoriat, joiden ajatuksena on toiminnan tehostaminen ja kilpailukyvyn säilyttäminen uusimalla niin toimintatapo- ja kuin tuotteita ja palveluita (Seeck 2008, 243–244). Innovatiivinen organisaati- on toiminta perustuu jatkuvaan kehittämiseen, itseohjautuvuuteen sekä ongel- manratkaisuhaluuteen ja -kyvykkyyteen (Harisalo 2008, 286). Innovaatioteo- riat levisivät Suomeen 1990-luvun lopulla, jolloin elektroniikka- ja sähköteolli- suus alkoivat nousta merkittäviksi teollisuudenaloiksi (Seeck 2008, 292).

Vaikuttaa siis siltä, että työ on aiempaa vaativampaa ja työolosuhteet epästabi- ileja. Toisaalta, työ antaa tekijälleen muutakin kuin säännöllisen rahallisen kor- vauksen. Seeck (2008, 302–305) näkee uusimmaksi johtamissuuntaukseksi markkinarationalismin, joka pyrkii kilpailukyvyn lisäämiseen markkinoiden eh- doilla esimerkiksi ulkoistamalla ja pitämällä organisaatiorakenteet matalina. Vaihtoehdoksi tälle hän tarjoaa hyvinvointijohtamista, jossa korostuvat työhyvin- voinnin ja työterveyden edistäminen.

2.2 Kulttuuritkin voivat muuttua

Julkishallintoa kuulee usein mainittavan byrokraattiseksi ja kuvaus byrokratian mallintamisesta sopii, ainakin osittain, kuntaorganisaatioon. Virkoihin on määritelty tietyt kelpoisuusvaatimukset, joissa koulutuksella on keskeinen merkitys. Virkoihin liittyvät myös tehtäväkuvaukset, joille on säännöstoissa määritelty toimivallat. Julkishallinnon byrokraattisuus ei tosin perustune tehokkuusajattelulle, vaan lain pykäliden noudattamiselle sekä organisaation ja päätösten läpinäkyvyydelle, jotta julkisyhteisön demokratia voisi toteutua. Vai voisiko sillä sittenkin olla yhteys kulttuurisiin tekijöihin?

Kulttuuri ja yhteisöllisyys ovat organisaation suorituskykyyn vaikuttavia tekijöitä. Sitoutuminen organisaatioon on kuvaa työntekijän ja organisaation välistä suhdetta. (Rashid ym. 2003, 709.) Kulttuuri on aina opittua, ei geenien mukana perittyä. Kulttuuri on kollektiivinen ilmiö, joka syntyy sosiaalisessa yhteisössä toimivien jäsenten kesken ja erottaa yhteisön muista yhteisöistä. (Hofstede 1991, 4–6.)

Schein (2009, 30–36) nimeää yrityskulttuurille kolme eri tasoa:

- artefaktit
- ilmaistut arvot
- pohjimmaiset perusoletukset.

Artefaktien tasolla kulttuurin voi todeta havaitsijan aistien avulla. Nähty ja kuultu ei kuitenkaan selitä rakenteita ja prosesseja, niiden syitä ja seurauksia. Ilmaistut arvot ovat organisaation ylös kirjattuja tapoja toimia, esimerkiksi strategioita ja ohjelmia, jotka pyrkivät selittämään havaittuja tai annettuja artefakteja. Ne voivat kuitenkin olla ristiriidassa kolmannen tason kanssa. Pohjimmaiset perusoletukset ovat syvällä organisaatiossa. Ne syntyvät organisaation historian aikana muodostuneista menestymiseen vaikuttavista uskomuksista ja arvioista. Työyhteisökulttuuri on siis organisaation todellinen tapa toimia. Siihen sisältyvät esi-

merkiksi moraaliset käsitykset, vuorovaikutus sekä eri sidosryhmien kohtelu (Paasivaara & Nikkilä 2010, 59).

Salminen (2001, 115–116) jakaa yrityskulttuurit mekanistisiin ja humanistisiin kulttuureihin. Mekanistinen yrityskulttuuri keskittyy ihmisten sijasta teknisiin prosesseihin. Johtaminen on keskitettyä ja painopiste on faktoissa, analyyseissä ja laskelmissa. Humanistisessa yrityskulttuurissa taas ihmiset ovat keskiössä ja tavoitteet ohjaavat toimintaa, eivät totutut toimintatavat. Seeckin (2008, 216) jaottelussa organisaatiokulttuuri saa kaksi eri ulottuvuutta: sosiaalisen ja historiallisen ulottuvuuden. Kulttuuri syntyy sosiaalisen vuorovaikutuksen tuloksena, mutta sen muodostuminen on historiallinen prosessi. Kulttuuri tulee siis annettuna ja samalla siihen ikään kuin liitytään. Mutta voiko kulttuuri muuttua? Harisalón (2008, 272–273) käsityksen mukaan kulttuuri on johtamisen tulos, ja sen muuttaminen on mahdollista, mutta vaatii resursseja.

Kehusmaan (2010, 136–137, 152) mukaan johtamismalli kertoo yhteisön organisaatiokulttuurista ja arvoista. Hän nimeää seitsemän erilaista johtamismallia, joiden ääripäinä ovat autoritäärinen ja byrokraattinen johtamismalli sekä yhteisöllinen johtaminen. Näistä edellistä ilmentää aiemmin kuvattu teollistumisen aikakauden liikkeenjohdon malli eli taylorismi, jossa keskiössä olivat tehokkuusajattelu ja suorittaminen. Autoritääriseen ja byrokraattiseen liittyvät myös hierarkisuus ja keskitetty päätöksenteko, jotka myös ilmentyivät varhaisissa organisaatioteorioissa. Yhteisölliseen johtamiseen taas kuuluu oleellisena esimerkiksi osallistuminen, avoimuus, rohkeus, innovatiivisuus ja jatkuva parantaminen.

Jotta organisaatiot voisivat uudistua jatkuvissa muutoksissa, pitää niiden kulttuurien kyetä muuttumaan. Haasteita muutoksille voi aiheuttaa muun muassa se, että organisaatiossa on useita päällekkäisiä tai rinnakkaisia kulttuureja. (Kärkkäinen 2005, 28–29.) Voidaan esimerkiksi olettaa, että eri ikäluokkia edustavien yksiköiden tai eri ammattiryhmien välillä on erilaisia kulttuureja, vaikka he työskentelevätkin samassa organisaatiossa.

Kaarinassa yhdistyi vuonna 2009 tehdyssä kuntaliitoksessa kolme eri organisaatiota, jolla jokaisella oli omat kulttuurinsa ja tapansa johtaa. Niillä kaikilla on ollut vaikutuksensa yhdistymisen tulokseen. Muutoksia ja haasteita on luvassa jatkossa lisää, mikäli hahmotelmat kuntarakenneuudistuksesta toteutuvat tulevaisuudessa. Alustavien suunnitelmien mukaan Kaarinan kaupunki yhdessä useiden muiden kuntien kanssa liitettäisiin osaksi Turun kaupunkia (Valtiovainministeriö 2012). Mikäli tämä toteutuu, yhdistyvät näiden pienien kuntien kulttuurit osaksi isompaa kokonaisuutta. Yhteentörmäyksiltä ei tällöin varmasti vältytä, ja johtamisen ja viestinnän onnistumiselle kohdistuu suuria paineita jo ennen varsinaista muutosta.

2.3 Muuttuva työelämä muuttaa työyhteisöjä

Työelämä on kokenut vuosikymmenien kuluessa merkittäviä muutoksia. Teollinen työ on muuttunut tietotyöksi ja massatuotanto asiantuntijatehtäviin, joissa työn luonne on itsenäistä ja luovaa. Muuttunut työelämä edellyttää elinikäistä oppimista ja itsensä kehittämistä. Kerran opitut tiedot ja taidot eivät enää riitä kattamaan osaamistarpeita tuottavuuden parantamiseen tähtäävän jatkuvan muutoksen aikakaudella. (Kärkkäinen 2005, 10–13.) Jokin aika sitten radiolähe-tykseen soitti anonyymina pysytellyt kuuntelija, joka kuvasi tätä muutosta saha-esimerkin avulla: ennen käytettiin samaa sahaa kymmeniä vuosia, nyt sahasta tulee uusi versio joka vuosi. Ammattitaidon ja välineiden lisäksi tarvitaan myös muita työelämätaitoja, kuten elämänhallintaan, kumppanuuteen, johtamiseen sekä muutoksen hallintaan liittyviä taitoja (Manka 2006, 35–38).

Manka (2006, 24–33) mainitsee muutoksen kulmakiviksi kehittyneet teknologiset ratkaisut, jotka ovat mahdollistaneet reaaliaikaisen yhteydenpidon ajasta tai paikasta riippumatta. Reaaliaikainen yhteydenpito ei tosin ole pelkkä mahdollisuus, vaan myös oletamus: henkilön oletetaan olevan tavoitettavissa ajasta ja paikasta riippumatta ja vastausta odotetaan saapuvaksi lyhyellä aikavälillä. Teknologian kehittyminen on myös johtanut globalisoitumiseen sekä verkostoitumiseen.

Tulevaisuudessa muutosta tapahtuu myös suurten ikäluokkien eläköitymisen yhteydessä. Työelämä kokee tällöin rakenteellisen muutoksen, ja todennäköisesti työtä on enemmän kuin osaavia tekijöitä (Vesterinen 2011, 115). Työntekijöiden saatavuuden lisäksi taloudelliset haasteet luovat paineita muun muassa tuottavuuden parantamiselle (Pekkola ym. 2010, 4). Se, millaisia muutoksia kuntauudistus tuo tullessaan, emme vielä tiedä.

Viestinnällisestä näkökulmasta muutokset ovat vaikuttaneet viestintäympäristöön ja aiheuttaneet viestinnällistymistä esimerkiksi sosiaalisen median muodossa (Juholin 2008, 23–27). Tosin kuntaorganisaatioissa sosiaalisen median yleistymisen ei ole näkynyt kovin voimakkaasti todennäköisimmin kuntasektorin ikärakenteesta johtuen. Nuoremmat sukupolvet lienevät yleisemmin sosiaalisten medioiden käyttäjiä kuin esimerkiksi lähellä eläkeikää olevat kuntatyöntekijät. (Pekkola ym. 2010, 101).

2.4 Y-sukupolvi haastaa muutokseen

Eri sukupolvilla on erilaiset odotukset työelämältä, erilaiset tavat tehdä työtä sekä erilaiset tekniset valmiudet (Simons 2010, 29). Työelämän uusin sukupolvi tekee tuloaan työpaikoille. Y-sukupolvi, on vuosina 1980–1990 syntynyt sukupolvi, jota kutsutaan myös muun muassa nettisukupolveksi, diginatiiveiksi ja milleniaaleiksi. Kyseinen sukupolvi ei kunnioita hierarkioita eikä johtoa pelkän aseman perusteella. Koska työ on vain yksi elämän tarkoituksista, ei työhön tai työnantajaan suhtauduta ja sitouduta enää samalla tavoin kuin edelliset sukupolvet ovat tehneet. (Vesterinen 2011, 116, 119.)

Y-sukupolven edustajat ovat kasvaneet muuttuneeseen työympäristöön: ajattelu on globaalia, verkostoituminen laajaa ja kansainvälisyys arkipäivää. Työyhteisössä sukupolvi erottuu muista muun muassa sillä, että työ ei ole heille elämän muita osa-alueita merkittävämpi. Heitä motivoi oma osaaminen ja työnantajaan sitoudutaan hetkeksi kerrallaan. Y-sukupolvi haluaa tehdä asiat omalla tyyllään. Heille tärkeää ovat samanhenkiset työkaverit sekä se, että työpaikalla on

kivaa: kiva esimies ja mukava työilmapiiri. Palaute on heille myös tärkeää. (Vesterinen 2010, 175–176.)

Huomionarvoista on myös se, että Y-sukupolvella on suuret odotukset työelämälle. Kun asema ja rahallinen korvaus eivät ole itsetarkoitus, voi työelämä ahdistaa ja aiheuttaa pahimmassa tapauksessa syrjäytymisen työelämästä jo hyvin nuorella iällä. Taloudelliset ja henkilön tulevaisuutta koskevat vaikutukset ovat merkittävät, mikäli nuori työntekijä joutuu jäämään jo varhain pois työelämästä. (Ahonen ym. 2004, 24–25, 30–31.)

Y-sukupolven kuvaus sopii hyvin Halavan & Pantzarin (2010, 9, 18–19) ajatukseen kuluttajakansalaisista, jotka eivät etsi materiaalista hyvinvointia vaan merkityksiä ja omaehtoisuutta. Heidän mukaansa muutokset toimintaympäristössä edellyttävät muutoksia myös työn johtamiseen ja työkuultuuriin. Aikojen saatossa on edetty velvoiteyhteisöistä suoritetalouteen ja siitä edelleen elämisyhteiskuntaan, jossa esimerkiksi urheilija henkilönä voi olla kiinnostavampi kuin hänen saavutuksensa, joista tulee toissijaisia. Vapaa-ajasta on tullut työtä tärkeämpää ja perhettä arvostetaan yhä enemmän.

2.5 Miten säilyttää innovatiivisuus työelämän muutoksissa?

Työelämä on haastavaa ja haasteellisuus jatkunee tulevaisuudessakin. Miten säilytämme innovatiivisuuden, jos työelämän haasteet ja jatkuvat muutokset syövät voimavarojamme ja uuvuttavat meidät? Aginin & Gibsonin mukaan (2010, 53) jaettu johtajuus lisää innovatiivisuutta, koska silloin koko organisaatiolla on mahdollisuus esittää ideoitaan. Avoimella ja vuorovaikutteisella johtamisella sekä yhteisöllisyydellä saadaan aikaan luottamusta, rohkeutta tiedonvaihantaan sekä luovuutta ja motivaatiota uuden ideointiin. Kontrollilla on päinvastainen vaikutus.

Seeck (2008, 289) ehdottaa ratkaisuksi hyvinvointijohtamista, mutta ei itsellisenä mallina vaan osana innovaatiomallia. Perinteisesti suomalaisten yritysten käytäntöjä ovat muokanneet yhdenmukaiseksi konsulttiyritykset ja benchmarking. Tällä on ollut merkittävä vaikutus siihen, ettei Suomesta ole syntynyt joh-

tamisen innovaatioita, eikä se ole edelläkävijä kansainvälisessä mittapuussa. (Halava & Pantzar 2010, 25.) Löytyisiköhän hyvinvointijohtamisen kehittämistä kansainvälistäkin huomiota saava innovatiivinen näkökanta?

3 TYÖHYVINVOINNIN, JOHTAMISEN JA VIESTINNÄN KOLMIYHTEYS

3.1 Työhyvinvointi on monen tekijän summa

Työhyvinvointi koostuu monesta eri tekijästä. Rauramo (2008, 27–29) kuvaa työhyvinvointia portailla, jotka muistuttavat Maslowin tarvehierarkiaa. Kun perustaso on saavutettuna, se ei enää riitäkään, vaan tarpeet kasvavat. Portaitossa siis edetään ylemmälle tasolle aina edellisen tason tarpeiden täytyttyä. Askelmia on kaiken kaikkiaan viisi:

- psykofysiologiset tarpeet
- turvallisuuden tarpeet
- liittymisen tarpeet
- tarve arvostukselle
- itsensä toteuttaminen.

Psykofysiologiset tarpeet käsittävät työn ja vapaa-ajan suhteeseen sekä terveyteen ja hyvinvointiin liittyviä asioita. Työterveyshuolto on työhyvinvointia edistävä toimija tällä tasolla. Turvallisuuden tarpeet täyttyvät, kun työyhteisö ja työmenetelmät ovat turvallisia. Toimeentulon mahdollistava ansio sekä työsuhteen pysyvyys vaikuttavat tähän tasoon. Lisäksi merkityksestä on oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvoisuuden tunteminen työyhteisön sisällä. Edistävänä toimijana tällä tasolla on muun muassa työsuojelu. Liittymisen tarpeissa korostuu työyhteisön myönteinen ilmapiiri. Arvostuksen tarpeeseen sisältyvät käytännön toiminnassa näkyvät eettiset toimintaperiaatteet, arvot ja strategiat sekä oikeudenmukaiset käytännöt etenkin palkkauksessa, palkitsemisessa ja palautteen annossa. Tässä keskeiset työhyvinvointia edistävät toimijat ovat johto ja esimiehet. Itsensä toteuttamiseen kuuluu yksilöiden ja ryhmien oppiminen ja osaamisen kehittämisen tukeminen. Työhyvinvointi syntyy tällöin myönteisistä oppimiskokemuksista. Itsensä toteuttamisen tuntemuksia syntyy myös silloin,

kun omat kyvyt ovat kokonaisuudessaan käytössä, eivätkä esimerkiksi työtehtävät ole liian yksinkertaisia kykyihin nähden. Tälläkin tasolla vastuu onnistumisesta on koko henkilöstöllä. Työnantaja luo mahdollisuudet, mutta työntekijän on niitä haluttava hyödyntää. (Rauramo 2008, 27, 35.)

Työhyvinvoinnin edistäminen on kaikkien asia, mutta sitä pitää myös johtaa. Hyvinvointia edistää, kun esimiesten ja alaisten väliset suhteet ovat kunnossa. Ongelmat eivät kuulu mattojen, vaan keskustelujen alle. Hyvät ihmissuhdetaidot auttavat hyvinvoinnin johtamisessa. Oikeudenmukainen johtaminen on tärkeä henkilöstön hyvinvoinnin tekijä. Johtamisen vaikutus työhyvinvoinnin näkökulmasta on kaiken kaikkiaan merkittävä. (Ojala & Ahonen 2003, 23; Rauramo 2008, 145–149.)

3.2 Työhyvinvointia johtamalla

3.2.1 Painopiste asioista ihmisiin

1970-luvulla johtamisjärjestelmiä tarkastellessa nousivat esille tavoite- ja tulosjohtaminen sekä osallistuva johtamistapa. Aiemmin näkökulmina olivat tehokkuus ja ihmiskeskeisyys, joiden välinen rajanveto oli selkeä. Raja alkoi kuitenkin hälvetä, kun huomattiin, että työntekijöitä motivoivat taloudellisten kannustimien lisäksi sosiaaliset seikat sekä oma kehittyminen. Tavoitteista ja tuloksista sovittiin yhteisesti, mutta työntekijöille jätettiin liikkumavaraa, jolloin he saivat itse pohtia keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Painopiste oli kuitenkin edelleen suorittamisessa. Osallistuvan johtamistavan malleissa taas työntekijöiden kokemukset ja mielipiteet pääsivät esille toimintaa ohjaavina tekijöinä ja täten vaikuttivat työntekijän sitoutuneisuuteen ja työhyvinvointiin. 1980-luvulla tavoite- ja tulosjohtamista alettiin kutsua asioiden johtamiseksi ja osallistuvaa johtamistapaa ihmisten johtamiseksi. (Juuti 2006a, 19–21.)

Asiakeskeiseen ja autoritääriseen johtamistapaan (management) liittyy monologinen keskustelukulttuuri, joka saa organisaation jäsenet tunteemaan alistumista, ja sen seurauksena turhautumista. Motivaatioltaan heikko henkilö tekee minimissään käsketyt tehtävät, mutta ei juuri muuta. (Juuti 2010c, 25, 33.) Åkerbergin mukaan (2006, 163–166) kyky johtaa ihmisiä (leadership) saa aikaan motivoituneen ja innostuneen henkilöstön, joka tavoittelee yhteistä päämäärää. Organisaatioiden ongelmana on management-ajattelun hallitsevuus. Management-ajattelu sijoittuu vasempaan aivolohkoon, leadership-kyky vastaavasti oikealle. Organisaatioiden ongelmana on vasemman puolen hallitsevuus. Vaikka vasen puoli kykenee strategiseen suunnitteluun, eivät suunnitelmat jalkaudu käytäntöön ilman oikean puoliskon apua. Taulukossa 1 on esitettyä Hughesin ym. (2011, 8–9) vertailua management- ja leadership-näkökulmien tyypillisistä piirteistä sekä näiden kahden näkökulman välisistä eroista.

Taulukko 1. Management- ja leadership-käsitteiden ominaisuuksia ja eroja (Hughes ym. 2011, 8–9).

| Management | Leadership |
|-------------------------------------|------------------------------|
| Hallinnointi | Innovointi |
| Säilyttäminen | Kehittäminen |
| Kontrollointi | Inspirointi |
| Tähtäin lyhyellä aikavälillä | Tähtäin pitkällä aikavälillä |
| Kuinka ja koska? | Mitä ja miksi? |
| Jäljittely | Aloitteellisuus |
| Hyväksyy nykytilanteen | Haastaa nykytilanteen |

Taulukon näkökulmia tarkastelemalla voimme huomata, että leadership-arvot ovat management-arvoja pehmeämpiä ja kehittämismyönteisempiä. Kuitenkaan esimerkiksi tilinpäätöstä laatiessa ei voine olla kovinkaan inspiroiva ja innovatiivinen; joskin talousrikollisten kirjanpidossa uutisoidaan toisinaan luovuuttakin käytetyn. Uusi-Rauva (2010, 50) korostaa juuri näkökulmien rinnakkaisuutta. Molemmille arvoille on tarkoituksensa ja paikkansa.

Johtamistaidon Opistossa (JTO) ylläpidetään johtamisen arvioinnin tietokantaa, johon on kerätty yli 2000 suomalaisen henkilön arviot johtamisesta. Tietojen perusteella on todettu, että heikkojen esimiesten kehittämiskohteita ovat taidot ihmisten johtamisessa sekä vuorovaikutuksessa. Parhaat esimiehet taas ovat saaneet hyvät arviot leadership-taidoistaan, ja heidän kehittämiskohteensa liittyvät lähinnä yksittäisten asioiden johtamiseen. (Juuti 2010b, 123–124.)

Taulukko 2. Työhyvinvointiin myönteisesti vaikuttavia johtamistapoja. (Manka 2011, 91–109).

| Johtamistapa | Johtamistavalle ominaista |
|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Transformationaalinen johtajuus (transformational leadership) | <ul style="list-style-type: none"> • esimies asettaa haastavia tavoitteita ja rohkaisee ylittämään itsensä • itsenäiseen ja luovuuteen kannustavaa |
| Aito johtajuus (authentic leadership) | <ul style="list-style-type: none"> • edesauttaa positiivisen energian ja ilmapiirin syntymistä • keskeistä positiivinen, avoin ja rehellinen vuorovaikutus sekä esimiehen objektiivisuus |
| Tiedollinen johtajuus (cognitive leadership) | <ul style="list-style-type: none"> • pyrkii yhteisen ymmärryksen aikaan saamiseen |
| Tunneälykäs johtajuus (emotional intelligence) | <ul style="list-style-type: none"> • tunneälykäs johtaja tunnistaa omat ja muiden tunteet, analysoi ja ymmärtää niitä ja lopulta hallitsee |
| Jaettu johtajuus (shared leadership) | <ul style="list-style-type: none"> • valtaa ja vastuuta jaetaan niin, että syntyy yhteinen käsitys yhteisistä tavoitteista |
| Vuorovaikutteinen johtajuus (leader-member-exchange) | <ul style="list-style-type: none"> • tukea on tarvittaessa saatavilla, mutta työtä voi tehdä itsenäisesti ja vaikuttaa sen tekemiseen |

Manka (2011, 91–109) puhuu suorituksen johtamisesta (management) ja ihmisten johtamisesta (leadership). Painopiste on aiemmin ollut suoritusten johtami-

sessä, mutta jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä ei saavuteta asetettuja tavoitteita, jos henkilöstö ei ymmärrä muutosten tarkoituksia ja odotuksia heiltä itseltään. Nykytilanteeseen parempina vaihtoehtoina hän mainitsee muutamia työhyvinvointiin myönteisesti vaikuttavia johtamistapoja, jotka on esitetty taulukossa 2. Malleja tutkimalla voinee todeta, että työhyvinvointia tukevilla johtamistavoilla korostuu itsenäinen, mutta tuettu toimintatapa, jossa vuorovaikutuksella aikaansaadaan yhteinen käsitys ja ymmärrys tavoitteista.

Juutin mukaan (2010a, 13–17, 24–26) suomalaiselle johtamiselle ei ole tutkimuksissa löydetty teoriaa, mutta nimeää autoritäärisen sekä suoritus- ja tuloskeskeisen ”management by perkele” -metodin suomalaisen johtamisen tyyppi-esimerkiksi. Tämän metodin voinee tulkita myös pelolla johtamisen kulttuuriksi, missä jokin uhka saa ihmiset toimimaan toivotulla tavalla. Uhka voi olla esimerkiksi pelko irtisanomisesta, aseman menettämisestä tai jostakin etuudesta paitsi jäämisestä. (Parviainen 2008, 7.) Sydänmaanlakka (2006, 217) ei ole lainkaan samoilla linjoilla näiden kriittisten johtamiskäsitysten kanssa. Hänen mukaansa suomalaiseen johtamistapaan liittyy paljon hyviä perusarvoja ja yritykset voivat erottua sillä edukseen kansainvälisessä kilpailussa.

3.2.2 Jaettu johtajuus on kahden välinen suhde

Mekanististen organisaatiokäsitysten mukaan henkilöstö oli koneenomainen toimija, joka synnytti panoksista tuotoksia. Käsitys ei istu muuttuneeseen työympäristöön, joka perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja sosiaalisiin suhteisiin. Työympäristön muutokset ja asiantuntijatehtävien tulo ovat johtaneet myös siihen, etteivät kaikki tieto ja viisaus ole organisaation yläpäässä. Tarvi- taan jaettua johtajuutta, jota voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta:

- tehtävien jakaminen
- vastuun jakaminen.

Tehtävien jakamisessa on kyse delegoinnista, jolloin johtajan tehtäviä siirretään valituille henkilöille ja pilkotaan pienemmiksi tehtäväkokonaisuuksiksi. Vastuun-

jakamiseen taas liittyy yhdessä tekeminen, jossa jaetaan kunkin yksilön kokemuksia. Tällöin yksilöiden taustat, ominaisuudet sekä arvot ja asenteet tulevat osaksi tekemistä. Molempia näkökulmia yhdistää käsitys siitä, että johtamiseen liittyy vuorovaikutus, neuvottelu sekä johtajan rooli tukijana kontrolloinnin sijaan. Johtajan ei tällöin tarvitse olla paras asiantuntija tai tietää eniten käsiteltävästä asiasta. (Ropo ym. 2005, 18–20.)

Johtajuutta voi, ja sitä pitääkin jakaa. On kuitenkin syytä ymmärtää se, ettei johtamisesta tällöin voi vastata yksi henkilö, vaan se edellyttää toimivaa suhdetta johtajan ja muiden osapuolten välillä, joko yksilö- tai ryhmätasolla. Tällöin kummankin tahon toiminnalla on merkitystä suhteen onnistumiselle. Johtajalta edellytetään paitsi isoja korvia, myös kykyä prosessoida kuulemaansa niin, että kehittämistä vaativat asiat tulevat näkyviin käytännön toiminnassa. Alaisilta taas edellytetään suoraa palautetta, jotta edellä esitetty olisi mahdollista. Kuten muissakin ihmissuhteissa, myös tässä voi ilmetä erilaisia ongelmia. Johtaja voi esimerkiksi kokea, että alainen on parempi asiantuntija ja muodostuu kilpailua. Vastaavasti alainen voi kyseenalaistaa esimiehensä asiantuntijuuden. Kilpailutilanteeseen voidaan ajautua myös silloin, kun suhteen osapuolina ovat eri sukupolvien edustajat, esimerkiksi nuori, koulutettu esimies ja vanhempi, mutta esimiestään kokeneempi alainen. Joskus esimies ei halua tiettyä henkilöä alaisekseen ja se saattaa näkyä välinpitämättömyytenä häntä kohtaan. Niin sanottu ”ignorointi” voi ilmetä toisinkin päin, jolloin alainen loukkaa esimiehensä ammattitaitoa ja asemaa. (Mönkkönen & Roos 2010, 133–136.)

3.2.3 Julkinen johtaminen muuttuvassa toimintaympäristössä

Virtasen & Stenvallin (ks. 2010, 40) julkisten johtamisjärjestelmien jaottelu on sovellettu tulkinta Stephen Osbornen (2006) esittämistä ajatuksista. Jaottelun mukaisesti julkishallinnon johtamisjärjestelmät voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan:

- perinteinen malli
- uusi julkinen johtaminen
- julkinen hallinta.

Perinteinen malli muistuttaa suurelta osin aiemmin esitettyjä byrokraattisia periaatteita. Siihen liittyy demokratian toteuttaminen lainsäädäntöä noudattamalla ja varsinaisen päätöksenteon kuuluminen luottamushenkilöille. Perinteiselle mallille on ominaista myös se, että eteneminen perustuu asiantuntemukseen: suurimmat asiantuntijat ovat korkeimmissa viroissa. Ja kuten byrokratiaan oleellisena kuuluu valvonta ja dokumentointi, kuuluu se myös perinteiseen julkisen johtamiseen. Mallin haasteita ovat muun muassa sen jäykkyys ongelmatilanteissa ja nopeita muutoksia vaativissa toimissa, koska lopulliset päätökset ja varsinainen toiminta tapahtuu eri ihmisten toimesta. Tämä seikka aiheuttaa myös haasteita politiikan ja hallinnon toisistaan erottamiseen; esimerkiksi valmisteleva virkamies tuntee parhaiten valmistelemansa asian, mutta päätöksentekijä poliittisin on perustein valittu luottamushenkilö, jonka asiantuntemus voi olla aivan toiselta alalta. Ongelmia saattaa myös muodostua siitä, että viroissa edetään johtamisasiantuntemuksen sijaan substanssiasiantuntemuksen perusteella. (Virtanen & Stenvall 2010, 41–46.)

Uusi julkinen johtaminen eroaa perinteisestä johtamisesta siinä, että toimintatavat muistuttavat yritysten toimintatapoja ja johtajina ovat ammattimaiset johtajat. Mallissa johtaminen tapahtuu vuorovaikutuksessa poliitikkojen ja johdon välillä, jolloin toiminta on itsenäistä, mutta perustuu poliittisiin päätöksiin. Ironista on se, että mallin hyvät puolet perinteiseen johtamiseen verrattuna ovat myös sen haasteet. Yritysten opit eivät sellaisenaan välttämättä sovellu julkiseen hallintoon, jossa kuitenkin on noudatettava tiettyjä standardeja ja lakipykälää. Ristiriitoja saattaa myös aiheuttaa poliittisen vallankäytön suhde ammattimaiseen johtajuuteen; molemmille pitäisi jäädä riittävästi liikkumatilaa. (Virtanen & Stenvall 2010, 46–55.)

Kolmas malli, julkinen hallinta, perustuu eri toimijoiden välisiin yhteistyöverkostoihin ja sosiaalisiin suhteisiin. Verkostoihin voi kuulua muita kuntia, yksityissek-

torin sekä kolmannen sektorin toimijoita. Verkostomaisuus tuo yhteen eri tahojen toimijat, joiden toiminnan kohde on sama, esimerkiksi erilaiset senioripalveluiden tuottajat. Tämäkään malli ei ole ongelmaton. Toiminta on haavoittuvaa, mikäli jokin verkoston jäsenistä vetäytyy siitä pois. Toimintatavat saattavat myös aiheuttaa hankaluuksia vaikkapa kilpailuttamisessa, jossa julkista sektoria sitoo hankintalainsäädäntö. Lisäksi toimintaan saattaa liittyä jääviyso ongelmia, markkinoiden rajoittumista sekä ongelmia vastuiden määrittelyissä. (Virtanen & Stenvall 2010, 55–60.)

Käytännössä mallien soveltaminen riippuu organisaatiokulttuurista. Parempi tapa, joskaan ei ongelmaton sekään, olisi toimia kolmen mallin yhdistelmällä. Perinteinen malli sopii käytettäväksi silloin, kun päätetään pitkälle aikavälille ulottuvista asioista ja hoidetaan viranomaistehtäviä. Uusi julkinen johtaminen sopii taas palvelutuotantoon ja julkinen hallinta kehittämiseen. Yhteiskäytön edellytyksenä on se, ettei toisen mallin toimintalogiikka sulje pois toisen mallin käyttöä. Toisin sanoen, perinteisen mallin tulisi pystyä tarjoamaan tarvittavaa liikkumavaraa, jotta saadaan aikaan tuloksellisuutta ja mahdollistetaan verkostomainen toimintatapa. (Virtanen & Stenvall 2010, 60–62.)

3.3 Nykyaikainen johtaminen kaipaa nykyaikaista viestintää

3.3.1 Prosesseista vuorovaikutukseen

Paineet johtamisen muutoksille ovat ilmeiset muuttuvassa toimintaympäristössä: nykyaikainen johtaminen vaatii rinnalleen nykyaikaista viestintää. Perinteinen viestinnän malli perustui oletukseen tiedon oikeellisuudesta ja sen siirtämisestä vastaanottajalta saajalle, jolloin uskottiin saavutettavan toivottu vaikutus (Juholin 2008, 58–59). Tämä niin kutsuttu viestinnän prosessimalli on esitetty Shannonin & Weaverin teoriana ”Mathematical Theory of Communication” jo vuonna 1948. Kaksikko tutki viestintää kolmesta näkökulmasta:

- tekninen näkökulma: symbolien virheetön siirtäminen
- semanttinen näkökulma: symbolien kyky ilmaista haluttua merkitystä
- tehokkuusnäkökulma: vastaanotettujen merkitysten ja halutun toiminnan korrelaatio. (Shannon & Weaver 1962, 96, 98.)

Salmisen (2001, 17–20) mukaan viestinnän prosessimalli liittyy kuitenkin mekani-
nistiseen maailmankuvaan, jonka mukaan organisaation tehokkuus perustui
työtehtävien yksityiskohtaiseen määrittelyyn ja tehokkaaseen valvontaan. Juuti
& Vuorela (2002, 13–14) kutsuvat mekani-
nistisen aikakauden autoritääristä johta-
jaa patruunaksi, jonka tietojen ja taitojen ylivertaisuusoletus liittyy asemaan or-
ganisaatiorakenteessa.

Prosessimalli kuvaa hyvin lamaannuttavan työyhteisön ajatusta; organisaatio on
hierarkkinen ja johtajakeskeinen, viestintä taas loitontavaa: käytännössä mono-
logista. Energisoiva työyhteisö taas on osallistava ja yhteisöllinen työyhteisö.
Sitä ylläpidetään tai sellainen syntyy lähentävällä viestinnällä, johon liittyy oleel-
lisena ilmaisuvapaus, luottamus, vuorovaikutteinen vastuullinen johtaminen se-
kä vastuullinen yksilöviestintä. (Juholin 2008, 58–59.)

Yksisuuntaisuus näkyy myös Åbergin (2002, 99–100) organisaatioviestinnän
viidessä funktiossa, jotka ovat "perustoimintojen tuki, työyhteisön pitkäaikainen
profilointi, informointi, kiinnittäminen ja sosiaalinen vuorovaikutus". Niissä tietoa
siirretään asiakkaille tai työyhteisön jäsenille, luodaan profiilia imagon kohotta-
misen keinoin ja kerrotaan tulokkaille talon vallitsevista tavoista. Vuorovaikutus-
kin tässä mallissa esiintyy, mutta se tähtää sosiaalisten tarpeiden tyydyttämi-
seen.

Nykypäivän organisaatiossa tieto ei ole enää yksillä ja ihannetilanteissa viestin-
tä vahvistaa yhteisöllisyyttä ja osallisuuden toteutumista työyhteisössä. Viestin-
nän prosessimalli on perustunut siihen oletukseen, että siirrettävä tieto on
oikeaa, vain johdon hallussa ja sen häiriötön siirtäminen vastaanottajalle johtaa
haluttuun vaikutukseen. Tiedon kaatamisen organisaatiorakennetta pitkin kor-
vaa nykyaikaisessa työyhteisöissä tiedon tuottaminen ja vaihdanta ihmisten
vuorovaikutustilanteissa ja olinpaikoissa. Myös tiedon kyseenalaistaminen on

sallittua ja suotavaa, kaikille. Vaikka vuorovaikutteisuus ja yhteisöllisyys ovat hyvän työyhteisöviestinnän kriteereitä, voivat organisaation jäsenet kuitenkin olla tyytyväisiä normaaliolosuhteissa tiedonkulkuun, mikäli yhteisössä on aiemmin totuttu byrokraattiseen toimintatapaan. Epävarmuutta herättävissä muutostilanteissa tilanne voi kuitenkin muuttua. (Juholin 2008, 58–62.) Myös uusien sukupolvien tuleminen työyhteisöön ei välttämättä tue totuttujen käytäntöjen käyttökelpoisuutta.

Beslinin & Reddinin (2004, 1) mukaan parhaiden johtajien viestintä on suunniteltua, avointa ja jatkuvaa. Virallisen viestinnän lisäksi myös epäviralliselle viestinnälle, kuten kahvitauko- ja käytäväkeskusteluille, on tarvetta. Menestykselliseen johtamisviestintään kuuluu lisäksi oleellisena arviointi viestinnän onnistumisesta.

Keskustelemattomuus on vahingollista työilmapiirille sekä työhyvinvoinnille ja voi täten aiheuttaa esteitä organisaation toimintakyvylle sekä vähentää sen tuottavuutta ja kilpailukykyä (Juuti 2010c, 37–38). Winkin mukaan (2010, 54–56) organisaatiosta kerrotut tarinat ilmentävät sen kommunikaatiokulttuuria. Johdon kommunikointitapa toimii tässä muun organisaation esimerkkinä ja mallina sekä vaikuttaa siihen, miten organisaation muut jäsenet käyttäytyvät ja kommunikoiivat keskenään. Esimerkiksi johdon käsitykset työntekijöistä vaikuttavat työntekijöiden käsitykseen toisistaan. Tarinoihin voidaan vaikuttaa keskustelemalla, jolloin tuloksena syntyy koko organisaation yhteinen merkitys kulloinkin käsiteltävästä aiheesta.

Toimiva työyhteisöviestintä on dialogista ja vuorovaikutteista, organisaation menestykseen vaikuttavaa toimintaa, joka onnistuessaan lisää työhyvinvointia ja tätä kautta työyhteisön tuottavuutta. Työyhteisöviestintä toki sisältää sisäisen tiedottamisen, jota voidaan kutsua myös sisäiseksi informoinniksi tai viestinnäksi, muttei keskity ainoastaan tiedon jakamiseen eri kanavien kautta, vaan tiedon luomiseen ja jalostamiseen. (Juholin 2010, 19–20 ; Åberg 2002, 171–173.)

3.3.2 Taitoja ja korvia tarvitaan

Mönkkösen & Roosin (2010, 209, 152–153, 160) mukaan vuorovaikutusosaaminen koostuu oikeanlaisesta kommunikoinnista ja suhteiden luomisesta. He tarkastelevat työyhteisön vuorovaikutustaitoja kolmesta eri näkökulmasta:

- aina oikeassa
- loputon kuuleminen ja joustaminen
- yhteisasiaantunntisuus.

Näistä ensimmäinen liittyy perinteiseen johtamistapaan, jossa johtajalla on autoritäärinen asema ilman kyseenalaistamisen kulttuuria. Toisessa ääripäässä, jossa kuullaan ja joustetaan loputtomasti, ongelmaksi muodostuu se, ettei vuorovaikutusta synny, jos kommunikoidaan yksisuuntaisesti. Kolmas näkökulma, yhteisasiaantunntisuus, on vaihtoehtoista tavoiteltavin. Se voidaan saavuttaa aidon vuorovaikutuksen eli dialogin avulla.

Julkisorganisaatiossa kaikki toiminta on julkista, niin myös johtaminen. Vuorovaikutustaidot ovat tämän vuoksi erittäin tärkeitä, tosin sitä ne ovat kaikkea johtamista ajatellen. Ei voi olla johtamista ilman viestintää; ilman vuorovaikutusta voi kyllä johtaa, mutta tuloksetas johtaminen vaatii onnistuakseen vuorovaikutusta. (Virtanen & Stenvall 2010, 86.)

Jotta keskustelemien on mahdollista, tarvitaan kuuntelemista (Wink 2010, 56). Kuuntelijan ennakko-oletukset saattavat kuitenkin aiheuttaa sen, että vain hänelle itsellensä mieluiset asiat saavat huomion, koska ne vahvistavat omia käsityksiä. Tehokkaassa kuuntelussa sen sijaan pyritään ymmärtämään kuultua keskittämällä huomio kuunneltavaan ja hänen tulkintaansa käsiteltävästä asiasta. Parasta kuuntelua on kuitenkin kuuntelu, jossa kuuntelija pystyy muuttamaan omia käsityksiään niin, että hänen oma todellisuutensa voi muuttua. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 106–107.)

Hyvälle kuuntelijalle ominaista ovat Puron (2010, 38–40) mukaan:

- pyrkimys todelliseen ja vilpittömään kuunteluun
- kuulemansa aktiivinen tulkitseminen
- osoittaminen puhujalle, että todella kuuntelee tätä.

Kuuntelemiseen tarvitaan siis muutakin kuin korvia. Kuuntelu on halua heittäytyä puhujan maailmaan, ja unohtaa hetkeksi oma todellisuutensa. Tämä voi olla haastavaa, mutta lopulta palkitsevaa uuden oppimista ja jaettua asiantuntijuutta.

4 HYVINVOIVAN TYÖYHTEISÖN VIESTINTÄ

4.1 ”Työyhteisöviestinnän uusi agenda”

4.1.1 Kuusi ulottuvuutta

Työelämän ja toimintaympäristön muutokset ovat siirtäneet johtamista ja viestintää mekanistisesta ja yksisuuntaisesta toiminnasta kohti yhteisöllisyyttä ja osallistumista. Tämä ei siten voi olla vaikuttamatta myös työyhteisön viestinnän käytännön toteuttamiseen. Työyhteisöviestinnän sisältöä tuleekin pohtia perinteistä tiedon jakamista laajemmassa merkityksessä. Juholinin (2008, 63) dialogeille perustuvassa ”Työyhteisöviestinnän uudessa agendassa” keskitytään kuuteen työyhteisöviestinnän ulottuvuuteen:

- isojen ja tärkeiden asioiden käsittely
- ajantasaistiedon saatavuus
- tunnelman rentous ja epämuodollisuus
- kaikilla on osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet
- yhdessä oppiminen ja osaaminen
- työnantajamaine.

Agendan mukaisesti asioista keskustellaan yhteisen ymmärryksen, mutta ei välttämättä yksimielisyyden saavuttamiseksi. Keskusteluja varten tarvitaan ajantasaista tietoa sekä rento ja salliva ilmapiiri, jossa kaikilla on mahdollisuus osallistua keskusteluun: kysyä ja tarvittaessa kyseenalaistaa eri osapuolten näkemyksiä, myös omiaan. Vuorovaikutus ja palaute taas mahdollistavat yhdessä oppimisen ja vahvistavat yhteisöllisyyttä. Tällä on vaikutusta työnantajamaineeseen: tyytyväinen ja hyvinvoiva työyhteisö on hyvä käyntikortti. (Juholin 2008, 63.)

4.1.2 Keskustelumuotona dialogi

Agenda-mallin keskustelumuoto on dialogi, joka eroaa tavanomaisesta keskustelusta siinä, että erimielisyydestä huolimatta, pyritään ymmärtämään toisen näkemys asiasta (Kärkkäinen 2005, 56). Dialogi on ihanteellisin keskustelun muoto ja se eroaa epäyhteisöllisestä keskustelumuodosta, väittelystä, monella eri tapaa. Väittelyn tarkoituksena on tuoda oma ajatus esille ainoana ja oikeana ratkaisuna. Väittelyssä suhtaudutaan kriittisesti muiden ajatuksiin ja etsitään virheitä, joihin voidaan tarttua oman mielipiteen vahvistamiseksi. Kuuntelun sijasta puolustaudutaan. Dialogissa sen sijaan pyritään ymmärtämään toisen näkemys käsiteltävästä asiasta ja reflektoiden omia mielipiteitä löytämään uusia näkökulmia ja oppia uutta, vaikka omat käsitykset poikkeaisivatkin toisen käsityksistä. Tällöin tarkoituksenmukaisinta ei ole löytää oikeaa ratkaisua eri vaihtoehtojen joukosta, vaan pyrkiä ajattelemaan kokonaan toisella tavalla. Samalla keskinäinen arvostus kasvaa. (Heikkilä & Heikkilä, 2001, 68–69; Harisalo & Miettinen 2010, 88.) Dialogi siis mahdollistaa yhteisöllisyyden ja osallistamisen työyhteisöissä (Juholin 2008, 61).

Dialogeja käydään agenda-mallin mukaisesti foorumeilla, jotka voivat toimia fyysisissä työtiloissa, viestintäteknologian välityksellä tai edellisten yhdistelminä. Foorumit toimivat yhdistävänä tekijänä organisaation ja verkostojen sekä toimintaympäristön välillä, myös yli organisaatorajojen. Työyhteisöviestintä ei siis enää ole johdon, viestintäyksikön tai viestintähenkilöiden varassa tapahtuvaa tiedon mekaanista jakamista eri kanavia pitkin, vaan sen piirteinä korostuvat yhteisöllisyys ja kaikkien osallisuus. (Juholin 2008, 61, 72–73.)

4.1.3 Sähköiset foorumit vuorovaikutuksessa

Organisaatiot ovat nykypäivänä usein hajallaan, ja henkilöstöä yhdistävät sähköiset työvälineet. Verkko on vuorovaikutukselle toisaalta mahdollisuus, mutta toisaalta myös uhka. Sähköisissä foorumeissa ajatusten vaihto on toki ajasta ja

paikasta riippuen mahdollista, mutta sen syvyys ei korvaa kasvokkaisuviestintää. Nämä kaksi menetelmää täydentävät toisiaan. (Humala 2007, 93–95.)

Sähköiseen foorumien käyttöön liittyy myös haasteita. Sähköposti soveltuu lähinnä pienten asioiden käsittelyyn ja tiedon jakamiseen, mutta ei palautteen antamiseen tai muuhun vuorovaikutusta edellyttävään viestintään. Sähköpostin ongelmana on myös viestien ylitarjonta sekä luottamuksellisuuden säilyttäminen; viesteistä kun jää jälki ja niitä voi tarkoituksella tai tahattomasti levittää helposti laajemmalle lukijakunnalle, kuin mitä alun perin oli tarkoitus. Intranetin keskustelupalsta on taas vuorovaikutteisempi kuin sähköposti, mutta senkin haasteena on yksityisyyden säilyttäminen. Keskustelu saattaa myös tyrehtyä alkuinnostuksen jälkeen ajan puutteen vuoksi. Sähköisten foorumeiden käyttö edellyttää suunnitelmallisuutta. (Humala 2007, 101.)

4.1.4 Haluttu ja ymmärrettävä strategia jalkautuu

Strategian laadinnassa on kysymys muustakin, kuin ylimmälle johdolle kirjatusta tulevaisuuden jäsentämisestä. Yrityksen missio voi toteutua vain, mikäli henkilöstö niin haluaa. Missiota toteuttava strategia ei voi olla haluttu, ellei sitä ymmärretä. Jokaisen henkilöstön jäsenen tulee olla selvillä siitä, mitä strategia tarkoittaa juuri omassa työssä ja mitä itseltä edellytetään. Missiosta ja visiosta tulisi viestiä päivittäin. Avainasemassa strategian ymmärretyksi tekemisessä on keskijohto, joka viestii strategiaan liittyvistä asioista sekä ylimmän johdon että operatiivisen organisaation kanssa. Strategiaviestinnällä on merkittävä rooli strategisten päämäärien ymmärrettävyyden varmistajana sekä silloin, kun puhutaan keinoista strategisten päämäärien saavuttamiseksi. (Hämäläinen & Maula, 2004, 13; Åkerberg 2006, 79, 85; Agin & Gibson 2010, 53).

Strategiaviestintä voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen. Niistä ensimmäinen on strategian sisältöä koskeva viestintä, jonka tarkoituksena on tehdä strategian sisältö ymmärrettäväksi. Toinen osa-alue on strategian jalkauttamiseen liittyvä viestintä, jolla strategian sisältö saatetaan osaksi toimintoja ja toiminnan kehittämistä. Kolmantena osa-alueena on itse strategiatyöstä viestiminen, siitä

mitä, miten ja missä aikataulussa strategiaproessia organisaatiossa toteutetaan. (Hämäläinen & Maula 2004, 28–29.)

Strategiasta ja strategiastyöstä viestiminen on olennaista strategian toteuttamisen onnistumisen näkökulmasta, mutta strategiaviestintä voi olla haasteellista. Viestintä ei tässäkään tapauksessa saa jäädä tiedottamisen asteelle. Yhteisen ymmärryksen varmistaminen, ja tätä kautta asetettujen tavoitteiden toteutuminen edellyttää erilaisten kohderyhmien tiedon tarpeiden tunnistamista. Strategian sisältö pitää pystyä myös perustelemaan ja esittämään riittävän konkreettisesti sekä selkokielellä. (Kehusmaa 2010, 31–34.)

Åkerberg (2006, 82–83) näkee strategian abstraktian konkretisoinnissa kriittisen pisteen ylimmän johdon ja keskijohdon välillä. Juuri keskijohdon tehtävänä on strategian saattaminen käytäntöön. Heidän tulee myös kyetä avaamaan strategian sisältö omille alaisilleen, joita kiinnostaa ensi kädessä se, mitä strategia tarkoittaa heille itselleen: mahdollisuutta vai uhkaa? Vaikka Åkerberg antaa strategian jalkauttamisessa organisaation jäsenille mahdollisuuden palautteeseen, näkyy hänen mallissaan kuitenkin vielä vanhanaikainen ajatus tiedon siirtämisestä ylhäältä alaspäin. Niin keskijohdon kuin organisaation jäsenten rooli pitää olla strategian laadinnassa enemmän osallistava, jotta yhteisen ymmärryksen saavuttaminen sekä strategian jalkauttaminen toteutuisivat.

Strategiasta innostutaan silloin, kun sen sisällöstä ja merkityksestä itselle tai ryhmälle on mahdollista keskustella. Strategiadialogi-menetelmä on käytännön työkalu strategiasta keskustelemiseen. Siinä työntekijät tutustuvat ennakkoon strategian sisältöön, jonka jälkeen esimies esittelee strategian oman tulkintansa mukaisesti. Tämän jälkeen keskustellaan esimerkiksi sitä, mitä uutta strategia tuo henkilön tai ryhmän toimintaan, mikä siinä on oleellista ja mikä haastavaa. Toinen menetelmä on esittää strategia tarinan muodossa. Strategiatarina etenee historiasta tavoitetilan saavuttamiseen. Eri vaiheet kuvataan ja samalla avataan henkilöstölle tarinan muodossa. Henkilöstö voi laatia myös oman pohdintansa tarinan muotoon. (Suominen ym. 2009, 109–110; Kehusmaa 2010, 129–134.)

Esimiesten rooli on strategian viestimisessä kaksisuuntainen: he viestivät sekä alaisillensa että omalle esimiehellensä. Esimiesten rooli strategian ymmärrettävyyden lisääjänä ja konkretisoijana on siis merkittävä. Vastaavasti esimiehet raportoivat johdolle päämääristä asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Esimies ei kuitenkaan selviä tärkeästä roolistaan ilman tietotaitoa ja välineitä. Ensinnäkin, esimiehellä itsellään tulee olla ymmärrys strategian sisällöstä. Tämä edellyttää ylimmän johdon onnistumista omassa viestinnässään. Lisäksi tarvitaan tilaisuuksia ja aikaa keskusteluille sekä alaisten että kollegoiden ja omien esimiesten kanssa. Kaikille erilaisille tunteille on annettava mahdollisuus. Esimiehille voidaan järjestää valmennusta niin strategian sisällön sisäistämiseen että sen sisällön viestimiseen. Esimiehen kiinnostuneisuus ja motivaatio strategiaprosessia kohtaan auttavat viestinnässä, samoin yleiset viestinnälliset taidot. Strategiaa voidaan käsitellä alaisten kanssa monilla eri tavoilla, esimerkiksi epävirallisissa ja virallisissa keskusteluissa. Strategiatarina-menetelmä sopii tähän. Tärkeää on myös perehdyttää uudet työntekijät strategian sisältöön ja strategiaprosessiin. (Hämäläinen & Maula 2004, 107–118; Suominen ym. 2009, 90, 113–115.)

Åkerberg (2006, 79–85) näkee strategian jalkauttamisen kulkevan niin, että ylin johto määrittelee vision, josta strategia muotoutuu. Sen jälkeen se valutetaan organisaatiokaavion mukaisesti ylhäältä keskijohdolle ja edelleen operatiiviselle henkilöstölle, jolla on mahdollisuus antaa palautetta ylöspäin. Haasteena hän pitää yhteisen ymmärryksen puuttumisen niin ylimmän ja keskijohdon välillä kuin keskijohdon ja operatiivisen tason välillä. Keskijohdon vaikeana tehtävänä on abstraktin strategiasisällön konkretisointi. Tämä on mahdoton tehtävä, mikäli he eivät itsekään ymmärrä sisältöä. Lisäksi operatiivinen taso pohtii sitä, mitä strategia tarkoittaa itselle.

Åkerbergin ajatuksissa on oikea suunta, mutta mekanistista tiedon valuttamista ei siitä vielä ole kitketty pois, ja vuorovaikutteisuus puuttuu. Strategian jalkauttamisessa kalvosulkeiset suurelle joukolle eivät ole tehokkain ja luovin viestinnän foorumi. Tarvitaan myös keskustelevia foorumeita, esimerkiksi tiimien tai yksiköiden palaverit ovat tällaisia. Tärkeimmät foorumit strategian viestimisessä

ovat kuitenkin erilaiset työfoorumit, esimerkiksi strategiaseminaarit, jossa strategian varsinainen työstäminen tapahtuu. (Juholin 2008, 120–123.)

4.1.5 Muutos syntyy viestinnällä

Muutoksen toteuttamisen ääripäät ovat yhdessä tekeminen ja pakottaminen. Näistä edelliseen liittyy sitoutuminen muutosdialogeissa, joissa eri henkilöiden asiantuntemus vaikuttaa muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Jälkimmäisessä vaihtoehdossa taas muutos suunnitellaan pienen joukon voimin, jonka jälkeen organisaatiolle tiedotetaan muutoksen edellyttämistä toimista. Ääripäiden välissä ovat muutoksen myyminen ja hivuttaminen. Myyntipuheissa yleensä huonot puolet jäävät huomioimatta, hyvät taas nousevat korostetusti esille. Hivuttamisessa taas muutosta kokeillaan ja toimintatapa vakiinnutetaan, mikäli käytäntö osoittautuu toimivaksi. (Juholin 2008, 127–128.) Kuntasektorilla henkilöstön vaikutusmahdollisuudet omaa työtä koskeviin asioihin on todettu olevan muita sektoreita huonommat (Työturvallisuuskeskus 2012).

Työyhteisön kulttuuri on syntynyt koko sen olemassaolon aikana. Muutostilanteessa kulttuuri joutuu myllerrykseen, jossa historian aikana sisäistetyt arvot ja muut normit eivät seuraakaan muutosta. Tästä syntyy epämiellyttäviä ja ahdistavia tuntemuksia. Transformatiivisessa muutosprosessissa perusajatuksena on poisoppia vanhoista ajattelutavoista ja asenteista, jotta muutos voisi toteutua myös kulttuurisella tasolla. Oppiminen on mahdollista vain, jos yksilö kokee psykologista turvallisuutta. (Schein 2009, 131–134, 156.)

Virtanen & Stenvall (2009, 27–29) tarkastelevat muutosprosessia kolmen näkökulman kautta:

- reflektio
- luottamus
- tieto.

Reflektointi koskee itse muutoksen edellytyksiä, toimintaa muutoksen aikana sekä toimijoiden kykyjä muutoksen läpivientiin. Se synnyttää myös oppimista. Luottamus taas syntyy avoimeen kommunikaatioon perustuvissa dialogeissa. Tietoa tarvitaan, jotta ymmärrys muutoksesta saavutetaan.

Muutoksiin liittyy usein muutosvastarintaa, joka voi esiintyä aktiivisena tai passiivisena. Aktiivinen muutoksen vastustaja näkyy ja kuuluu avoimesti, passiivinen taas vaikenee, mutta toiminnallaan vaikeuttaa muutoksen etenemistä. Muutosvastarinnan syynä on tavanomaisesti uusi ja täten epävarmuutta aiheuttava tilanne, pelko siitä, mitä muutos tarkoittaa itselle. Syynä voivat olla myös eri osapuolien intressiristiriidat, jolloin muutos ei hyödytä tai koske kaikki osapuolia. Hyvällä viestinnällä voidaan vaikuttaa siihen, että kaikilla on selvillä muutoksen tavoite sekä se, mitä muutos tarkoittaa itselle. Muutosprosessia edesauttaa myös se, että ihmisiin kohdistuvat muutokset suunnitellaan huolellisesti ja ihmisiä myös valmennetaan muutokseen. (Salminen 2001, 35–40, Salminen 2006, 147–151.)

Salmisen mukaan (2006, 153–155) muutokset voivat toteutua ainoastaan vuorovaikutteisen viestinnän keinoin. Muutos pitää saattaa emotionaaliselle tasolle, jonka jälkeen muutos voi siirtyä rationaalisen hyväksymisen tasolta käytännön toimiin. Emotionaalinen hyväksyminen on muutoksen hyväksymistä myös tunnetasolla. Pelkästään informaation ja faktatiedon avulla sitä ei voida saavuttaa, vaikka järkisyyt muutoksen hyväksymistä puoltaisivatkin. Otetaan tästä esimerkiksi arkinen, mutta useita koskeva asia: painonhallinta. Kakki varmasti tiedämme, että huono ruokavalio, ylipaino ja liikkumattomuus ovat meille haitaksi. Silti elämäntapamuutosta on vaikea aloittaa, ellei innostumista muutokseen tapahdu tunteiden tasolla. Tällaista muutosta tuskin tapahtuu esitteitä tai naistenlehtien laihdutusvinkkejä lukemalla. Todennäköisesti innostus syntyy helpommin vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa.

Organisaatiomuutoksilla on vaikutusta työhyvinvointiin. Tavallisesti ne aiheuttavat työyhteisön jäsenissä epävarmuuden tuntemuksia, etenkin silloin, kun työsuhteen kohtalo jatkossa on epävarmaa. Muutoksen negatiivisia vaikutuksia voidaan minimoida aidon vuoropuhelun eli dialogin avulla. Työtovereilta ja esi-

mieheltä saatu tuki on tärkeää, samoin mahdollisuus osallistua omaa työtä koskevaan päätöksentekoon sekä muutoksen lopputuloksen ja toteuttamisen määrittelyyn. Työhyvinvointia lisää myös usko siitä, että oma osaaminen riittää edessä oleviin muutoksiin. Työntekijöitä voidaan kannustaa tarjoamalla koulutusta sekä varmistamalla ajantasaistiedon vaihdanta. Mikäli työhyvinvointi on hyvällä tasolla jo ennen muutosta, itse muutosprosessi sujuu helpommin ja ihmiset voivat hyvin myös muutoksen jälkeen. Jatkuvat muutokset tosin saattavat vaikuttaa hyvinvoivankin yksilön jaksamiseen, terveyteen ja motivaatioon. (Pahkin ym. 2011, 8–10, 14–15.)

Muutosviestinnän tehtävänä on auttaa ihmisiä ymmärtämään muutosta, sitouttaa heidät siihen ja antaa tukea selviytymiseen muutoksen haasteista. Muutosviestintää tulee tarkastella eri tasojen näkökulmasta. Yksilötasolla viestinnän tulee mahdollistaa ymmärrys siitä, mitä muutos tarkoittaa kullekin yksilölle. Ryhmätasolla taas keskustelu muutoksen aiheuttamista tunteista on paikallaan, tämä ei kuitenkaan saa johtaa negatiivisuuden ilmapiiriin. Johtotasolla taas on syytä keskittyä esimiesten ajantasaistiedon saatavuuteen, jotta he voivat vastata muun henkilöstön kysymyksiin. Koko organisaation tasolla taas viestinnän tehtävänä on lisätä ymmärrystä siitä, miksi muutos tehdään ja mihin sillä pyritään. Toisena koko organisaatiota koskevana asiana on viestiä eri toimijoiden roolista ja tehtävistä sekä muutosprosessin aikataulusta. (Pahkin ym. 2011, 14–15, 18–19, 26.)

Juuti ym. (2004, 21, 230, 236–242) ovat tutkimuksessaan selvittäneet sitä, vastaavatko organisaation johdon puheet henkilöstön puheita; mitä ominaispiirteitä, eroja ja yhtäläisyyksiä niihin liittyy. Neljässä eri organisaatiossa toteutettu tutkimus osoitti, että johdon valitsemat teemat muutospuheissa eivät olleet mukana henkilöstön tarinoissa. Johdon ajaessa muutosta prosessimaiseen tapaan muun toiminnan ohessa, keskittyi henkilöstö perustehtäviinsä, jolloin muutoksesta tuli heille häiriötekijä. Keskijohdon puheissa taas yhdistyi molempien edellisten ryhmien näkemykset. Tutkimus siis osoitti, että muutosnäkökulma poikkeaa eri henkilöstöryhmien välillä.

Kehusmaan (2010, 154–155) mukaan muutoksen kohtaamiseen liittyy neljä eri vaihetta:

- shokkireaktio
- lamaantumisen
- epäluulo ja suuttumus
- hyväksyminen.

Esimies voi edistää muutoksen onnistumista toimimalla oikein eri vaiheissa. Shokkireaktion aikana tarvitaan läsnäoloa ja perusasioiden viestimistä. Toiseen vaiheeseen liittyvät voimakkaasti kielteiset tunteet, joita ei ole syytä lähteä vähättelemään tai piristämään. Kolmannessa vaiheessa tarvitaan tilaa kritiikille. Suuttumus saattaa nostaa itse muutokseen liittymättömiä ristiriitoja pintaan, joten näkökulma pitää muistaa pitää tulevassa. Kun sitten hyväksyminen alkaa orastaa pinnan alta, sitä tulee vahvistaa esimerkiksi onnistuneiden aikaansaannoksien esille tuomisten kautta.

Vaikutusmahdollisuuksien pitää olla todellisia ja foorumien kaikkien osapuolten saavutettavissa. Mikäli mielipiteitä kysytään, pitää tuloksilla olla aidosti vaikutusta päätöksentekoon. Mielipiteitä esittäville osapuolille on hyvä kertoa, miten ilmaistut mielipiteet vaikuttavat, miten käsittely etenee ja mikä taho asiasta viime kädessä päättää. (Juholin 2008, 143; 156–157.)

4.1.6 Jokaisella on vastuu viestinnästä

Usein kuulee sanottavan, että tieto ei kulje. Nykyaikaisessa organisaatiossa tätä aihetta on syytä tarkastella tiedonkulun sijasta tiedonvaihdamman näkökulmasta. Tiedonvaihdanta eroaa tiedonkulusta merkittävästi. Tiedonkulussa tieto siirtyy eri tahojen välillä, paikasta A paikkaan B. Tiedonvaihdannassa taas liike on monisuuntainen ja jatkuva. Eri osapuolet tuovat kommunikoiden tarkennuksia, ja täten lisäarvoa, tiedon sisältöön. Tiedon vaihdannassa esimiehillä on korostunut rooli. Heillä on usein tietoa, jota muilla ei ole saatavilla tai jota muut eivät osaa kysyä. Toisaalta asiantuntijalla taas on asiantuntijuutensa perusteella syn-

tynyttä tietoa, jota hänen esimiehellensä ei välttämättä ole. Viestintätaitojen hallitsemisesta onkin tullut tarpeellisia kaikille työyhteisön toimijoille, ei pelkästään johdolle tai viestintäammattilaisille. Taidot voivat olla myös ratkaiseva tekijä kilpailtaessa työpaikoista. (Juholin 2008, 85–86; 89–92; Heiskanen & Lehikoinen 2010, 34.)

Juholin (2008, 30–31) jakaa viestintäosaamisen neljään eri osa-alueeseen:

- suullinen ja kirjallinen ilmaisu
- suhteiden ja verkostojen luominen eri sidosryhmiin ja yhteistyötahoihin
- viestintävälineiden hallinta ja kehittäminen
- strateginen ajattelu: miten edellisiä taitoja hyödynnetään.

Uudet osaamistarpeet ovat vaativia, ja varmasti osalle työyhteisön jäsenille erittäin haasteellisia. Esimerkiksi teknisiä välineitä tuskin voi kehittää ja strategisesti hyödyntää, mikäli niiden käyttötaidot ovat heikot. Toisaalta välineiden hallinta ei auta, mikäli sisällöllinen osaaminen puuttuu.

4.1.7 Tunnelma ja ilmapiiri

Juholinin (2008, 159–160, 167, 169–170) mukaan yhteisöjen ilmapiiriin sijaan voidaan puhua niiden tunnelmasta. Tunnelma muodostuu ihmisten, asioiden ja työympäristön keskiössä. Hyvä tunnelma edesauttaa yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteen muodostumisessa sekä sitouttaa työyhteisöön. Tunnelmaan voidaan vaikuttaa tekojen lisäksi kommunikoiden. Tunnelma syntyy paitsi sanoista, myös ilmeistä ja eleistä.

Rauramon (2008, 124) mukaan työyhteisön ilmapiiri syntyy sitä havainnoivien jäsenten kokemuksista: nähdystä ja kuullusta. Ilmapiiri kertoo havainnoijilleen organisaation kulttuurista. Huono ilmapiiri vaikuttaa työyhteisön fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin. Ilmapiiriä voidaan pitää huonona silloin, kun se on jännittynyt ja toiminnasta on muodostunut rutiininomaista. (Manka 2006, 61–62.)

Myönteinen ilmapiiri koostuu muun muassa yhdessä sovituista tavoitteista, vastuista, pelisäännöistä ja toimintatavoista. Myönteinen ilmapiiri sisältää toimivan yhteistyön ja vuorovaikutuksen. Sille on tunnusomaista myös oppiminen, henkilöstön potentiaalin hyödyntäminen sekä yhteistyö eri työyhteisön jäsenten välillä. (Kärkkäinen 2005, 36–40; Rauramo 2008, 125–126.)

Rauramo (2008, 122–123) määrittelee yhteisöllisyyden ”alueellisesti rajatuksi vuorovaikutuksen ja yhteenkuuluvuuden muodostumaksi”. Yhteisöllisyys edellyttää tavoitteita, joihin kaikki voivat sitoutua. Tavoitteet saavutetaan toimimalla yhdessä niiden hyväksi. Rauramon käsitysten mukaan yhteisöllisyys voi olla myös symbolista, jolloin se perustuu esimerkiksi yhteisiin mielipiteisiin jostakin asiasta. Esimerkkinä tällaisesta voisi mainita Facebook-ryhmät, jotka keräävät jäseniä tukemaan tai vastustamaan jotakin asiaa, henkilöä tai ilmentymää. Symbolinen yhteisöllisyys ei kuitenkaan ole kestävää pitkällä aikavälillä; siihen on helppo lähteä mukaan ilman sitoutumisen tarvetta.

Kuuluminen tietyn yhteisön jäseneksi ei siis itsessään luo yhteisöllisyyden ilmapiiriä. Yhteisöllisyys edellyttää yhdessä toimimista ja vuorovaikutusta, joiden kautta syntyy luottamuksellisia ihmissuhteita sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Työyhteisöissä yhteisöllisyyden ilmapiiri edesauttaa työhyvinvointia, mutta vaatii syntyäkseen organisaation jäsenten kiinnostusta toimia yhdessä yhteisönsä hyväksi ilman välitöntä henkilökohtaisen hyödyn saavuttamista. Yhteisöllisyyden syntymistä tukevat innovatiivinen ja oppiva ote, vapaus yrittää ja kehittää mahdollisista virheistä tai epäonnistumisesta huolimatta sekä salliva, luottamuksellinen ilmapiiri. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 9–14.)

Sitoutuminen työhön ja työyhteisöön edellyttää luottamuksen tunnetta. Luottamus syntyy avoimessa ja vuorovaikutteisessa kulttuurissa, jossa myös kyseenalaistaminen on mahdollista ja rehellisyyden nimissä suotavaakin, jos kyseenalaistaja on käsiteltävästä asiasta eri mieltä. Luottamuksellisuutta tukevat myös kaikille yhteiset pelisäännöt ja yhdessä tehdyt päätökset, joista pidetään kiinni ennen, kun niitä on tarpeellista muuttaa. (Rauramo 2008, 131–132.)

Organisaation, jossa sen jäsenet luottavat toisiinsa, tunnistaa siitä, että siellä vallitsee yhteisöllisyyden tunne. Ihmiset arvostavat ja hyväksyvät toinen toisensa ja oppivat yhdessä. Opittua halutaan myös jakaa muille. Tällaisessa organisaatiossa luottamuksellisuuden ilmapiiriä edistetään tietoisesti ja hyvinvoinnin edistämiseen kiinnitetään huomiota myös strategisella tasolla. Epävarmuuttakin osataan sietää. Organisaatiossa, jossa taas vallitsee sairas ilmapiiri, ajetaan tavallisesti omaa etua, tietoa ei jaeta muille, asioita salaillaan ja hyvinvointi sekä selviytyminen nähdään kehittämiskohteeksi vain yksilötasolla. Hedelmällinen yhteistyö epäluottamuksen ilmapiirissä lienee mahdotonta. Sairaassa organisaatiossa esiintyy myös kiusaamista. (Kärkkäinen 2005, 46; Virtanen & Stenvall 2009, 30–31.)

Luottamusta voidaan tarkastella eri näkökulmista. Harisalon & Miettisen (2010, 32–38) jaottelussa luottamusta tarkastellaan:

- käytöksen piirteinä ja ominaisuuksina
- prosessina
- keskinäisen haavoittuvuuden suojeluna.

Ensimmäiseen näkökulmaan vaikuttaa eri osapuolten persoona ja käytös. Luottamus rakentuu vuorovaikutuksen kautta. Toisessa näkökulmassa taas opetellaan ensin tuntemaan eri osapuolet, jonka avulla luottamus lisääntyy, ja sitä kautta kasvaa ymmärrys muiden osapuolten odotuksista ja tarpeista. Kolmannessa näkökulmassa luottamus syntyy siitä, ettei eri osapuolten heikkouksia käytetä edistämään omia tarkoitusperiä.

Epäluottamus taas synnyttää jännitteitä yksilöiden ja intressiryhmien välillä, jolloin yhteisössä syntyy herkästi konflikteja, eikä tietoa uskalleta tai haluta vaihtaa. Tällainen ilmapiiri saattaa vaikuttaa myös tekemiseen ja sitä kautta tuloksellisuuteen, etenkin silloin, kun pelätään kiitosten omista saavutuksista menevän muille osapuolille. (Harisalo & Miettinen 2010, 51–53.)

Johtamisen näkökulmasta luottamus rakennetaan avoimella viestinnällä ja toiminnan läpinäkyvyydellä. Viestinnällä voidaan rakentaa luottamuksellinen toi-

mintakulttuuri, joka lisää työntekijöiden sitoutumista ja tuottavuutta. Luottamuksellisuus auttaa silloin, kun halutaan tulla kuulluksi ja ymmärretyksi. Tällä on merkitystä myös viestinnän vaikuttavuuteen. (Beslin & Reddin 2004, 2.)

4.1.8 Palautetta peliin

Ilman palautetta tavoitteet ja strategiat eivät jalkaudu käytännön toimiksi eikä kehittämistä tai kehittymistä voi tapahtua. Palautettomuudella on lisäksi negatiivinen vaikutus yksilön tai ryhmän kokemukseen työn merkityksellisyydestä motivaatiotekijöihin. Kuten muutakin johtamista, palautteen antamista voidaan tarkastella management–leadership-jaottelulla. Management-näkökulmassa palaute on keino kontrollointiin ja valvomiseen. Se voi olla myös neuvovaa, jolloin asioita toistetaan ennalta hyväksi havaittujen tapojen mukaisesti. Tällöin toiminnassa ei tapahdu kehittymistä, eikä uuden oppimista. Leadership-näkökulmasta tarkasteltuna taas palaute on dialogista ja tähtää oppimiseen, joka perustuu ymmärtämiseen. (Kupias ym. 2011, 16, 28, 215.)

Palautteella on muotonsa, tilanteesta riippuen. Se voi olla luonteeltaan neutraalia, jolloin palautteen saaja ei voi olla varma onnistumisestaan. Neutraali palaute voi olla haitallista tilanteissa, jossa se ei ole kiitosta erityisistä ponnisteluista tai onnistumisesta, eikä toisaalta kritisoi ilmenneitä epäkohtia. Kiitos voi myös menettää arvonsa, mikäli samassa yhteydessä annetaan myös kritiikkiä. Neutraali palaute sopii parhaiten käytettäväksi tilanteissa, jossa rutiininomainen työ kuitataan suoritetuksi palautteen antajan taholta. Sen sijaan isommat saavutukset ja onnistumiset ovat kiitokset ansainneet. Tilanteissa, joissa kaikki ei taas suju odotetusti tarvitaan kannustamista ja tukemista palautteen muotona. Toisinaan taas on puututtava havaittuihin epäkohtiin tai korjattava jo olemassa olevia ongelmia. Kritiikin järein ase on moite tai varoitus, mutta niidenkin antamisessa on syytä muistaa vastaanottajan tunteet, vaikka kritiikki on ansaittua ja aiheellista. (Juholin 2008, 245–251.)

Palautteen antaminen on siis taitolaji. Palaute tulee antaa välittömästi ja eri osapuolten läsnä ollessa. Kritiikki on syytä kohdistaa toimintaan, ei siis koskaan

toimijaan henkilönä. Kielteisen palautteen käsittelyssä auttaa, mikäli tilanteeseen liittyy myös jotakin myönteistä palautetta ja kannustamista. Oikeiden sanojen valintaan kannattaa kiinnittää kuitenkin huomiota. Esimerkiksi myönteistä palautetta seuraava mutta-sana saattaa kuitenkin muuttaa positiivisuuden kritiikiksi. Rehellisyys ja avoimuus ovat myös valttia: sanaton viestintä usein paljastaa meidät, jos jotakin jää sanomatta. (Salminen 2006, 81–83.)

Palautetta voidaan antaa sekä yksilö- että ryhmätasolla. On kuitenkin syytä huomioida, että ryhmätilanteissa palaute ei saa kohdistua yksilötasolle. Onnistuneessa palautetilanteessa itse palaute on oikeutettua, oli se sitten korjaavaa palautetta tai palautetta onnistumisesta. Tilanteeseen liittyy myös arvostava vuorovaikutus palautteen antajan ja vastaanottajan välillä sekä keskinäinen luottamus. Osapuolten välinen kommunikaatio onnistuu parhaiten, mikäli palautetilanteen eri osapuolilla on yhteinen käsitys soveliaista toimintavoista. Palautteen antajalta edellytetään lisäksi asiantuntemusta palautteen sisältöön liittyvästä asiasta. Palaute pitää myös aina perustella. (Kupias ym. 2011, 119, 121, 151–152.)

Kuten muussakin vuorovaikutuksessa, palautetilanteessa on aina vähintään kaksi osapuolta. Palautetta ei siis vain anneta, vaan sitä myös vastaanotetaan, ja vastaanottaminen vaatii taitoja siinä missä palautteen antaminenkin. Me suomalaiset etenkin vähättelemme usein onnistumisiämme, emmekä osaa iloita niistä. Onnistumisista voi ja pitää iloita, myös silloin, kun ihan kaikessa ei ole onnistuttu. Kriittinen palaute pitäisi käsitellä oppimismahdollisuutena, mutta toisinaan tunteet nousevat pinnalle, ja negatiivisen palautteen saaja loukkaantuu. Tällöin on hyvä hengähtää tovi, ja keskustella asiasta vasta tämän jälkeen palautteen antajan kanssa. (Rauramo 2008, 154.)

Kehityskeskustelut ovat oikein toteutettuna väylä esimiehen ja työntekijän välisille palautekeskusteluille. Autio ym. (2010, 20–23, 30–32) nimeävät kolme erilaista mallia kehityskeskusteluille. Pinnallinen keskustelu käydään silloin, kun keskustellaan siksi, että keskustelu edellytetään käyvän. Tällaisessa tilanteessa keskustelukumppanit eivät ole tasavertaisia toisiinsa nähden ja tilanne saattaa olla kiusallinen, joten se halutaan nopeasti hoitaa pois päiväjärjestyksestä. Mää-

rämuotoisessa kehityskeskustelussa taas yritetään päästä vuoropuheluun, ja tehdä yhteisesti päätöksiä tavoitteista. Kolmas malli, aito dialogi, taas tukee dialogin käsitettä. Siinä pyritään kuunnellen ymmärtämään toisen henkilön näkemys asiasta.

Hyvällä kehityskeskustelulla on monia ulottuvuuksia. Ne auttavat ymmärtämään työyhteisön ja työn tavoitteita, syventävät yhteisöllisyyttä ja ovat tilaisuus palautteelle, vuorovaikutukselle ja luottamuksen vahvistamiselle. Tällöin niillä on työhyvinvointia edistävä vaikutus. Myös esimies saa keskusteluista tukea johtamiselleen, millä on myös hänen omaa työhyvinvointiansa edistävä vaikutus. (Valtionkonttori, Kaiku-palvelut 2008, 10–11.)

4.1.9 Työnantajamaine syntyy sanoista ja teoista

Yhteisön maine on tunneside arvioitsijan ja yhteisön välillä. Maine vaikuttaa täten arvioitsijan käytökseen ja suhtautumiseen yhteisöä kohtaan. Maineelle on tuhoisaa, jos tunneside katoaa. Maineenhallintaa voi edistää strategisella tasolla ja yhtenä riskienhallinnan osa-alueena. Jokaisen organisaation tulisi pyrkiä dialogiseen kanssakäymiseen eri sidosryhmiensä kanssa. Nämä vuorovaikutteiset keskustelut tuovat esille sidosryhmien tarpeet ja ajatukset organisaatiosta ja samalla niissä voidaan viestiä yhteisön vahvuuksista; erottua kilpailijoista. (Robinson 2010, 40–41.)

Maineeseen vaikuttaa sekä sanottu että tehty. Siten sitä voidaan edistää eettisesti hyväksyttävillä toimilla ja toimintaperiaatteilla sekä todellisuutta kuvaavan viestinnän keinoin. Työnantajamaine on monitahoinen kokonaisuus, johon kuuluvat eettisen ja vastuullisen toiminnan lisäksi organisaation tuotokset, brändi, tulevaisuuden visio sekä organisaation tunnelma. (Juholin 2008, 274, 283.)

Hyvän maineen saavuttaminen on vaikeaa, mutta huono maine syntyy hetkessä. Kunnan työnantajamainetta vahvistavat muun muassa hyvä johtamiskulttuuri ja henkilöstöpolitiikka sekä osallisuuden mahdollistavat toimintatavat. Maineen rakentaminen alkaa strategioiden laadinnassa, jossa tosiasioihin perustuvat vahvuudet nostetaan esille. Lisäksi tarvitaan viestintää, jolla tuodaan esille

nämä todelliset vahvuudet. Maineen rakentaminen ei siis voi perustua korulauseisiin ja keinotekoiseen imagonkiillottamiseen. Sanojen ja tekojen on kohdattava toisensa. (Kuntaliitto 2011.)

Suurten ikäluokkien jäädessä pois työelämästä, ainakin laskennallisesti, työpaikkoja on enemmän kuin työn tekijöitä. Kilpailussa parhaiden työntekijöiden saamisessa oman organisaation palvelukseen edesauttaa hyvä työnantajamaine. Kun Y-sukupolvelle raha ei ole enää ratkaiseva tekijä työpaikkaa haettaessa, maine on tulevaisuuden kilpailutekijä työnantajille. Maineeseen vaikuttaa keskeisesti se, millaista johtamiskulttuuria ja henkilöstöpolitiikkaa työyhteisössä harjoitetaan. Myös työyhteisön viestinnällä työhyvinvoinnin osatekijänä on suuri vaikutus maineeseen. Organisaation työntekijät toimivat maineen lähettiläinä. Tyytyväinen henkilöstö on tehokkaampi markkinointikeino kuin kiiltävälle paperille painatetut imagoesitteet. Tätä ajatusta peilaten erilaiset harjoittelijat ovat hyvä väylä työnantajaprofiilin nostattamiseen vakiintuneen henkilöstön lisäksi. (Ahonen ym. 2010, 31; Heinonen 2010, 7, 10.) Vaikka niin kutsuttu puskaradio on tehokas viestintäfoorumi, ei työyhteisön omaa roolia viestinnässä sovi unohtaa. Vastuullisen työnantajamaineen viestinnässä kannattaa tulevaisuudessa painottaa Y-sukupolven tärkeinä pitämiä asioita. (Ahonen ym. 2004, 31.)

Hyvä työnantajakuva vahvistuu monissa eri tilanteissa. Perehdytys esimerkiksi on tällainen tilanne, vaikka se ei ehkä tule ensimmäisenä mieleen maineeseen vaikuttavana tekijänä. Perehdytyksen tarkoituksena on tutustuttaa uusi työntekijä organisaatioon ja sen jäseniin sekä omaan työhönsä ja sitä koskeviin odotuksiin. Hyvä perehdytys edellyttää perehdyttäjältä valmistautumista ja suunnitelmallisuutta. Perehdytykseen panostaminen vahvistaa hyvää työnantajakuvaa ja sitoutumista. Perehdytys edesauttaa uuden työntekijän nopeaa oppimista sekä tietämättömyydestä johtuvien virheiden välttämistä. Virheet voivat olla myös turvallisuus- tai kustannusriskejä. (Penttinen & Mäntynen 2009.)

4.2 Kuntien hyvinvointiviestinnän malli

Kuntien hyvinvointiviestinnän malli (Pekkola ym. 2010) on syntynyt OSVI-tutkimuksessa, jossa tutkittiin sisäisen viestinnän mahdollisuuksia työhyvinvointia tukevana tekijänä. Tutkimuksen tuloksena kehitetty hyvinvointiviestinnän malli sisältää neljä eri teemaa:

- osallistuminen
- yhteisöllisyys
- kannustaminen
- luottamus.

Osallistumista edesauttavat riittävät mahdollisuudet dialogisiin, kasvokkain käytäviin keskusteluihin; myös epävirallisiin keskustelutilanteisiin. Vuorovaikutuksen pohjaksi tarvitaan ajantasaista tietoa, etenkin silloin, kun jotain tärkeää tai kriittistä on meneillään. Vaikenemisella on yleensä ikäviä vaikutuksia työhyvinvointiin. Mikäli oikeaa tietoa ei asioiden tilasta ole saatavilla, täyttyy tietotyhjiö melko varmasti arvailuista, olettamuksista sekä ihmisten omista tulkinnoista. Kunta-alalla osallistavan päätöksenteon mahdollisuuksia tulisi kehittää. (Pekkola ym. 2010, 98, 100.)

Rauramo (2008, 122–123) määrittelee yhteisöllisyyden ”alueellisesti rajatuksi vuorovaikutuksen ja yhteenkuuluvuuden muodostumaksi”. Yhteisöllisyys edellyttää tavoitteita, joihin kaikki voivat sitoutua. Tavoitteet saavutetaan toimimalla yhdessä niiden hyväksi. Rauramon käsitysten mukaan yhteisöllisyys voi olla myös symbolista, jolloin se perustuu esimerkiksi yhteisiin mielipiteisiin jostakin asiasta. Esimerkkinä tällaisesta voisi mainita Facebook-ryhmät, jotka keräävät jäseniä tukemaan tai vastustamaan jotakin asiaa, henkilöä tai ilmentymää. Symbolinen yhteisöllisyys ei kuitenkaan ole kestävää pitkällä aikavälillä; siihen on helppo lähteä mukaan ilman sitoutumisen tarvetta.

Kuuluminen tietyn yhteisön jäseneksi ei siis itsessään luo yhteisöllisyyden ilma-
piiriä. Yhteisöllisyys edellyttää yhdessä toimimista ja vuorovaikutusta, joiden

kautta syntyy luottamuksellisia ihmissuhteita sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Työyhteisöissä yhteisöllisyyden ilmapiiri edesauttaa työhyvinvointia, mutta vaatii syntyäkseen organisaation jäsenten kiinnostusta toimia yhdessä yhteisönsä hyväksi ilman välitöntä henkilökohtaisen hyödyn saavuttamista. Yhteisöllisyyden syntymistä tukevat innovatiivinen ja oppiva ote, vapaus yrittää ja kehittää mahdollisista virheistä tai epäonnistumisesta huolimatta sekä salliva, luottamuksellinen ilmapiiri. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 9–14.)

Yhteisöllisyys vahvistuu yhteisissä, epävirallisissa tapaamisissa. Jotta yhteisöllisyyttä voisi kokea koko organisaation tasolla, tulee sitä ensin kokea oman työyhteisön, esimerkiksi tiimin tai osaston, tasolla. Molemmilla tasoilla edesauttaa se, että kaikilla on yhtäläiset mahdollisuudet ajantasaisen tiedon saatavuuteen. Epäoikeudenmukaiset käytännöt eri organisaation osien tai jäsenten välillä siis syövät yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyys voi toteutuessaan motivoida hakijoita. Ihmiset tulevat mielellään töihin organisaatioon, jonka työntekijät viestivät sen hyvästä ilmapiiristä. (Pekkola ym. 2010, 99, 100.)

Kannustamista voi viestinnällisin keinoin toteuttaa esimerkiksi keskusteluissa ja organisaation erilaisissa julkaisuissa sekä johdon puheissa. Myös vertaistuki on hyvä kannustamisen lähde. Henkilökohtaisella tasolla kannustaminen voi olla esimerkiksi henkilön työn tai saavutuksen esittely jossakin viestinnän foorumissa. Tällainen keino voi motivoida ja palkita henkilöä jopa enemmän, kuin rahallinen palkitseminen, johon kuntaorganisaatioissa ei ole samanlaisia mahdollisuuksia kuin yksityissektorilla. Koko organisaation tasolla kannustus voi tapahtua vaikkapa henkilöstöjuhlan puheessa, jossa kiitetään henkilöstön aikaansaannoksista. Kannustaminen ei kuitenkaan tehoa työhyvinvointia lisäävänä viestintäkeinona, mikäli yhteisön viestintäkulttuuri ei ole avoin. (Pekkola ym. 2010, 99, 100.)

Luottamus voi rakentua vain vuorovaikutuksen keinoin ja siihen vaikuttavat sekä yksilön henkilökohtaiset että koko organisaation kokemukset. Luottamusta edesauttaa virallisista lähteistä saatu ristiriidaton tieto, etenkin asioiden valmisteluvaiheessa. (Pekkola ym. 2010, 99.)

Kuntien hyvinvointiviestinnän malli muistuttaa sisällöltänsä paljolti Juholinin (2008) agenda. Vuorovaikutus on tärkeää ja riittävällä ajantasaistiedolla on iso rooli mallin eri osa-alueissa. Vaikka perinteinen tiedottaminen ei saa korvata viestintää, sitäkin tarvitaan, jotta vuorovaikutteisessa viestinnässä onnistutaan. Julkinen kannustaminen korostuu tässä mallista hyvinvointia rakentavana palautteen muotona.

5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSTEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen ja kehittämisen raja ei ole yksiselitteinen. Toikko ja Rantanen (2009, 21–23) mainitsevat kaksi lähestymistapaa rajapinnan tarkasteluun. Kehittävässä tutkimuksessa pääroolissa on tutkimus, joka tähtää kehittämiseen. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä taas pääosaa näyttelee kehittäminen, ja tutkimus sivuroolissa. Tässä opinnäytetyössä valittiin lähestymisnäkökulmaksi kehittävä tutkimus, koska tutkimuksellisen kehittämisen kattava raportoiminen tai kehittämisen tuotosten arviointi ei opinnäytetyön rajallisen toteuttamisaikataulun vuoksi ole mahdollista. Kaarinan kaupungissa esimerkiksi viestintäsuunnitelmat tehdään kahden vuoden ajalle, joten kehittämistyö on pitkäjänteistä.

Pääasialliseksi tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen eli määrällinen survey-tutkimus. Kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käytetään yleensä silloin, kun tietoa kerätään suuresta joukosta (Alkula ym. 1994, 46.) Tässä yhteydessä kyselyn kohderyhmänä on koko Kaarinan kaupungin henkilöstö eli noin 1800 henkilöä, joten menetelmän valinta oli perusteltua. Tutkimusmenetelmän käyttöä puolsi myös se, että survey-tutkimus sopii mielipiteiden mittaamiseen eli siihen, miten vastaajat kokevat tietyt asiat (Uusitalo 1991, 92–93). Menetelmä mahdollisti myös tilastolliset analyysit, ja täten eri ryhmien mielipiteiden luotettavan vertailun.

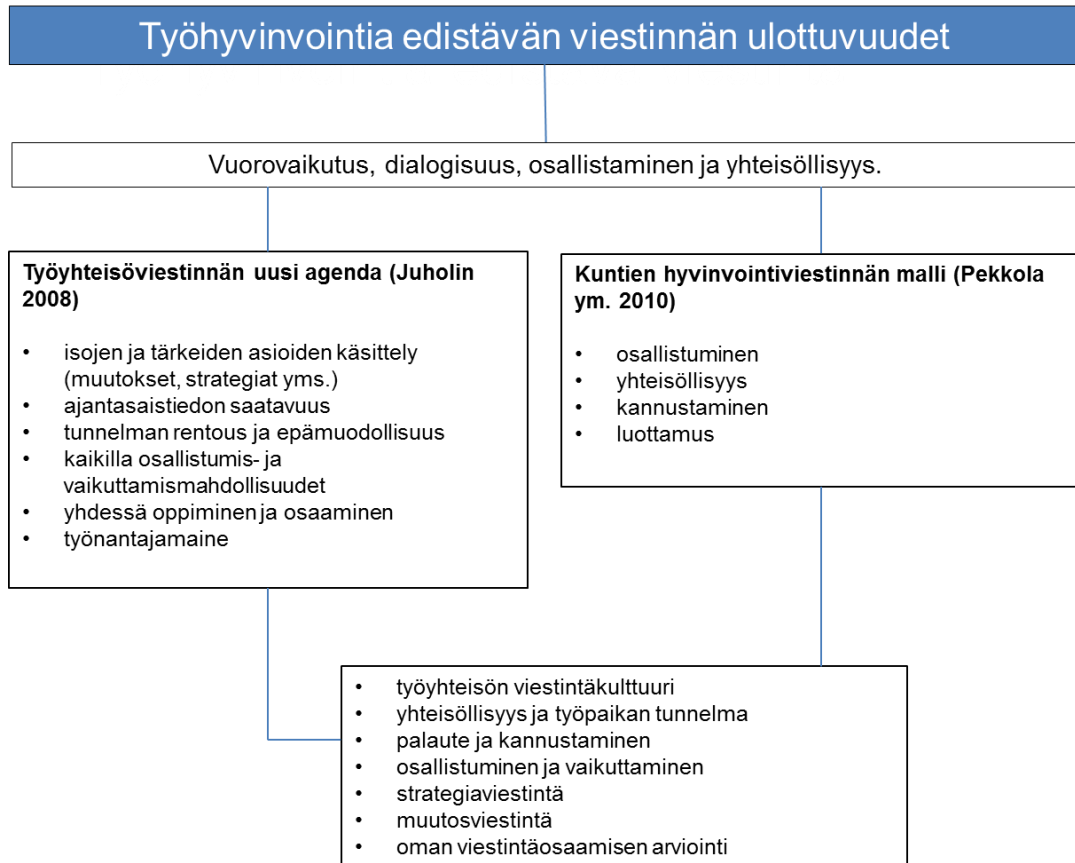
Mikäli kyselyn vastausprosentti on matala, toteutetaan lisäksi laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Laadullisella tutkimuksella voidaan syventää tietoa, joka on kerätty tilastollisin menetelmin. Useita menetelmiä käyttäen – eli niin kutsutun triangulaation avulla – voidaan samasta kohteesta saada suuremmalla varmuudella oikea kuva (Eskola & Suoranta 2005, 24, 46–47). Laadullinen tutkimus suoritetaan tarvittaessa niiden eniten kehittämistä vaativien teemojen osalta, mitkä nousevat esille kyselytutkimuksessa.

Mikäli laadullinen tutkimus suoritetaan, menetelmänä tullaan käyttämään ryhmähaastattelua, jota kutsutaan myös fokusryhmähaastatteluksi. Nimestään huolimatta se on enemmän keskustelu kuin haastattelu. Menetelmän etuna on haastattelijan suppea rooli, jolloin osallistujat eivät ota pelkästään kantaa haastattelijan kysymyksiin vaan myös toistensa puheeseen. Tällöin keskustelu voi rikastuttaa aineistoa, koska ryhmä saattaa tuoda esille sellaisia seikkoja, joita tutkija ei ole ennakolta osannut keksiä. Myös menetelmän taloudellisuus puoltaa sen käyttöä. Käytetty aika itse haastatteluun ja käsittelyyn on pienempi kuin yksilöhaastatteluissa. (Eskola & Suoranta 2005, 123–125.)

Ryhmän optimaalinen koko on viidestä kahdeksaan henkilöä. Mikäli keskustelijoiden määrä kasvaa yli kymmeneen, on vaarana se, että kaikki eivät voi tuoda riittävästi omia ajatuksiansa esille. Tällöin yksittäiset mielipiteet nousevat esille vääristäen tutkimuksen tuloksia. Tärkeää on tulosten hyödynnettävyyden kannalta myös se, että ryhmällä on jotakin kokemusta tai asiantuntemusta käsiteltävästä aiheesta ja että sen jäsenet ovat jollakin tapaa samanlaisia. (Krueger & Casey 2009, 7, 67.)

5.2 Kyselylomakkeen muodostaminen

Kysymyspatteristo rakennettiin tähän aiempaan tutkimustietoon ja teoriaan pohjautuen. Lähtökohtana kysymysten laadinnassa käytettiin hyvinvointia edistävän viestinnän osatekijöitä ja malleja. Kysymyslomakkeen (Liite 1) rakenne on mallinnettu kuvassa 2. Malli vastaa johdannossa esitettyyn ensimmäiseen tutkimuskysymykseen.



Kuvio 1. Kysymyslomakkeen rakenne.

Opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen perusteella nykyaikaiseen, työhyvinvointia edistävään työyhteisöviestintään liittyvät tärkeinä ulottuvuuksina vuorovaikutteisuus, yhteisöllisyys, dialogisuus ja osallistaminen. Käsitteet sisältyvät myös Juholinin (2008) agendaan ja kuntien työhyvinvointiviestinnän malliin (Pekkola ym. 2010). Samaa viestinnän aihealuetta koskevat kysymykset ryhmiteltiin seitsemän eri teeman alle.

- työyhteisön viestintäkulttuuri
- yhteisöllisyys ja työpaikan tunnelma
- palaute ja kannustaminen
- osallistuminen ja vaikuttaminen
- strategiaviestintä
- muutosviestintä
- oman viestintäosaamisen arviointi

Viestinnällisten teemojen lisäksi lomake sisälsi kahdeksan taustakysymystä ja kaksi avointa kysymystä. Taustakysymyksiä tarvittiin vastaajaprofiilin kuvaamiseksi sekä tutkimusongelmien selvittämiseen. Avoimilla kysymyksillä selvitettiin osaamistarpeita sekä annettiin mahdollisuus tuoda esille myös muita kuin kysytyjä mielipiteitä työyhteisön viestinnästä.

5.3 Kyselyn toteuttaminen

Kysely suoritettiin internet-pohjaisella Digium-kyselyohjelmalla 23.4. - 9.5.2012. Kyselyn kohteena oli koko Kaarinan kaupungin henkilöstö. Kaarinan kaupungin intranetissä eli Kantrissa julkaistiin neljä kyselyyn liittyvää tiedotetta (Liite 1). Ensimmäisenä julkaistiin ennakkouutinen kyselystä, toisena varsinainen kutsu kyselyyn osallistumiseen ja lisäksi muistutukset kyselyyn vastaamisesta. Kutsussa ja muistutusviesteissä kerrottiin kyselyn tarkoituksesta ja tulosten hyödyntämisestä, aineiston luottamuksellisesta käsittelemisestä sekä tulosten raportoinnin aikataulu.

Kutsu ja ensimmäinen muistutusviesti lähetettiin myös sähköpostilla kaikille niille, joilla on käytössä Kaarinan sähköpostitunnukset. Lisäksi esimiehiä pyydettiin tiedottamaan kyselystä niille henkilöille, jotka ovat edellä mainittujen viestintäkanavien ulottumattomissa. Tällaisille henkilöille annettiin mahdollisuus vastata paperilomakkeella. Vastaamista aktivoitiin kaikkien vastaajien kesken arvottavilla S-ryhmän lahjakorteilla. Arvontaan osallistuminen oli vapaaehtoista ja edellytti yhteystietojen jättämistä. Tiedot tallentuivat eri tiedostoon kuin tutkimusaineisto ja ne tuhottiin välittömästi arvonnän suorittamisen jälkeen.

Kysymyslomakkeen jokaisen teeman yhteydessä annettiin ohjeet siitä, mitä arvioidaan sekä lueteltiin asteikon eri vastausvaihtoehdot. Kyselyssä käytettiin 5-portaista asteikkoa, jossa kaikki vastausvaihtoehdot olivat numeroituina, mutta vain asteikon kaksi äärimmäistä arvoa esitettiin sanallisesti. Lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus valita "En osaa sanoa" -vaihtoehto. Asteikon keskimäinen arvo on tällöin vastaajan neutraali mielipide asiasta, jota hän haluaa tai osaa arvioida. Ennen kyselyn suorittamista kyselylomake testattiin ennakkoon viidellä

henkilöllä. Palautteen perusteella lomakkeeseen tehtiin tarvittavat muutokset ja tarkennukset: korjattiin kirjoitusvirheitä ja muotoiltiin epäselvät lauseet uudelleen.

Määräaikaan mennessä kyselyyn vastasi 404 henkilöä, joten vastausprosentiksi saatiin 22 %. Aineisto siirrettiin SPSS-tilasto-ohjelmaan käsittelyä ja analysointia varten. Yksi lomake saapui paperiversiona. Sen tiedot tallennettiin sähköiselle lomakkeelle. Digiumista aineisto saatiin suoraan SPSS-ohjelman edellyttämässä tiedostomuodossa.

5.4 Fokusrhmähaastattelun toteuttaminen

Alhaisen vastausprosentin vuoksi päädyttiin suorittamaan myös laadullinen tutkimus. Menetelmänä käytettiin ryhmähaastattelua, joka toteutettiin 25.5.2012 Kaarinan kaupunginvirastossa viestintäverkoston kokouksen yhteydessä. Siihen osallistui Kaarinan kaupungin viestintäverkoston jäsenistä kahdeksan. Haastateltavat eivät tienneet ennakkoon keskusteltavista teemoista eivätkä myöskään kyselytutkimuksen tuloksia.

Keskustelijoille annettiin kolme teemaa, jotka nousivat selkeiksi kehittämiskohteiksi kvantitatiivisen kyselyn perusteella: palaute- ja keskustelukulttuuri, muutostiestintä ja strategiaviestintä. Tarkoituksena oli, että kustakin teemasta nousisivat esille hyvät nykykäytännöt sekä kehittämiskohteet. Teemoista keskusteltiin yksi kerrallaan. Tutkija kehotti keskustelijoita kysymään toistensa mielipiteitä, mikäli keskustelu osoittautuisi vaisuksi. Keskustelu osoittautui kuitenkin vilkkaaksi, joten muita keskustelijoita ei tarvinnut aktivoida. Haastattelun kesto oli yhteensä noin tunnin mittainen ja se nauhoitettiin kokonaisuudessaan. Haastattelun jälkeen aineisto litteroitiin sanatarkasti nauhoituksen perusteella.

Litteroitu aineisto luokiteltiin analysoimista varten Excel-taulukoihin kunkin ennalta annetun teeman sisällä. Luokittelun tarkoituksena oli etsiä aineistosta yhteneväisyyksiä ja helpottaa sen tulkitsemista.

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Kyselytutkimus koko henkilöstölle

Aineistosta etsittiin vastauksia johdannossa määriteltyihin tutkimuskysymyksiin:

- Millainen on Kaarinan kaupungin työyhteisöviestinnän nykytila työhyvinvoinnin näkökulmasta?
- Miten Kaarinan työyhteisöviestintää tulisi kehittää, jotta se edistäisi työhyvinvointia?
- Miten johdon viestintäosaamista tulisi kehittää, jotta se edistäisi työhyvinvointia?

Aineisto on kuvattu frekvenssi- ja prosenttijakaumilla sekä osin muilla tunnusluvuilla. Väittämille on myös laskettu keskiarvot. Järjestysasteikollisille muuttujille ei tavallisesti esitetä keskiarvoja, mutta tulosten selkeyttämisen vuoksi näin tehdään silloin, kun kysymyksiä on runsaasti (Heikkilä 1998, 53). Taustakysymyksiä lukuun ottamatta ”En osaa sanoa” -vastaukset ja vastaamatta jättämiset käsiteltiin puuttuvina tietoina, ja prosenttiosuudet on laskettu niistä vastaajista, joilla oli mielipide asiasta.

Koska muuttujat eivät testauksen perusteella olleet normaalisti jakautuneita, valittiin testausmenetelmäksi ei-parametrisia testejä. Kahden ryhmän välisiä eroja tutkittiin Mann-Whitneyn U-testillä. Muiden erojen ja riippuvuuksien selvittämiseen käytettiin khiin neliötestillä.

Khiin neliötestejä varten muuttujien luokitteluja tiivistettiin pienempiin luokkiin, jotta kyseisen testin käytölle asetetut ehdot täyttyisivät. Uudessa luokittelussa asteikko oli kolmiportainen: luokat 1–2 yhdistettiin luokaksi 1, luokka 3 muutettiin luokaksi 2 ja luokat 4–5 yhdistettiin luokaksi 3. Vastuualueiden osalta ei uudelleenluokittelukaan tuottanut testien ehdot täyttäneitä tuloksia, joten eri vastuualueiden tilastollisesti pätevä vertaileminen ei ollut mahdollista.

Raporttiin on nostettu sellaisten testien tulokset, jotka osoittivat tilastollista riippuvuutta tai tilastollisia eroja eri ryhmien välillä ennalta määriteltujen merkitsevyystasojen mukaan. Testauksissa käytettiin seuraavia merkitsevyystasoja:

- tilastollisesti erittäin merkitsevä, jos $p \leq 0,001$
- tilastollisesti merkitsevä, jos $0,001 < p \leq 0,01$
- tilastollisesti lähellä merkitsevää tasoa, jos $0,01 > p \leq 0,05$.

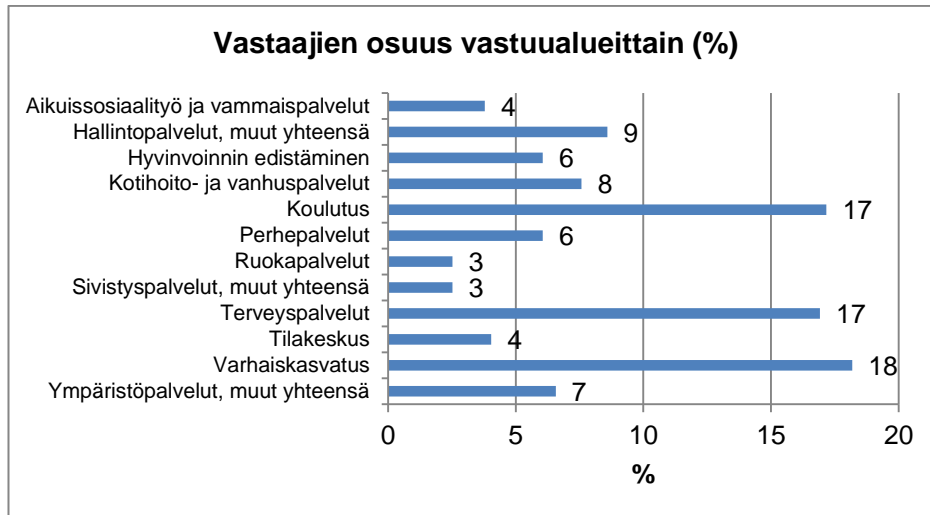
6.1.1 Taustakysymykset

Kyselyyn vastasi 404 henkilöä. Heistä 82 % oli naisia ja 18 % miehiä. Kolme vastaajaa ei ilmoittanut sukupuoltansa. Jakauma vastaa Kaarinan kaupungin henkilöstön sukupuolijakaumaa (naisia 83 %, miehiä 17 %).

Vastaajien keski-ikä oli 46,7 vuotta, joka vastaa likimain Kaarinan kaupungin henkilöstön keski-ikää 47,1 vuotta. Vastaajista 15 ei ilmoittanut syntymävuotensa. Tilastollista testaamista varten iät luokiteltiin uudelleen niin, että jokaisen luokan osuudeksi saatiin noin neljännes vastaajista.

Vastaajista 10 % oli Hallintopalveluiden henkilökuntaa. Sama osuus oli Ympäristöpalveluiden vastaajia. Sivistyspalveluiden henkilöstöä oli 38 % ja loput 43 % olivat Hallintopalveluiden henkilökuntaa. Jakauma ei noudata henkilöstön toimialajakaumaa.

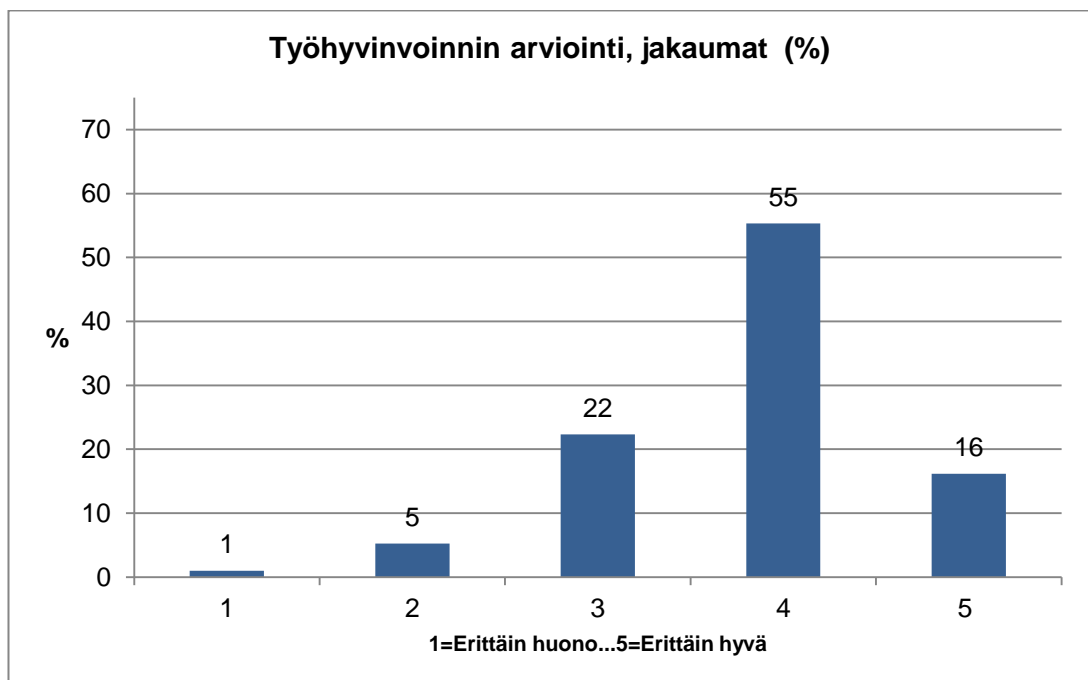
Vastaajien osuudet vastuualueittain on esitetty kuviossa 2. Luottamuksellisuuden takaamiseksi alle kymmenen vastaajan vastuualueet on yhdistetty toimialoittain luokkaan ”muut yhteensä”. Kahdeksan vastaajaa ei ilmoittanut vastuualuettansa.



Kuvio 2. Vastaajien osuus vastualueittain.

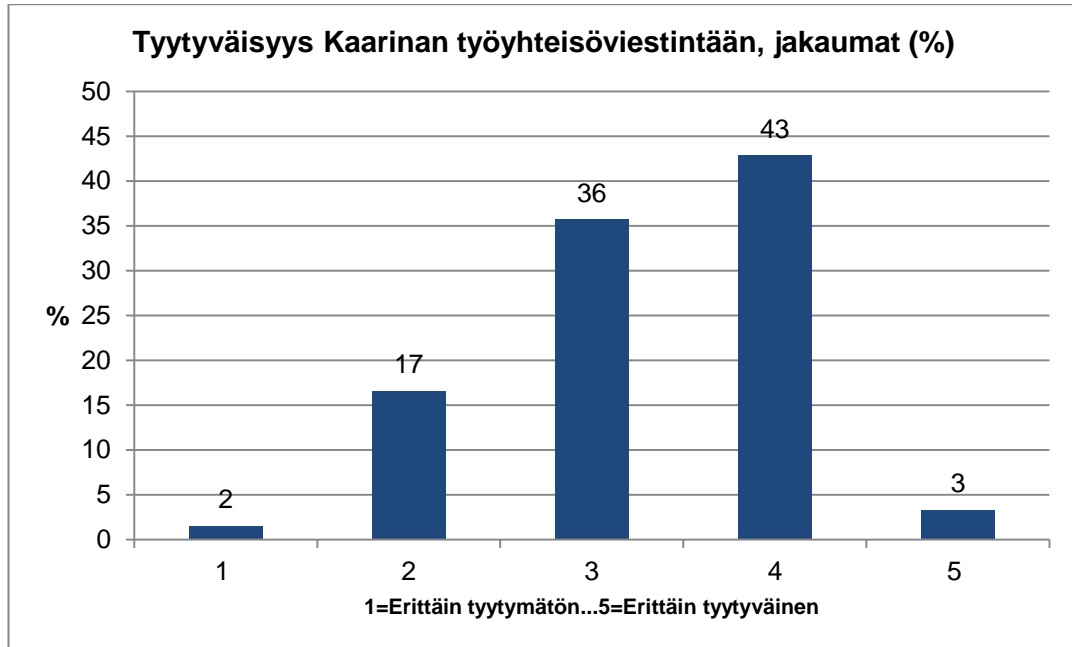
Vastaajista 11 % on esimiesasemassa, loput 89 % on muuta henkilöstöä. Viisi vastaaja ei ilmoittanut asemaansa.

Suurin osa vastaajista piti omaa työhyvinvointiansa hyvänä. Sitä arvioitaessa yleisin vastaus oli 4 ja arvioinnin keskiarvo 3,8. Vastausten prosenttijakaumat on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3. Työhyvinvoinnin arvioinnin prosenttijakaumat.

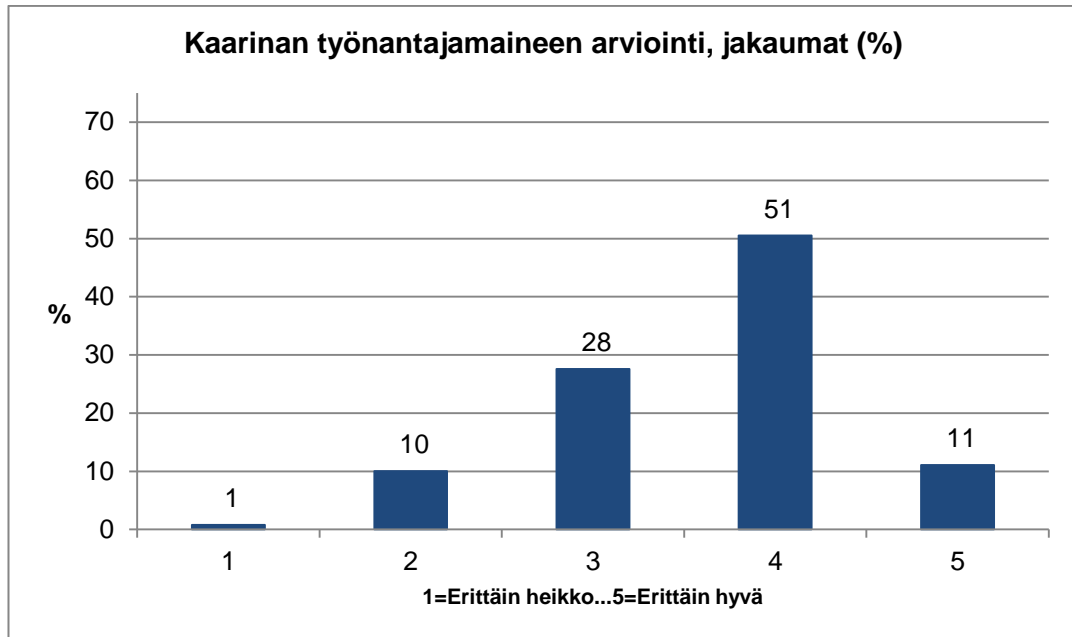
Lähes puolet vastaajista on tyytyväisiä Kaarinan työyhteisöviestintään. Yleisin vastaus oli 4 ja tyytyväisyyden arvioinnin keskiarvo 3,3. Vastausten prosenttijakaumat on esitetty kuviossa 4.



Kuvio 4. Kaarinan työyhteisöviestinnän arvioinnin prosenttijakaumat.

Tyytyväisyys kaupungin työyhteisöviestintään riippuu tyytyväisyydestä työhyvinvointiin ($p=0,000$). Työyhteisöviestintää pitävät hyvänä ne, jotka arvioivat työhyvinvointinsa hyväksi. Vastaavasti työyhteisöviestintään tyytymättömät kokevat työhyvinvointinsa huonoksi.

Vastaajista suurin osa arvioi työnantajamaineen hyväksi tai erittäin hyväksi. Työnantajamainetta arvioitaessa yleisin vastaus oli 4, ja keskiarvo 3,6. Vastausten prosenttijakaumat on esitetty kuviossa 5.



Kuvio 5. Kaarinan työnantajamaineen arvioinnin prosenttijakaumat.

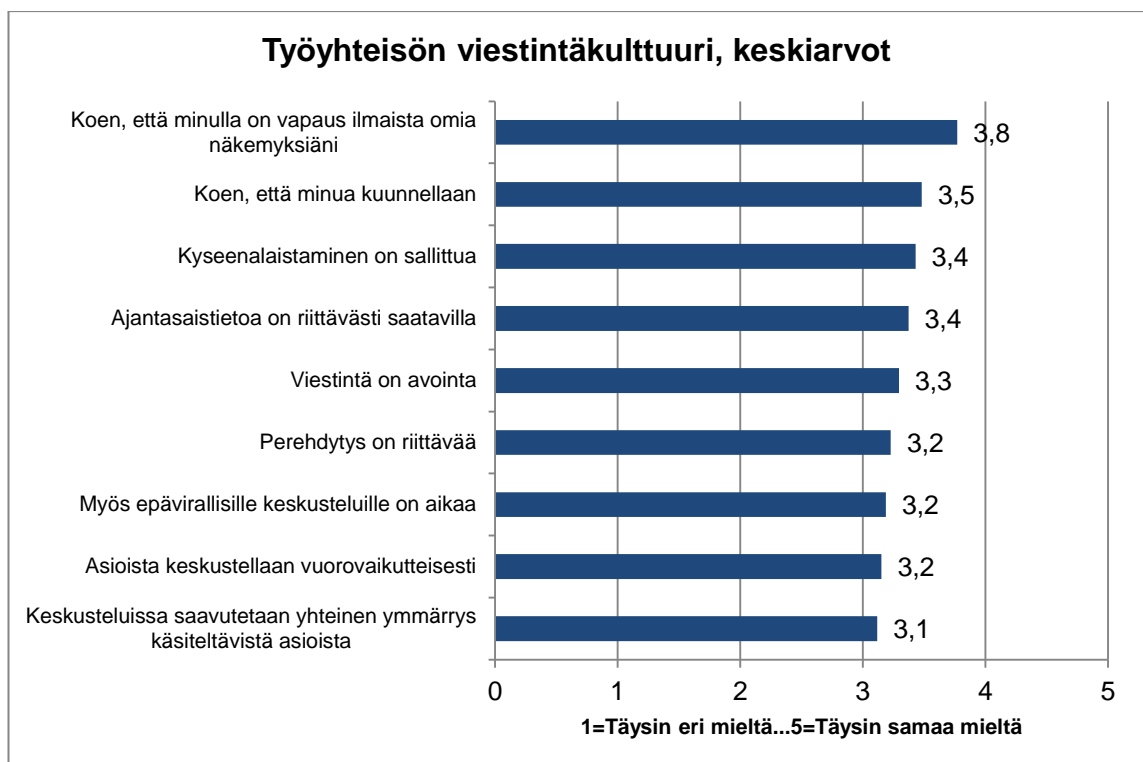
Arvio kaupungin työnantajamaineesta riippuu tyytyväisyydestä työyhteisöviestintään ($p=0,000$). Työnantajamaineen arvioivat hyväksi ne, jotka ovat tyytyväisiä työyhteisöviestintään. Vastaavasti viestintään tyytymättömät pitivät työnantajamainetta heikkona.

6.1.2 Työyhteisön viestintäkulttuuri

Arvioinnin kohteena oli työyhteisö. Vastausten prosenttijakaumat on esitetty taulukossa 3 ja väittämien keskiarvot kuviossa 6.

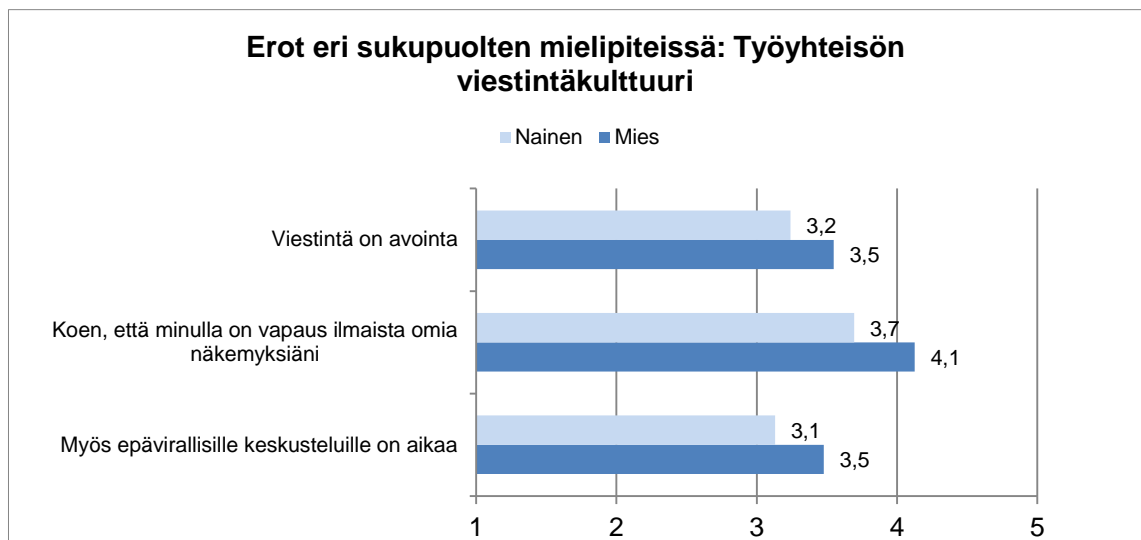
Taulukko 3. Viestintäkulttuurin arvioinnin prosenttijakaumat.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Yhteensä | |
|----------------------------------------------------------------------|----|-----|-----|-----|-----|----------|------|
| | % | % | % | % | % | N | % |
| Viestintä on avointa | 3% | 19% | 36% | 32% | 11% | 401 | 100% |
| Asioista keskustellaan vuorovaikutteisesti | 5% | 23% | 32% | 30% | 9% | 401 | 100% |
| Keskusteluissa saavutetaan yhteinen ymmärrys käsiteltävistä asioista | 5% | 21% | 36% | 33% | 5% | 396 | 100% |
| Koen, että minulla on vapaus ilmaista omia näkemyksiäni | 2% | 9% | 24% | 39% | 26% | 404 | 100% |
| Kyseenalaistaminen on sallittua | 5% | 16% | 27% | 35% | 17% | 393 | 100% |
| Ajantasaistietoa on riittävästi saatavilla | 2% | 16% | 32% | 42% | 8% | 398 | 100% |
| Perehdytys on riittävä | 5% | 18% | 35% | 34% | 8% | 395 | 100% |
| Koen, että minua kuunnellaan | 3% | 17% | 26% | 36% | 17% | 401 | 100% |
| Myös epävirallisille keskusteluille on aikaa | 8% | 19% | 30% | 31% | 12% | 402 | 100% |



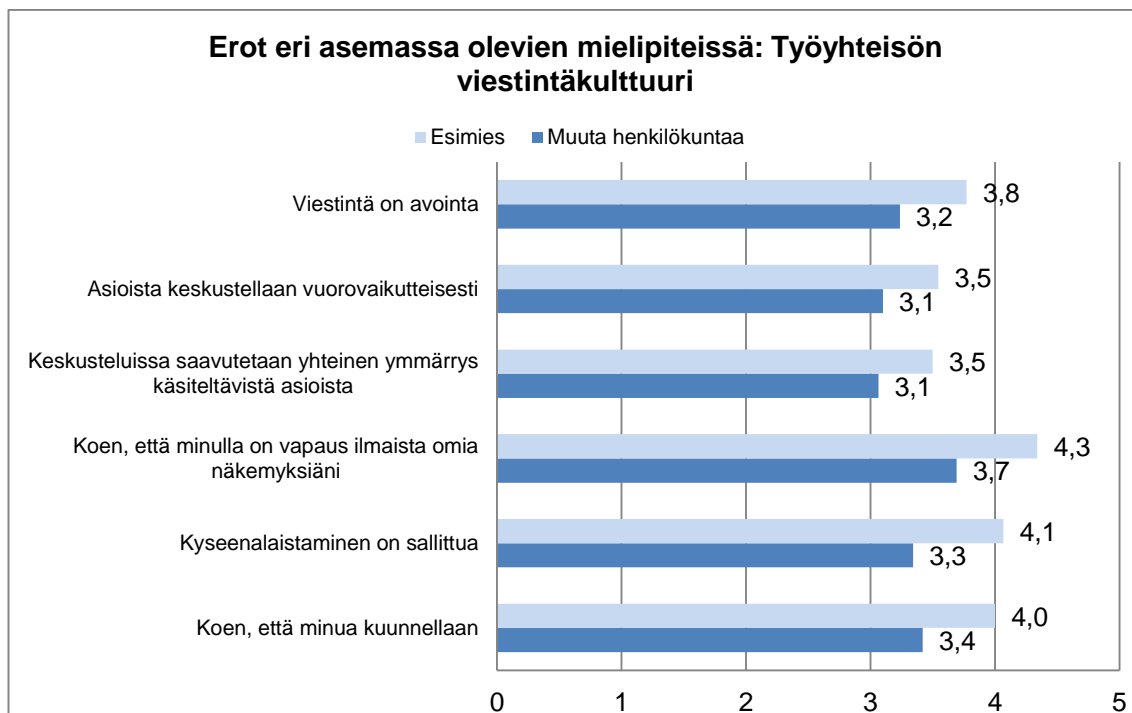
Kuvio 6. Viestintäkulttuurin arvioinnin keskiarvot.

Myönteisimmin suhtauduttiin omien näkemysten esille tuontiin (keskiarvo=3,8) ja kuunnelluksi tulemiseen (keskiarvo=3,5). Heikoimmat arviot saivat yhteisen ymmärryksen saavuttaminen (keskiarvo=3,1), keskustelujen vuorovaikutteisuus (keskiarvo=3,2), ajan löytyminen epävirallisille keskusteluille (keskiarvo=3,2) ja perehdytyksen riittävyys (keskiarvo=3,2).



Kuvio 7. Erot eri sukupuolten mielipiteitä: Työyhteisön viestintäkulttuuri.

Erot eri sukupuolten arvioissa on esitetty kuviossa 7. Miehet kokevat viestinnän avoimemmaksi kuin naiset ($p=0,012$). Miehet kokevat selkeästi naisia enemmän, että heillä on vapaus ilmaista omia näkemyksiään ($p=0,000$). Lisäksi miehillä on naisia enemmän aikaa epävirallisten keskustelujen käymiseen ($p=0,016$).



Kuvio 8. Erot eri asemassa olevien mielipiteissä: Työyhteisön viestintäkulttuuri.

Erot eri asemassa olevien arvioissa on esitetty kuviossa 8. Esimiesasemassa olevat pitävät viestintää avoimempuna kuin muu henkilöstö ($p=0,001$). Esimiehet pitävät myös asioista keskustelua vuorovaikutteisempuna kuin muu henkilöstö ($p=0,005$). Lisäksi esimiesten mielestä yhteinen ymmärrys saavutetaan keskusteluissa paremmin kuin muun henkilöstön mielestä ($p=0,003$).

Esimiehet ovat selkeästi enemmän sitä mieltä että heillä on vapaus ilmaista omia näkemyksiään kuin muu henkilöstö ($p=0,000$). Myös kyseenalaistamisen mahdollisuudet ovat huomattavasti paremmat esimiehille kuin muulle henkilöstölle ($p=0,000$). Lisäksi esimiehet kokevat kuunnelluksi tulemisen myönteisempänä kuin muu henkilöstö ($p=0,001$).

Ikäryhmiä vertaillen ilmeni, että mielipide epävirallisten keskustelujen mahdollisuudesta riippuu iästä. Nuoremmat kokevat vanhempia enemmän, että myös epävirallisille keskusteluille on aikaa ($p=0,018$). Alle 40-vuotiaista suurin osa ja 41–47-vuotiaista noin puolet oli sitä mieltä, että aikaa löytyy myös epävirallisille keskusteluille. Yli 47-vuotiaista tätä mieltä oli noin kolmannes vastaajista.

Eroja löytyi myös toimialojen välillä arvioitaessa keskustelujen vuorovaikutteisuutta ($p=0,031$). Hallintopalveluiden ja Sivistyspalveluiden vastaajista lähes puolet oli sitä mieltä, että asioista keskustellaan vuorovaikutteisesti. Hyvinvointipalveluissa ja Ympäristöpalveluissa tätä mieltä oli joka kolmas vastaaja.

Ympäristöpalveluissa ajantasaistiedon saatavuus koettiin selkeästi heikommaksi kuin muilla toimialoilla ($p=0,040$). Ajantasaistietoa piti riittävänä Hallintopalveluista suurin osa, Hyvinvointipalveluista ja Sivistyspalveluista noin puolet ja Ympäristöpalveluista joka kolmas vastaaja.

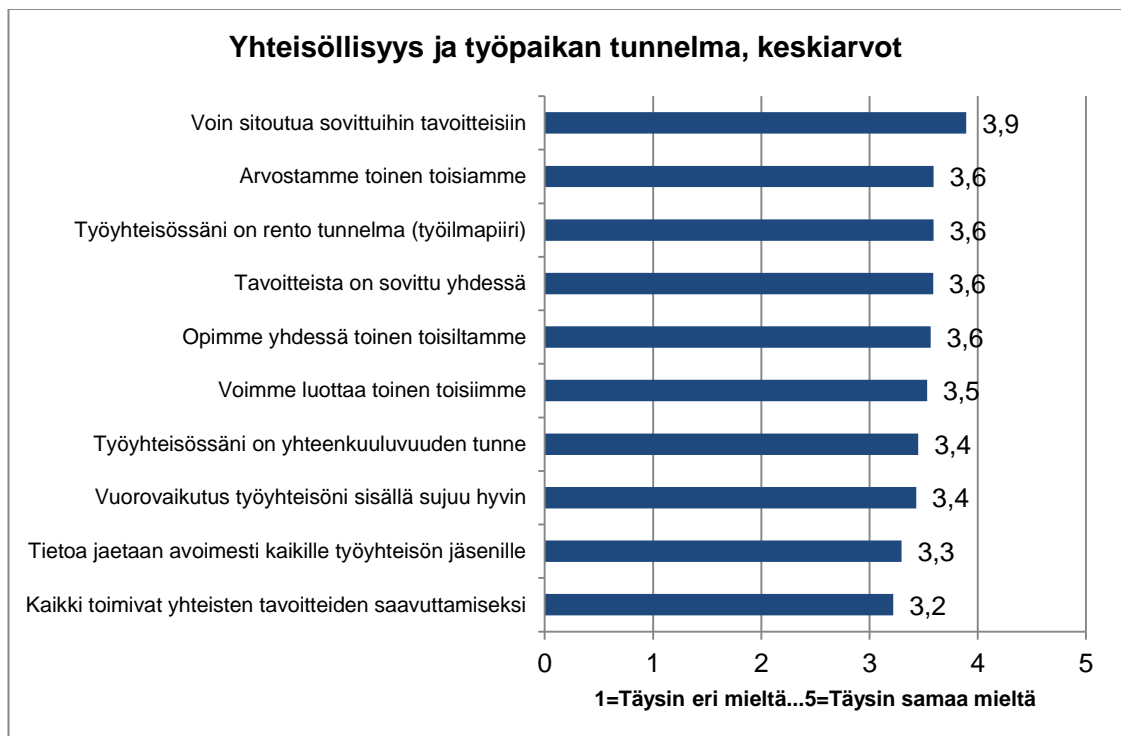
Muilla toimialoilla epävirallisille keskusteluille löytyy aikaa paremmin kuin Hyvinvointipalveluissa ($p=0,047$). Hyvinvointipalveluissa joka kolmas vastaaja oli sitä mieltä, että epävirallisille keskusteluille löytyy aikaa. Muilla toimialoilla tätä mieltä oli noin puolet vastaajista.

6.1.3 Yhteisöllisyys ja työpaikan tunnelma

Arvioinnin kohteena oli työyhteisö. Vastausten prosenttijakaumat on esitetty taulukossa 4 ja keskiarvot kuviossa 9.

Taulukko 4. Yhteisöllisyyden ja työpaikan tunnelman arvioinnin prosenttija-kaumat.

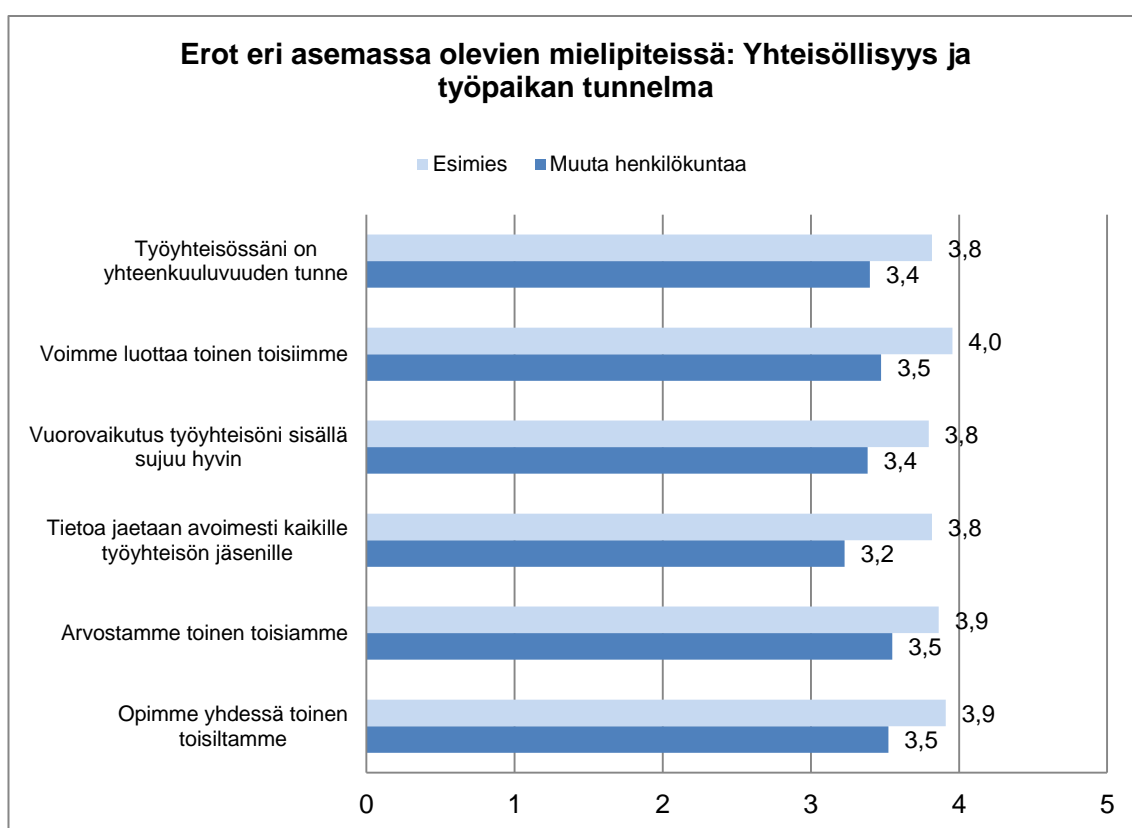
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Yhteensä | |
|---------------------------------------------------------|----|-----|-----|-----|-----|----------|------|
| | % | % | % | % | % | N | % |
| Tavoitteista on sovittu yhdessä | 3% | 13% | 23% | 43% | 17% | 402 | 100% |
| Voin sitoutua sovittuihin tavoitteisiin | 2% | 6% | 19% | 50% | 24% | 400 | 100% |
| Kaikki toimivat yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi | 4% | 20% | 34% | 32% | 9% | 396 | 100% |
| Työyhteisössäni on rento tunnelma (työilmapiiri) | 4% | 15% | 20% | 37% | 23% | 401 | 100% |
| Työyhteisössäni on yhteenkuuluvuuden tunne | 5% | 16% | 26% | 32% | 20% | 403 | 100% |
| Voimme luottaa toinen toisiimme | 4% | 14% | 26% | 37% | 19% | 403 | 100% |
| Vuorovaikutus työyhteisöni sisällä sujuu hyvin | 4% | 15% | 31% | 35% | 15% | 402 | 100% |
| Tietoa jaetaan avoimesti kaikille työyhteisön jäsenille | 7% | 18% | 26% | 35% | 14% | 401 | 100% |
| Arvostamme toinen toisiamme | 4% | 11% | 26% | 42% | 18% | 399 | 100% |
| Opimme yhdessä toinen toisiltamme | 3% | 11% | 29% | 39% | 17% | 395 | 100% |



Kuvio 9. Yhteisöllisyyden ja työpaikan tunnelman arvioinnin keskiarvot.

Vastaajat olivat eniten samaa mieltä siitä, että sovittuihin tavoitteisiin voidaan sitoutua (keskiarvo=3,9), työyhteisön jäsenet arvostavat toinen toisiaan (keskiarvo=3,6), työyhteisössä on rento tunnelma eli ilmapiiri (keskiarvo=3,6), tavoitteista on sovittu yhdessä (keskiarvo=3,6) ja työyhteisössä opitaan toinen toisiltaan (keskiarvo=3,6).

Heikoimmat arviot saivat tiedon jakaminen avoimesti kaikille työyhteisön jäsenille (keskiarvo=3,3) ja kaikkien osallistuminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (keskiarvo=3,2).



Kuvio 10. Erot eri asemassa olevien mielipiteissä: Yhteisöllisyys ja työpaikan tunnelma.

Eri asemassa olevien mielipiteiden eroja on esitetty kuviossa 10. Esimiehet kokevat työyhteisössään yhteenkuuluvuuden tunnetta yleisemmin kuin muu henkilöstö ($p=0,024$). Lisäksi esimiehet kokevat muuta henkilöstöä yleisemmin, että työyhteisössä voidaan luottaa toinen toisiinsa ($p=0,005$). Vuorovaikutuskin sujuu esimiesten mielestä paremmin, kuin muun henkilöstön mielestä ($p=0,011$).

Esimiesten mielestä tietoa jaetaan avoimemmin kaikille työyhteisön jäsenille kuin muun henkilöstön mielestä ($p=0,001$). Esimiesten mielestä työyhteisön jäsenet arvostavat toinen toisiaan enemmän kuin muun henkilöstön mielestä ($p=0,049$). Myös toinen toisilta oppiminen saa paremmat arviot esimiehiltä kuin muulta henkilöstöltä ($p=0,01$).

Tiedon avoimessa jakamisessa löytyi eroja myös toimialojen välillä toimialojen välillä ($p=0,026$). Hallintopalveluiden vastaajista suurin osa oli sitä mieltä, että tietoa jaetaan avoimesti kaikille työyhteisön jäsenille. Heikoin tilanne on Ympäristöpalveluissa, jossa vain reilu kolmannes piti tiedon jakamista avoimesti kaikille työyhteisönsä jäsenille.

Toimialalla oli merkitystä myös mielipiteeseen yhdessä oppimisesta ($p=0,040$). Hallintopalveluiden vastaajista jälleen suurin osa oli sitä mieltä, että työyhteisössä jäsenet voivat oppia toinen toisiltaan. Hyvinvointipalveluissa ja Sivistyspalveluissa tätä mieltä olivat puolet vastaajista, Ympäristöpalveluissa hieman alle puolet.

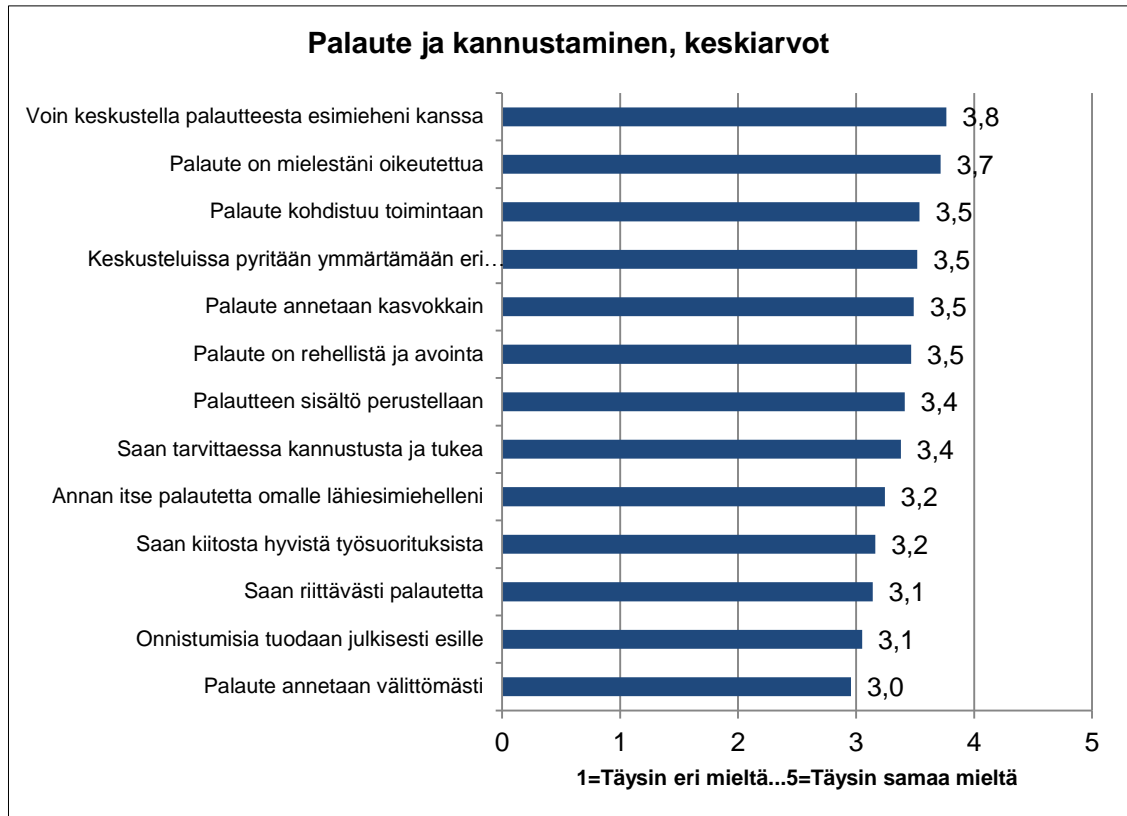
6.1.4 Palaute ja kannustaminen

Arvioinnin kohteena oli lähiesimies. Vastausten prosenttijakaumat on esitetty taulukossa 5 ja keskiarvot kuviossa 11.

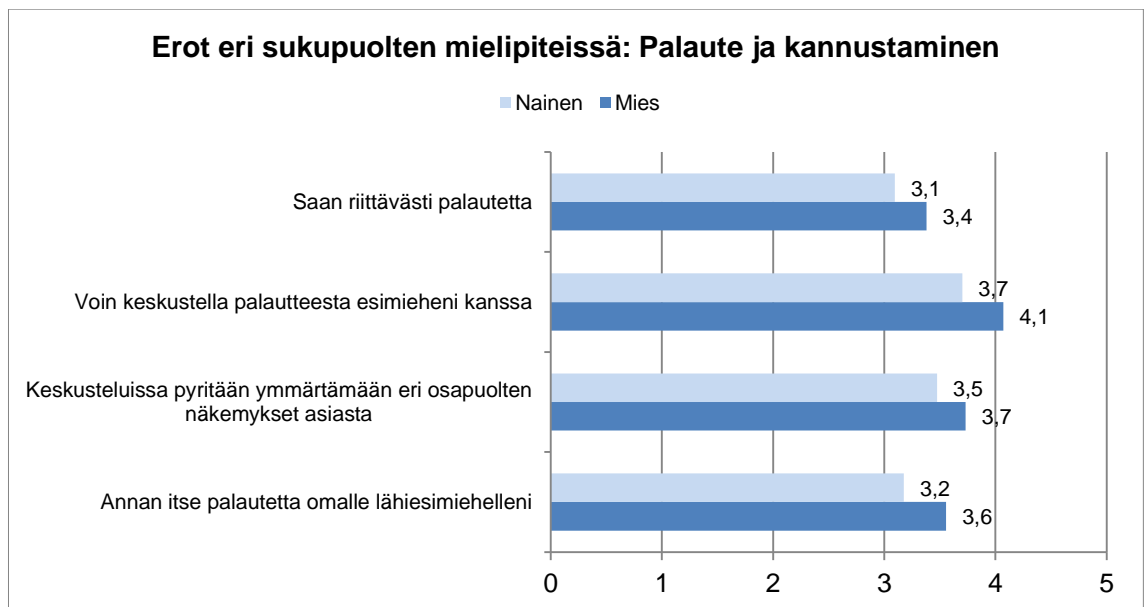
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Yhteensä | |
|-----------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|----------|------|
| | % | % | % | % | % | N | % |
| Saan riittävästi palautetta | 7% | 21% | 33% | 32% | 8% | 400 | 100% |
| Palaute annetaan välittömästi | 10% | 22% | 37% | 25% | 6% | 393 | 100% |
| Saan kiitosta hyvistä työsuorituksista | 8% | 20% | 30% | 30% | 12% | 401 | 100% |
| Saan tarvittaessa kannustusta ja tukea | 5% | 18% | 28% | 35% | 15% | 401 | 100% |
| Palaute on mielestäni oikeutettua | 2% | 6% | 30% | 42% | 20% | 378 | 100% |
| Palaute annetaan kasvokkain | 4% | 13% | 30% | 33% | 19% | 386 | 100% |
| Palautteen sisältö perustellaan | 4% | 17% | 30% | 33% | 16% | 383 | 100% |
| Palaute kohdistuu toimintaan | 3% | 13% | 30% | 37% | 17% | 378 | 100% |
| Palaute on rehellistä ja avointa | 4% | 13% | 33% | 34% | 16% | 371 | 100% |
| Voin keskustella palautteesta esimieheni kanssa | 2% | 11% | 23% | 38% | 27% | 397 | 100% |
| Keskusteluissa pyritään ymmärtämään eri osapuolten näkemykset asiasta | 3% | 12% | 32% | 37% | 16% | 390 | 100% |
| Onnistumisia tuodaan julkisesti esille | 8% | 22% | 36% | 26% | 8% | 395 | 100% |
| Annan itse palautetta omalle lähiesimiehelleni | 4% | 17% | 37% | 33% | 9% | 395 | 100% |

Taulukko 5. Palautteen arvioinnin prosenttijakaumat.

Vastaajat olivat eniten samaa mieltä siitä, että palautteesta voi keskustella esimiehen kanssa (keskiarvo=3,8) ja palaute on oikeutettua (keskiarvo=3,7). Heikoimmat arviot saivat palautteen välitön ajoitus (keskiarvo=3,0), onnistumisien julkinen esille tuonti (keskiarvo=3,1), palautteen riittävyys (keskiarvo=3,1), kiitoksen saaminen työsuorituksista (keskiarvo=3,2) sekä palautteen antaminen omalle lähiesimiehelle (keskiarvo=3,2).

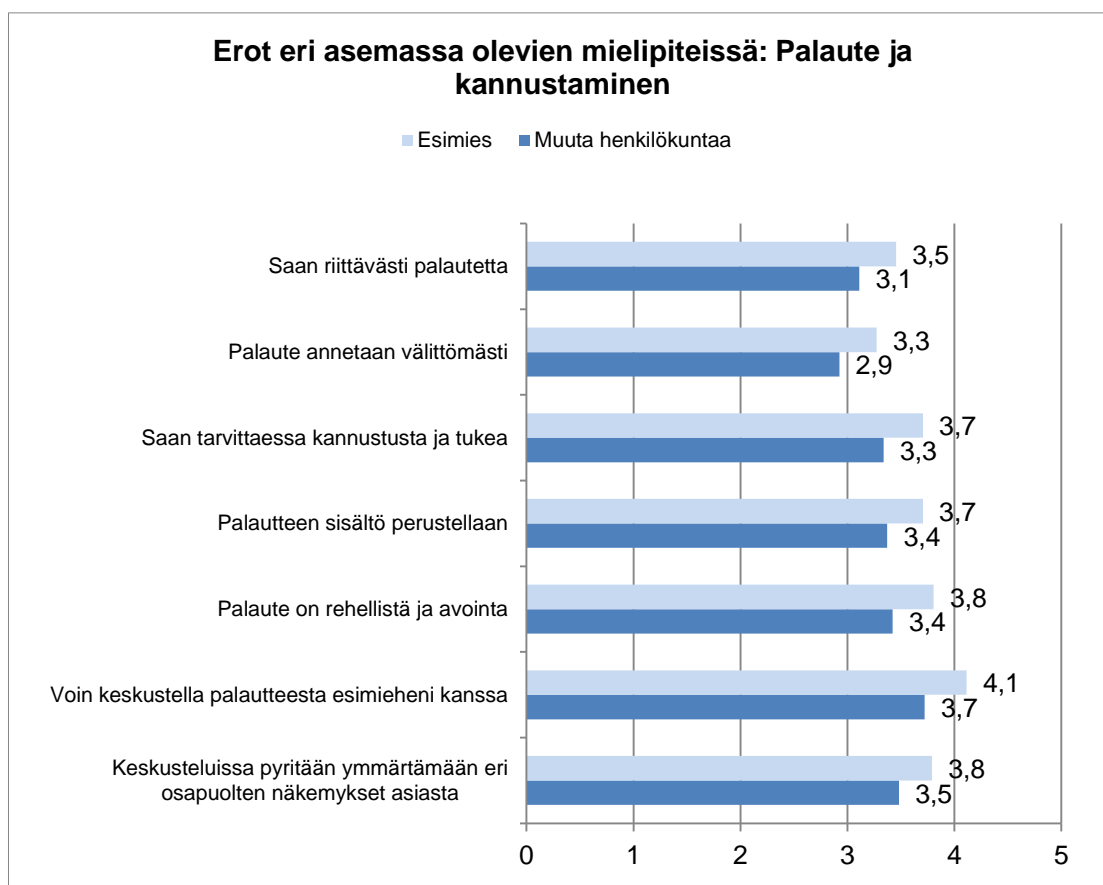


Kuvio 11. Palautteen arvioinnin keskiarvot.



Kuvio 12. Erot eri sukupuolten mielipiteissä: Palaute ja kannustaminen.

Erot eri sukupuolten mielipiteissä on esitetty kuviossa 12. Miehet kokevat palautteen riittävämmäksi kuin naiset ($p=0,031$). Lisäksi miehet voivat keskustella palautteesta paremmin esimiehensä kanssa kuin naiset ($p=0,003$). Miesten mielestä keskusteluissa pyritään ymmärtämään eri osapuolien näkemykset paremmin kuin naisten mielestä ($p=0,039$). Miehet antavat myös palautetta omalle esimiehelleen enemmän kuin naiset ($p=0,001$).



Kuvio 13. Erot eri asemassa olevien mielipiteissä: Palaute ja kannustaminen.

Eroja löytyi myös eri asemassa olevien välillä (Kuvio 13). Esimiehet kokevat palautteen riittävämmäksi kuin muu henkilöstö ($p=0,031$). Palautteen ajoitus on myös esimiesten mielestä välittömämpi kuin muun henkilöstön mielestä ($p=0,023$). Esimiehet kokevat saavansa paremmin tukea ja kannustusta kuin muu henkilöstö ($p=0,036$). Lisäksi esimiesten kokemus palautteen sisällön perustelemisesta on yleisempi kuin muun henkilöstön ($p=0,043$).

Esimiehet kokevat myös muita enemmän, että palaute on rehellistä ja avointa. ($p=0,027$). Lisäksi esimiesten on muuta henkilöstöä helpompi keskustella palautteesta oman esimiehensä kanssa ($p=0,014$). Esimiesten mielestä keskusteluissa pyritään ymmärtämään eri osapuolien näkemykset paremmin kuin muun henkilökunnan mielestä ($p=0,037$).

Onnistumisia tuodaan paremmin julkisesti esille esimiesten mielestä ($p=0,047$). Esimiehet antavat myös itse yleisemmin palautetta omalle esimiehelleen kuin muu henkilöstö ($p=0,015$).

Eroja ilmeni myös eri ikäryhmien välillä. Iältään vanhemmat antavat yleisemmin palautetta omalle esimiehelleen kuin nuoremmat ($p=0,002$). Alle 40-vuotiaista vain alle kolmannes antaa palautetta esimiehellensä, yli 52-vuotiaista likimain puolet.

Toimialakohtaisia eroja ilmeni useiden palautetta koskevien väittämien arvioinnissa. Hallintopalveluiden väestä yli puolet oli sitä mieltä, että palaute annetaan välittömästi. Hyvinvointipalveluissa tätä mieltä oli viidennes vastaajista, muilla toimialoilla noin kolmannes ($p=0,001$). Myös kiitosten antaminen riippuu toimialasta ($p=0,013$). Kiitosta saadaan parhaiten Hallintopalveluissa ja Sivistyspalveluissa.

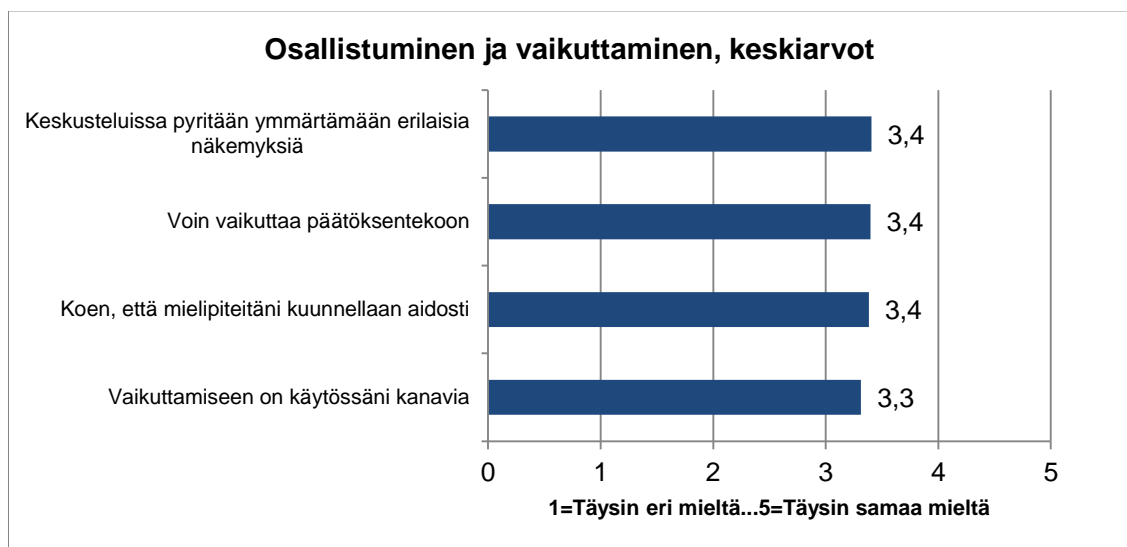
Palautteen kohdistuminen toimintaan riippuu niin ikään toimialasta ($p=0,006$). Hallintopalveluissa palaute kohdistuu paremmin toimintaan kuin muilla toimialoilla. Lisäksi toimialakohtaisia eroja löytyi palautteen rehellisyydestä ja avoimuudesta ($p=0,004$). Hallintopalveluissa palaute on eniten rehellistä ja avointa. Heikoin tilanne on Hyvinvointipalveluissa.

6.1.5 Osallistuminen ja vaikuttaminen

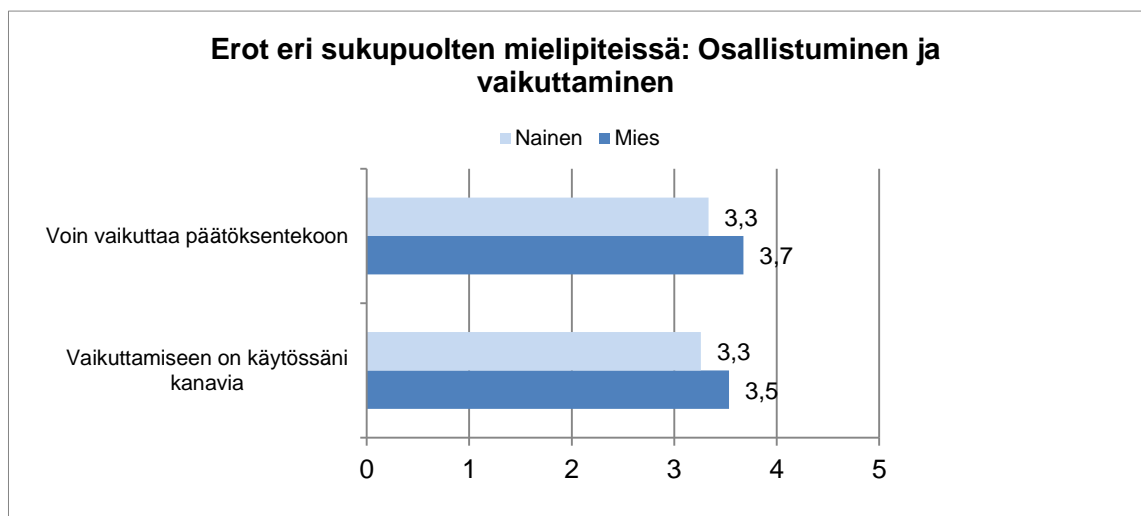
Arvioinnin kohteena oli työyhteisö. Vastausten prosenttijakaumat on esitetty taulukossa 6 ja keskiarvot kuviossa 14. Keskiarvolla mitattuna kaikki neljä osallistumiseen ja vaikuttamiseen liittyvät väittämää saivat suunnilleen samoja arvioita.

Taulukko 6. Osallistumisen ja vaikuttamisen arvioinnin prosenttijakaumat.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Yhteensä | |
|----------------------------------------------------------|----|-----|-----|-----|-----|----------|------|
| | % | % | % | % | % | N | % |
| Voin vaikuttaa päätöksentekoon | 5% | 15% | 28% | 40% | 12% | 401 | 100% |
| Vaikuttamiseen on käytössäni kanavia | 4% | 17% | 33% | 37% | 9% | 392 | 100% |
| Koen, että mielipiteitäni kuunnellaan aidosti | 5% | 17% | 26% | 40% | 12% | 403 | 100% |
| Keskusteluissa pyritään ymmärtämään erilaisia näkemyksiä | 5% | 13% | 30% | 41% | 11% | 402 | 100% |

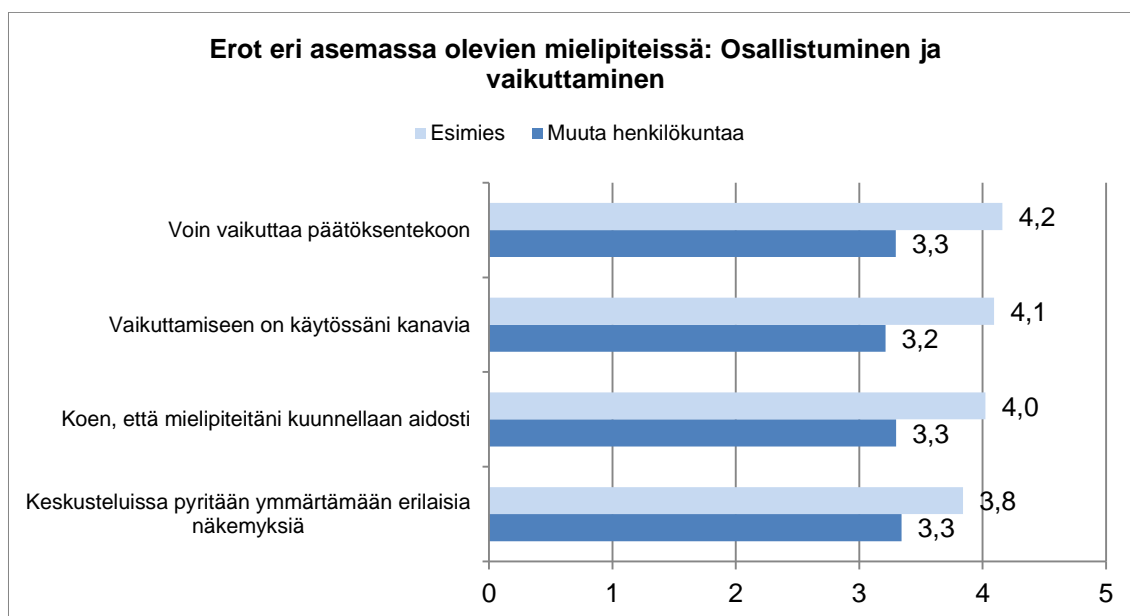


Kuvio 14. Osallistumisen ja vaikuttamisen keskiarvojakaumat.



Kuvio 15. Erot eri sukupuolten mielipiteissä: Osallistuminen ja vaikuttaminen.

Eri sukupuolten välisiä eroja on esitetty kuviossa 15. Miehet kokevat naisia enemmän, että voivat vaikuttaa päätöksentekoon ($p=0,012$). Miesten mielestä vaikuttamiseen on käytössä kanavia hieman enemmän kuin naisten mielestä ($p=0,030$).



Kuvio 16. Erot eri asemassa olevien mielipiteissä: Osallistuminen ja vaikuttaminen.

Eri asemassa olevien välisiä eroja on esitetty kuviossa 16. Eroja löytyi jokaisen arvioidun väittämän kohdalla. Esimiehet kokevat voivansa vaikuttaa päätöksentekoon enemmän kuin muu henkilöstö ($p=0,000$). Heillä on myös käytössään kanavia vaikuttamiseen paremmin kuin muilla ($p=0,000$).

Esimiehet kokevat myös muuta henkilöstöä enemmän, että heitä kuunnellaan aidosti. He ovat myös muuta henkilöstöä enemmän sitä mieltä, että keskusteluissa pyritään ymmärtämään erilaisia näkemyksiä ($p=0,000$).

Vaikuttamisvälineiden saavutettavuus on heikointa iäkkäimmällä henkilöstöllä. Yli 55-vuotiaista noin kolmannes oli sitä mieltä, että kanavia vaikuttamiseen on käytössä. Alle 55-vuotiaista tätä mieltä oli puolet vastaajista ($p=0,018$).

6.1.6 Strategiaviestintä

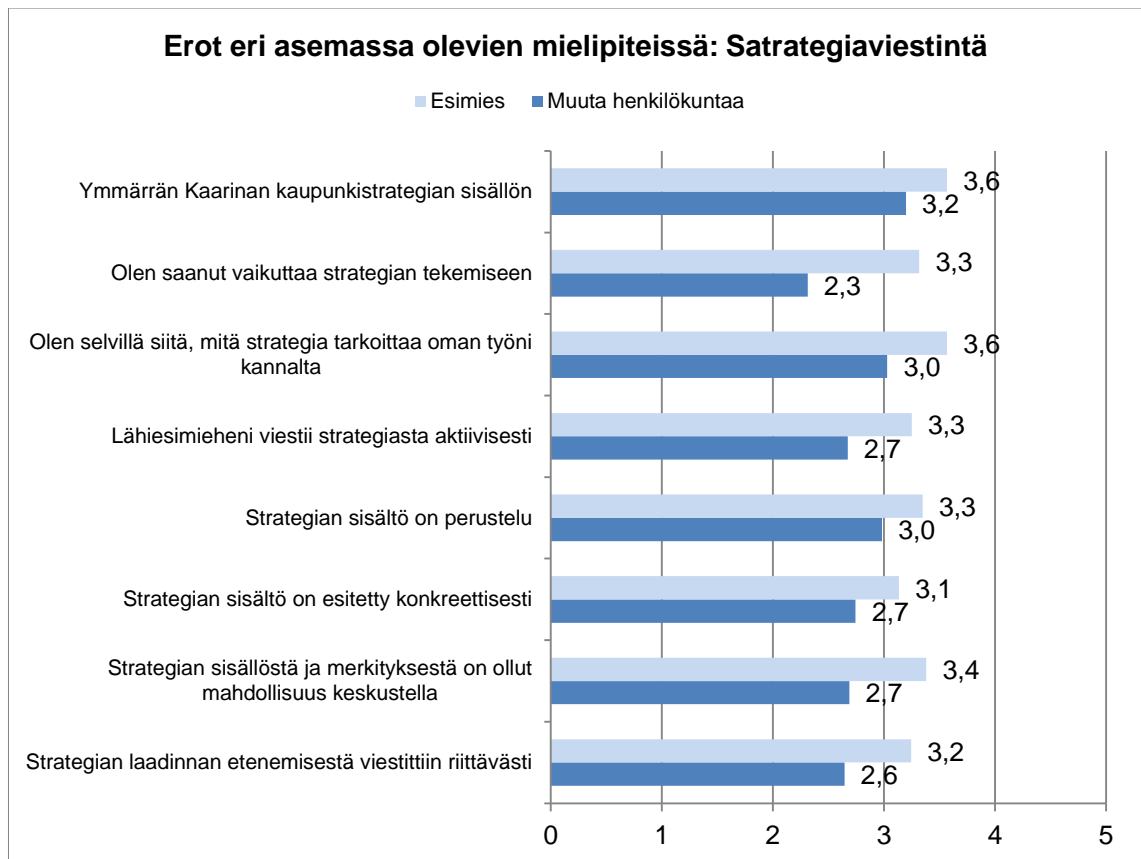
Arvioinnin kohteena oli strategian laadintaprosessi ja viestintä. Vastausten prosenttijakaumat on esitetty taulukossa 7 ja keskiarvot kuviossa 17. Strategiaviestintä ei keskiarvolla mitattuna saanut kovinkaan hyviä arvioita. Yli kolmen keskiarvon saavuttivat ymmärrys Kaarinan kaupunkistrategian sisällöstä (keskiarvo=3,2), selvyys strategian merkityksestä oman työn kannalta (keskiarvo=3,1) sekä sisällön perustelu (keskiarvo=3,0). Huonoimmaksi arvioitiin vaikutusmahdollisuus strategian tekemiseen (keskiarvo=2,4).

Taulukko 7. Strategiaviestinnän arvioinnin prosenttijakaumat.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Yhteensä | |
|--------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|----|----------|------|
| | % | % | % | % | % | N | % |
| Ymmärrän Kaarinan kaupunkistrategian sisällön | 4% | 17% | 36% | 35% | 8% | 377 | 100% |
| Olen saanut vaikuttaa strategian tekemiseen | 23% | 31% | 28% | 15% | 3% | 366 | 100% |
| Olen selvillä siitä, mitä strategia tarkoittaa oman työni kannalta | 8% | 18% | 38% | 29% | 7% | 381 | 100% |
| Lähiesimieheni viestii strategiasta aktiivisesti | 12% | 29% | 37% | 15% | 6% | 379 | 100% |
| Strategian sisältö on perustelu | 6% | 22% | 42% | 25% | 5% | 342 | 100% |
| Strategian sisältö on esitetty konkreettisesti | 9% | 27% | 42% | 19% | 3% | 346 | 100% |
| Strategian sisällöstä ja merkityksestä on ollut mahdollisuus keskustella | 11% | 30% | 36% | 19% | 4% | 351 | 100% |
| Strategian laadinnan etenemisestä viestittiin riittävästi | 10% | 35% | 32% | 19% | 4% | 340 | 100% |



Kuvio 17. Strategiaviestinnän arvioinnin keskiarvot.



Kuvio 18. Erot eri asemassa olevien mielipiteissä: Strategiaviestintä.

Erot esimiesten ja muun henkilöstön mielipiteissä on esitetty kuviossa 18. Eroja löytyi jokaisen arvioidun väittämän kohdalla. Esimiehet ymmärtävät Kaarinan kaupunkistrategiaa paremmin kuin muu henkilöstö ($p=0,005$). Esimiehet ovat kokeneet saaneensa vaikuttaa strategian tekemiseen paremmin kuin muu henkilökunta ($p=0,000$). Esimiehet ovat myös muuta henkilöstöä paremmin selvillä siitä, mitä strategia tarkoittaa oman työn kannalta ($p=0,001$).

Oman esimiehen aktiivisuus strategian viestijänä on parempi esimiesten kuin niiden mielestä, jotka eivät itse ole esimiesasemassa ($p=0,001$). Esimiesten mielestä strategia on paremmin perusteltu kuin muun henkilöstön mielestä ($p=0,029$). Lisäksi esimiehet pitävät strategiaa konkreettisempänä kuin muu henkilöstö ($p=0,020$).

Esimiehillä on ollut myös yleisemmin mahdollisuus keskustella strategian sisällöstä ja merkityksestä kuin muulla henkilöstöllä ($p=0,000$). Strategian laadinnan etenemisestä viestittiin riittävämmiin esimiesten kuin muun henkilöstön mielestä ($p=0,001$).

Hallintopalveluiden ja Sivistyspalveluiden vastaajat pitivät strategiaa perustelumpana kuin muiden toimialojen henkilökunta. Huomionarvoista on se, että Ympäristöpalveluissa lähes puolet oli sitä mieltä, että strategiaa ei ole perusteltu ($p=0,020$). Myös sisällön konkreettinen esittäminen erosi eri toimialojen vastauksissa. Hyvinvointipalveluissa sisällön esittäminen koettiin vähemmän konkreettiseksi kuin muilla toimialoilla ($p=0,033$).

Eroja löytyi lisäksi toimialojen suhtautumisessa mahdollisuudesta keskustella strategian sisällöstä ja merkityksestä. Hallintopalveluissa ja Sivistyspalveluissa mielipiteet jakaantuivat tasaisesti kolmen eri vastausvaihtoehdon kesken. Sen sijaan Hyvinvointipalveluissa ja Ympäristöpalveluissa noin puolet vastaajista oli sitä mieltä, ettei strategian sisällöstä ja merkityksestä ole ollut mahdollisuutta keskustella ($p=0,007$).

Strategian laadinnasta viestiminen oli riittäväntä Hallintopalveluiden vastaajien mielestä, joiden vastaajista lähes puolet piti sitä riittävänä. Hyvinvointipalveluis-

sa ja Ympäristöpalveluissa yli puolet vastaajista piti strategian laadinnasta viestimistä riittämättömänä ($p=0,003$).

6.1.7 Muutosviestintä

Arvioinnin kohteena oli työyhteisö. Vastausten prosenttijakaumat on esitetty taulukossa 8 ja väittämien keskiarvot kuviossa 19.

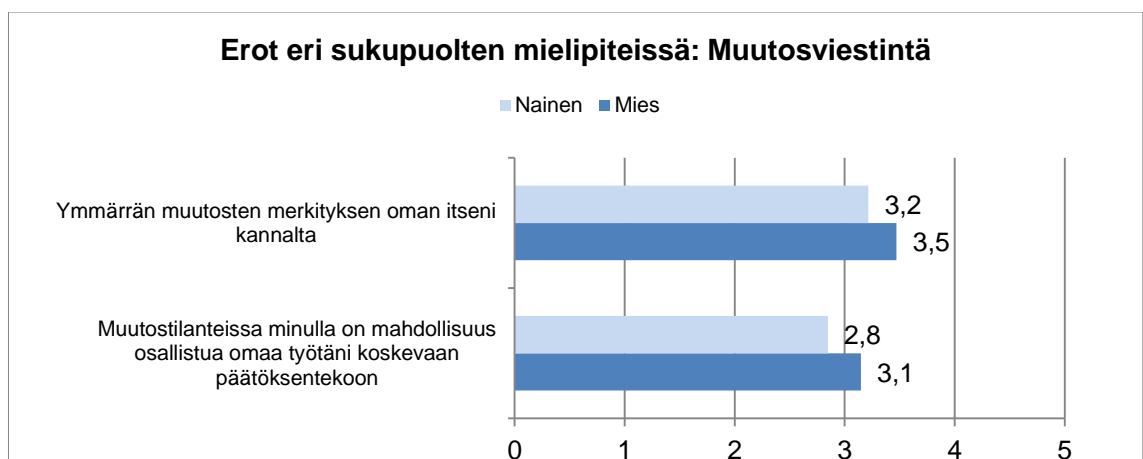
Taulukko 8. Muutosviestinnän arvioinnin prosenttijakaumat.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Yhteensä | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|----|----------|------|
| | % | % | % | % | % | N | % |
| Ylin johto viestii riittävästi muutosten tarkoituksesta | 13% | 29% | 31% | 24% | 3% | 386 | 100% |
| Ymmärrän muutosten syyt ja seuraukset | 5% | 19% | 40% | 30% | 7% | 386 | 100% |
| Muutosten toteuttaminen suunnitellaan yhteisesti | 17% | 30% | 31% | 18% | 3% | 385 | 100% |
| Muutoksista keskustellaan avoimesti eri osapuolten kanssa | 14% | 32% | 34% | 17% | 3% | 390 | 100% |
| Ymmärrän muutosten merkityksen oman itseni kannalta | 5% | 13% | 39% | 34% | 8% | 375 | 100% |
| Muutostilanteissa minulla on mahdollisuus osallistua omaa työtäni koskevaan päätöksentekoon | 11% | 26% | 31% | 26% | 6% | 383 | 100% |
| Muutoksiin on saatavilla valmennusta | 19% | 30% | 29% | 18% | 4% | 340 | 100% |



Kuvio 19. Muutosviestinnän arvioinnin keskiarvojakaumat.

Muutosviestintä ei keskiarvolla mitattuna saanut kovinkaan hyviä arvioita. Parhaimmiksi arvioitiin ymmärrys muutoksen merkityksestä oman itsensä kannalta (keskiarvo=3,3) sekä ymmärrys muutosten syistä ja seurauksista (keskiarvo=3,2). Heikoimmaksi arvioitiin avoin keskustelu eri osapuolien kanssa (2,6), muutosten toteuttamisen suunnittelu yhteisesti (keskiarvo=2,6) sekä muutosvalmennuksen saatavuus (keskiarvo=2,6).

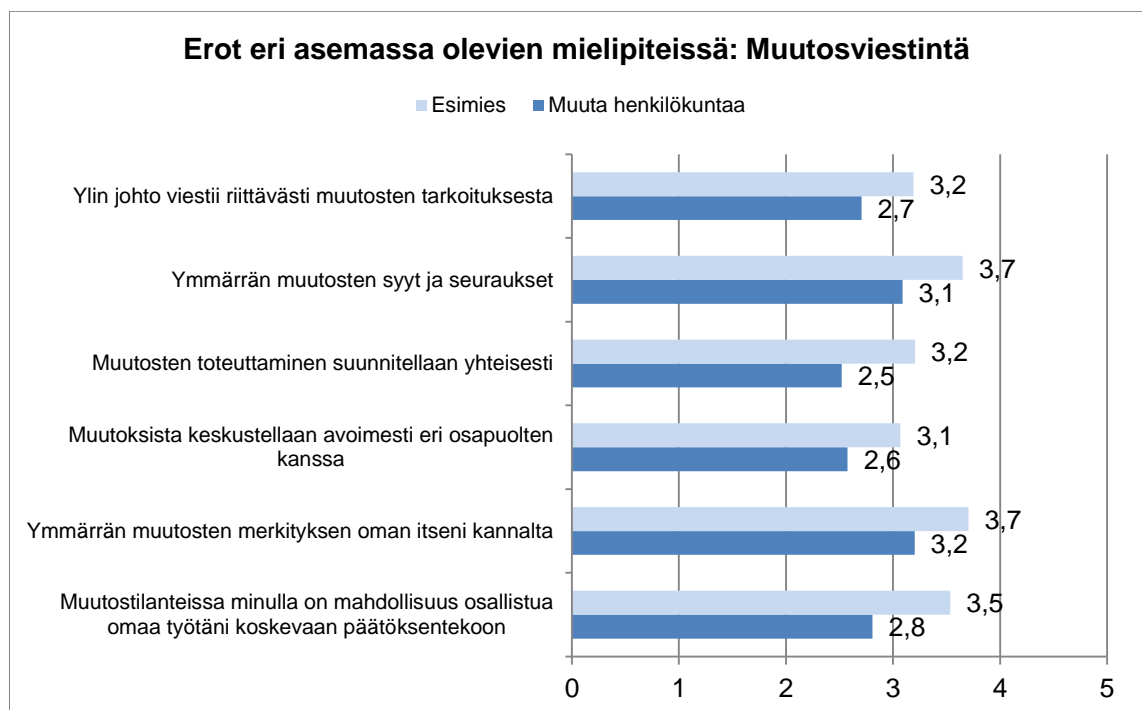


Kuvio 20. Erot eri sukupuolten mielipiteissä: Muutosviestintä.

Eroja eri sukupuolten välillä löytyi kahdessa väittämässä (Kuvio 20). Miehillä on selkeämpää muutoksen merkitys oman itsensä kannalta kuin naisilla ($p=0,034$). Miehet kokevat myös vaikutusmahdollisuutensa muutostilanteissa paremmiksi kuin naiset ($p=0,040$).

Esimiesten ja muun henkilöstön välillä eroja on esitetty kuviossa 21. Eroja ilmenee viimeistä väittämää lukuun ottamatta kaikissa väittämässä. Esimiesten mielestä ylin johto viestii riittävämmiin muutosten tarkoituksesta kuin muun henkilöstön mielestä ($p=0,005$). Esimiehet ymmärtävät muutosten seuraukset muuta henkilökuntaa paremmin ($p=0,000$). Lisäksi esimiehet ovat enemmän sitä mieltä, että muutosten toteuttaminen suunnitellaan yhteisesti kuin ne, jotka eivät ole esimiesasemassa ($p=0,000$).

Muutoksista keskustelun avoimuus saa esimiehiltä paremman arvion kuin muulta henkilöstöltä ($p=0,001$). Esimiehet ymmärtävät paremmin muutosten merkityksen itsensä kannalta kuin muu henkilöstö ($p=0,001$). Muutostilanteissa esimiehet kokevat voivansa vaikuttaa omaa työtään koskevaan päätöksentekoon paremmin kuin muu henkilöstö ($p=0,000$).



Kuvio 21. Erot eri asemassa olevien mielipiteissä: Muutosviestintä.

Hallintopalveluiden ja Sivistyspalveluiden henkilöstö kokee muita toimialoja enemmän, että ylin johto viestii riittävästi muutosten tarkoituksesta. Hallintopalvelujen ja Sivistyspalveluiden vastaajista tätä mieltä oli yli kolmannes, muilla toimialoilla alle viidennes vastaajista ($p=0,024$). Myös muutosten suunnittelemisessa yhteisesti Hallintopalveluiden ja Sivistyspalveluiden henkilöstö kokee asian positiivisemmin kuin muiden toimialojen henkilökunta ($p=0,000$).

Eri toimialojen välillä on eroa myös siinä, keskustellaanko muutoksista avoimesti eri osapuolten kanssa. Hallintopalveluissa ja Sivistyspalveluissa tilanne on muita toimialoja parempi ($p=0,000$).

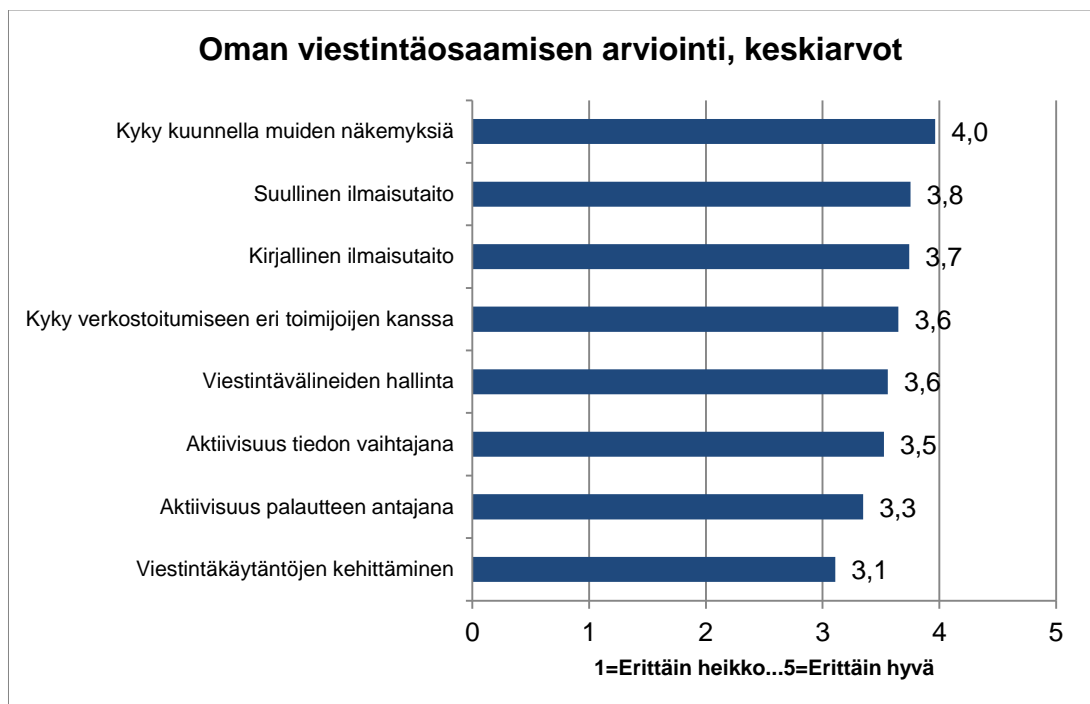
Myös vaikuttamismahdollisuus omaa työtä koskevaan päätöksentekoon muutostilanteissa riippuu toimialasta. Hieman paremmat mahdollisuudet ovat Hallinto- ja Sivistyspalveluissa kuin muilla toimialoilla ($p=0,032$).

6.1.8 Oman viestintäosaaminen arviointi

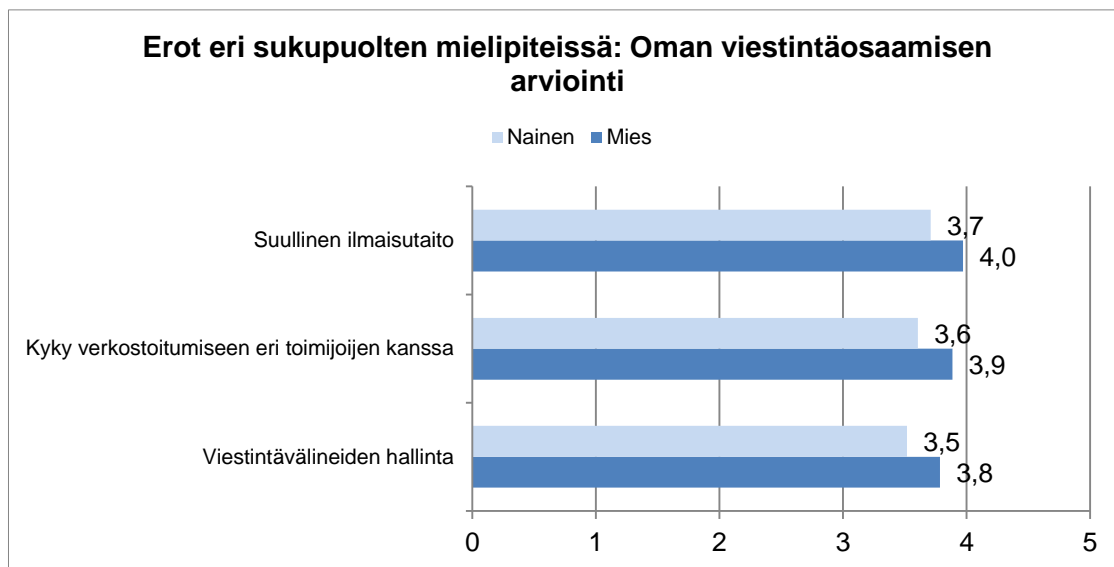
Vastausten prosenttijakaumat on esitetty taulukossa 9 ja keskiarvojakaumat kuviossa 22. Oma osaaminen sai vastaajilta keskiarvolla mitattuna parempia arvioita kuin kyselyn muut väittämät. Parhaimmaksi arvioitiin kyky muiden kuuntelemiseen (keskiarvo=4,0). Myös suullista ilmaisutaitoa (keskiarvo=3,8) ja kirjallista ilmaisutaitoa (keskiarvo=3,7) pidettiin melko hyvinä. Heikoimmiksi taidoiksi koettiin aktiivisuus palautteen antajana (keskiarvo=3,3) ja viestintäkäytäntöjen kehittäminen (keskiarvo=3,1).

Taulukko 9. Oman viestintäosaamisen arvioinnin prosenttijakaumat.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Yhteensä | |
|----------------------------------------------|----|-----|-----|-----|-----|----------|------|
| | % | % | % | % | % | N | % |
| Suullinen ilmaisutaito | 0% | 2% | 29% | 58% | 10% | 401 | 100% |
| Kirjallinen ilmaisutaito | 1% | 4% | 32% | 49% | 15% | 400 | 100% |
| Kyky verkostoitumiseen eri toimijojen kanssa | 1% | 6% | 30% | 51% | 11% | 394 | 100% |
| Viestintävälineiden hallinta | 1% | 6% | 38% | 43% | 11% | 401 | 100% |
| Viestintäkäytäntöjen kehittäminen | 3% | 15% | 51% | 29% | 2% | 377 | 100% |
| Aktiivisuus tiedon vaihtajana | 1% | 8% | 38% | 44% | 9% | 396 | 100% |
| Kyky kuunnella muiden näkemyksiä | 0% | 2% | 20% | 58% | 20% | 398 | 100% |
| Aktiivisuus palautteen antajana | 2% | 11% | 42% | 39% | 6% | 396 | 100% |



Kuvio 22. Oman viestintäosaamisen arvioinnin keskiarvojakaumat.



Kuvio 23. Erot eri sukupuolten mielipiteissä: Oman viestintäosaamisen arviointi.

Eri sukupuolten väliset erot on esitetty kuviossa 23. Miehet pitävät suullista ilmaisutaitoaan parempana kuin naiset ($p=0,007$). Myös verkostoituminen eri toimijoiden kanssa sujuu miesten mielestä paremmin kuin naisten mielestä ($p=0,007$).

Lisäksi eroa löytyi arviossa viestintävälineiden hallinnassa. Tämänkin taidon miehet arvioivat paremmaksi kuin naiset ($p=0,014$). Myös kykynsä viestintäkäytäntöjen kehittämiseen miehet arvioivat paremmaksi kuin naiset ($p=0,050$).

Esimiesten ja muun henkilöstön osalta eroja löytyi ainoastaan suullisessa ilmaisutaidossa, jotka muu henkilöstö arvioi paremmaksi kuin esimiesasemassa olevat ($p=0,028$).

Arviot kyvystä verkostoitumiseen eri toimijoiden kanssa riippuu iästä. Nuoremmat ovat tässä lajissa parempia kuin henkilöstön vanhimmat. Alle 40-vuotiaista selvästi suurin osa arvioi tämän kykynsä hyväksi. Yli 65-vuotiailla taito oli hyvä reilusti alle puolella vastaajista ($p=0,003$). Myös viestintävälineet ovat nuorilla paremmin hallinnassa ($p=0,000$). Lisäksi viestintäkäytäntöjen kehittäminen näyttäisi olevan parhaiten hallinnassa työyhteisön nuorimmilla jäsenillä ($p=0,021$).

Eroja löytyi myös eri toimialojen välillä kirjallisen ilmaisutaidon osalta. Hyvinvointipalveluissa ja Sivistyspalveluissa tämä taito arvioitiin paremmaksi kuin muilla toimialoilla ($p=0,002$).

6.1.9 Avoimet kysymykset

Toivomukset tuesta ja koulutuksesta

Toivomuksia tuesta ja koulutuksesta esitti 39 vastaajaa. Neljä heistä oli esimiesasemassa. Esimiehet toivoivat vastauksissaan koulutusta Kantrin (kaupungin intranet) ja Digium-ohjelman käyttöön. Lisäksi toivottiin yleistä koulutusta viestinnästä ja tiedottamisesta. Myös selkokieliseen ilmaisuun ja suulliseen ilmaisuun toivottiin järjestettäväksi esimieskoulutusta.

Muiden vastaajien osalta eri viestintäkanavien ja -välineiden käyttökoulutus esiintyi 14 vastauksessa. Palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen toivoi koulutusta kuusi henkilöä. Kuuntelemisen taitoja ja suullista ilmaisua haluaisi kehittää kumpaakin kolme vastaajaa. Muut vastaukset koskivat yksittäisiä kehittämiskohteita, muun muassa perehdytystä ja kirjallista ilmaisutaitoa.

Ajatukset työyhteisön viestinnästä

Vastaajilla oli lopuksi mahdollisuus esittää vapaasti ajatuksiaan työyhteisönsä viestinnästä. Mahdollisuuteen tarttui 67 vastaajaa. Näistä palautteista kymmenessä käsiteltiin viestinnän avoimuutta, jota kaivattiin lisää. Puutteellinen palautteellisuus mainittiin kymmenessä vastauksessa.

Viisi mainintaa löytyi kasvokkaisviestinnän, esimerkiksi viikkopalaverien tarpeellisuudesta ja saman verran siitä, ettei tieto tavoita kaikkia. Niin ikään viidessä vastauksessa todettiin, että viestintä tavoittaa lähipiirin, muttei enää suurempaa joukkoa, esimerkiksi saman toimialan toista yksikköä.

Kolmessa palautteessa todettiin, että viestit pitäisi suodattaa ja kohdistaa niille, joita asia koskee. Kantriin oltiin tyytymättömiä niin ikään kolmessa vastaukses-

sa. Kaksi mainintaa sai tiedon vastaanottamisen passiivisuus. Muut palautteet olivat yksittäisistä asioista.

6.2 Fokusryhmähaastattelu viestintäverkostolle

Luottamuksellisuuden säilyttämiseksi raportoinnissa esitetään keskustelusta poimitut sitaatit niin, ettei henkilöitä voida tunnistaa, esimerkiksi organisaatioyksiköiden nimiä ei mainita.

6.2.1 Palaute ja -keskustelukulttuuri

Kaarinan kaupungissa on keskustelijoiden mielestä rakentava keskustelu- ja palautekulttuuri, kunhan vain keskustellaan ja palautetta annetaan.

”Mun mielestä on aika tavalla sellainen aika rakentava palautekulttuuri, et jos on joku ongelmatilanne, ni se otetaan yhdessä niinku puheeks, ja mietitään, miten tää ongelma ratkastaan, et ei ketään silleen sormella, että sinä nyt teit tuommoisen. Mut sitten sitä hyvää palautetta, niin se varmaan unohtuu antaa aika lailla”.

”...mun mielestäni keskustelukulttuuri on avointa ja toimivaa, et keskustellaan asioista rakentavasti ja palautetta voi varmaan sanoa, että on yleistä että palautekulttuuri on sitä, että sitä ei paljon tule. Mutta sit mitä palaute on ni se on yleensä suoraa face to face jossain porraskäytävässä tai jotain tämmöstä ja yleensä niinkun hyvää palautetta, että sen enempiä ei pysty sanomaan niikun tästä Kaarinan tilanteesta”.

Ongelmana ei siis niinkään nähty palautteiden antamistapaa vaan niiden vähäinen määrä: palautetta ei tule lainkaan tai kun sitä sitten tulee, on kyseessä negatiivinen palaute. Ilmiö voi myös olla kulttuurinen. Jos positiivista palautetta ei osata ottaa vastaan, voi sitä olla vaikea antaa.

”Mun mielest palaute on niinkun todella vähäistä, et sitä ei saa, ei minkään näköst palautetta ei hyvää eikä huonoa: liika vähän”.

”Ja ehkä se on usein just niin, et sit ku kaikki menee suht hyvin, niin ei palautetakaan tuu just mistään, mut jos joku menee sit taas todella pieleen, ni kyl sitten jollain tasollakin palautetta rupee tulemaan.”

”Niin mä luulen, et toi on aika yleinen ongelma suomalaisessa käyttäytymisessä, että on vaikee kehuja ja vaikee on vaikee ottaa vastaan kehuja, et sen takia se on ehkä vähäistä yleisemminkin työpaikoilla, mun ymmärtääkseni, et sei ei pelkää ole varmaan Kaarinan kaupungin tilanne.”

Myös negatiivisen palautteen antaminen voi olla haastavaa, koska tunteet ovat mukana tilanteessa ja eri palautteen saajien reaktiot vaihtelevat. Keskustelijoiden mielestä osa suhtautuu rakentavasti, mutta suuttumuksen tunnettakin on havaittu. Herkimvät voivat ilmaista tunteensa itkemällä.

”Se on ihan henkilöstä kiinni, et toiset suuttuu tavallaan siitä, et ne ottaa sen ihan henkilökohtaisesti semmosena loukkauksena. Toiset taas kiittää”.

”Toiset sanoo, että hyvä kun kerroit ja huomautit asiasta ja toiset sitten taas ovat hiljaa, mutta melkein elekielestä huomaa, mitä he ajattelevat. Ja se niinku vaihtelee ihan.”

”Mul on sellast kokemusta negatiivisen palautteen antamisesta, et tää vastaanottaja molempina kertoina kun on joutunu sen tekemään, on ennen kun päässyt virkkeen loppuun on purskahtanut itkuun, niin ei oo kauheen kivaa...”

6.2.2 Muutosviestintä

Muutoksissa on tärkeää ymmärtää, mitä muutos tarkoittaa itselle. Haastateltujen mukaan keskustelu- ja osallistumismahdollisuudet eivät välttämättä ole riittäviä. Toisaalta kaikkien mielestä niille ei ole ollut tarvettakaan.

”Täällä on ollut vähän sellainen tapa, että jos asiasta on käytävissä puhuttu, niin sittenhän se on keskusteltu. Et, et tota kyl se on vähän huono.”

”Siis kerrotaan päätökset, eikä suunnitelmia.”

”Et meil ku oli se iso tilanne se kuntaliitos, niin siin jäi mieleen ku ei kysytty asianomaisilta...”

”Mul ei oo ehkä ollut tarvetta, tai ei oo tullu sellaisia muutoksia, et mihin mä olisin ees halunnu vaikuttaa hirveesti. Ei oo kokemusta.”

Muutostilanteissa jälkiviestintä koettiin tärkeäksi: viestintää tarvitaan myös silloin, kun itse muutos on konkreettisesti tapahtunut. Keskustelijoiden kokemusten mukaan viestintä loppuu, kun varsinainen muutos on toteutunut.

”... et must tuntu et sit olis tarvinnu henkilökunta ois tarvinnu sitä tukee vielä et ois tarvinu viel, et ois pitäny viestii viel sitku se muutos niinku jatku. Niin ainakin siin alkuvaihees jonku aikaa, ettei se oo pelkästään sitä niinku ennakkoviestintää tai miks sen sanois. Sit yht äkkii oletettiin et tää oli täs tää juttu, et nythän se vast alko koko se muutos ja mitä siit seuraa. Et mehän otettiin se käyttöön...”

”...olin kuullu vaan juttuu et tämmönen on. Semmost niinku eksaktii tietoo ni semmost ei tullu ollenkaan, et totanoini et nyt on olemassa tällanen”

”Niin mut kyl musta niinku se jälkihoito tavaallaan niinku puuttuu. Et se ei ihan niinku riitä et annetaan ja kysytään jotain, ja niin pois päin...”

Hyvän muutosviestinnän lisäksi koettiin tärkeäksi oman asenteen vaikutus muutoksen onnistumiselle. Toisaalta eräs keskustelijoista totesi, että muutosviestinnällä voitaneen välillisesti vaikuttaa myös niihin asenteisiin.

”Osittain on asenteellakin asiaa, ettei pelkästään voi niinku lähteä syyttelemään niinku.”

”Vain muutos on pysyvää nykymaailmassa. Et siinä pitää mennä mukana. Just niinku tuli todettua aiemmin, niin keskittyä ehkä sen oman työnsä tekemiseen ja murehtia vähemmän siit kokonaisesta organisaatiokaaviosta. Jossain siel on oma paikka yleensä.”

”Niin ainahan on mahdollista olla odotettavissa muutoksii, mut et, vois lähteä ajattelemaan sitä, että tavallisen työntekijän ei kannattaisi lähteä murehtimaan tulevia, vaikka viiden vuoden tähtäimellä olevia asioita niinku tänä vuonna. Et kannattais niinku yrittää keskittyä siihen työhön ja siihen omaan työhyvinvointiinsa ja jättää ne tulevat asiat niinkun ja murehditaan niitä sitten vasta kun ne ovat niinkun likempänä. Et jos nyt lähdetään siitä että ollaan niinkun suurin piirtein päästy yli tämän kuntaliitoksen tässä ja nyt ihmiset ryhtyy murehtimaan sitä, että meidät liitetään Turkuun. Niin ei se sille työntekijälle hyvää tee, että se miettii, että mis mä sit seuraavaks olen. Et must se on niinku ihan turha lähteä kaikkia asioita murehtimaan etukäteen.”

”Ehkä niit murehtijoita helpottais, jos ne vois olla varmoja, et meit tiedotetaan heti asioista, ku niist tiedetään. Ku nyt se ehkä lisää sitä epävarmuutta, jos on sellainen olo et, ei meil kerrota mitään, ja sit yht äkkiä läväytetään joku asia”

6.2.3 Strategiaviestintä

Strategian olemassa oloa kyseenalaistettiin useaan kertaan keskustelun aikana.

”Mä en tiedä, et johtuuk se siitä kun se on tommonen yritysmaailmasta lähtöisin oleva malli, mikä on sit istutettu tänne kunnan organisaatioon kun ei ne ihan yks yhteen voi kuitenkaan olla. Et tuleeks se jo siitä, et se ei vaan istu tämmöseen julkiseen alan toimijaan.”

”Se strategian arvo lähtee sieltä omista tarpeista, meillä tarvitaan tämmöstä. Eikä että meidän pitää nyt tämmönen tehdä. Kun tehdään vuodelle 2016 niin saadaan sitten olla muutama vuosi rauhassa.”

”Toimialakohtainen strategia voisi olla konkreettisempi työväline parhaimmillaan. Et sillä voidaan pureutua niihin omiin konkreettisiin juttuihin.”

”Voisko sanoo, et ihmiset tirin tarin piittaa kaupunkistrategiasta.”

Strategian ymmärrettävyyttä voisi parantaa konkretisoinnilla. Lisäksi itse strategiatyökalun käyttämiseen tarvittaisiin konkreettisia ohjeita.

”Niin, kai se voisi olla vähän konkreettisempi, vaik se onki strategia. Tai jos ei konkreettisempi, niin ymmärrettävämpi.”

”Ja sit se strategiatyökalu oli mielestäni aika hankala. Siis nää kaikki kriittisine menestystekijöineen, joiden merkityskin tuntui vaihtuvan ihan viikottain kokouksesta toiseen ihmeteltiin eri strategioitten laadinnassa, että mitä tää nyt tällä kertaa tarkoitti. Ja sitten ohjeetki vaihteli aika reippaasti.”

Keskustelijoiden mielestä strategian tekemiseen ei ole juurikaan voinut vaikuttaa, ainakaan aidosti.

”Miten siihen voi tavallinen duunari osallistua siihen strategian tekoon, kun ei ymmärrä mikä on kriittinen menestystekijä tai miten sitä tehdään, eikä välttämättä edes ei voisi edes vähempää kiinnostaa mihin sitä strategiaa tarvitaan. Et kylhän yleinen käsitys kuitenkin on varmaan se et se on semmonen paperi mikä pitää tehdä.”

”Ylätasolta pitäisi tulla ohjeet ja konkreettisesti tehtäis alatasoilla. Nyttten meillä ainakin henkilöstö pääsi sanomaan siitä ja mä itekin olin järkkäämässä tilaisuutta. Sitten kun ne näkee sen paperin, jossa ei oo nittä heijän juttuja huomioitu millään lailla ni se ei varsinaisesti paranna sen strategian jalkauttamista.”

”Me ollaan oltu lausumassa siitä, mut sit se on taas jossain muodossa tullut takaisin. Välillä aika tunnistamattomassa muodossa.”

Useassa puheenvuorossa näkyi se, ettei strategia välttämättä jalkaudu käytännössä. Jalkauttaminen nähtiin toimenä, joka pitää tehdä.

”Se on se lautakunta ja johtoryhmä taso, ja siihen se mun mielest jää. Se ei sen alemmas.”

”Se on ylhäällä tehty, mut ei se välttämättä edellytetä muiden noudattavan sitä. Tai ei se ainakaan näy sillai.”

”Kyl se jää just sellaseks ylätasolle. Parhaimmillaan se voikin olla se ylätason, joka ohjaa sitä toimintaa.”

”Sitten keksitään seuraavalle vuodelle jotain uutta tavoitetta, joka kuuluu joihinkin näihin kohtiin jollain omituiselle löyhällä sidoksella.”

”Mun mielest ollaan aina niinku et jippii, jos tää menee yhteen meidän strategian kanssa.”

”Joo, et sen kuulee paljolti, et jaa, taas ollaan tehty tollanen juttu ja ne on hyvä et on paperilla mut siihen se sitten jääkin. Et mitään siellä olevaa ei tapahdu, et se on vaan paperille kirjoitettu ja sit ollaan tyytyväisiä: jes ollaan tehty strategia.”

6.3 Johtopäätökset tutkimuksista

Kaarinan kaupungin työntekijät kokevat työhyvinvointinsa hyväksi ja se näkyy myös tyytyväisyydessä työyhteisöviestintään ja kaupungin työnantajamaaineeseen.

Työyhteisön viestintäkulttuurissa oli positiivisinta erimielisyyden salliminen ja kyseenalaistamisen mahdollisuus, tosin tilanne on parempi esimiehillä kuin muulla henkilöstöllä. Kehittämistä vaativat eniten dialogiset keskustelumenetelmät, joissa keskustellen ja samalla omia näkemyksiä reflektoiden pyritään ymmärtämään toisen näkemys käsiteltävästä asiasta. Dialogisuuskin toteutuu paremmin esimiesten kuin muun henkilöstön osalta.

Mielenkiintoista oli se, että miehet pitävät viestintää avoimempana kuin naiset ja kokevat voivansa esittää omia mielipiteitään naisia enemmän. Hallintopalveluissa viestintä on muita toimialoja avoimempaa. Epävirallisille keskustelumahdollisuuksille löytyisi tarvetta etenkin iäkkäämmän henkilöstön ja naisten osalta sekä toimialoista Hyvinvointipalveluissa. Ympäristöpalveluissa kaivataan eniten ajantasaistietoa.

Kaarinan kaupungissa yhteisöllisyys ja työpaikan tunnelma näyttäisivät olevan melko hyvällä tasolla. Eniten parannettavaa on tiedon jakamisessa kaikille tasapuolisesti. Vaikuttaa siltä, että muu henkilöstö ja esimiehet eivät ole tässä osa-alueessa tasa-arvoisessa asemassa. Asia voi selittyä sillä, että esimiehillä asemansa mukaan on enemmän tietoa kuin muilla. Toisaalta, heidän roolinsa tiedonvaihtajina on merkittävä juuri tästä syystä. Toinen selitys voi löytyä siitä, että tietoa ei jaeta avoimesti. Tätä näkökulmaa tukee se seikka, että tietoa jaetaan avoimemmin esimiesten kuin muun henkilöstön mielestä. Esimiehet arvioivat myös yhteisöllisyyden paremmaksi kuin muu henkilöstö.

Hallintopalveluissa tietoa jaetaan avoimesti kaikille selkeästi paremmin kuin muilla toimialoilla. Tämä selittynee osaksi sillä, että toimialan henkilöstö on lähellä ylätason päätöksentekoa ja paljolti mukana siinä. Kyse voi olla myös eri toimialojen välisistä kulttuurieroista tai siitä, että toimialan henkilöstö työskente-

lee fyysisesti erillään toisistaan, jolloin mahdollisuudet kasvokkaisviestintään ovat heikommat kuin Hallintopalveluissa, jonka toimistohenkilöstö työskentelee pääosin samassa rakennuksessa. Yhteisöllisyys kuitenkin edellyttää, että mahdollisuus ajantasaistietoon on tasavertainen.

Palautteen antamisen periaatteet ovat paremmin hallinnassa kuin palautteen määrä ja laatu. Palautekulttuuri on rakentava, mutta palautetta saadaan liian vähän. Palaute ei myöskään ole välitöntä. Lisäksi se on yleensä negatiivista. Kannustamista ei tapahdu riittävästi: onnistumisia ei tuoda esille, etenkin julkisesti. Palautteen vastaanottaminen voi olla myös haasteellista, oli se sitten negatiivista tai positiivista. Tunteet ovat mukana palautetilanteissa, ja niiden kohtaaminen voi olla vaikeaa. Vaikka ikänsä puolesta nuorimmat pitävät palautetta tärkeänä, antavat he sitä omalle esimiehellensä vähemmän kuin vanhempi henkilöstö.

Esimiehet arvioivat palautekulttuurin kokonaisuudessaan paremmaksi kuin muu henkilöstö. Asia voinee selittyä osaksi sillä, että esimiesten esimiehillä on vähemmän alaisia, ja täten enemmän aikaa ja mahdollisuuksia palautteelle. Myös miesten ja naisten kokemuksissa oli eroja, miesten eduksi. Miehet kokevat saavansa palautetta paremmin kuin naiset. Tosin, he antavat sitä itsekkin omalle esimiehellensä naisia enemmän. Erot sukupuolten välillä saattavat selittyä myös sillä, että miehillä on naisia enemmän aikaa käydä epävirallisia keskusteluja oman esimiehensä kanssa. Tämä seikka voisi selittää myös sen, että miehet kokevat voivansa osallistua ja vaikuttaa naisia paremmin.

Toimialojen palautekulttuurissa on eroja. Hallintopalveluissa palautteen ajoitus on parempi kuin muilla toimialoilla. Johtunee siitä, että henkilöt työskentelevät fyysisesti lähellä toisiaan, myös esimiestä. Kiitosta tarvitaan eniten lisää Hyvinvointipalveluissa ja Ympäristöpalveluissa. Hyvinvointipalveluiden palautteisiin tarvitaan myös lisää avoimuutta ja rehellisyyttä.

On varmasti luonnollista, että esimiehillä on muuta henkilöstöä paremmat mahdollisuudet osallistumiseen ja vaikuttamiseen, koska he tekevät varsinaiset päätökset. Toisaalta, kun puhutaan jaetusta johtamisesta, ei osallistumisen ja vai-

kuttamismahdollisuuksien tule riippua asemasta. Vaikuttaminen edellyttää palautetta omalle esimiehelle. Tulosten mukaan muu henkilöstö antaa vähemmän palautetta esimiehellensä kuin ne, jotka ovat itse esimiesasemassa. Henkilöstön iäkkäimmät jäsenet saavuttavat vaikuttamiskanavat nuorempia työntekijöitä huonommin.

Isojen asioiden käsittelyn eli strategiaviestinnän ja muutosviestinnän tilanne ei ole Kaarinassa kovinkaan hyvällä tasolla. Tavoitteita ei kuitenkaan voida saavuttaa, mikäli niiden viestinnässä ei onnistuta. Kaupunkistrategia ja muutokset vaikuttaisivat ylhäältä alas viestityiltä.

Strategiaa ei koeta konkreettiseksi, mikä tuo haasteita ainakin strategian jalkauttamiselle. Esimiehet ymmärtävät selkeästi muuta henkilöstä paremmin strategian sisällön ja merkityksen. Vaikuttaisi myös siltä, että strategia ei jalkaudu organisaation alimpaan tasoon, eikä sitä siellä koeta kovin mielekkääksi. Tämä johtunee siitä, että vaikuttamismahdollisuudet strategian tekemiseen ovat olleet heikolla tasolla erityisesti niillä, jotka eivät itse ole esimiesasemassa. Haluttu strategia edellyttää sen ymmärtämistä. Esimiesten rooli strategian viestijänä on haastava, mutta tärkeä, ja viestinnän tulisi olla aktiivista. Näyttäisi siltä, että esimiehet saavat itse tietoa, mutta tieto jää heille. Toimialoista haastavin tilanne strategiaviestinnän osalta näyttäisi olevan Hyvinvointipalveluissa ja Ympäristöpalveluissa.

Muutosviestinnän tilanne muistuttaa paljolti strategiaviestinnän tilannetta. Muutosviestinnässä esimiehet ovat selkeästi paremmassa asemassa kuin muu henkilöstö. Muutostilanteiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet näyttäisivät olevan muun henkilöstön osalta heikot. Tällä lienee vaikutusta myös siihen, että henkilöstön mielestä avoimia keskusteluja ei juurikaan käydä eri osapuolien kanssa. Kuten muussakin päätöksenteossa, miehet voivat vaikuttaa naisia paremmin päätöksentekoon. Muutostilanteissakin toimialojen tilanne on heikoin Hyvinvointipalveluissa ja Ympäristöpalveluissa.

Muutosviestinnän kohdalla esiin nousi myös niin kutsutun jälkiviestinnän merkitys. Viestintää tarvitaan myös silloin, kun varsinainen muutos on tapahtunut ja

muutoksen mukainen uusi toimintatapa alkaa. Lisäksi muutos edellyttää muutosta asenteissa. Tähän voidaan vaikuttaa viestinnällä, mutta vastaan tulemistakin tarvitaan: uskallusta luopua vanhasta.

Oma osaaminen sai vastaajilta keskiarvolla mitattuna parempia arvioita kuin muut väittämät. Sama ilmiö toistui esimerkiksi strategia- ja muutosviestinnän arvioinneissa silloin, kun arvioinnin kohteena oli oma ymmärrys. Oma aktiivisuus ja kehittäminen arvioitiin heikoimmiksi taidoiksi. Miehet ovat oman arvionsa mukaan parempia viestijöitä kuin naiset. Voisikohan tässä olla selitys sille, että miehet voivat paremmin vaikuttaa päätöksentekoon?

Mielenkiintoista oli se, että esimiehet kokivat suullisen ilmaisutaitonsa heikomaksi kuin muu henkilöstö. Tämä tosin selittynee osaksi ainakin sillä, että esimiehet esiintyvät luultavasti muuta henkilöstöä useammin ja taidon hallitseminen edellyttää heiltä enemmän kuin muulta henkilöstöltä.

Viestintävälineet ovat paremmin nuorten kuin vanhemman henkilöstön hallussa. Luonnollista, koska diginatiivit eli Y-sukupolven edustajat kuuluvat nuorimpaan ryhmään. Sama koskee verkostoitumista eri toimijoiden kanssa sekä välineiden kehittämiskykyä. Tämä seikka selittää varmasti myös osaksi sen, miksi ikäämmällä henkilöstöllä ei ole käytössä välineitä vaikuttamiseen.

6.4 Tutkimusten arviointi

Tutkimuksen arviointikriteereitä ovat Heikkilän (1998, 30–31) mukaan tutkimuksen suorittaminen tehokkaasti ja taloudellisesti tarkoituksenmukaisessa aikataulussa, tulosten hyödynnettävyys sekä luottamuksellisuuden varmistaminen.

Tutkimukset suoritettiin ja raportoitiin suunnitellussa aikataulussa. Takarajaksi oli asetettu kyselyiden raportointi elokuun 2012 loppuun mennessä. Haasteita aikataululle aiheutti se, että työtä tehtiin pääosin työajan ulkopuolella. Työresurssin lisäksi opinnäytetyön taloudellisuutta edisti sen tekeminen olemassa olevilla välineillä ja ohjelmistoilla. Kustannuksia aiheuttivat ainoastaan tutkimuk-

siin osallistumiseen käytetty työaikaresurssi, opinnäytetyöstä ja tutkimuksista viestiminen, lahjakorttien hankinta sekä opinnäytetyön tulostus- ja kansituskulut.

Tehdyn kyselytutkimuksen vastaajamäärä jäi pieneksi. Viestinnällinen kysely toteutettiin organisaatiossa ensimmäistä kertaa, millä saattoi olla vaikutusta vastaajamääriin, samoin sillä, ettei vastausten käsittelyn luottamuksellisuuteen uskottu riittävästi. Haastattelututkimus kuitenkin vahvisti kyselyn tuloksia eniten kehittämistä vaativien seikkojen osalta.

Luottamuksellisuuden varmistamiseksi aineisto on käsitelty, analysoitu ja raportoitu niin, ettei tietojen perusteella yksittäisiä vastaajia ole voitu tunnistaa. Vastaaminen ei ollut taustatietokysymysten vuoksi mahdollista täysin anonyyminä, mutta niitä tarvittiin kuitenkin tutkimusongelmien ja vastaajaprofiilin selvittämiseksi. Vastaajille kerrottiin kyselyä koskevassa tiedottamisessa, että tulokset käsitellään luottamuksellisesti eikä vastaajia pystytä raportoinnissa tunnistamaan.

6.4.1 Kyselytutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin arviointi

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa arvioinnin perusteena on reliabiliteetti ja validiteetti. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä, eli sitä, että tutkimuksessa käytetyt mittarit todella mittaavat tutkittavaa asiaa. Validiteettia voi alen-
taa myös jokin systemaattinen virhe, esimerkiksi vastaajien valehtelu. Reliabiliteetti taas liittyy tutkimuksen luotettavuuteen: tutkimustulokset eivät perustu satumaan vaan toistamalla tutkimus saavutettaisiin samanlainen tulos. (Eskola & Suoranta 2005, 90; Toikko & Rantanen 2009, 122.) Kyselytutkimuksen reliabiliteettia lisää tietojen virheettömyys, suuri otoskoko ja se, että otos edustaa koko perusjoukkoa (Heikkilä 1998, 29).

Validiteetin toteutumiseksi kyselytutkimuksessa käytetyt mittarit ja muuttujat luotiin opinnäytetyön teoriaosuuden perusteella. Kysymysten ymmärrettävyyttä testattiin koevastaajilla ja lomakkeessa kerrottiin, mitä kulloinkin arvioidaan. Tutkimus antoi viitteitä siitä, että kysymysten muotoiluun kannattaa kiinnittää huomiota. Arvioon voi vaikuttaa se, arvioidaanko kysymyksen muotoilussa

omaa vai toisen toimintaa. Esimerkiksi vastaajat ymmärsivät strategian ja sen merkityksen kohtuullisesti. Kuitenkaan sisältöä ei heidän mielestensä ole esitetty konkreettisesti.

Kyselyn kohde oli koko henkilöstö. Sähköisesti toteutetulla kyselyllä vältyttiin reliabiliteettiin vaikuttavilta teknisiltä tallennusvirheilä. Vastauksista vain yksi saapui paperisena, joten tallennusvirheitä saattoi ilmetä ainoastaan yhden paperisena toimitetun vastauslomakkeen osalta.

Luotettavuutta arvioidessa on kuitenkin huomioitava, että kyselyn vastausprosentti jäi suhteellisen alhaiseksi, joten kadon osuus on melko suuri. Tuloksia voidaan pitää suuntaa antavina. Vastausmäärään saattoivat vaikuttaa taustakysymykset, joita yhdistämällä vastaajien tunnistaminen mahdollistui. Taustakysymykset olivat kuitenkin oleellisia tutkimusongelmien selvittämisessä.

Kaarinan kaupungissa määräaikaisten osuus on 25% kaikista työntekijöistä. Kysymys työsuhteen tyypistä olisi auttanut hahmottamaan vastaajaprofiilia ja tulosten yleistettävyyttä. Toisaalta, tällöin taustakysymysten määrä olisi lisääntynyt entisestään. Luotettavuutta lisäsi ryhmähaastattelu sekä se, että vastaajien sukupuolijakauma ja keski-ikä vastasivat perusjoukkoa.

6.4.2 Fokusryhmähaastattelun tulosten yleistettävyys ja luotettavuus

Laadullista tutkimusta arvioidaan tulkinnan yleistämisen ja tutkimuksen luotettavuuden perspektiiveistä. Yleistämisellä tarkoitetaan sitä, että tulos vastaa asetettuja päämääriä ja tutkimuskohdetta. Luotettavuuteen taas vaikuttavat muun muassa tutkijan objektiivisuus sekä tutkijan kyky kuvata tutkimuksessa syntyneitä materiaalia tarkoitetulla tavalla. (Vilkkä 2005, 157–160). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kutsutaan vakuuttavuudeksi (Toikko & Rantanen 2009, 123).

Tässä yhteydessä laadullisella tutkimuksella syvennettiin tilastollisesti kerättyä tietoa. Molempien tutkimusten tulokset ovat samansuuntaisia, joten tuloksilla voidaan todeta olevan vakuuttavuutta. Tutkija on itse tutkittavan työyhteisön

jäsen, joten tällä on voinut olla jollakin tasolla vaikutusta tutkimustulosten tulkitaan. Objektiivisuuden merkitys on kuitenkin yleensä suurempi haastattelututkimuksissa, joissa vastaajien johdatteleminen on mahdollista (Heikkilä 1998, 29–31).

Etenkin laadulliseen tutkimukseen liitetään myös reaktiivisuuden käsite. Sillä tarkoitetaan sitä, millainen vaikutus tutkijalla on tutkittaviin, toisin sanoen: muuttavatko tutkittavat käytöstään tutkijasta johtuen. (Eskola & Suoranta 2005, 52.) Ryhmähaastattelu suoritettiin viestintäverkoston jäsenille. Ryhmän tarkoitus on kehittää Kaarinan kaupungin viestintää, ja tuoda siihen eri toimialojen ja toimintojen näkemyksiä. Ryhmälle on siis luonnollista esittää kriittisiäkin mielipiteitä tutkijalle, sitä heiltä nimenomaan odotetaan.

7 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Kaarinan kaupungin yhteisöviestintää niin, että se edistäisi kohdeorganisaation työhyvinvointia. Kaupungin strategioihin on kirjattuna hyvinvoinnin edistämiseen ja laadukkaaseen johtamiseen liittyviä tavoitteita. Niissä on nostettu esille muun muassa virkamiesjohdon viestinnällisen osaamisen kehittäminen. Kohderyhmä on tärkeä, koska johtamisessa on nimenomaan kysymys viestinnästä.

Opinnäytetyössä etsittiin vastauksia siihen, millainen viestintä tukee työhyvinvointia, mikä on kaupungin työyhteisöviestinnän nykytilanne työhyvinvoinnin kannalta, miten työyhteisön viestintää tulee kehittää, jotta se tukee työhyvinvointia ja millaisia kehittämiskohteita on johdon viestintäosaamiselle.

Työn kirjallisuuskatsaus ja tehdyt tutkimukset osoittivat sen, että viestintätyytyväisyydellä on yhteyttä työhyvinvointiin, jolla taas on vaikutusta henkilöstön mielipiteeseen työnantajamaineesta. Kaarinan kaupungissa työyhteisöviestintä, työhyvinvointi ja työnantajamaine ovat keskimäärin melko hyvällä tasolla. Haasteitakin toki löytyy, ja eri ryhmien tilanteissa on eroavaisuuksia. Esimiehet näyttäisivät olevan työyhteisöviestinnän näkökulmasta paremmassa asemassa muuhun henkilöstöön nähden.

Erityisiä kehittämiskohteita ovat isojen asioiden eli muutosten ja strategioiden käsittely, palautekulttuuri sekä dialoginen keskustelukulttuuri. Muutokset ja strategiat koetaan ylätasolla tehdyiltä ja ylhäältä alas valutetuilta. Tätä olettamusta vahvistaa myös se, että osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet ovat esimiehillä muuta henkilöstöä paljon paremmat. Viestinnällinen osaaminenkin kaipaa kehittämistä, erityisesti viestinnän kehittämistaidot. Johto tarvitsee lisäksi koulutusta ainakin suulliseen ilmaisuun.

Tässä opinnäytetyössä toteutetun kyselytutkimuksen vastausprosentti jäi melko alhaiseksi, joten tuloksia voidaan pitää suuntaa antavina. Fokusryhmähaastattelulla pystyttiin kuitenkin vahvistamaan luotettavuutta. Kaarinan kaupungin työ-

hyvinvointikyselyn 2011 (Kaarinan kaupunki 2011b) tulokset tukevat osaa opinnäytetyön kyselytutkimuksen löydöksistä. Työyhteisön ilmapiiri ja yhteishenki saivat molemmissa tutkimuksissa hyviä arvioita, samoin yleinen tyytyväisyys omaan työhyvinvointiin ja työnantajaan. Vaikutusmahdollisuudet todettiin paremmiksi yleisellä tasolla kuin muutoksia koskevissa arvioissa. Yhtenäistä oli myös se, että esimiesten arviot olivat positiivisempia kuin muun henkilöstön. Työhyvinvointikyselyssä eroja ei ole tutkittu tilastollisesti, mutta kyselyyn vastasi yli puolet koko henkilöstöstä.

Ryhmäkeskustelu osoittautui tässä opinnäytetyössä erittäin hyväksi menetelmäksi, ja sitä voisi toteuttaa myöhemminkin. Koska erilaisten kyselytutkimusten runsaus voi vaikuttaa vastausaktiivisuuteen, voisi olla järkevää, ettei erillistä kvantitatiivista viestintätutkimusta suoriteta, vaan työyhteisöviestintään liittyvät kysymykset liitetään omana teemanaan osaksi työhyvinvointikyselyä.

Tämän opinnäytetyön tulokset siirtyvät käytäntöön usealla eri tavalla. Tulosten perusteella johdettuja kehittämiskohteita on kirjattu vuoden 2012–2014 viestintäsuunnitelmaan ja siten edelleen toimintasuunnitelmaksi kaupungin talousarvioon. Tämä tarkoittaa sitä, että toimenpiteistä, toteuttamisesta ja toteutumisesta raportoidaan valtuustolle. Kehittämiskohteita käsitellään ensimmäiseksi esimiesten kehittämistyöpajoissa ja viestintäverkostossa. Alkuvaiheessa keskitytään vuorovaikutteiseen palautekulttuuriin sekä muutosviestintään.

Toimenpiteet eivät jää irralliseksi työyhteisön muusta kehittämisestä. Kaupungin työyhteisön kehittämisryhmä Kehry (yhteistoimintaryhmä) on nimennyt painopistealueekseen vuorovaikutteisen palautekulttuurin kehittämisen ja muutosten hallinnan. Tämän vuoksi teemat tulevat huomioiduksi esimerkiksi keskitetyn henkilöstökoulutuksen järjestämisessä. Tuloksista on hyötyä myös ikäohjelman suunnittelutyössä. Ainakin iäkkäimmän henkilöstön viestintävälineiden hallintaan tarvitaan koulutusta.

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin työyhteisön viestintää enemmänkin toimintaperiaatteiden näkökulmasta. Uusien sukupolvien myötä viestinnän foorumit luultavasti muuttuvat ja sosiaalisen median käyttö lisääntynee entisestään. Viestintä-

nän käytäntöjen lisäksi olisi hyödyllistä tutkia, minkä foorumien kautta eri henkilöryhmät parhaiten tavoitetaan ja miten osallistumismahdollisuuksia ja vuorovaikutteisuutta voitaisiin lisätä eri viestintäfoorumeissa.

Kiinnostava tutkimusaihe jatkossa on varmasti myös kuntauudistuksen tutkiminen muutosjohtamisen ja -viestinnän näkökulmasta. Jo nyt hallitusta on kritisoitu hankkeen ylhäältä alas valuttamisesta ilman, että kunnat ovat päässeet osallistumaan valmisteluun. Byrokraattista toimintakulttuuria voidaan muuttaa ainostaan johtamalla. Julkishallinnossa johtamisen kaksi tasoa ovat luottamushenkilöjohtaminen ja virkamiesjohtaminen. Tästä opinnäytetyöstä rajattiin pois luottamushenkilöt, jotka tekevät varsinaiset päätökset, vaikka eivät operatiiviseen johtamiseen osallistukaan. Vuorovaikutuksen sujuminen luottamushenkilöiden ja virkamiesjohdon välillä edesauttaa päätöksenteon sujuvuutta ja päätösten jalkauttamista sekä lisää työhyvinvointia. Siksi vuorovaikutteisen keskustelu- ja palautekulttuurin voisi nostaa esille myös kohta alkavan valtuustokauden perehdyttämis- ja koulutustilaisuuksissa.

Jatkuva muutos ja sukupolvien murros: siinäpä on haastetta työelämälle. Globalisaatio on paitsi monimutkaistanut työelämää, myös vienyt tuotantoa ja sen mukana työtä maamme rajojen ulkopuolelle. Kilpailuetua ei voida työn teettämisen kalleuden vuoksi hakea kustannustehokkaasta valmistuksesta, mutta menestymiseen vaikuttavia tekijöitä voi löytyä korkeatasoisesta osaamisesta. Hyvinvointijohtaminen voisi nousta suomalaiseksi johtamistavaksi ja kilpailueduksi. Avainsanoja työhyvinvointia edistävään johtamistapaan ovat viestinnän näkökulmasta vuorovaikutus, avoimuus, osallistaminen ja palaute. Teemat ovat pitkälti samoja, joita Kaarinan kaupungissa lähdetään kehittämään.

LÄHTEET

Agin, E. & Gibson, T. 2010. Developing an Innovative Culture. T+D; Jul2010, Vol. 64 Issue 7, p. 52–55, 4p, 3.

Ahonen, G.; Hussi, T. & Pirinen, H. 2010. Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä - syrjäytymisen kustannukset ja tulevaisuuden työelämään liittyvät mahdollisuudet. 2010. Työpoliittinen Aikakauskirja 4/2010, s. 23–32.

Alkula, T.; Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. 1994. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Porvoo: WSOY.

Autio, V. M.; Juuti, P. & Wink, H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Helsinki: Johtamistaidon opisto.

Beslin, R. & Reddin, C. 2004. How leaders can communicate to build trust. Ivey Business Journal Online Nov/Dec 2004.

Eskola J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Halava, I. & Pantzar M. 2010. Kuluttajakansalaiset tulevat! Miksi työn johtaminen muuttuu? Helsinki: Taloustieto Oy.

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Harisalo, R. & Miettinen, E. 2010. Luottamus - pääomien pääoma. Tampere: Tampere University Press.

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. Dialogi – Avain innovatiivisuuteen. 2001. Helsinki: WS Bookwell Oy.

Heikkilä, T. Tilastollinen tutkimus. 1998. Helsinki: Edita.

Heinonen, J. 2010. Luotettava ja vetovoimainen kuntatyönantajamaine – utopiaa vai realismia? Julkaisussa: Kunnan työnantajamaine – päättäjän opas maineenhallintaan. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, Kunnallinen työmarkkinalaitos & Kuntien eläkevakuutus.

Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.

Herrala, O. 2011. Kauppalehden verkkolehti. Viitattu: 24.11.2011.
<http://www.kauppalehti.fi/etusivu/tyopahoinvointi+maksaa+kymmenia+miljardeja/20110362989?ext=rss>.

Hofstede, G. 1994. Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival. London: HarperCollinsBusiness.

Hughes, R.; Ginnett, R. & Curphy, G.. 2011. Leadership : enhancing the lessons of experience. New York: McGraw-Hill.

Humala, I. 2007. Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Helsinki: Infor Oy.

Hämäläinen V. & Maula H. 2004. Strategiaviestintä. Helsinki: Otava.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus.

Juuti, P.; Rannikko, H. & Saarikoski, V. 2004. Muutospuhe. Helsinki: Otava.

- Juuti, P. 2006a. Johtamisen kehityslinjoja. Teoksessa Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Toim. Juuti P. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Juuti, P. 2006b. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Juuti, P. 2010a. Suomalaisen johtamisen erityispiirteet. Teoksessa Johtaminen voimavarana – Muutoksesta menestykseen. Toim. Juuti, P. Helsinki: Johtamistaidon Opisto.
- Juuti, P. 2010b. Ovatko parhaat esimiehet ihmisten vai asioiden johtajia? Teoksessa Johtaminen voimavarana – Muutoksesta menestykseen. Toim. Juuti, P. Helsinki: Johtamistaidon Opisto.
- Juuti, P. 2010c. Mitä tarkoitetaan keskustelevalle johtamisella? Teoksessa Keskusteleva johtaminen. Toim. Juuti, P. & Rovio, E. Helsinki: Otava.
- Kaartinen, R.; Forma, P. & Toni, P. 2011. Kuntatyöntekijän hyvinvointi 2011. Helsinki: Keva.
- Kaarinan kaupunki. 2010a. Kaarinan kaupungin strategia 2010–2016. Viitattu 7.8.2011. http://www.kaarina.fi/kaarina-info/fi_FI/strategia/
- Kaarinan kaupunki. 2010b. Kaarinan kaupunki. Talousarvio 2011 ja taloussuunnitelma 2011–2013. Viitattu 20.12.2011. http://www.kaarina.fi/talous_ja_verotus/fi_FI/talousarvio/
- Kaarinan kaupunki. 2011a. Kaarinan kaupungin viestintä ja markkinointistrategia 2011–2016. Viitattu 20.12.2011. http://www.kaarina.fi/kaarina-info/fi_FI/strategia/.
- Kaarinan kaupunki. 2011b. Kaarinan kaupungin työhyvinvointikyselyn 2011 tulokset. Viitattu 5.8.2012. <http://www.kaarina.fi/intra>.
- Karlöf, B. & Helin Lövingsson F. 2006. Organisaation olemus. Helsinki: Edita.
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö – Organisaation voimanlähde. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Krueger, R. A. & Casey, M. A. 2009. Focus Groups. A practical Guide for Applied Research. 4th edition. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Kuntaliitto. 2011. Kunnan maine. Viitattu 20.1.2012. <http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/viestinta/maine/Sivut/default.aspx>
- Kupias, P.; Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työhyvinvointiin. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Manka, M-L. 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYPro.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. Kuopio: Unipress.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. WSOY: Helsinki.
- Pahkin, K.; Mattila-Holappa, P.; Nielsen, K.; Wiezer, N.; Widerszal-Bazyl, M.; de Jong, T.; & Mockało, Z. 2011. Mielekäs muutos. Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia muutoksen aikana. Helsinki: työterveyslaitos.
- Paasivaara, J. & Nikkilä, L. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.
- Parviainen, J. 2008. Pelko johtamisen välineenä: Käskyttäminen kollektiivisten pelkojen strategiseen hyväksikäyttöön suomalaisessa työelämässä. Hallinnon tutkimus 3/2008, 3–13.

- Pekkola, P.; Pedak, M. & Aula, P. 2010. Hyvinvointiviestintä. Osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa. Loppuraportti 10.11.2010. Viitattu 17.7.2011. <http://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-tutkitaan/hanke/?h=109323&n=aineisto>
- Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus - ennakoivaa työsuojelua. 2. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.
- Puro, J-P. 2010. Kuunteleva organisaatio. Helsinki: Infor Oy.
- Rashid.Z. A.;Murali, S. & Johari.J. 2003. The influence of corporate culture and organisational commitment on performance. *Journal of Management Development*, Vol.22 Iss:8, pp.708-728.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Robinson, H. 2010. The evolution of reputation management. *Communication World Mar/Apr 2010*; 27, 2; ABI/INFORM Complete.pg. 40.
- Ropo, A.; Eriksson, M.; Sauer, E.; Lehtimäki, H.; Keso, H.; Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särämät. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä – Mekanistinen maailmankuva murroksessa. Helsinki: Kauppakaari.
- Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum.
- Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Shannon, C.; Weaver, W. 1962. *The Mathematical Theory of Communication*. 9th printing. Urbana: The University of Illinois Press.
- Schein E. H. 2009. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoa ja luuloa kulttuurimuutoksesta. Espoo: Suomen laatukeskus.
- Simons, N. 2010. Leveraging Generational Work Styles to Meet Business Objectives. *Information Management Journal Jan/Feb 2010*. Vol. 44. ISSUE 1. p. 28–33, 5 p.
- Suominen, K.; Karkulehto, K. & Sipponen, J. 2009. Esimies strategiavaikuttajaksi. Juva: WSOYpro Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Mitä on johtaminen älykkäässä organisaatiossa. *Psykologia* 3/2006. 215–218.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistumiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere: University Press.
- Työturvallisuuskeskus. 2012. Kunta-alan työolobarometri 2011. Viitattu 27.2.2012. http://www.ttk.fi/files/2500/Kunta-alan_tyoolobarometri_2011.pdf
- Uusitalo, H. 1999. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. 1.–6. painos. Helsinki: WSOY.
- Valtionkonttori, Kaiku-palvelut. 2008. Keskustele, kehitä ja kehity. Kehityskeskustelu lisää työhyvinvointia. Viitattu: 2.9.2012 <http://www.valtiokonttori.fi/Public/default.aspx?contentId=9834&nodeId=16240>
- Valtiovarainministeriö. 2012. Viitattu 10.11.2012. www.vm.fi/vm/fi/05_hankkeet/0107_kuntauudistus/index.jsp

Vesterinen, P-L. 2010. Y-sukupolvi johtamista uudistamassa. Teoksessa: Johtaminen voimavarana – Muutoksesta menestykseen. Toim. Juuti, Pauli. Helsinki: Johtamistaidon Opisto.

Vesterinen, P-L. 2011. Y-sukupolvi johdettavana. Teoksessa: Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Toim. Vesterinen, Pirkko-Liisa & Suutarinen Marjaana. Helsinki: Johtamistaidon opisto.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Wink, H. 2010. Dialogi ja keskusteleva johtajuus. Teoksessa Keskusteleva johtaminen. Toim. Juuti, P.& Rovio, E. Helsinki: Otava.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Åberg, L. 2002. 2. painos. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åkerberg, P. 2006. Budjetoinnin mielettömyys. Helsinki: Talentum.

Kyselystä tiedottaminen intranetissä

Uutinen 12.4.2012

Älä valita, vaan vaikuta ja voita!

Haluatko parantaa tiedonkulkua? Haluatko vaikuttaa työhyvinvointiinsä? Haluatko mahdollisuuden voittaa? Mikäli haluat, osallistu huhti-toukokuussa Kaarinan kaupungin viestintäkyselyyn.

Tulosten perusteella kaupungin viestintää kehitetään työhyvinvointia edistäväksi. Kehittämiskohteena ovat erityisesti johdon ja esimiesten viestintäosaaminen. Samalla voit halutessasi osallistua arvontaan, jossa on jaossa kivoja palkintoja.

Kysely avautuu maanantaina 23.4. Tarkemmat tiedot ja linkki kyselyyn julkaistaan tällöin Kantrissa sekä lähetetään sähköpostilla esimiehille. Myös paperilomakkeilla voit vastata, jos sinulla ei ole pääsyä internetiin. Paperilomake toimitetaan niin ikään esimiehille.

Ole valmiina vastaamaan!

Lisätietoja: tiedottaja Katariina Wirén, p. 4128, katariina.wiren@kaarina.fi

Uutinen 23.4.2012

Vastaa, vaikuta ja voita. – Viestintäkysely alkaa NYT!

Haluatko parantaa tiedonkulkua? Haluatko vaikuttaa omaan ja työyhteisösi hyvinvointiin? Haluatko mahdollisuuden voittaa lahjakortin?

Osallistu Kaarinan kaupungin **viestintäkyselyyn 23.4. - 9.5.2012**. Vastaamaan pääset tästä:

<http://digiumenterprise.com/answer/?sid=828176&chk=3VU757FJ>

Samalla voit halutessasi osallistua arvontaan, jossa on jaossa 3 kpl S-ryhmän lahjakortteja.

Tuloksia heti toukokuussa

Tulosten perusteella kaupungin viestintää kehitetään työhyvinvointia edistäväksi. Kehittämiskohteena ovat erityisesti johdon ja esimiesten viestintäosaaminen. Alustavat tulokset raportoidaan toukokuussa, tarkemmat analyysit ovat valmiina elokuussa. Raportit julkaistaan Kantrissa ja ne toimitetaan kaikille esimiehille sähköpostitse. Tulokset käsitellään luottamuksellisesti tilasto-ohjelmalla. Raporteista ei voi tunnistaa yksittäisiä vastaajia.

Kehittämistyö alkaa syksyllä

Viestintäkäytäntöjen kehittäminen tapahtuu syksyn 2012 aikana työpajoissa, joissa johto ja esimiehet perehtyvät kyselyn tuloksiin ja tarvittaessa siinä esiin nousseisiin ongelma-kohtiin.

Lisätietoja: tiedottaja Katariina Wirén, p. 4128, katariina.wiren@kaarina.fi

Uutinen 2.5.2012

Muistathan vastata viestintäkyselyyn 9.5. mennessä

Haluatko parantaa tiedonkulkua ja lisätä vuorovaikutusta? Haluatko vaikuttaa omaan ja työyhteisösi hyvinvointiin? Haluatko mahdollisuuden voittaa lahjakortin?

Osallistu Kaarinan kaupungin **viestintäkyselyyn 23.4. - 9.5.2012**. Vastaamaan pääset tästä:

<http://digiumenterprise.com/answer/?sid=828176&chk=3VU757FJ>

Samalla voit halutessasi osallistua arvontaan, jossa on jaossa 3 kpl S-ryhmän lahjakortteja, jotka ovat arvoltaan 50, 30 ja 20 euroa.

Tulokset käsitellään luottamuksellisesti tilasto-ohjelmalla. Raporteista ei voi tunnistaa yksittäisiä vastaajia.

Tuloksia heti toukokuussa

Tulosten perusteella kaupungin viestintää kehitetään työhyvinvointia edistäväksi. Kehittämiskohteena ovat erityisesti johdon ja esimiesten viestintäosaaminen. Alustavat tulokset raportoidaan toukokuussa, tarkemmat analyysit ovat valmiina elokuussa. Raportit julkaistaan Kantrissa ja ne toimitetaan kaikille esimiehille sähköpostitse. Raporteista ei voi tunnistaa yksittäisiä vastaajia.

Kehittämistyö alkaa syksyllä

Viestintäkäytäntöjen kehittäminen tapahtuu syksyn 2012 aikana työpajoissa, joissa johto ja esimiehet perehtyvät kyselyn tuloksiin ja tarvittaessa siinä esiin nousseisiin ongelma-kohtiin.

Lisätietoja: tiedottaja Katariina Wirén, p. 4128, katariina.wiren@kaarina.fi

Uutinen 9.5.2012

Viimeinen kuulutus - vielä tänään voit vastata viestintäkyselyyn!

Haluatko parantaa tiedonkulkua ja lisätä vuorovaikutusta? Haluatko vaikuttaa omaan ja työyhteisösi hyvinvointiin? Haluatko mahdollisuuden voittaa lahjakortin? Vielä tänään 9.5. ehdit vastaamaan ja osallistumaan palkintojen arvontaan.

Vastaamaan pääset tästä:

<http://digiumenterprise.com/answer/?sid=828176&chk=3VU757FJ>

Samalla voit halutessasi osallistua arvontaan, jossa on jaossa 3 kpl S-ryhmän lahjakortteja, jotka ovat arvoltaan 50, 30 ja 20 euroa. Onnettaren suosikit selviävät 10.5., ja heille ilmoitetaan henkilökohtaisesti.

Tulokset käsitellään luottamuksellisesti tilasto-ohjelmalla. Raporteista ei voi tunnistaa yksittäisiä vastaajia.

Tuloksia heti toukokuussa

Tulosten perusteella kaupungin viestintää kehitetään työhyvinvointia edistäväksi. Kehittämiskohteena ovat erityisesti johdon ja esimiesten viestintäosaaminen. Alustavat tulokset raportoidaan toukokuussa, tarkemmat analyysit ovat valmiina elokuussa. Raportit julkaistaan Kantrissa ja ne toimitetaan kaikille esimiehille sähköpostitse. Raporteista ei voi tunnistaa yksittäisiä vastaajia.

Kehittämistyö alkaa syksyllä

Viestintäkäytäntöjen kehittäminen tapahtuu syksyn 2012 aikana työpajoissa, joissa johto ja esimiehet perehtyvät kyselyn tuloksiin ja tarvittaessa siinä esiin nousseisiin ongelma-kohtiin.

Lisätietoja: tiedottaja Katariina Wirén, p. 4128, katariina.wiren@kaarina.fi

Kysymyslomake paperiversiona

Työyhteisöviestinnän kysely

Hei,

vaikuta työhyvinvointiinsi vastaamalla tähän työyhteisöviestinnän kyselyyn. Tulosten perusteella kehitämme viestinnän käytäntöjä sekä johdon, esimiesten ja koko henkilöstön viestintäosaamista.

Kyselyssä arvioidaan sekä työyhteisöä että lähiesimiestäsi. Kunkin kysymyksisarjan alussa on kerrottu, mitä arvioidaan. Tarkennuksia on lisäksi joissakin yksittäisissä kysymyksissä. **Työyhteisöllä tarkoitetaan sitä työympäristöä, jossa pääosin työskentelet.**

Tulokset käsitellään ja raportoidaan niin, ettei yksittäistä vastaajaa voida tunnistaa.

Mikäli haluat osallistua palkintojen arvontaan, jätä yhteystietosi. Ne tallentuvat eri tiedostoon vastaustesi kanssa, joten voit vastata täysin anonyymisti.

Alustavat tulokset raportoidaan Kantrissa / esimiehille toukokuussa. Tilastolliset analyysit ja tarkempi raportti ovat saatavilla elokuussa. Kehittäminen aloitetaan tämän jälkeen.

Tarvittaessa saat lisätietoja tiedottajalta, p. 4128, tiedotus@kaarina.fi

1. Sukupuoli

- Nainen
 Mies

2. Syntymävuosi _____

3. Toimiala

- Hallintopalvelut
 Hyvinvointipalvelut
 Sivistyspalvelut
 Ympäristöpalvelut

4. Vastuualue

- Aikuissosiaalityö ja vammaispalvelut
 Henkilöstöhallinto
 Hyvinvoinnin edistäminen
 Kanslia- ja viestintäpalvelut
 Kirjasto
 Kotihoito- ja vanhuspalvelut
 Koulutus
 Laskentapalvelut
 Maankäyttö
 Perhepalvelut
 Rakentamispalvelut
 Ruokapalvelut
 Taloushallinto
 Terveyspalvelut
 Tietohallinto
 Tilakeskus
 Varhaiskasvatus
 Yhdyskuntatekniikka
 Yleispalvelut

Ympäristönsuojelu

5. Oletko esimiesasemassa?

Kyllä
 En

6. Arvioi työhyvinvointiasi asteikolla 1 - 5.

1 Erittäin heikko 5 Erittäin hyvä En osaa sanoa

7. Arvioi tyytyväisyyttäsi kaupungin työyhteisöviestintään (sisäinen viestintä) asteikolla 1 - 5.

1 Erittäin tyytymätön 5 Erittäin tyytyväinen En osaa sanoa

8. Arvioi kaupungin työnantajainetta asteikolla 1 - 5.

1 Erittäin heikko 5 Erittäin hyvä En osaa sanoa

Arvioi seuraavia työyhteisösi viestintään liittyviä väittämiä asteikolla 1 - 5.

Arvioinnin kohteena on työyhteisö.

| | 1= Täysin eri mieltä...5=Täysin samaa mieltä | | | | | En osaa sanoa |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | | | | 5 | |
| Viestintä on avointa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Asioista keskustellaan vuorovaikutteisesti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Keskusteluissa saavutetaan yhteinen ymmärrys käsiteltävistä asioista | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Koen, että minulla on vapaus ilmaista omia näkemyksiäni | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kyseenalaistaminen on sallittua | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ajantasaistietoa on riittävästi saatavilla | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Perehdytys on riittävä | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Koen, että minua kuunnellaan | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Myös epävirallisille keskusteluille on | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | | | | | | |
|-------|--|--|--|--|--|--|
| aikaa | | | | | | |
|-------|--|--|--|--|--|--|

Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1 - 5.

Arvioinnin kohteena on työyhteisö.

| | 1= Täysin eri mieltä...5=Täysin samaa mieltä | | | | | En osaa sanoa |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | | | | 5 | |
| Tavoitteista on sovittu yhdessä | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Voin sitoutua sovittuihin tavoitteisiin | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kaikki toimivat yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Työyhteisössäni on rento tunnelma (työilmapiiri) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Työyhteisössäni on yhteenkuuluvuuden tunne | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Voimme luottaa toinen toisiimme | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Vuorovaikutus työyhteisöni sisällä sujuu hyvin | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tietoa jaetaan avoimesti kaikille työyhteisön jäsenille | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Arvostamme toinen toisiamme | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Opimme yhdessä toinen toisiltamme | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1 - 5.

Arvioinnin kohteena on lähin esimiehesi.

| | 1=Täysin eri mieltä...5=Täysin samaa mieltä | | | | | En osaa sanoa |
|----------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | | | | 5 | |
| Saan riittävästi palautetta | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Palaute annetaan välittömästi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Saan kiitosta hyvistä työsuorituksista | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Saan tarvittaessa kannustusta ja tukea | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Palaute on mielestäni oikeutettua | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Palaute annetaan kasvokkain | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Palautteen sisältö perustellaan | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Palaute kohdistuu toimintaan | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Palaute on rehellistä ja avointa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Voin keskustella palautteesta esimieheni kanssa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Keskusteluissa pyritään ymmärtämään eri osapuolten näkemykset asiasta | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Onnistumisia tuodaan julkisesti esille | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Annan itse palautetta omalle lähiesimiehelleni | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1 - 5.

Arvioinnin kohteena on työyhteisö.

| | 1=Täysin eri mieltä...5=Täysin samaa mieltä | | | | | En osaa sanoa |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | | | | 5 | |
| Voin vaikuttaa päätöksentekoon | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Vaikuttamiseen on käytössäni kanavia | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Koen, että mielipiteitäni kuunnellaan aidosti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Keskusteluissa pyritään | | | | | | |

ymmärtämään erilaisia näkemyksiä

Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1 - 5.

Arvioinnin kohteena on strategian laadintaprosessi ja viestintä.

| | 1=Täysin eri mieltä...5=Täysin samaa mieltä | | | | | En osaa sanoa |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | | | | 5 | |
| Ymmärrän Kaarinan kaupunkistrategian sisällön | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Olen saanut vaikuttaa strategian tekemiseen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Olen selvillä siitä, mitä strategia tarkoittaa oman työni kannalta | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Lähiesimieheni viestii strategiasta aktiivisesti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Strategian sisältö on perustelu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Strategian sisältö on esitetty konkreettisesti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Strategian sisällöstä ja merkityksestä on ollut mahdollisuus keskustella | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Strategian laadinnan etenemisestä viestittiin riittävästi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1 - 5.

Arvioinnin kohteena on työyhteisö.

| | 1=Täysin eri mieltä...5=Täysin samaa mieltä | | | | | En osaa sanoa |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | | | | 5 | |
| Ylin johto viestii riittävästi muutosten tarkoituksesta | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ymmärrän muutosten syyt | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ja seuraukset | | | | | | |
| Muutosten toteuttaminen suunnitellaan yhteisesti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Muutoksista keskustellaan avoimesti eri osapuolten kanssa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ymmärrän muutosten merkityksen oman itseni kannalta | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Muutostilanteissa minulla on mahdollisuus osallistua omaa työtäni koskevaan päätöksentekoon | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Muutoksiin on saatavilla valmennusta | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Arvioi omaa viestintäosaamistasi asteikolla 1 - 5.

| | 1=Erittäin heikko...5=Erittäin hyvä | | | | | En osaa sanoa |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | | | | 5 | |
| Suullinen ilmaisutaito | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kirjallinen ilmaisutaito | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kyky verkostoitumiseen eri toimijoiden kanssa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Viestintävälineiden hallinta | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Viestintäkäytäntöjen kehittäminen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Aktiivisuus tiedon vaihtajana | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kyky kuunnella muiden näkemyksiä | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Aktiivisuus palautteen antajana | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Mihin viestinnän osa-alueeseen toivot tukea tai koulutusta?

Tähän voit ilmaista vapaasti ajatuksiasi työyhteisösi viestinnästä.

Tässä olivat kaikki kysymykset. Kiitos vastauksistasi!

Muista painaa vielä Lähetä-painiketta, jotta vastauksesi myös tallentuvat.

Pääset halutessasi osallistumaan palkintojen arvontaan vastausten lähettämisen jälkeen avautuvalla arvontalomakkeella. Vastauksia ei voida yhdistää yhteystietoihisi.

Voittajat arvotaan 10.5. Ilmoitamme voittajille henkilökohtaisesti.