

Paula Muhonen

TYÖYHTEISÖN TYÖHYVINVOINNIN TUKEMINEN SISÄISTÄ VIESTINTÄÄ KEHITTÄMÄLLÄ

Opinnäytetyö
YAMK
Terveyden edistäminen

2019



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

| Tekijä/Tekijät | Tutkinto | Aika |
|---|------------------------|--------------------------|
| Paula Muhonen | Sairaanhoitaja YAMK | 2/2019 |
| Opinnäytetyön nimi | | |
| Työyhteisön työhyvinvoinnin tukeminen sisäistä viestintää kehittämällä | | 61 sivua 3 liitesivua |
| Toimeksiantaja | | |
| Yleishyödyllinen yhdistys | | |
| Ohjaaja | | |
| Liisa Korpivaara | | |
| Tiivistelmä | | |
| <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää työyhteisön työhyvinvointia tukeva sisäisen viestinnän malli. Tutkitussa työyhteisössä oli aiemmin toteutettu työilmapiirikysely, josta yhtenä kehitettävänä asiana oli noussut työyhteisöviestintä. Työyhteisöviestintä on keskeinen osa työhyvinvoinnin rakentamista.</p> | | |
| <p>Opinnäytetyössä selvitettiin työyhteisön sisäisen viestinnän nykytila työntekijöiden kokemana. Tulokset analysoitiin ja niihin liitettiin työhyvinvoinnin näkökulma. Tulosten perusteella kehitettiin työhyvinvointia tukeva sisäisen viestinnän malli. Viestinnän mallia testattiin työyhteisössä ja sen jälkeen muodostui lopullinen työyhteisön työhyvinvointia tukeva sisäisen viestinnän malli. Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa työyhteisö oli aktiivisesti mukana. Työyhteisössä oli 37 työntekijää. Ensimmäisessä ryhmätyössä, jossa selvitettiin työyhteisön sisäisen viestinnän nykytila työntekijöiden kokemana, oli mukana 20 osanottajaa. Toisessa ryhmätyössä, jossa testattiin nykytilan analysoinnin pohjalta kehitettyä sisäisen viestinnän mallia, oli mukana 29 työyhteisön jäsentä.</p> | | |
| <p>Opinnäytetyön tuloksena kehitettiin työyhteisön työhyvinvointia tukeva sisäisen viestinnän malli. Avoin tiedonkulku on olennainen tekijä hyvinvoivan ja tehokkaan työyhteisön kannalta. Sisäisen viestinnän mallin osa-alueiksi nousivat henkilöstötilaisuudet, vastuualuekohtaiset palaverit, esimiehen rooli viestinnässä, sähköposti ja kahvi-infot. Koko henkilöstön yhteen kokoavat henkilöstötilaisuudet mahdollistavat kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen, jolloin jokainen pääsee vaikuttamaan työn kehittämiseen, mikä lisää työtyytyväisyyttä. Vuorovaikutus edistää luottamuksellista ja avointa työilmapiiriä. Vastuualuekohtaiset palaverit tukevat tiedon välitystä työyhteisössä, kun vuorovaikutus työyhteisön jäsenten kesken on säännöllistä. Työhyvinvoinnin perustana on selkeä perustehtävä ja sen myötä toimivat työyhteisön rakenteet. Esimiehen tuki on työhyvinvoinnin merkittävä tekijä. Esimieheltä saatu kannustus ja myönteinen palaute ovat keskeisiä asioita työhyvinvoinnin kannalta. Esimies luo toimintakulttuurin työyhteisöön. Sähköpostilla tiedotetaan tiedotusluonteiset asiat. Kahvi-infot ovat toimipisteiden sisäisen tiedotuksen kanavia, jotka ovat hyvinvointiviestinnän näkökulmasta työyksikön tärkeimpiä viestintävälineitä.</p> | | |
| <p>Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää yhdistyksessä sisäisen viestinnän parantamisessa. Lisäksi tuloksia voidaan hyödyntää työyhteisön työhyvinvoinnin tukemisessa ja kehittämässä.</p> | | |
| Asiasanat | | |
| työhyvinvointi, työyhteisöviestintä, sisäinen viestintä | | |

| Author (authors) | Degree | Time |
|---|--|-----------------------------------|
| Paula Muhonen | Master of Health Care, Health Promotion | February 2019 |
| Thesis title Enhancing the work well-being of a work unit by improving internal communication | | 61 pages 3 pages of appendices |
| Commissioned by A non-profit society | | |
| Supervisor Liisa Korpivaara | | |
| <p>Abstract</p> <p>The objective of the thesis was to produce the model of internal communication that supports work well-being. A questionnaire about working conditions and atmosphere had been implemented earlier in the work community in question. According to the questionnaire one of the issues to be improved was the communication of work community.</p> <p>In the thesis it was found out how the employees experience their internal communication at the moment. The results were analyzed and linked to work well-being. Based on the results was produced the model of internal communication that supports work well-being. The model was tested in the work community and after that the final model was formed. The study was executed by functional research. There were 37 employees in the work community. There were 20 employees in the first group exercise the purpose of which was to find out the present situation of internal communication. There were 29 employees in the second group exercise which included testing the produced model of internal communication after analyzing the results of the first group exercise.</p> <p>As the result of the thesis a model of the internal communication that supports work well-being was developed. The essential part of the well-being and competent work community in the open flow of information. The sections of the model included staff meetings, remit based meetings, the superior's role in internal communication, email and coffee break meetings. The staff meetings make the interaction between the employees possible. The remit based meetings support the communication of the work community. These issues increase the job satisfaction. The communication improves a confidential and open working atmosphere. The basis of the work well-being is a clear basic task and good structure of the work community. The support and positive feedback by the superior are important for work well-being. The superior creates the operational culture to the work community. Email is used for the basic information. The coffee break meetings are unofficial meetings and they are the most important channel of communication from the viewpoint of work well-being.</p> <p>The results of this thesis can be utilized in improving the internal communication of the community and in supporting the work well-being and developing the work community.</p> | | |
| <p>Keywords</p> <p>work well-being, communication of work community, internal communication</p> | | |

SISÄLLYS

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 6 |
| 2 | TYÖHYVINVOINTI | 7 |
| 2.1 | Työhyvinvoinnin johtaminen | 12 |
| 2.2 | Viestinnän rooli työhyvinvoinnin rakentumisessa..... | 13 |
| 3 | TYÖYHTEISÖVIESTINTÄ..... | 15 |
| 3.1 | Sisäinen viestintä..... | 19 |
| 3.2 | Viestintä johtamisen osa-alueena..... | 23 |
| 4 | KOHDERYHMÄN KUVAUS..... | 27 |
| 5 | TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUKSEN VAIHEET | 27 |
| 5.1 | Opinnäytetyön tavoite | 28 |
| 5.2 | Toimintatutkimus..... | 28 |
| 5.3 | Toimintatutkimuksen vaiheet | 31 |
| 6 | TUTKIMUKSEN TOTEUTUSPROSESSI | 32 |
| 6.1 | Nykytilan kartoitus..... | 33 |
| 6.1.1 | Kirjallinen kysely | 34 |
| 6.1.2 | Workshop-työskentely (näyttelykävely)..... | 36 |
| 6.2 | SWOT-analyysi..... | 37 |
| 6.3 | Työhyvinvointia tukevan sisäisen viestinnän mallin laatiminen..... | 41 |
| 6.4 | Työyhteisön työhyvinvointia tukevan sisäisen viestinnän mallin testaaminen ryhmätyönä | 43 |
| 6.4.1 | Henkilöstötilaisuudet..... | 43 |
| 6.4.2 | Vastuualuekohtaiset palaverit | 45 |
| 6.5 | Työyhteisön työhyvinvointia tukeva sisäisen viestinnän malli | 46 |
| 7 | TUTKIMUKSEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS..... | 51 |
| 8 | POHDINTA..... | 52 |
| | LÄHTEET..... | 56 |

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

Liite 2. Workshop (näyttelykävely)

Liite 3. Ryhmätyö

1 JOHDANTO

Työhyvinvoinnin käsitettä alettiin käyttää Suomessa 2000-luvun alussa. Sitä ennen puhuttiin työkyvystä. Työhyvinvointi nähdään yhtenä työkykyyn vaikuttavana tekijänä. Toisaalta työkyky nähdään yhtenä keinona työhyvinvoinnin edistämiseksi. (Jääskeläinen 2013, 17–18.)

Organisaation keskeisin voimavara on hyvinvoiva henkilöstö. Työhyvinvoinnilla on vaikutusta niin organisaation kilpailukykyyn, innovatiivisuuteen kuin houkuttelevuuteen työnantajana. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sitä, että työ on mielekästä ja sitä tehdään sujuvasti turvallisessa ja terveyttä edistävässä työympäristössä. Työhyvinvointi näkyy siten, että työntekijä paneutuu työhönsä, toimii yhteistyössä muun työyhteisön kanssa. Työhyvinvointi heijastuu työn laadukkuuteen ja tuloksellisuuteen. (Puttonen ym. 2016, 2.)

Ravanti ja Pääkkönen (2012) selvittivät työhyvinvoinnin tilannekuvaa haastatellen 15 suomalaisen työpaikan työnantajan edustaa. Tutkimuksen yhtenä tarkoituksena oli saada selville, miten työnantajan edustajat ymmärsivät käsitteen työhyvinvointi. Tuloksissa tuli ilmi, että käsite työhyvinvointi nähtiin laajana kokonaisuutena. Tutkimuksessa pyydettiin arvioimaan, mitkä työhyvinvoinnin osatekijöistä koettiin tärkeimmiksi. Tuloksissa nousi kolmeksi tärkeimmäksi työhyvinvoinnin osatekijäksi hyvä johtaminen ja esimiestyö, henkilöstö ja työyhteisö sekä osaaminen. (Ravanti & Pääkkönen 2012, 5 - 7.) Tässä opinnäytetyössä selvitetään viestinnän osuutta johtamisen osa-alueena ja sitä kautta sen vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin.

Vuorovaikutus ei ole ainoastaan tiedottamista ja viestintää, vaan se tarkoittaa vähintään kahden ihmisen välistä suhdetta ja toimintaa, jossa osapuolet sekä jakavat että rakentavat yhteisiä merkityksiä, muun muassa tietoa, ajatuksia ja kokemuksia. Vuorovaikutus yhdistää ihmisiä, työyhteisö rakentuu vuorovaikutuksessa. Aktiivisen ja avoimen vuorovaikutuksen merkitys on tärkeää ymmärtää organisaation toiminnassa. Organisaation vahvuus perustuu tiedon ja osaamisen vaalimiseen ja kehittämiseen. Tämä taas vaatii työyhteisön jäsenien jatkuvaa keskinäistä vuorovaikutusta eli yhdessä tekemisen kulttuuria. (Kansonen 2013; Karanges ym. 2015.)

Opinnäytetyö on toteutettu eräästä työyhteisöstä, jossa haluttiin tarkastella sisäistä viestintää työyhteisössä. Työterveyshuollon teettämässä työilmapiirikyselyssä se nousi yhdeksi selkeäksi kehittämisen kohteeksi tässä työyhteisössä. Samoin työyhteisössä sisäisen viestinnän haasteena nähdään viestin vastaanottaminen ja se, miten viesti tulkitaan ja miten saatuja ohjeistuksia noudatetaan. Mikä sisäisessä viestinnässä menee vikaan, kun ohjeistuksia ei noudateta ja viestit eivät mene perille?

Terveysten edistämisen koulutusohjelmassa myötä opinnäytetyö tehtiin viestinnästä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että työyhteisön viestinnällä on vaikutusta työhyvinvointiin. Tämän tutkimuksen tuloksena kehitetään sisäisen viestinnän malli, joka tukee työyhteisön työhyvinvointia. Tiedonsaannin ongelmat eivät välttämättä johdu siitä, etteikö tietoa olisi saatavilla. Syynä voi olla se, ettei ymmärretä asioita ja niiden välisiä riippuvuuksia. (Juholin 2013, 179–183.) Työhyvinvointi on laaja käsite, tässä tutkimuksessa työhyvinvoinnin tarkastelu on rajattu viestinnän näkökulmaan.

2 TYÖHYVINVOINTI

Työyhteisön terveyden ja hyvinvoinnin kehittäminen on tärkeää; menestyvät työyhteisöt ovat osaavia ja hyvinvoivia. Terveen työyhteisön voi tunnistaa seuraavista piirteistä:

1. Keskustelukulttuuri on avointa.
2. Yhteisöllisyyttä rakennetaan ja vahvistetaan koko ajan.
3. Toiminta perustuu yhdessä sovittuihin ja työtä ohjaaviin arvoihin ja periaatteisiin.
4. Toiminnan perustana ovat yhteiset päämäärät ja tavoitteet ja pelisäännöt ja näihin on sitouduttu.
5. Työntekijöiden hyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehditaan.
6. Työn kehittäminen nähdään osana työtä, mahdollisuutena, ei uhkana.
7. Työyhteisössä jokainen sen jäsen voi olla oma itsensä ja luottaa johtajien ja työtovereiden tukeen.

(Mäkisalo 2003, 13–14.)

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sitä, että työ on mielekästä ja sujuvaa ja työtä tehdään turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työyhteisössä ja työympäristössä. Työhyvinvointiin vaikuttavat monet niin yksilön henkilökohtaiseen elämään kuin työhön liittyvät asiat sekä näiden yhteensovitta-

minen. Työhyvinvointi ei ole pysyvä tila, vaan se muuttuu työn kuormitus- ja voimavaratekijöiden keskinäisen tasapainon vaikutuksesta. (Puttonen ym. 2016, 6.)

Työhyvinvointi koetaan eri tavoin. Jonkun mielestä se on sitä, että on mukava mennä töihin. Toinen kokee työhyvinvointia, kun onnistuu työssään, oppii uusia asioita ja kohtaa uusia haasteita. Jollekin työhyvinvointi kuvaa tunnetta, että tekee arvokasta ja merkittävää työtä. Työhyvinvointi onkin jatkuvaa ihmisten ja työyhteisön kehittämistä, jonka tavoitteena ovat onnistumisen kokemukset ja työn ilo. (Laaksonen 2008, 117; Karanges ym. 2015.)

Työhyvinvointi nähdään kokonaisuutena, johon kuuluu muun muassa työntekijän fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen terveys, johdonmukainen ja oikeudenmukainen johtaminen, osaamisen kehittäminen sekä vuorovaikutteinen toimintatapa. Työhyvinvointi on koko työyhteisön toimivuuden kehittämistä, ei vain yksilöterveyden edistämistä. Yksilön työsuoritukseen tarvitaan terveyden lisäksi innostusta, sitoutumista sekä aloitteenkykyisyyttä. (Manka 2011, 35.)

Lawson ym. (2009) tutkivat Australiassa poliisin työssä työskentelevien työn vaativuutta sekä työtyytyväisyyttä. Kyselytutkimukseen osallistui vajaa 600 vastaajaa. Tuloksissa kävi ilmi, että työssä saatu sosiaalinen tuki (sekä esimieheltä että työtovereilta) tukivat työntekijän psykologista terveyttä ja työtyytyväisyyttä. Tutkimustuloksissa selvisi, että työntekijöiden kokema oikeudenmukainen ja tasavertainen kohtelu lisäsi työhyvinvointia sekä työtyytyväisyyttä. Työntekijät myös saivat oikea-aikaista tietoa liittyen työtehtäviinsä ja saivat olla osallisina työhönsä liittyvässä päätöksenteossa. (Lawson ym. 2009.)

Työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä on tutkittu Suomessakin. Verrattuna muihin EU-maihin Suomessa työntekijöillä on keskimäärin hyvät mahdollisuudet vaikuttaa ja osallistua työpaikalla toimintojen kehittämiseen. Työterveyslaitos on tehnyt laajan Työ ja terveys -haastattelututkimuksen, jonka tarkoituksena oli tuottaa käytännönläheisiä kehittämissuhteita työhyvinvoinnin edistämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Työ ja terveys Suomessa on asiantuntijoiden laatima katsaus, jossa käydään läpi työelämän muutoksia, työolotilanteita ja niiden kehitystä. Katsaus ja siihen liittyvä tutkimusta on julkaistu vuodesta 1997 joka kolmas vuosi päättyen vuoteen 2012. Tutkimukseen osallistui yli

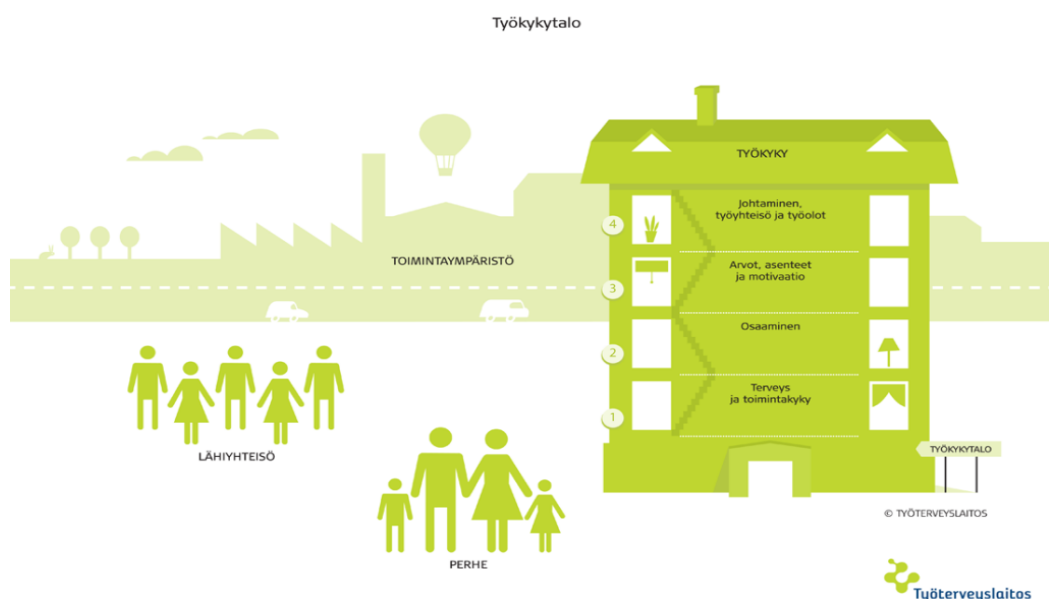
1500 työnantajaa ja yli 1700 työntekijää. Tutkimuksessa selvisi, että yli puolessa työpaikoista työntekijät pystyivät osallistumaan kehittämistoimintaan. Työolobarometrissä vuonna 2015 saatiin samansuuruisia osuuksia osallisuudesta. Työolobarometrissä vastaajista noin 60 prosenttia kertoi olleensa kehittämässä toimintatapoja työssään. Kehittämistoiminta on hieman yleistynyt. Vuoden 2017 työolobarometrin mukaan 67 prosenttia työntekijöistä on kehittänyt oman työnsä toimintatapoja ja prosesseja. (Kauppinen ym. 2013, 10; Työolobarometri 2017.)

Työyhteisön hyvinvoinnin perustana ovat työn selkeä perustehtävä ja sitä kautta toimivat työyhteisön rakenteet (Laaksonen 2008, 111). Työhyvinvointiin vaikuttavat työyhteisön kaikki jäsenet. Hyvä työilmapiiri näyttäytyy työnilona, innostuksena ja hyvänä mielenä työtä tehtäessä. Tyytyväisyyteen vaikuttavat myönteinen vuorovaikutus, kohtuulliset vaatimukset ja selviytymiskeinojen riittävyys. Työyhteisössä voidaan paremmin, ja ammattitaito ja jopa persoonallisuus kehittyvät, kun koetaan tilanteiden olevan hallinnassa. Työyhteisössä voidaan hyvin silloin, kun ihmissuhteet toimivat ja jokainen pääsee osallistumaan yhteiseen työn kehittämiseen. Terveessä työyhteisössä on luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri, jossa ihmisten on helppo keskustella keskenään vaikeistakin asioista. Ristiriitoihin suhtaudutaan rakentavasti eikä etsitä syyllistä. Työyhteisön hyvinvointia rakentavat ystävällisyys, kiitollisuuden osoittaminen, anteeksi antaminen ja luottamuksen arvoinen oleminen. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 8–9, 20; Virtanen & Sinokki 2014, 213.)

Ihminen työskentelee todennäköisesti parhaiten ja tuottavimmin työssä, jonka kokee mielekkääksi ja merkitykselliseksi ja jossa hän voi käyttää arvostamaansa osaamistaan. Työyhteisö, jossa on hyvä työilmapiiri, antaa työntekijälle voimavaroja vaikeuksien kohtaamiseen ja voittamiseen. Työntekijän menestymistä työnteossa tukee työyhteisö, jossa uskalletaan kysyä asioita sekä kyseenalaistaa niitä. Samoin vaikuttavat yhdessä tekeminen ja yhdessä oppiminen. Ihminen haluaa tulla kuulluksi ja voida vaikuttaa asioihin. Työn suunnittelua helpottaa, ja työntekijät ovat motivoituneempia, kun saavat itse olla mukana vaikuttamassa työntekoon liittyviin asioihin. (Colliander ym. 2009, 61; Talvio & Klemola 2017, 54.) Ihmisten on helppo keskustella vaikeistakin asioista työyhteisössä, jossa on luottamukseen ja avoimuuteen perustuva ilmapiiri. Tällaisessa työyhteisössä

myös huolehditaan sen jokaisesta jäsenestä. Jokainen on hyväksytty sellaisena kuin on, ja kaikki työyhteisössä pyrkivät huolehtimaan sekä omasta että muiden hyvinvoinnista ja kehittämisestä. (Juuti & Salmi 2014, 179.)

Työntekijällä on velvollisuus osallistua luottamuksellisen työyhteisön rakentamiseen. Työntekijä vaikuttaa omalla toiminnallaan luottamuksen syntyyn niin työtovereitansa kuin johtajaansakin kohtaan. Työntekijän on oltava sanojensa mittainen. Luottamukseen osana työyhteisön kokonaisuuteen vaikuttavat työntekijän persoonallisuuden piirteet sekä ajattelutavat. Merkittävää on, että jokaisen mielipide on kuulemisen arvoinen. Keskinäinen arvostus ja luottamus syntyvät siitä, että yhteisesti sovitut asiat näkyvät arkityössä ja että kaikki työskentelevät niiden eteen. Työyhteisössä arkipäiväiset tilanteet edellyttävät luottamusta; tällöin ne ovat myönteisiä kokemuksia. Töiden delegointi voidaan kokea luottamuksen osoituksena. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 88.)

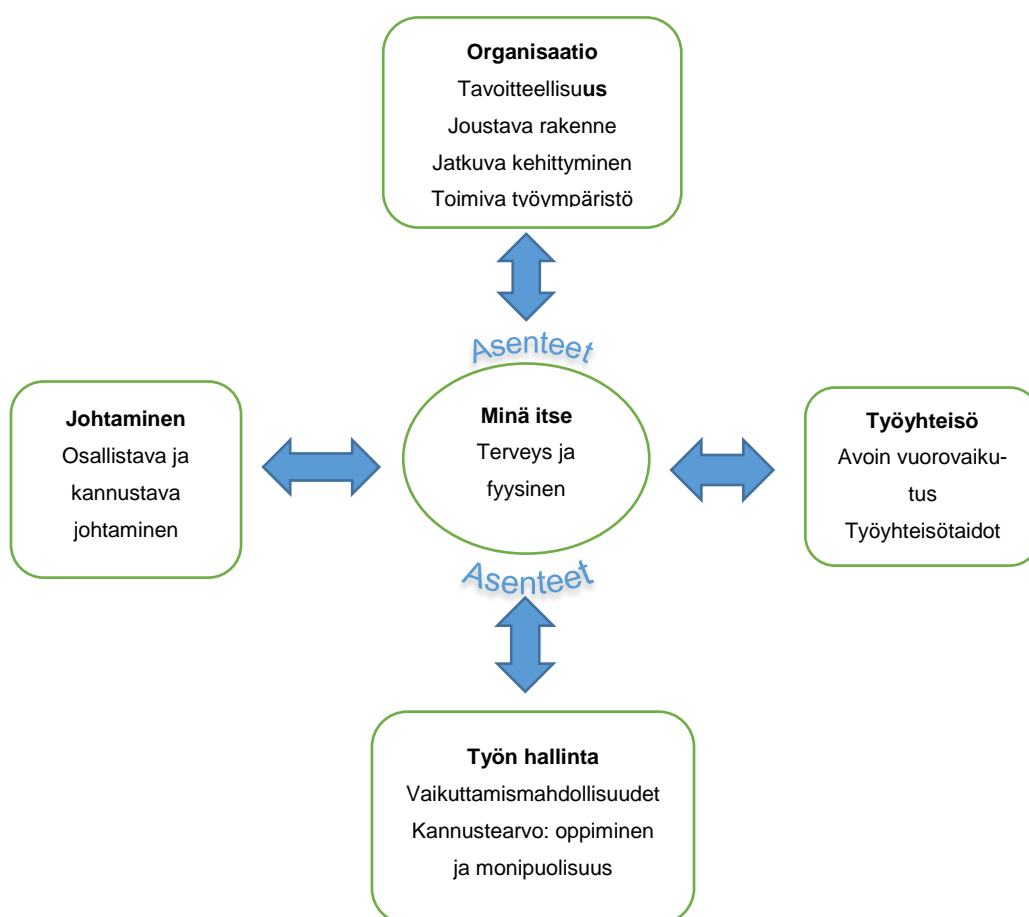


Kuva 1. Työkykytalo. © Työterveyslaitos. Kuva perustuu Juhani Ilmarisen 2006 kehittämään työkykytalo malliin

Työhyvinvoinnin perustana on käsitys kokonaisvaltaisesta työkyvystä. Kuvassa 1 on kuvattu työkyky Juhani Ilmarisen kehittämän Työkykytalon avulla. Tässä Työkykytaloissa on tutkimuksiin perustuva tieto keskeisesti työkykyyn vaikuttavista tekijöistä. Työkyky kuvataan ihmisen voimavarojen ja työn välisenä suhteena. Työkykytalon neljäs kerros kuvaa työtä ja kolme alinta kerrosta kuvaavat ihmisen voimavaroja (terveyttä ja toimintakykyä, osaamista, arvoja, asenteita ja motivaatiota). (Työturvallisuuskeskus 2012, 5.)

Tavoitteena työkyvyn näkökulmasta on, että voimavarojen ja työn välinen suhde on mahdollisimman hyvässä tasapainossa keskenään. Työkykytalon kolmannessa kerroksessa syntyy ja kehittyy työhyvinvointi, jos kerros on la-
tautunut positiiviseksi. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä kokee oman työnsä myönteisesti ja kannustavasti. Nämä lisäävät työntekijän motivaatiota ja sitou-
tumista. Työhyvinvointi syntyy omista kokemuksista suhteessa omaan työhön. (Työturvallisuuskeskus 2012, 5–6; Rodriguez-Munoz & Sanz-Vergel 2013.)

Työkykyä voidaan arvioida laajasti käytössä olevalla menetelmällä, työkykyin-
deksillä. Työ ja terveys 2012 -tutkimuksessa työssä käyvät antoivat työkyvyll-
leen keskimäärin arvion 8,3, kun asteikko on 0 - 10. Verrattuna aikaisempiin
vuosiin keskiarvo on pysynyt samalla tasolla. Iän myötä arvio työkyvystä las-
kee. (Kauppinen ym. 2013, 98.) Yhteenvetona työnhyvinvointiin vaikuttavat
tekijät näkyvät kuvassa 2 (mukaellen Manka 2016):



Kuva 2. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät Mankan (2016) mukaan

Opinnäytetyössä on käyty läpi työyhteisöä ja työn hallintaa. Seuraavaksi avataan johtamista hyvinvoinnin kannalta sekä viestinnän vaikutuksia työhyvinvointiin.

2.1 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin johtaminen on tärkeä osa johtamisen kokonaisuutta ja työyhteisön päivittäistä toimintaa. Johtaminen on sekä asioiden ja prosessien johtamista että ihmisten johtamista. Toimivan työyhteisön perusrakenteisiin kuuluvat ihmisten ja asioiden johtamiseen suuntautuneet johtamiskäytännöt. Hyvinvoinnin näkökulmasta johtaminen on parhaimmillaan työntekijän ohjaamisesta, kannustusta ja valmennusta. Jokaiselle työyhteisössä kuuluu työhyvinvoinnin edistäminen, mutta vastuu siitä on organisaation ylimmällä johdolla. Työyksikkötasolla kuitenkin lähiesimies on tärkein vaikuttaja. Työhyvinvoinnin johtaminen kuuluu osana kokonaisjohtamista ja henkilöstöjohtamisen ydinasioita. Työhyvinvoinnin johtaminen rakennetaan arvojen, henkilöstöstrategian ja johtamisen toimintalinjausten perustasta. Työhyvinvoinnin kehittämistä ohjaavat eettiset periaatteet sekä moraaliset käytännöt. (Rauramo 2012, 19–20, 112.)

Tutkimukset osoittavat, että työhyvinvoinnilla on merkittävä vaikutus organisaatioiden menestymiseen. Työtyytyväisyys, hyvä motivaatio, työilmapiiri sekä asiakaspalvelu lisäävät tuloksellisuutta. Keskeinen toimivan työyhteisön piirre on ilmapiiri. Kun työyhteisön ilmapiiri ja ihmissuhteet ovat kunnossa, työntekijät suuntaavat energiansa perustehtävään. Työaikana tehdään töitä eikä pohdita ongelmia. Organisaation oppiminen ja osaaminen kehittyvät. Sitoutunut henkilöstö vaikuttaa positiivisesti työn laatuun. Kustannukset pienentyvät, koska sairauspoissaolot, työtapaturmat sekä ennenaikaiset eläkkeelle jäämiset vähenevät. (Manka 2011, 38, 112.)

Työ ja terveys Suomessa 2012 -tutkimuksen mukaan työtyytyväisyys on kehittynyt myönteiseen suuntaan: vuonna 2006 erittäin tyytyväisiä työhönsä oli 23 prosenttia vastaajista, kun taas vuonna 2012 lähes kolmannes (31 %) koki olevansa erittäin tyytyväinen työhönsä. Tutkimuksen mukaan myös johdon kiinnostus työntekijöiden hyvinvoinnista on lisääntynyt. Vastaajista 58 prosenttia oli sitä mieltä, että työpaikan johto on melko tai erittäin paljon kiinnostunut henkilöstön hyvinvoinnista ja terveydestä. (Kauppinen ym. 2013, 54, 61.)

Työnantajat voivat vaikuttaa työhyvinvoinnin kartuttamiseen hyvällä johtamisella ja henkilöstö mukaan ottamalla. Työhyvinvointia vähentää epävarmuus, joten työnantajien tulisi pitää kiinni henkilöstöstään. Yhteisöllisyys tarkoittaa vastavuoroisuutta, sen osapuolena on esimiehen lisäksi myös alainen eli työntekijä. Työyhteisötaitoihin kuuluvat viestinnän kannalta ajateltuna muun muassa yhteistyö työtovereiden ja esimiehen kanssa, palautteen antaminen, mielipiteen ilmaisu asioiden eteenpäin viemiseksi ja myönteisen ilmapiirin edistäminen. (Manka 2016, 55, 148.)

Työ ja terveys Suomessa 2012 -tutkimuksessa vastaajista 78 prosenttia arvioi, että päätöksenteko työpaikalla on johdonmukaista. Vastaajista 70 prosenttia koki, että työntekijöillä oli mahdollisuus olla mukana heitä koskevassa päätöksenteossa ja epäonnistuneita päätöksiä voitiin muuttaa. Kuten aiemmin kerroin Lawsonin ym. (2009) Australiassa tehdystä tutkimuksesta, myös tässä Suomessa tehdyssä tutkimuksessa oikeudenmukaisuus työpaikalla on voimakkaasti yhteydessä henkilöstön työtyytyväisyyteen, terveyteen ja sitoutumiseen. (Kauppinen ym. 2013, 61.)

2.2 Viestinnän rooli työhyvinvoinnin rakentumisessa

Viestintä ei ole erillinen toiminto työyhteisössä vaan olennainen osa työyhteisön toimivuutta. Ajantasainen tieto on hyvin tärkeä osa työn tekemistä. Ilman tätä tapahtuu väärinkäsityksiä, vääriä tulkintoja, virheitä ja myöhästymisiä. Työyhteisön jäsenen on myös oltava aktiivinen, kysyttävä muilta, tarkistettava sekä etsittävä tietoa. Vastavuoroisuus tarkoittaa sitä, että itse jakaa tietoa muille sekä saa tietoa muilta. Tällainen toiminta tehostaa työtä. Tiedonsaannin ongelmat eivät välttämättä johdu siitä, etteikö tietoa olisi saatavilla. Syynä voi olla se, ettei ymmärretä asioita ja niiden välisiä riippuvuuksia. (Juholin 2013, 179–183.)

Viestinnän näkökulmasta työyhteisön hyvinvointi rakentuu osallistumisen, yhteisöllisyyden, kannustamisen ja luottamuksen kautta. Työssä jaksamista edistää se, että voi vaikuttaa omaan työhönsä sekä työolosuhteisiinsa. Yksi merkittävä työhyvinvoinnin tekijä on kokemus työn mielekkyydestä. Tämä tuottaa onnistumisen ja itsensä toteuttamisen kokemuksia. Uutta tietoa ja näkemyksiä syntyy ihmisten työskennellessä yhdessä, keskustellaan ja kysellään

asioista, annetaan ja saadaan palautetta. Ihmiset oppivat toisiltaan vuorovaikutuksessa, joissa olennaista on vapautunut tunnelma, uskalletaan puhua asioista ja olla eri mieltä niistä. (Juholin 2013, 184–186.)

Suomessa työtovereilta saatu apu ja tuki on kiitettävän yleistä. Vuonna 2010 toteutettiin kaikissa EU-maissa sekä muutamissa EU:n ulkopuolisissa maissa työolotutkimus, jonka tuloksissa 85 prosenttia suomalaisista arvioi saavansa apua ja tukea työtoveriltaan. Vastaava osuus koko EU:n tasolla oli 72 prosenttia. Vuonna 2011 tehdyssä työolobarometrissa 15 prosenttia vastaajista koki työtovereiden kannustuksen ja tuen lisääntyneen vuodesta 2010. (Kauppinen ym. 2013, 80.)

Viestinnän tarkoituksena on luoda edellytykset työyhteisön työskentelylle ja organisaation toiminnalle. Kiinteä osa organisaation toimintaa on työyhteisön ylläpito, vahvistaminen ja kehittäminen sekä työyhteisön jäsenten yksilöllinen ja yhteinen oppiminen, joka tapahtuu nimenomaan vuorovaikutuksen kautta. Tehokas sisäinen viestintä on merkittävässä roolissa työntekijöiden positiivisen asenteen muodostumisessa, työtyytyväisyydessä, organisaatioon sitoutumisessa sekä näiden kautta organisaation myönteisen työnantajakuvan muodostumisessa. Sisäinen viestintä mahdollistaa sen, että sekä työntekijät että johto voivat molemmat olla strategisen viestinnän toteuttajina. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 14.)

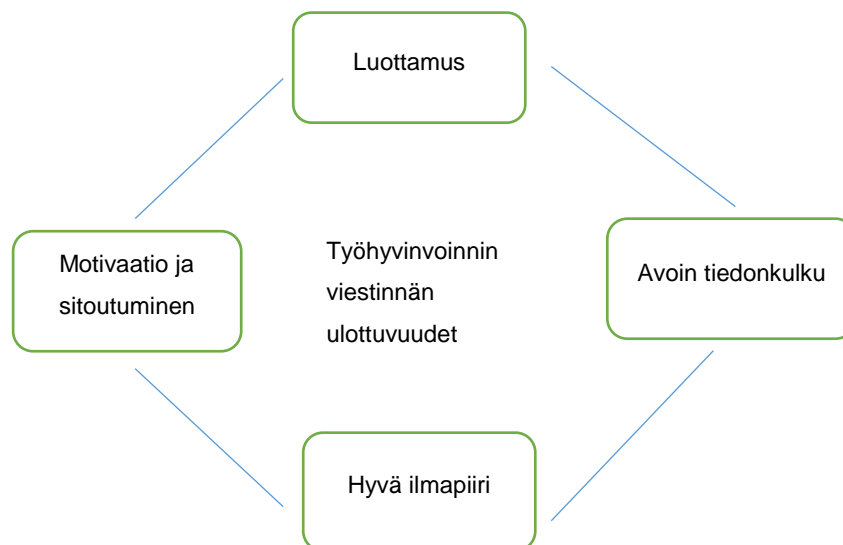
Työyhteisöviestintä kuuluu jokaisen työyhteisön jäsenen osaamiseen, joka koostuu tiedoista, taidoista ja asenteesta. Viestintä on kiinteä osa organisaation toimintaa, jossa jokainen työntekijä viestii asioita oman työnsä näkökulmasta. Työyhteisöviestintään osallistuvat osaltaan kaikki työyhteisön jäsenet. Viestinnän tarkoituksena on luoda työskentelylle edellytykset, vahvistaa työhyvinvointia, luoda uutta tietoa sekä oppia vuorovaikutuksen kautta. Työyhteisöviestintä edistää yhteisöllisyyden rakentumista työntekijöiden välillä, organisaation arvoja tukevaa toimintakulttuuria sekä tavoitteiden saavuttamista. Työyhteisöviestinnän tärkeä rooli on positiivisen asenteen muodostuminen työntekijöiden omaa työtä kohtaan. Työhyvinvointia edistää työntekijän tyytyväisyys omaan työhönsä. (Virtanen & Sinokki 2014, 171; Rodriguez-Munoz & Sanz-Vergel 2013.)

Avoin tiedonvaihto edistää työyhteisön tunnetta siitä, että kaikki työntekijät ovat tasa-arvoisessa asemassa. Jos työyhteisössä nousee tunne, että joku panttaa tietoa, työntekijöiden keskinäinen luottamus horjuu ja sitä kautta työhyvinvoinnin edellytykset heikentyvät. Viestinnällä on siis tärkeä rooli työhyvinvoinnin ylläpidossa ja kehittämisessä. Sillä voidaan parantaa tai heikentää työyhteisön jäsenten välistä luottamusta sekä avointa tiedonkulkua. Avoin tiedonkulku ja hyvä työilmapiiri lisäävät työntekijöiden motivaatiota, luottamusta sekä sitoutumista organisaatioon. (Österberg 2015, 174 - 175.)

3 TYÖYHTEISÖVIESTINTÄ

Vuorovaikutuksen laatuun kiinnitetään työyhteisöissä liian vähän huomiota. Usein juuri huono tiedonkulku ja vuorovaikutusongelmat nousevat esiin ilmapiiirkartoituksissa. Informaation määrä kasvaa jatkuvasti, mutta keskustelun määrä vähenee. Huomattava osa työajasta menee erilaisen tiedon perkaamiseen. Vuorovaikutustaidot vaikuttavat tiedon välittämiseen ja sen saavuttamiseen. Jos työyhteisössä ihmisten väliset suhteet toimivat ja vuorovaikutus on vilkasta ja esteetöntä, sitä paremmin tieto välittyy työyhteisön eri osiin. (Kaivola 2003, 145; Paasivaara & Nikkilä 2010, 89 - 90.)

Työyhteisöviestintä kuvaa sekä ylhäältä alas -tiedotusta että keskinäistä vuorovaikutusta, jossa jaetaan tietoa, osaamista ja kokemuksia. Työyhteisöviestintä koostuu osapuolista, jotka työtehtäviensä puitteissa osallistuvat työyhteisön yhteiseen vuoropuheluun. Vapaamuotoinen viestintä on ymmärretty arvokkaaksi. Pelkkä yleinen niin sanottu faktaviestintä ei enää riitä, vaan monimutkaisemmat asiat vaativat yhdessä pohtimista ja keskustelua. (Juholin 2013, 175–176.)



Kuva 3. Työhyvinvoinnin ja viestinnän kehä (Juholin 2013)

Avoin vuorovaikutus on toimivan työyhteisön ja työhyvinvoinnin perusta (kuva 3). Vuorovaikutus ei ole pelkästään viestien ja palautteiden lähettämistä ja niiden vastaanottamista vaan olemassaolomme toteutumista. Hyvä vuorovaikutus tarkoittaa jokaisen osallistumista. Jokaisella työyhteisön jäsenellä pitäisi olla usko siihen, että omalla mielipiteellä on merkitystä ja sen voi ilmaista ja tuoda yhteiseen käyttöön. (Juholin 2013, 176; Kaivola 2003, 145; Paasivaara & Nikkilä 2010, 19.)

Avoin vuorovaikutus on erilaisuuden ja erimielisyyden hyväksymistä, toisen arvostamista ja kunnioittamista (Kaivola 2003, 146). Hyvä keskustelu usein suuntautuu johonkin päämäärään, jolloin keskinäiset näkemyserot ovat päämäärään verrattuna toissijaisia. Keskeinen asia keskustelun ja työyhteisön hyvinvoinnissa on se, että työntekijöiden sitoutumisen kannalta työllä on järkevä päämäärä. Jos työn päämäärä on aito työyhteisön kannattava tekijä, ristiriidat voidaan ratkaista ajatellen sitä, mikä ratkaisu edistää parhaiten päämäärää. (Heiske 2001, 94–97.)

Työyhteisön toimintaa voi kuvata niin, että se on viestien lähettämistä ja niihin vastaamista. Yhteistyön edellytys on luottamus työyhteisön jäsenten kesken (kuva 3). Luottamuksen syntymiseen vaikuttavat viestien aitous ja toisaalta niiden vastaanottaminen ja hyväksyminen. Viesti on aito, jos sen asia ja tunnesisältö ovat tasapainossa keskenään. Asia voidaan ilmaista sanoin, tunne-

sisältö taas kehon kielellä eli sanattomasti. Luottamusta herättää aidon viestinnän lisäksi kyky kuunnella, mitä toisella on sanottavanaan. Kuuntelu on aktiivista silloin, kun kuuntelija kertoo, mitä kuuli ja ymmärsi kuulemastaan. Kun kuuntelee kunnioittavasti toista ihmistä, puhumme avoimesti. Viestin hyväksyminen ei ole sama asia kuin samaa mieltä oleminen. Vuorovaikutuksessa on aina vastuu omasta osuudesta ja yhteisistä tehtävistä. Työelämän muutoksissa on uskallettava kysyä uudelleen ja rohkeasti astua uusille ulottuvuuksille ajattelussamme. (Työturvallisuuskeskus 2006, 108–109; Mönkkönen & Roos 2010, 16; Österberg 2015, 177 - 178.)

Pekkola ym. (2013) tutkivat osallistavaa sisäistä viestintää ja tutkimuksen kohteena oli tutkia kuntaorganisaation henkilöstön hyvinvoinnin ja sisäisen viestinnän suhdetta. Tämä OSVI-kehittämishanke käynnistyi vuonna 2009, ja tutkimuksen tapausorganisaatio oli Lahden kaupunki. Lahden kaupungin henkilöstön käsityksiä hyvinvoinnista ja sisäisestä viestinnästä tutkittiin laadullisten ja määrällisten menetelmien avulla. OSVI-tutkimus ja kehityshankkeen tarkoitus oli kartoittaa työyhteisön sisäisen viestinnän toimintamalleja, joiden avulla pystytään kehittämään henkilöstön osallistumismahdollisuuksia sekä edistämään työhyvinvointia. Tutkimuksessa ilmeni, että työyhteisössä luottamus vaikuttaa ilmapiiriin ja henkilöstön motivoitumiseen ja sitoutumiseen. Luottamus mahdollistaa avoimen tiedonkulun. Osapuolten välinen luottamus rakentuu viestinnän avulla ja sen kautta. (Pekkola ym. 2013, 5, 14.)

Kuulluksi tuleminen on vuorovaikutuksessa tärkeää. Kuulemiseen tarvitaan avoimuutta; hyvä kuuntelija rohkaisee ilmeillään puhujaa, katsoo silmiin ja antaa puhujan puhua asiansa loppuun. Hän myös kuuntelee puhujan viestiä eikä lisää siihen omiaan. Onnistunut vuorovaikutus edellyttää itsensä likoon laittamista, jotta asiat saadaan selvitettyä ja hyvinvointi turvattua. Itsestä kertominen herättää luottamusta toisissa, tästä alkaa avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin rakentaminen. Usein työpaikan vuorovaikutus on jäykkää ja muodollista. (Kaivola 2003,146; Talvio & Klemola 2017, 52, 153.)

Dialoginen vuorovaikutus tarkoittaa vastavuoroista suhdetta, jossa pyrkimyksenä on yhteisen tietämyksen ja ymmärryksen rakentaminen. Dialogisen suhteen ymmärrys tarkoittaa uuden alueen löytymistä osapuolien välille. Lopullinen päätös syntyy siis yhdessä, kun osapuolien eri näkemykset on yhdistetty.

Dialogisessa keskustelussa on pyrkimys tasavertaisuuteen osapuolien välillä. (Mönkkönen & Roos 2010, 159–160.)

Usein työpaikan vuorovaikutus on jäykkää ja muodollista. Mikäli työyhteisössä puhutaan vähän, ihminen saattaa pelätä leimautumista sen perusteella, mitä hän on sanonut. Ihminen ei puhu, jos hän epäilee, että hänen puhumisestaan seuraa jokin sosiaalinen rangaistus. Esimerkiksi hänen sanomisilleen nauretaan työpaikalla ilkeästi ja muistellaan pitkään hänen sanomisiaan. Henkilön persoonallisuudesta tai mielipiteistä saatetaan tehdä päätelmiä eikä oteta huomioon sitä, että kannanotto ei ollut ehkä tarkoin harkittu, se oli vain näkökulma tietyssä tilanteessa. (Heiske 2003, 101; Kaivola 2003, 146.)

Jos työyhteisö on ahdistunut, siinä tulkitaan helposti kaikki puheet negatiivisävytteisiksi. Ärtyneet tunteet voivat estää mukavampien tunteiden esiintulon. Toisaalta on helpompaa ilmaista hyviä tunteita sen jälkeen, kun on saanut ilmaista ärtymyksensä. Huono keskustelu jättää helposti ikävän tunteen, joka hankaloittaa seuraavan kerran tapahtuvaa vuorovaikutusta. Samoin ne asiat, jotka jäävät aina ääneen sanomatta, vaikeuttavat myöhempää vuorovaikutusta. Kun yritetään välttää negatiivista ilmapiiriä, ristiriitoja syntyy helposti. Kun negatiivisen ilmaisun kynnyks on korkealla, sen ylittäminen vaatii paljon voimaa. Tällöin vastapuolen on vaikeaa hyväksyä tätä saamaansa negatiivista viestiä. Kun esimies hyväksyy vastustuksen, alaisten luottamus häneen kasvaa ja edellytykset yhteistyölle heräävät. Esimiehen vastuulla on varmistaa hyvät työskentelyedellytykset, ja tässä mielessä johtajan tehtävä on työhön kuuluvien tunteiden kuuntelu. Työyhteisöissä, joissa pystytään suoraan tarttumaan tärkeisiin asioihin, työntekijät jaksavat työssä paremmin. Esimiesten on puututtava työyhteisön epäkohtiin ajoissa. Jos työyhteisöön on laadittu yhteiset pelisäännöt, työyhteisön ongelmatilanteisiin on helpompi puuttua. Yhteisten pelisääntöjen avulla voidaan muun muassa välttää ristiriitoja, jotka johtuvat asioiden erilaisista tulkinnoista, väärinymmärryksistä ja jopa tietämättömyydestä. (Heiske 2003, 102 - 103; Työturvallisuuskeskus 2006, 109; Talvio & Klemola 2017, 52; Österberg 2015, 178.)

Työilmapiiriä voi tukea antamalla palautetta, toimimalla vuorovaikutteisesti, arvostamalla ja hyväksymällä erilaisuutta, kuuntelemalla ja luomalla toivoa. Hyvinvointia vähentävät kateus, juoruilu, syyllistäminen, virheiden korostami-

nen ja pelon lietsominen. Huono työilmapiiri ja työkuultuuri tarkoittavat sitä, että työpaikan johtamisessa on puutteita ja sisäiset toimintatavat ovat vielä kehittymättömiä. Työilmapiiriin vaikuttavat kielteisesti myös epävarmuus työn jatkumisesta sekä työyhteisöön kohdistuvat ulkoiset uhat. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 139; Manka 2011, 40; Työturvallisuuskeskus 2006, 108.)

Jokaisesta työyhteisöstä löytyy hyvän vuorovaikutuksen edellytykset. Niiden esiin tuominen ja tuottamaan saaminen vaatii erityisesti esimieheltä valmiuksia kohdata kaikki työyhteisön jäsenet avoimesti ihmisinä. Henkilöstön stressi ja sairauspoissaolot ovat tiiviissä yhteydessä esimiehen toimintaan ja siihen, kuinka oikeudenmukaiseksi ja luotettavaksi esimies koetaan. Esimieheltä odotetaan tukea ja apua työyhteisössä. Esimies, joka tukee ja huomioi alaisensa, voi vaikuttaa siihen, kuinka stressaaviksi muut työhön liittyvät tekijät muodostuvat. Työtoverit tukevat toinen toistensa voimavaroja hyvin pitkälti vuorovaikutuksellisesti. (Lindström & Leppänen 2002, 89 - 90; Hakanen ym. 2009, 100; Virtanen & Sinokki 2014, 216.)

Riittävän tiedottamisen tärkeys nousee esiin henkilöstön sitouttamisessa ja muutosvastarinnan käsittelemisessä. Tiedottamiseen pitäisi panostaa silloinkin, kun mitään ei tunnu tapahtuvan. (Lindström & Leppänen 2002, 89.)

3.1 Sisäinen viestintä

Viestinnän kehittäminen on työyhteisön toiminnalle elintärkeää. Työyhteisön jatkuvuus, yhteistyö ja tavoitteiden saavuttaminen mahdollistuvat viestinnän kautta. Työyhteisön viestintä jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen viestintään (taulukko 1). (Paasivaara & Nikkilä 2010, 90; Honkala ym. 2017, 103.) Ulkoisen viestinnän tarkoituksena on tiedottaa yhteisön asioista ulospäin sekä pitää yhteyttä erilaisiin yhteisön ympärillä oleviin ryhmiin. Ulkoinen viestintä muodostaa yhteisölle tärkeille yhteistyö- ja kohderyhmille yhteisökuvaa. (Siukosari 2002, 131.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään tarkastelemaan työyhteisön sisäistä viestintää ja sen kehittämistä.

Taulukko 1. Sisäinen ja ulkoinen viestintä (mukaellen Siukosaari 2002)

| Sisäinen viestintä | Ulkoinen viestintä |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ sisäinen tiedotus ▪ sisäinen markkinointi ▪ perehdyttäminen ▪ työtiedotus ▪ yhteystoiminta | <ul style="list-style-type: none"> ▪ asiakkaat ▪ rahoittajat ▪ yhteistyökumppanit ▪ ulkoinen markkinointi |

Onnistunut sisäinen viestintä on sekä organisaation johdon että henkilöstön tavoite. Viestintä on osa kaikkea tekemistä työyhteisössä. Perinteisen tiedottamisen rinnalle on tullut ajantasaistiedon saatavuus ja vaihdanta. Työn tekemisen kannalta ajantasainen tieto on tärkeä resurssi. Ilman sitä tapahtuu vääринymmärryksiä, virheitä, myöhästymisiä ja työn laatu kärsii. Ajantasaistiedon saaminen asettaa vastuuta yksittäisille työyhteisön jäsenille. On itse kyseltävä muilta, tarkistettava asioita sekä etsittävä tietoa. Tämä tehostaa osaltaan työtä, koska itse ei tarvitse tietää kaikkea. Apua saa muilta, kun on itsekkin valmis auttamaan muita. (Siukosaari 2002, 67; Juholin 2013, 180 - 181.)

Viestintätaidot ovat yksilön taitoa ilmaista itseään suullisesti ja kirjallisesti sekä kuuntelemiseen ja vuorovaikutukseen tarvittavat taidot. Viestintätaitoihin voidaan lisätä jokaisen vastuu tiedon hankkimisesta sekä tiedon ja omien näkemysten jakaminen työyhteisössä. Viestintä ja vuorovaikutustaidot mahdollistavat yhteistyön. Asiat on pystyttävä viestimään ja kommunikoimaan niin, että tulee ymmärretyksi. Työnantajan on luotava mahdollisuuksia ja kanavia kommunikoinnille. Työntekijöiden puolestaan tulee aktiivisesti käyttää näitä eri mahdollisuuksia tuoda omaan työhön ja työn kehittämiseen liittyviä tekijöitä esiin. (Leskinen & Hult 2010, 72.)

Kun työyhteisön käymä vuorovaikutus ja toiminta ovat johdon tavoitteiden mukaisia, on organisaatiolla mahdollisuus menestyä. Jos taas työyhteisön kanssakäymisessä korostuvat ihan eri asiat kuin johdon tavoitteet, organisaation edellytykset toteuttaa strategiaansa on heikot. Tästä syystä johdon ja henkilöstön välinen vuorovaikutus on ensiarvoisen tärkeää. (Juuti & Salmi 2014, 150.)

Sisäinen viestintä tarkoittaa työyhteisön sisällä tapahtuvaa tiedon siirtoa ja jakamista. Sisäinen viestintä kohdistuu työyhteisön jäseniin ja heidän väli-

seensä kommunikaatioon. Sisäisessä viestinnässä vastuu jokaisella työyhteisön jäsenellä on olla aktiivinen, hankkia tietoa ja välittää sitä muille työntekijöille. Sisäisen viestinnän kanavia ovat perinteisesti keskustelut, palaverit, ilmoitustaulu sekä tiedotteet. Nykypäivänä on käytössä perinteisten viestinnän kanavien lisäksi erilaisia verkkoviestinnän sovelluksia, muun muassa sähköposti ja intranet. Viestintää tapahtuu siellä, missä ihmiset toimivat, missä he tuottavat ja vaihtavat vastuullisesti tietoa ja kokemuksia. Tietoa ei tuoda vain seuraten organisaation hierarkiaa, vaan tiedonvaihto on keskinäisviestintää työyhteisön jäsenten välillä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 90–91; Juholin 2013, 177–178; Honkala ym. 2017, 104, 2017.)

Sisäisen viestinnän tehtävät ovat seuraavanlaisia (Juholin 2013, 178; Paasivaara & Nikkilä 2010, 91):

1. *Ajantasainen tieto*. Viestinnän tärkeys, kun kerrotaan työyhteisön tapahtumista. Jokainen tietää vastuunsa ja roolinsa tiedon tuottamisessa, etsinnässä ja vaihdannassa.
2. *Isot ja merkitykselliset asiat* käsitellään vuorovaikutuksessa keskustellen ja varmistaen, että ne ymmärretään.
3. *Tunnelma* on arvostava ja jokainen uskaltaa esittää mielipiteensä, kysyä ja kyseenalaistaa.
4. Työyhteisössä *osallisuus ja vaikuttaminen* on mahdollistettu kaikille työyhteisön jäsenille.
5. *Osaamisen jakaminen ja yhdessä oppiminen* tukee koko työyhteisöä. Uudistutaan, ennakoidaan tulevia haasteita ja valmistaudutaan niihin.
6. *Työnantajamaine*. Jokainen työyhteisön jäsen tuottaa toiminnallaan mainetta ja se heijastuu ympäristöön. Samoin organisaation maine heijastuu yksilöihin vahvistaen tai heikentäen sitoutumista.

Sisäinen viestintä voidaan jakaa viralliseen ja epäviralliseen viestintään. Virallinen viestintä tarkoittaa esimerkiksi palavereissa olevaa arvojärjestystä, joka näkyy työyhteisön jäsenten statuseroissa viestintätilanteessa. Puheenjohtajalla on palaverissa korkein status. Ongelmaksi tämä muodostuu silloin, jos korkeamman statuksen omaava henkilö katsoo oikeudekseen keskeyttää henkilön puheen, jota nämä pitävät arvoltaan tai vaikutusvallaltaan alempana itseään myös muissa arjen tilanteissa. Arvojärjestyksestä voi myös seurata se, että ryhmän mielipide kehittyy korkean statuksen omaavan henkilön näkemysten mukaiseksi. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 91–92.)

Virallisen viestinnän ongelma on yleensä se, että se on yksipuolista puhumista eikä toisten kuuntelua. Jokainen työyhteisön jäsen haluaa sanoa oman aja-

tuksensa ja mielipiteensä asioihin. Jokainen työyhteisön jäsen haluaa olla arvokas ja myös ansaitsee sen. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 92.)

Epävirallinen viestintä on vapaata keskustelua. Se on epämuodollisempaa kuin virallinen viestintä ja on osoittautunut tehokkaammaksi viestintätavaksi. Toisen kuunteleminen toteutuu virallista viestintää paremmin epävirallisessa viestinnässä. Työyhteisössä pitäisi osata hyödyntää epävirallisen viestinnän merkittävyyttä. Virallisen kokouskäytännön kautta on turha luoda uusia innovaatioita tai toimintakäytäntöjä, koska hierarkkisuus jähmettää ja turruttaa innostuksen ja luovuuden. Sisäinen viestintä on sosiaalista, vuorovaikutteista ja tarkoituksenmukaista ja se vaikuttaa organisaation toiminnan kaikilla tasoilla. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 92–93.)

Sisäisen viestinnän kanavia on monia; palaverit, tiedotustilaisuudet, kehityskeskustelut sekä koulutus- ja suunnittelutilaisuudet. Näitä sanotaan sisäisen viestinnän välittömiksi keinoiksi. Välillisiä keinoja ovat taas muun muassa sähköposti, intranet, ilmoitustaulut, videoneuvottelut sekä tiedotteet. (Honkala ym. 2017, 105.) Tutkittavassa työyhteisössä sisäisen viestinnän kanavia ovat eri kokoonpanoilla tapahtuvat säännölliset palaverit, koko työyhteisön tiedotustilaisuudet, kehittämispäivät, sähköposti, Yammer, SharePoint ja tiedotteet.

Pekkolan ym. (2013) tekemässä OSVI-tutkimusraportissa ilmeni, että yhteisöllisyys ja osallistuminen rakentuvat kasvokkain tapahtuvan viestinnän kautta. Osallistumista tukevat sekä viralliset että epäviralliset tapaamiset, kun taas yhteisöllisyys rakentuu enemmän epävirallisissa tapaamisissa. Työntekijät kaipaavat kannustusta paitsi kasvokkain henkilökohtaisella tasolla, mutta myös koko työyhteisön tasolla, hyvin tehdystä työstä saatavaa virallista kannustusta ja tunnustusta. Luottamus taas rakentuu sekä kasvokkain viestinnän että verkkoviestinnän kautta. Luottamus rakentui erityisesti virallisissa tapaamisissa. (Pekkola ym. 2013, 78–80.)

Pekkolan ym. (2013) tutkimustulokset paljastavat, että hyvinvointia voidaan tukea viestinnällisesti parhaiten virallisissa ja epävirallisissa tapaamisissa kasvokkain viestinnällä. Hyvinvointiviestinnän näkökulmasta koetaan kaikkein tärkeimmiksi viestintävälineiksi työyksikön ryhmäpalaverit sekä käytävä- ja

kahvipöytäkeskustelut. Näissä vuorovaikutus tapahtui kasvokkain. (Pekkola ym. 2013, 78–79.)

Koska viestinnän tehtävänä on tukea organisaation kokonaistavoitteita, sitä pitää suunnitella. Suurissa organisaatioissa niin sisäistä kuin ulkoistakin viestintää hoitavat viestinnän ammattilaiset. Pienissä organisaatioissa ei ole mahdollista palkata erikseen henkilöä hoitamaan viestintää. Onnistunut viestintä tukee työssä viihtymistä ja työmotivaatiota. Työntekijän on helpompi ymmärtää työnsä tärkeys ja motivoitua työssään työskentelemään koko työyhteisön hyväksi, jos hän tietää omat työtehtävänsä ja oman merkityksensä organisaation kokonaistavoitteiden saavuttamisen suhteen. Viestinnän tavoite on myös tukea johtamista. Johtaminen on sekä kirjallista että suullista viestintää. Pienissäkin organisaatioissa töiden sujumisen edellytyksenä on hyvä, suunnitelmallinen ja avoin viestintä. (Honkala ym. 2017, 103 -107.)

3.2 Viestintä johtamisen osa-alueena

Ihmisten johtaminen on esimiehen ja työntekijöiden vuorovaikutussuhteisiin liittyvää toimintaa. Johtamisessa on 80 prosenttia ihmissuhdetyötä ja 20 prosenttia asiatyötä. Keskeinen osa johtajan työtä on se, että hän auttaa toisia tekemään työtä. Nykypäivänä johtamisella tarkoitetaan asioiden ja ihmisten johtamisen lisäksi kykyä johtaa organisaation muutoksia ja kehittymistä. Johtajuus on vaikuttamista, jonka kautta pyritään saavuttamaan tavoitteita. Johtajan tehtävä on auttaa alaisiaan saavuttamaan asetetut tavoitteet ja päämäärät. (Kauppinen ym. 2013, 66; Pekkola ym, 2013, 71; Hilton & Sherman 2015.)

Yksi johtajan keskeisistä tehtävistä nykypäivänä on työhyvinvoinnin ja työntekijöiden jaksamisesta huolehtiminen. Hyvinvointinsa ylläpidosta jokainen yksilö vastaa itse, mutta työelämässä johtajan tulee luoda työyhteisöön edellytykset, jotta yksilöt voivat kokea hyvinvointia. Työntekijöiden työhyvinvointiin johtamisella sekä johtajan ja alaisen vuorovaikutuksella on suuri merkitys. (Manka 2006, 122 - 123.)

Johtaminen on suorassa yhteydessä työyhteisön ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin. Johtaja luo toimintakulttuurin työyhteisöön. Johtajien viestintätapa vaikuttaa ihmisten motivaatioon, luovuuteen ja mielikuviin omasta työyhteisöstä. Johdon

viestintä toimii, jos jokainen tietää, miksi ollaan työssä, mihin laajempaan kokonaisuuteen oma työsuoritus kytkeytyy ja mihin tähdätään lähitulevaisuudessa. Johtajan tehtävä on herättää jatkuvaa keskustelua siitä, minkälaisilla ratkaisuilla päästään parhaaseen käytäntöön. Keskustelun pitäisi olla osa päivittäistä käytäntöä eikä vain sovituisissa palavereissa käytyä keskustelua. Johtajan täytyy luoda keskustelukanavia ja huolehtia kaksisuuntaisesta vuorovaikutuksesta. Johtajalta odotetaan enemmän viestintää kasvokkain kuin välitettyä viestintää. Tasapainoinen työyhteisö tarkoittaa sitä, että ihmiset työskentelevät yhdessä ja ongelmiin keskittymisen sijaan työyhteisössä keskitytään ratkaisuihin. Johtajan kommunikoinnin tapa vaikuttaa työyhteisön henkeen sekä yhteistyöhön. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 20; Hakanen ym. 2009, 97; Juholin 2013, 197–198, 202.)

Työntekijät voivat suorittaa työnsä hyvin, kun heillä on tietoa työnsä odotuksista sekä siihen olennaisesti vaikuttavista tekijöistä. Työ ja terveys 2012 -tutkimuksessa vastaajista 71 prosenttia oli sitä mieltä, että he saavat esimieheltä oma-aloitteisesti melko usein tai aina tarvitsemansa tiedot työstä, jotta voivat hoitaa sen hyvin. Tiedon jakaminen heikkenee sitä mukaa, kun organisaation koko kasvaa. Alle 10 hengen organisaatioissa esimiehen tiedon jakaminen toteutuu erityisen hyvin. (Kauppinen ym. 2013, 64.)

Työn tekeminen laadukkaasti ja tuloksellisesti vaatii osaamista ja ammattitaitoa hyvien työvälineiden lisäksi. Jokaisen työntekijän tehtävä on omasta osaamisestaan huolehtiminen. Osaamisen kehittämiseksi tarvitaan myös kehittymistä tukevaa johtamista. Esimiestyön laatu on kehittynyt positiiviseen suuntaan 2000-luvulla. Työ ja terveys 2012 -tutkimuksen mukaan kaksi kolmasosaa vastaajista koki saavansa melko tai erittäin paljon tukea esimieheltään. (Kauppinen ym. 2013, 64–65.)

Johtajalla on merkittävä rooli tiedon välittämisessä. Pekkolan ym. (2013) tutkimuksessa selvisi, että avoin tiedonkulku, sosiaalinen tuki sekä johtajalta saatu arvostus ja palaute ovat olennaisia tekijöitä hyvinvoivan ja tehokkaan työyhteisön näkökulmasta. Johtajan vuorovaikutuksen rooli palautteenannossa on hyvin merkittävä. Työntekijät kokevat työtyytyväisyyttä silloin, kun he kokevat olevansa arvostettuja johtajan mielestä, saavat palautetta johtajalta ja voivat luottaa johtajaansa vaikeissa tilanteissa. (Pekkola ym. 2013, 15.) Sa-

mankaltaisia tuloksia saatiin Sveitsissä 2017 tehdyssä tutkimuksessa (n = 5877), jossa neljän eri alan työntekijöille tehtiin kyselytutkimus koskien terveyden ja hyvinvoinnin tukemista työssä. Tutkimuksessa selvitettiin, miten työtyytyväisyyteen ja työssä jaksamiseen vaikuttaa eri tahoilta saatu sosiaalinen tuki. Tutkimuksessa selvisi, että naiset saavat miehiä enemmän sosiaalista tukea monilta eri tahoilta ja tällainen tuki edistää terveyttä sekä työhyvinvointia. Työtoverin sekä varsinkin esimieheltä saatu sosiaalinen tuki oli merkittävä tekijä työtyytyväisyyteen sekä työhyvinvointiin. (Hämning 2017.)

Hyvässä työyhteisössä, jossa toimii keskinäinen luottamus ja avoin vuorovaikutus, voidaan asioita ottaa puheeksi ja niihin voidaan myös vaikuttaa. Luottamus tuo turvallisuutta ja helpottaa ongelmien käsittelyä yhdessä. Luottamus motivoi käskemättä, kannustaa, palkitsee, luo yhteistä kieltä. Yhteistä osaaamista halutaan parantaa antamalla ja vastaanottamalla apua, tietoa ja neuvoja. Esimies kuuntelee ja arvostaa alaisiaan ja antaa heille asiallista ja kannustavaa palautetta. (Colliander 2009, 73; Paasivaara & Nikkilä 2010, 89.)

Olenainen tekijä hyvinvoivan ja tehokkaan työyhteisön kannalta on avoin tiedonkulku. Johtajalla on merkittävä tiedon välittämisen rooli. Työyhteisöviestintää tarkastelevissa tutkimuksissa ilmenee, että työyhteisön viestinnässä koetaan johtajan vuorovaikutuksen rooli vahvana. Työyhteisön luovuutta voisi edistää siten, että ajoittain uskallettaisiin kääntää niin sanotut viralliset totuudet ja totut vuorovaikutusasetelmat ympäri. Kysyttäisiin uusia kysymyksiä ja asetuttaisiin ihmettelemään niitä rohkeasti yhdessä. (Mönkkönen & Roos 2010, 165, Manka 2006, 145 -146.)

Viestinnän uusi suuntaus korostaakin yhteisöllisyyttä ja kaikkien osallisuutta. Viestintä on osa kaikkea tekemistä. Hyvä työyhteisö syntyy muun muassa hyvästä viestinnästä. Työyhteisön kehittämisessä ja muutoksissa on aina kyseessä myös viestintä. Johtamisessa on tullut yhä tärkeämmäksi ymmärtää, että ihmisten vuorovaikutukseen voidaan vaikuttaa ainoastaan osallistumalla itse aktiivisesti toiminnan suunnitteluun. Johtaminen nähdään tavoitteeseen tähtäävänä vuorovaikutuksena. Vuorovaikutteisuutta ei voida korostaa liiaksi. Tässä on kyseessä se, miten johtaja voi parhaiten vaikuttaa siihen, että työntekijä aktiivisesti työstää oman työnsä ja työyhteisön asettamien tavoitteiden välistä suhdetta. (Juholin 2009, 79 -80; Juuti & Salmi 2014, 151.)

Johtaja vaikuttaa työyhteisön tunnelmaan. Johtajan on edustettava toimintatapaa, jota työpaikalla arvostetaan. Johtaja toimii vastuualueensa esimerkkinä. Hänen pitäisi kyetä kypsään, aikuiseen ja tasavertaiseen vuorovaikutukseen. Johtajan vaikutus työilmapiiriin on ratkaiseva. Johtajan tehtävä on toimia omalla vastuualueellaan olevien ihmisten ihanteena, toteuttaa oikeudenmukaisesti toimintatapoja sekä ylläpitää työyhteisön tunnelmaa. Johtaja edistää sitä, että työyhteisö pysyy realiteeteissa ja pystyy onnistuneesti hoitamaan perustehtävänsä palvelemalla muita ja auttamalla toiminnan sujuvuutta. Tässä samalla johtaja luo työyhteisöön hyvää henkeä. (Juuti & Salmi 2014; 151–152; Hakanen ym. 2009, 95; Hilton & Sherman 2015.)

Lähiesimieheen kohdistuvat samat johtamisen odotukset. Esimiehen odotetaan olevan läsnä ja kuuntelevan yhtä paljon kuin hän tiedottaa. Esimies on linkki ja tulkitsija muun organisaation ja yksikkönsä välillä. Kun esimies on innostava, hän tulkitsee asiat niin, että hänen ryhmänsä ymmärtää ja sisäistää asian. Yhteiseen tavoitteeseen uskova esimies saa ryhmänsä mukaan helpommin kuin vetäytyvä asiantuntijajohtaja. (Juholin 2013, 202.) Työhyvinvoinnin kannalta on merkittävää, että alaisilla on tunne esimiehen tuesta (Hilton & Sherman 2015).

Juholin (2013) luettelee tilanteita, joissa esimies kohtaa alaisiaan viestimällä ja johtamalla:

- rekrytointi, työhöntulo
- työyhteisöön ja työhön perehdyttäminen
- kehityskeskustelut sekä koulutussuunnittelu
- strateginen viestintä
- päivittäinen työviestintä
- palaverit, kehittämispäivät.

Tärkeä esimiesviestinnän osa-alue on palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Jokainen työyhteisön jäsen haluaa saada palautetta työstään ja toiminnastaan. Palautteen antaminen nähdään keinona niin yksilöiden kuin koko yhteisön kehittymiseen. Palautteesta tulee johtamista silloin, kun siihen liitetään käsky, ohje tai määräys. Palautteen pitää kulkea alhaalta ylös, ylhäältä alas ja vielä vaakasuoraan. (Juholin 2013, 205–206.)

4 KOHDERYHMÄN KUVAUS

Kohderymänä opinnäytetyössä on yleishyödyllisen yhdistyksen työyhteisö. Työyhteisöön kuuluu nelisenkymmentä niin sanottua hallinnollista ja valmennuksellista työntekijää. Työntekijöiden toimenkuva on joko hallinnollisiin tehtäviin suuntautunut tai valmennustehtäviin suuntautunut. Työntekijät työskentelevät neljässä eri toimipisteessä.

Yleishyödyllisen yhdistyksen tarkoituksena on edistää heikossa työmarkkina-asemassa ja syrjäytymisuhan alla olevien henkilöiden omaehtoista toimintaa, edistää heidän työllistymismahdollisuuksiaan sekä kehittää ekologisesti kestävää kierrätystoimintaa. Yhdistyksen perusajatuksena on edistää ja kehittää alueellista kierrätystoimintaa. Tämä mahdollistaa monipuolisen työpajatoiminnan. Yhteistyötä tehdään lisäksi kolmen alueellisen yhdistyksen kanssa, jotka lisäävät ja monipuolistavat työtoimintapaikkojen tarjontaa.

Yhdistys tarjoaa laadukkaan, valmennuksellisen työpaikan sekä yksilöllisen ohjauksen valmentautujilleen. Työjakson tavoitteena on toimintakyvyn ja ammatillisen osaamisen kartuttaminen sekä jatkokoulutuksen rakentaminen. Työjakson aikana valmentautuja saa tukea ja ohjausta omien jatkosuunnitelmiansa selkiytymiseen ja tilaisuuden oppia uutta. Yhdistys järjestää valmentautujilleen erilaisia info- ja koulutustilaisuuksia sekä harrastus- ja virkistämismahdollisuuksia.

Yhdistyksen työyhteisö koostuu siis vajaasta neljästäkymmenestä työntekijästä, jotka kehittävät kierrätystoimintaa sekä valmentavat ja opastavat työpajoilla vaikeasti työllistyviä henkilöitä ja ohjaavat heitä eteenpäin elämässään. Jokaisessa toimipisteessä on erilaisia työpajoja, joissa tehdään eri ammattiryhmien työtehtäviä ammattitaitoisen työvalmentajan opastuksella.

5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUKSEN VAIHEET

Tässä luvussa avataan opinnäytetyön tavoitteita ja valittua tutkimusmenetelmää, toimintatutkimusta ja sen vaiheita.

5.1 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää tutkittavan työyhteisön sisäisen viestinnän nykytila työntekijöiden kokemana. Lisäksi tavoitteena on laatia työhyvinvointia tukeva sisäisen viestinnän malli työyhteisöön. Tarkoituksena on saada aikaan muutos, toimiva ja työhyvinvointia tukeva sisäinen viestintä työyhteisöön. Tutkimusmenetelmäksi valittiin toimintatutkimus, koska sillä pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia erilaisissa yhteisöissä (Kananen 2014, 11).

Opinnäytetyön tavoitteena on

1. selvittää, minkälainen työyhteisön sisäisen viestinnän tila on tällä hetkellä työntekijöiden kokemana,
2. analysoida sisäisen viestinnän nykytilaa työntekijöiden kokemana; mitkä tekijät ovat tällä hetkellä vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia työhyvinvoinnille,
3. tuottaa malli työhyvinvointia tukevasta sisäisestä viestinnästä.

5.2 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus on sekoitus muita tutkimusmenetelmiä, laadullista ja määrällistä. Toimintatutkimus on myös hyvin lähellä kehittämistutkimusta. Toimintatutkimus luetaan kuuluvaksi laadulliseen tutkimukseen. (Kananen 2014, 13.) Tosin toimintatutkimuksessa voidaan käyttää myös määrällisiä tiedonhankintamenetelmiä (Heikkinen ym. 2006, 37).

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus pyrkii kuvaamaan todellista elämää, ja kohdetta tutkitaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullinen tutkimus pyrkii enemmän löytämään tai paljastamaan tosiasioita kuin todentamaan jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 161, 164.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineisto kerätään mieluusti ihmisiltä itseltään ja sellaisena kuin he itse tutkittavan ilmiön kokevat (Field & Morse 2010, 23).

Laadullinen tutkimus on aineiston muodon kuvausta, tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää kokonaisvaltaisesti tutkittavan kohteen laatua, merkityksiä ja ominaisuuksia (Eskola & Suoranta 1998, 13 - 15). Laadullinen tutkimus pyrkii tulkitsemaan ja ymmärtämään toimijoiden näkökulmaa. Laadullisen tutkimuk-

sen keskeinen osa on merkitysten tutkiminen, tutkija ja kohde ovat vuorovaikutuksessa keskenään. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 22 - 23.)

Laadullinen tutkimus mahdollistaa tutkittavan ilmiön syvällisen ymmärtämisen ja rikkaan kuvaamisen ja selittämisen. Laadullinen tutkimus antaa uuden tavan ymmärtää ilmiötä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan pääosin prosesseja ja ollaan kiinnostuneita siitä, kuinka ihmiset näkevät ja kokevat reaali maailman. Laadullinen tutkimus on usein kuvailevaa ja tutkija on kiinnostunut prosesseista, merkityksistä ja ilmiön ymmärtämisestä sanojen, tekstien ja kuvien avulla. Laadullinen tutkimus on joustavaa, siinä voidaan edetä ja toimia tilanteen mukaan. (Kananen 2014, 22–23.)

Toimintatutkimukseksi kutsutaan tutkimusstrategiaa, jonka tarkoituksena on vaikuttaa tutkimuskohteeseen, sen toimintaan tai ympäristöön niitä kehittäen tai parantaen. Toimintatutkimus on myös tapaustutkimusta, sen empiirinen tieto on paikallista ja suorassa suhteessa toimintaan. Toimintatutkimuksen lähtökohtana on useasti käytännön työelämän tilanne, joka koetaan syystä tai toisesta ongelmalliseksi. Toimintatutkimuksen voi ajatella olevan elävän teorian luomista käytäntöön. (Linturi 2003.) Tämä on se syy, miksi opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin toimintatutkimus. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää työyhteisön sisäistä viestintää toimivammaksi. Tässä on juuri kyse työelämän ongelmasta, johon haetaan ratkaisua tai ainakin kehitysaskeleita parempaan suuntaan.

Toimintatutkimus kohdistuu erityisesti sosiaaliseen toimintaan, joka pohjautuu vuorovaikutukseen. Toimintatutkimus on yleensä ajallisesti rajattu ja siinä suunnitellaan ja kokeillaan uusia toimintatapoja. Toimintatutkimukseen kuuluu syklisyys. (Heikkinen ym. 2006, 17–19.) Perussykliin kuuluvat toiminnan suunnittelu, itse toiminta, toiminnan havainnointi ja reflektointi. Reflektoinnin jälkeen käynnistyy toinen sykli, jossa edetään tarkistetusta suunnitelmasta sen toteutukseen ja havainnointiin, joita sitten taas reflektoidaan. (Linturi 2003.) Tämän opinnäytetyön syklit on esitetty luvussa 5.3.

Toimintatutkimus tavoittelee käytännön hyötyä, käyttökelpoista tietoa. Tutkijan rooli on tässä perinteistä poikkeava; hän on aktiivinen vaikuttaja ja toimija. Tutkija käynnistää muutoksen ja rohkaisee ihmisiä tarttumaan asioihin, jotta

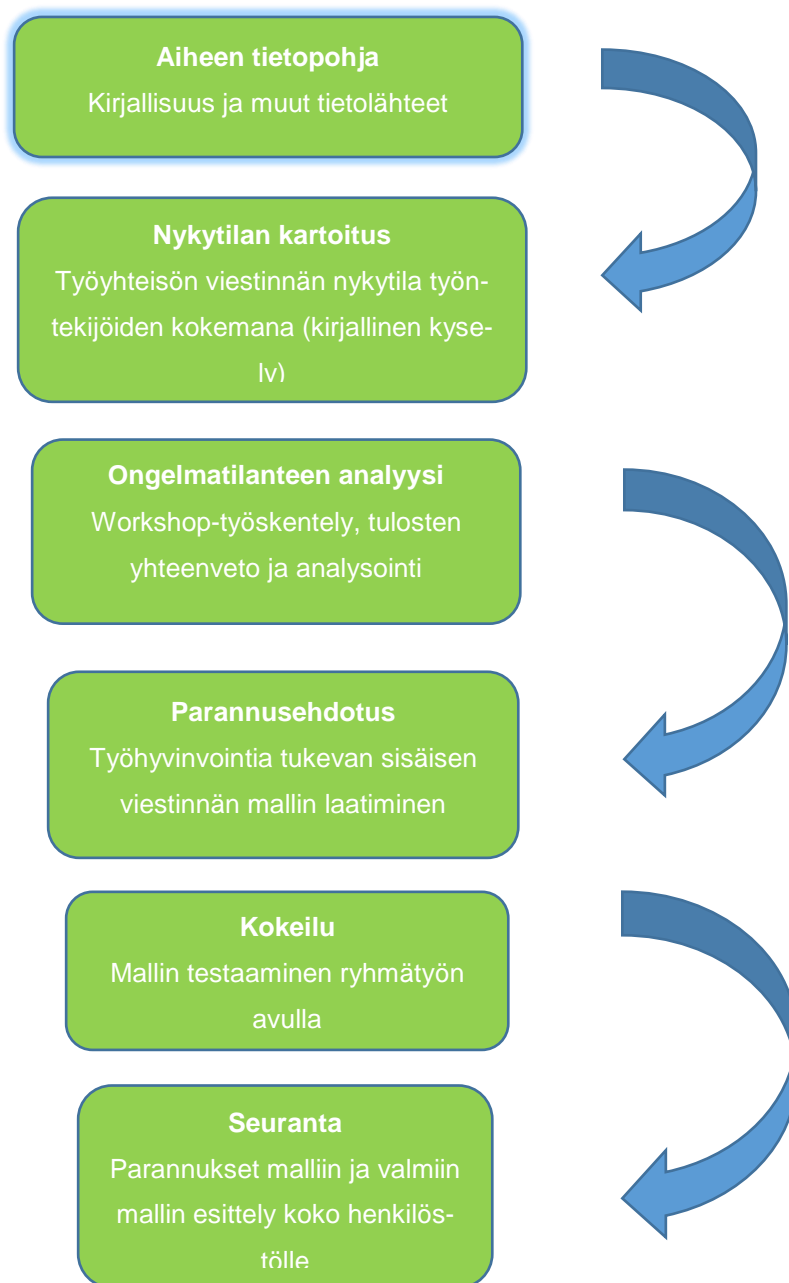
niitä voidaan kehittää heidän kannaltaan paremmiksi. Tutkija käyttää myös omia havaintojaan tutkimusmateriaalina. (Heikkinen ym. 2006, 20.)

Toimintatutkimuksessa ei riitä, että tutkija menee kentälle eli kohteeseensa. Hänen täytyy luoda kohteeseensa keskusteluyhteys ja luottamus. Toimintatutkimuksessa tutkijan rooli ja toiminta kuvataan niin, että hän on ymmärtäväinen ihminen. Näin tutkija pääsee mahdollisimman lähelle tutkittaviaan. Aito ja välitön suhde tutkittaviin mahdollistaa sen, että aineisto on vääristelemätöntä. (Kuula 2001, 208–209.)

Heikkisen ym. mukaan (2006, 50) osallistava toimintatutkimus korostaa tutkimuskohteena olevan yhteisön jäsenten osallistumista tutkimukseen. Tavoitteena on saada koko työyhteisö mukaan tähän kehittämistyöhön, koska he ovat keskeisinä osallisina ja vaikuttajina sisäisessä viestinnässä. Kehittämisessä mukana oleminen sitouttaa ihmisiä kokeilemaan ja toimimaan uudella tavalla. Tässä opinnäytetyössä toimittiin näin eli koko työyhteisö oli mukana kehittämistyössä.

5.3 Toimintatutkimuksen vaiheet

Kuten aiemmassa luvussa kuvailtiin, toimintatutkimukseen kuuluu syklisyys. Tässä toimintatutkimuksessa on kuusi sykliä: aiheen tietopohja, nykytilan kartoitus, ongelmatilanteen analysointi, parannusehdotus, kokeilu ja valmiin mallin esittäminen (kuva 4).



Kuva 4. Toimintatutkimuksen vaiheet tässä opinnäytetyössä

Ensimmäisessä syklissä opiskellaan ja kirjoitetaan teoriapohjaa viestinnästä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Sen jälkeen kuvataan työyhteisön viestinnän nykytilan työntekijöiden kokemana, ja menetelmänä tässä käytetään kirjallista kyselyä sekä workshop-työskentelyä.

Tämän työskentelyn tulokset vedetään yhteen, analysoidaan ne ja laaditaan niiden pohjalta työhyvinvointia tukevan sisäisen viestinnän malliehdotus. Malli testataan työyhteisössä ryhmätyön avulla. Viimeinen sykli toimintatutkimuksessa on mallin parantelu ja valmiin työhyvinvointia tukevan sisäisen viestinnän mallin esittelemine koko työyhteisölle.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUSPROSESSI

Toimintatutkimuksen tiedonkeruumenetelmät ovat samat kuin laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmät: havainnointi, haastattelu, kirjalliset lähteet sekä dokumentit. Toimintatutkimuksessa voidaan käyttää myös lisäksi määrällisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä. (Kananen 2014, 78–79.)

Kirjallisuudella voidaan lisätä tutkimuksen luotettavuutta eli validiteettiä. Kirjallisuudesta sekä muiden tutkimuksista saadaan tukea omille ratkaisuille eri tutkimusprosessin vaiheissa ja johtopäätösvaiheessa, jos omat tutkimustulokset voidaan linkittää niihin. Kirjallisuuteen perehtyminen auttaa niin sanotun esiymmärryksen kasvattamisessa. Kirjallisuuteen paneutuminen sekä kokemus auttavat ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä paremmin. (Kananen 2014, 99.)

Toiminnallisessa opinnäytetyössä ei kerättyä aineistoa ole välttämätöntä analysoida. Jos aineistoa halutaan käyttää tutkimustietona esimerkiksi joidenkin sisällöllisten valintojen perusteluina, silloin on hyvä analysoida aineisto. Tässä tapauksessa analysoinniksi voi riittää teemoittelu tai tyypittely riippuen siitä, minkälaista tietoa ollaan hakemassa. (Vilka & Airaksinen 2004, 63–64.)

Analyysi tarkoittaa aineiston järjestelyä, käsittelyä, muokkaamista tai tiivistämistä. Aineiston muokkaus voi tapahtua muun muassa litteroinnin, luokittelun tai teemoittelun avulla. (Kananen 2014, 105.) Kun aineiston avulla pyritään ratkaisemaan jotakin käytännön ongelmaa, silloin suositellaan teemoittelua.

Aineistosta etsitään vastauksia tutkimusongelmaan. (Eskola & Suoranta 1998.) Teemoittelussa on kyse aineiston luokittelusta ja sanontojen tai ilmaistujen laskemisesta. Teemoittelu tarkoittaa sitä, että kunkin teeman alle kootaan haastatteluista teemaan liittyvät asiat tai niiden tiivistelmät. Tutkimuksen tästä tekee se, että teemahaastattelun vastauksia on tulkittu, ei vain esitetty sellaisenaan. (Kananen 2014, 111.) Tässä opinnäytetyössä ryhmätöiden tuotoksia teemoiteltiin niin, että samanlaiset vastaukset ryhmiteltiin yhteen. Aineistosta nousi asioita, joiden avulla päästiin käsitykseen sisäisen viestinnän nykytilasta ja sen haasteista.

Toimintatutkimuksen on tarkoitus aikaansaada muutos. Toimintatutkimus ei ainoastaan yritä muutosta vaan lupaa jo lähtökohtaisesti muutosta parempaan. (Kuula 2001, 198.) Tieteelliselle työlle ei riitä pelkästään muutoksen aikaansaaminen. Toimintatutkimuksessa täytyy olla tutkimuksellinen ote. Tutkimuksellisuus voi olla esimerkiksi alkutilanteen kartoittamista. Tämän ongelman ratkaisu kävisi laadullisesta tutkimuksesta, mutta toimintatutkimus vaatii ongelman ratkaisun saamista käytäntöön. (Kananen 2014, 117). Tässä opinnäytetyössä toteutuu tutkimuksellinen ote, koska siinä laadittiin alkukartoitus sisäisen viestinnän tilasta. Swot-analyysin avulla nostettiin esiin kehittämiskohteet. Tässä opinnäytetyössä oli tarkoitus parantaa henkilöstön työhyvinvointia rakentamalla sitä tukeva sisäisen viestinnän malli aloittamalla nykytilan kartoituksesta. Mallia testattiin työyhteisössä ryhmätöiden avulla. Näin saatiin muokattua malliin henkilöstöpäivien ja vastuualuekohtaisten palaverien sisältöä paremmin henkilöstön työhyvinvointia tukevaksi.

6.1 Nykytilan kartoitus

Nykytilan kartoituksen tavoitteena oli kuvata työyhteisön sisäisen viestinnän nykytila työntekijöiden kokemana. Opinnäytetyössä tiedonkeruumenetelmänä käytettiin kirjallista kyselyä, workshop-työskentelyä sekä ryhmätyöskentelyä. Alun perin oli tarkoitus, että koko henkilöstö (N = 37) kutsutaan koolle niin sanottuun henkilöstöiltapäivään. Siinä muiden käsiteltävien asioiden lisäksi toteutettiin kysely sekä workshop-tyyppinen tehtävä liittyen opinnäytetyöhön. Työtilanteesta johtuen henkilöstöiltapäivään eivät kaikki työntekijät kuitenkaan päässeet. Paikalla oli 20 työntekijää. Nykytilan kartoitus aloitettiin niin, että

aluksi kerrottiin lyhyesti opinnäytetyön tavoitteesta ja tarkoituksesta sekä työskentelyn aikataulusta. Työskentelyyn oli varattu tunti aikaa.

6.1.1 Kirjallinen kysely

Kyselyllä oli tarkoitus kartoittaa työyhteisön sisäisen viestinnän nykytila työntekijöiden kokemana. Kirjallinen kyselylomake jaettiin jokaiselle paikallaolijalle (liite 1). Jokainen täytti lomakkeen itsekseen. Aikaa lomakkeen täyttämiseen oli 10 minuuttia. Ne työntekijät, jotka eivät työtilanteen takia päässeet henkilöstötilaisuuteen, saivat täyttää kyselylomakkeen jälkikäteen. Kyselylomakkeita palautettiin yhteensä 27.

Kyselylomakkeessa oli yhteensä kuusi kysymystä (liite 1). Ensimmäiseksi kysyttiin, missä toimipisteessä työntekijä työskentelee. Toimipistekysymys laitettiin siksi lomakkeeseen, jotta mahdolliset erot toimipisteiden välisessä viestinnässä tulisivat esiin. Toisena kysyttiin, mitä sisäinen viestintä mielestäsi on. Kysymyksellä haetaan vastausta siihen, mitä työntekijät mieltävät sisäisen viestinnän olevan. Kysymykset 3 - 5 kartoittavat sitä, miten työntekijät saavat tietoa omaan työtehtävään, yhdistykseen ja henkilöstöasioihin liittyen. Viimeisellä kysymyksellä haluttiin työntekijöiden mieltävän ja kuvaavan omaa rooliaan sisäisessä viestinnässä.

Suurin osa kyselylomakkeista palautettiin henkilöstöiltapäivässä. Kyselylomakkeiden analysointi alkoi siitä, kun ne luettiin kaikki läpi. Sen jälkeen vastaukset eroteltiin toimipisteittäin ja luettiin läpi toimipiste kerrallaan. Vastauksia tuli kaikista eri toimipisteistä. Toimipistekohtaisia eroja ei vastauksissa ilmenyt.

Sisäinen viestintä koetaan koko yhdistyksen toimintaan liittyvänä tiedonvälityksenä. Jotkut kuvasivat sisäistä viestintää: ”koko talon asioista viestimistä” tai ”tiedottaminen talon sisäisistä asioista” tai ”tiedonkulku meidän vakkariportukan kesken”. Vastauksissa tuli esiin selkeästi se, että sisäinen viestintä koetaan kaikenlaisena tiedonkulkuna, joka liittyy työhön. Useassa vastauksessa myös eriteltiin, että sisäinen viestintä on yhdistyksen eri toimipisteiden sekä toimipisteiden sisällä tapahtuvaa viestintää. Muutamassa vastauksessa on

sisäinen viestintä kiteytetty niin, että se on henkilöstön yhteisistä asioista tiedottamista.

Melkein kaikki kyselomakkeeseen vastanneet olivat sitä mieltä, että he saavat tietoa omaan työtehtäväänsä liittyen omalta esimieheltään henkilökohtaisten keskustelujen/kehityskeskustelujen kautta. Vastanneista neljä koki, etteivät he saa työtehtäväänsä koskien tarpeeksi tietoa. Koettiin, että lähiesimies ei tiedä työntekijän työn sisältöä tai sitten työntekijä oli itse luonut oman työnkuvansa. Työnkuva koettiin epäselvänä. Työnkuva oli tiedossa, mutta se ei toteudu, koska työ on niin laaja-alaista ja haastavaa. Työnkuvasta tiedonsaantia hankaloitti vielä se, että kaikki eivät ole olleet koko ajan jossakin työporukassa mukana, jolloin tiedonvaihto ja työnkuvasta keskustelu on jäänyt vähiin.

Tietoa yhdistyksen toimintaan liittyen saatiin lähinnä sähköpostilla sekä yhteisissä tiedotustilaisuuksissa. Lisäksi vastattiin, että yhdistyksen toiminnasta saa tietoa esimieheltä niissä toimipisteissä, joissa pidetään niin sanottu viikkopalaveri. Ne työntekijät, jotka ovat johtoryhmän jäseniä, kokivat saavansa tietoa johtoryhmän viikoittaisissa palavereissa. Vastaajista viisi koki, että tieto on jonkin verran salattua, kuullaan yhdistyksen asioista niin sanotun puskaradion tai huhujen kautta. Jotkut asiat, esimerkiksi muutokset tai toimintatavat, eivät selviä edes kysymällä. Kaksi vastaajaa kirjoitti saavansa yhdistyksen toiminnasta tietoa paikallislehdestä lukemalla.

Henkilöasioihin liittyen tietoa saatiin esimieheltä, ”ylemmältä taholta”. Tietoa saatiin sähköpostilla ja tiedotteiden muodossa. Kysymällä asiat ovat yleensä selvinneet, vaikkakin aina ei ole helppoa kohdentaa kysymystä oikealle henkilölle. Tämän tiedon osalta korostui oma aktiivisuus, täytyy itse kysellä ja ottaa selvää asioista. Kaksi vastaajaa turvautuu kysymään työsuojeluvaltuutetulta henkilöstöasioista. Koulutusasioista haetaan itse tietoa.

Vastaajista kymmenen kuvaili omaa rooliaan sisäisessä viestinnässä lähinnä tiedon vastaanottajana. Syynä tähän oli muun muassa se, ettei tiedetty, mitä saa viestiä eteenpäin tai sitten työ on jo itsessään niin kiireistä ja kuormittavaa, että se vie aikaa viestinnältä ja sen seuraamiselta. Muuten vastauksissa kuvailtiin omaa roolia niin, että otetaan vastaan tietoa ja jaetaan sitä eteen-

päin. Tiedonjakokanavina toimivat erilaiset palaverit, sähköposti, Sharepoint ja Yammer.

6.1.2 Workshop-työskentely (näyttelykävely)

Työyhteisön sisäisen viestinnän tilan kartoittamista jatkettiin workshop-työskentelyllä. Aiemmin esitellyllä kyselyllä haettiin vastauksia siihen, mitä työntekijät kokevat sisäisen viestinnän olevan ja mistä he saavat tietoa liittyen eri asioihin. Kyselyllä kartoitettiin työntekijöiden omaa roolia sisäisessä viestinnässä. Ryhmätyöskentely valittiin siksi, että se mahdollistaa työyhteisön osallistumisen tutkimukseen ja tuo esiin sisäisen viestinnän tilan heidän kokemanaan. Ryhmätyöskentelyllä haettiin työyhteisön jäsenten näkemyksiä siitä, minkälaista sisäinen viestintä on eri osa-alueilla tällä hetkellä. Ryhmätyöskentelyllä haettiin myös kehitysehdotuksia, millaista sisäisen viestinnän pitäisi olla, jotta se tukisi työyhteisön työhyvinvointia. Työyhteisön jäsenet jaettiin pienryhmiin ja jokainen ryhmä tuotti tehtävänannon pohjalta kuvauksen, minkälaisena he kokevat sisäisen viestinnän työyhteisössä tällä hetkellä.

Workshop-työskentelymenetelmänä käytettiin näyttelykävelyä. Näyttelykävely on ryhmätyömuoto, joka etenee vaiheittain. Näyttelykävelyn tavoitteena on pyrkiä laajentamaan osallistujien tietopohjaa ja luomaan heille kokonaiskuva käsiteltävästä aiheesta. Menetelmässä peruslähtökohtana on yhteistoiminnallisuus. Se on ryhmätyömuoto, jolla saadaan aikaan hiljaisen tiedon vaihtumista. Näyttelykävelyssä oma ajattelu ja toiminta jalostuu ja kehittyy yhteistyössä muiden ihmisten kanssa. (Huhtala 2010; Tereve 2017.)

Workshop-työskentely toteutettiin samassa henkilöstöiltapäivässä, johon osallistui siis 20 työntekijää (N = 37). Kun kaikki olivat täyttäneet kyselylomakkeet, annettiin workshopiin ohjeistus. Ohjeistuksen jälkeen työntekijät jaettiin neljään ryhmään. Tehtäväpisteissä oli kirjallinen ohjeistus. Työntekijät oli jaettu viiden hengen ryhmiin, ja ryhmällä oli 10 minuuttia aikaa tehdä tehtävää per tehtäväpiste.

Tehtäväpisteitä oli yhteensä viisi. Jokaisessa tehtäväpisteessä oli ohjeistus keskustella ja kuvailla, millaista sisäinen viestintä on tällä hetkellä

1. koko työyhteisössä

2. toimipisteissä
3. toimipisteiden välillä
4. johdolta työntekijöille

Viidennessä tehtävapisteesä keskusteltiin ja kuvailtiin, millaista sisäinen viestintä olisi, jotta se tukisi paremmin työyhteisön työhyvinvointia.

6.2 SWOT-analyysi

Työntekijöiden kuvaukset workshopin tehtävistä analysoitiin SWOT-analyysilla. SWOT-analyysi on luonteeltaan yhteenvetävä analyysi. Analyysin tarkoituksena on tuottaa selkeä kuva tarkasteltavasta asiasta. SWOT-analyysin osa-alueet ovat vahvuudet (Strengths), heikkoudet (Weaknesses), mahdollisuudet (Opportunities) ja uhat (Threats). (Vuorinen 2014, 88–89, 94.)

SWOT-analyysin nelikentästä nousi esiin selkeät kehittämisen kohteet. Ennen kuin työhyvinvointia tukevaa sisäisen viestinnän mallia alettiin laatia, vedettiin yhteen työntekijöiden näkemykset siitä, millaista sisäinen viestintä olisi, jotta se tukisi paremmin työyhteisön työhyvinvointia:

- eteenpäin vievää, informatiivista
- ongelmia ratkaisevaa
- toista kunnioittavaa
- ilmeeltään positiivista
- yhteistyötä tukevaa ja rakentavaa
- varmistetaan, että kaikki tietävät, mitä heiltä odotetaan
- tasapuolista
- kohdennettua ja rajattua tietoa
- ajoissa tulevaa
- palautteen antoa
- olisi selkeä viestintäkulttuuri

Tulosten perusteella yhdistyksessä ei ole selkeää viestintäkulttuuria. Työhyvinvointia tukevan sisäisen viestinnän mallin laatiminen aloitettiin swot-analyysia tulkitsemalla. Henkilöstö koki tärkeinä koko talon yhteiset henkilöstötilaisuudet. Henkilöstötilaisuudet ovat tähän mennessä olleet epäsäännöllisesti järjestettäviä tilaisuuksia. Ilmoitusluonteisten asioiden koettiin hoituvan hyvin sähköpostitse. Vastuualuekohtaiset palaverit koettiin niissä yksiköissä tärkeiksi, joissa sellainen järjestettiin. Henkilöstö koki vahvuutena sen, että he tuntevat toisensa ja hyvä yhteishenki tukee yhteistyötä ja viestintää.

Swot-analyysin mahdollisuuksissa painottuu jokaisen vastuu viestin vastaanottamiseen sekä asioista viestimiseen. Samoin esiin tuli viestin rajaaminen, niin sanottu tietoähky, kaikki eivät tarvitse kaikkea mahdollista tietoa. Selkeyttä koettiin työnjaossa, kuka tiedottaa kenellekin. Epäviralliset kahvi-infot koettiin mahdollisuuksiksi viestittää tietyn toimipisteen asioista. Henkilöstö koki, että uusi työntekijä vastuutetaan ottamaan asioista selvää aktiivisesti; tietoa saa kysyessä. Esimieheltä toivottiin läsnäoloa arjessa sekä avointa palautteen antoa työntekijälle tämän työstä.

Koko työyhteisön osalta oltiin sitä mieltä, että koko talon yhteiset henkilöstötilaisuudet ovat hyviä ja informatiivisia, hyvä kanava tiedonvälitykseen. Nämä tilaisuudet koettiin hyödyllisinä ja niitä toivottiin olevan enemmän. Sähköposti koettiin toimivana tiedonvälityksen kanavana ilmoitusluontoisissa asioissa, mutta keskustelun mahdollisuus puuttuu tätä kanavaa käyttämällä. Sähköpostijakelulistat eivät ole aina ajantasaisia, joten kaikki eivät saa tietoa samanaikaisesti. Koko työyhteisön tasolla koettiin, ettei sisäinen viestintä toimi toimipisteiden välillä, osa porukasta ei tiedä mitään toisista toimipisteistä. Työntekijät totesivat myös, että viestintä on jokaisen vastuulla; on omalla vastuulla viestiä muille, ja vastaanottajan vastuulla on ottaa viesti vastaan asianmukaisesti. Koko työyhteisöä koskeva tieto voisi olla kaikkien löydettävissä esimerkiksi Yammerissa. Työyhteisö ei halua lukea vasta lehdestä, mitä yhdistyksessä tapahtuu.

Toimipisteiden välinen sisäinen viestintä koettiin sattumanvaraiseksi, olemattomaksi, epäsäännölliseksi ja hankalaksi. Koettiin, ettei tietoa välttämättä saa kysymälläkään. Hajallaan olevan toiminnan todettiin vaikeuttavan sisäistä viestintää. Ei välttämättä tiedetä, mitä muualla tapahtuu. Toimipisteiden välisessä sisäisessä viestinnässä koettiin olevan paljon kehitettävää.

Sisäisen viestinnän koettiin toimivan vaihtelevasti toimipisteissä. Toimipisteen sisällä ei ole sovittuja viestintäkäytäntöjä tai esimerkiksi vastuualuekohtaisia palavereja. Toimipisteiden väliltä löytyi eroja: pienessä ja tiiviissä toimipisteessä tieto kulkee hyvin, mutta suuremmissa toimipisteissä on haasteita sopivien ja toimivien käytäntöjen löytämisessä. Vain yhdessä toimipisteessä pidetään säännöllisiä vastuualuekohtaisia palavereja, ja tässä toimipisteessä koettiin juuri tämän takia sisäinen viestintä tehokkaana. Tässä toimipisteessä koettiin,

että hyvä yhteishenki ja yhteistyö auttavat viestinnässä, ”tunnetaan toinen toisemme ja autamme toisiamme”. Yhdistyksellä on käytössä tiimipalaverit, joissa osallistujat ovat jakautuneet oman tehtäväkuvansa/vastuualueensa mukaisesti. Nämä tiimipalaverit koetaan hyviksi ja tarpeellisiksi tiedonvälityskanaviksi, mutta toimipistekohtaiseen sisäisen viestinnän ongelmaan ne eivät vastaa. Työntekijät ehdottivat, että ilmoitustaululle voisi laittaa nopeita ilmoitusasioita tai että toimipisteissä otettaisiin käyttöön niin sanotut ”kahvi-infot” viikoittain.

Työntekijät kokivat, että sisäinen viestintä ei kulje johdolta työntekijöille, tai jos tieto kulkee, koettiin, että se kulkee valikoidusti, ”joillekin tulee, joillekin ei”. Työntekijät kokivat, että he saavat ohjeita ja määräyksiä sähköpostitse, mutteivät mitään muuta. Toimipisteessä, jossa palavereja pidetään säännöllisesti, koettiin, että tieto kulkee johtoryhmästä heille. Työntekijät kokivat, että johdon olisi varmistettava, että työntekijä ymmärtää saamansa viestin. Koettiin, että usein tiedotus muutoksista tulee viiveellä. Johtoryhmän jäsenet kokivat tässä haasteena sen, etteivät tiedä, mitä voi tiedottaa ja ymmärretäänkö tieto oikein. Taulukossa 2 esitellään työyhteisön sisäisen viestinnän nykytilaa työntekijöiden kokemana.

Taulukko 2. SWOT-analyysi sisäisen viestinnän nykytilasta työntekijöiden kokemana

| VAHVUUDET | HEIKKOUEDET |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • koko talon yhteiset henkilöstötilaisuudet • sähköposti toimii ilmoitusluonteisissa asioissa • viikkopalaverit jossakin yksikössä • hyvä yhteishenki ja yhteistyö tukee viestintää • henkilöstö tuntee toisensa | <ul style="list-style-type: none"> • viestintä on epätarkkaa ja perustuu oletuksiin • sähköpostissa ei keskustelun mahdollisuutta • toimipisteiden välillä ei tieto kulje • sähköpostituslistoilta puuttuu henkilöitä -> tieto ei tavoita kaikkia • kaikissa toimipisteissä ei ole sovittuja viestintäkäytäntöjä ->työntekijät epätasa-arvoisessa asemassa • tieto ei kulje johdolta/johtoryhmältä työntekijöille |
| MAHDOLLISUUDET | UHAT |
| <ul style="list-style-type: none"> • jokaisen oma vastuu viestiä asioista ja ottaa viestiä vastaan • rajaus tiedottamiseen, mikä tieto koskettaa ketäkin • henkilöstön yhteiset tapaamiset koetaan tärkeiksi ja informatiivisiksi • työnjako selkiytynyt, kuka viestii kenellekin • kahvi-infot • viikkopalavereissa saa tietoa johtoryhmän kuulumisista • uusi työntekijä saa tietoa kysyessä • johdon varmistettava, että työntekijä ymmärtää viestin | <ul style="list-style-type: none"> • tiedotus tulee viiveellä • hajallaan oleva toiminta vaikeuttaa viestintää, ei tiedetä, mitä muissa yksiköissä tapahtuu • toimipisteiden välillä viestintä on olematonta ja sattumanvaraista • toiminta on laajaa ja monipuolista, tiedotuskäytännöt puuttuvat (kenelle ja mitä viestitään) |

Sisäisen viestinnän kehittämisessä työyhteisö koki viestinnän olevan eteenpäin vievää, ongelmia ratkaisevaa ja toista kunnioittavaa. Työyhteisö toivoi, että asioista kerrotaan sitten, kun niistä voidaan kertoa, ei vihjailla asioista. Myös yhdistyksen hallituksen päätöksistä olisi hyvä tietää. Toimiva, työyhteisön työhyvinvointia edistävä sisäinen viestintä on ilmeeltään positiivista ja tasapuolista viestintää kaikille. Se on yhteistyötä tukevaa ja rakentavaa esimerkiksi toimipisteiden välillä. Viestinnällä varmistetaan, että kaikki tietävät, mitä kuuluu tehdä ja mitä heiltä odotetaan. Passiivinen käskyttäminen on kitkettä pois viestinnästä. Viestin sisällön pitää tuoda tietoa, ei herättää enemmän kysymyksiä. Määritellään viestintäväline viestin tarkoituksen mukaisesti, jotta saadaan viestintään selkeä kulttuuri ja tiedetään, mihin mikäkin viesti kuuluu. Työyhteisö toivoi viestejä ajoissa perille, jotta ei tule kiirettä. Hyvä palaute on myös tärkeä osa sisäistä viestintää, se auttaa jaksamaan.

6.3 Työhyvinvointia tukevan sisäisen viestinnän mallin laatiminen

Työyhteisön työhyvinvointia tukevan sisäisen viestinnän malli rakennettiin nykytilan analysoinnin perusteella sekä kehittämissuhteet huomioiden. Analyysin tuloksista rakentui ensimmäinen versio työyhteisön työhyvinvointia tukevasta sisäisen viestinnän mallista. Taulukossa 3 esitellään ehdotus työyhteisön työhyvinvointia tukevasta sisäisestä viestinnän mallista. Malliin on liitetty työhyvinvoinnin näkökulma; millä tavalla viestintäkanava ja viestintäsisältö vaikuttavat työyhteisön työhyvinvointiin.

Taulukko 3. Työyhteisön työhyvinvointia tukeva sisäisen viestinnän malliehdotus

Työyhteisön työhyvinvointia tukeva sisäisen viestinnän malliehdotus

| Sisäisen viestinnän kanava | Viestintäsisältö | Vaikutukset työhyvinvointiin |
|-------------------------------|---|---|
| Sovittu tiedotuskäytäntö | <ul style="list-style-type: none"> Mitä / milloin / kenelle tiedotetaan Vastuuhenkilöt toimialoitain / toimipisteittäin | <ul style="list-style-type: none"> Avoin tiedonkulku on olennainen tekijä hyvinvoivan ja tehokkaan työyhteisön kannalta (Österberg 2015, 174-175) Viestintä on kaikkea tekemistä, hyvä työyhteisö syntyy mm. hyvästä viestinnästä (Juholin 2009, 79-80; Juuti & Salmi 2014, 151) |
| Henkilöstötilaisuudet | <ul style="list-style-type: none"> Säännöllisesti, 3-4 kertaa vuodessa tapahtuvia Informatiivisia, kaikki saavat tiedon samanaikaisesti ja samanaikaisena | <ul style="list-style-type: none"> Tasapuolisuus (Kauppinen ym. 2013, 61) Kasvokkain tapahtuvaa, vuorovaikutuksellista, jokainen pääsee vaikuttamaan työn kehittämiseen -> lisää työtyytyväisyyttä ja työssä jaksamista (Kauppinen ym. 2013, 10; työbarometri 2017; Paasivaara & Nikkilä 2010, 8-9, 20; Virtanen & Sinokki 2014, 213; Manka 2011, 38, 112) Ihmiset oppivat toisiltaan vuorovaikutuksessa, vuorovaikutus edistää luottamuksellista ja avointa työilmapiiriä (Juholin 2013, 184-186) Yhteistyön edellytys on luottamus työyhteisön jäsenten kesken (Juuti & Salminen 2014, 179; Paasivaara & Nikkilä 2010, 88) |
| Vastuualuekohtaiset palaverit | <ul style="list-style-type: none"> Säännöllisesti koontuvia Tiedonvaihto, keskustelun mahdollisuus | <ul style="list-style-type: none"> Jos vuorovaikutus työyhteisön jäsenten välillä on säännöllistä ja ihmisten väliset suhteet toimivat, sitä paremmin tieto välittyy työyhteisössä (Kaivola |

| | | |
|-------------|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Johtoryhmän kuulumiset ▪ Vastuualueittain / toimipisteittäin / koontuvia kokouksia | <p>2003, 145; Paasivaara & Nikkilä 2010, 89-90)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hyvä vuorovaikutus tarkoittaa jokaisen osallistumista (Kaivola 2003, 145; Paasivaara & Nikkilä 2010, 19) |
| Esimies | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ajankohtaisen tiedon jakaja ▪ Työntekijöille läsnä oleva ▪ Antaa avointa palautetta työntekijälle työstä | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Esimieheltä odotetaan tukea ja apua työyhteisössä, esimiehellä saatu sosiaalinen tuki on työhyvinvoinnin merkittävä tekijä (Pekkola ym. 2013, 15) ▪ Esimieheltä saatu kannustus ja myönteinen palaute ovat keskeisiä asioita työhyvinvoinnin kokemisen kannalta (Juholin 2013, 205-206) ▪ Luottamus tuo turvallisuutta ja helpottaa ongelmien käsittelyä yhdessä (Colliander 2009, 73; Paasivaara & Nikkilä 2010, 89) ▪ Esimies luo toimintakulttuurin työyhteisöön, esimiesten viestintätapa vaikuttaa ihmisten motivaatioon, luovuuteen ja mieli-kuviin omasta työyhteisöstä (Manka 2016, 55, 148; Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 14; Juholin 2013, 197-198, 202) |
| Sähköposti | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiedotusluonteiset asiat | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ajantasainen tieto on tärkeä resurssi, vastuu on jokaisella työyhteisön jäsenellä (on etsittävä, tarkistettava ja jaettava tietoa) (Työturvallisuuskeskus 2006, 108-109; Mönkkönen & Roos 2010, 16; Österberg 2015, 177-178; Juholin 2013, 180-181) ▪ Riittävä tiedotus on tärkeää työntekijöiden sitouttamisessa ja muutosvastarinnan käsittelemisessä (Pekkola ym. 2013, 15; Lindström & Leppänen 2002, 89) |
| Kahvi-infot | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Toimipisteen sisäinen tiedotus | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Yhteisöllisyys rakentuu epävirallisissa tapaamisissa (Paasivaara & Nikkilä 2010, 92-93) ▪ Hyvinvointiviestinnän näkökulmasta kahvipöytä- tai käytäväkeskustelut ovat työyksikön tärkeimpiä viestintävälineitä (Juholin 2013, 175-176; Pekkola ym. 2013, 78-79) |

Malliehdotus esiteltiin työyhteisölle. Seuraavaksi avataan toimintatutkimuksen vaihetta kokeilu, mallin testaaminen työyhteisössä.

6.4 Työyhteisön työhyvinvointia tukevan sisäisen viestinnän mallin testaaminen ryhmätyönä

Toimintatutkimuksen periaatteen mukaisesti mallin kehittäminen jatkui sykli-mäisesti jatkuvasti parantaen. Siksi malli testattiin työyhteisössä ja testaami-nen toteutettiin työyhteisöä osallistaen ryhmätyönä. Ryhmätöiden tarkoitukse-na oli saada viestinnän malliin vielä tarkennusta ja parannusta ennen lopulli-sen mallin rakentamista ja esittelyä.

Ryhmätyö toteutettiin yhdistyksen henkilöstötilaisuuden yhteydessä. Paikalla oli 29 työntekijää (N = 37). Työyhteisön työhyvinvointia tukeva sisäisen vies-tinnän malli esiteltiin ja sen jälkeen työyhteisö jaettiin kuuteen pienryhmään. Ryhmien tehtävänä oli pohtia ja keskustella kahdesta aiheesta: henkilöstötilai-suuksista ja vastuualuekohtaisista palavereista. Kummastakin aiheesta oli 10 minuuttia aikaa keskustella ryhmässä. Ryhmätyö toteutettiin niin, etteivät ryh-mäläiset nähneet toisen ryhmän pohdintoja vaan jokainen ryhmä työstä tehtä-vää puhtaalle paperille. Ohjeessa (liite 3) pyydettiin pohtimaan ja keskuste-lemaan, mikä henkilöstötilaisuuksissa toimii ja mikä henkilöstötilaisuuksissa kai-paa vielä kehittämistä ja millä tavalla. Samanlainen ohjeistus oli toiseen ai-heeseen, vastuualuekohtaisiin palavereihin.

Sisäisen viestinnän mallista ei käsitelty ryhmätyössä sovittua tiedotuskäytän-töä, koska se rakentuu tässä kehittämistyössä. Esimiehen toimintaa on käsi-telty henkilöstökyselyn tulosten yhteydessä ja muissa foorumeissa. Sähköpos-ti on selkeä tiedotusluonteisten asioiden viestintäkanava. Kahvi-infot ovat epävirallinen ja vapaamuotoinen viestintäkanava, joka koetaan hyväksi sellai-senaan.

Ryhmätyötehtäviä oli kaksi: henkilöstötilaisuudet ja vastuualuekohtaiset pala-verit. Ryhmien tehtävänä oli pohtia ja keskustella, mikä näissä toimii ja mikä näissä kaipaa vielä kehittämistä. Ryhmiä oli yhteensä kuusi, ryhmissä oli 4 - 5 henkeä (muutamit joutuivat lähtemään tilaisuudesta aiemmin pois).

6.4.1 Henkilöstötilaisuudet

Kuten jo workshop-työskentelyn tuloksissa tuli ilmi, henkilöstötilaisuudet koet-tiin merkittäviksi työyhteisön yhteisiksi kokoontumisiksi. Tämän ryhmätyön tu-

lokset tukivat tätä, koska työyhteisön mielestä henkilöstötilaisuuksissa toimii juuri se, että kaikki ovat yhdessä ja tilaisuudet koetaan tästä syystä yhteisöllisiksi: ”toimii yhteisenä tapaamisena”. Henkilöstötilaisuudet koetaan hyvin informatiivisiksi, saadaan tietoa, miten yhdistyksellä on mennyt ja mitä on suunnitteilla. Koetaan, että oikeita ja tärkeitä asioita on esillä. Työyhteisö pitää tärkeänä tasapuolisuutta: ”saadaan sama tieto kaikille jaettua”.

Henkilöstötilaisuuksissa toimii työyhteisön mielestä myös osallistavuus. Koettiin, että tilaisuuksissa jokainen pääsee vaikuttamaan erilaisten ryhmätöiden kautta. Ryhmätöitä koettiin hyviksi, niissä syntyy hyvää keskustelua ja ollaan tekemisissä myös niiden työyhteisön jäsenten kanssa, joiden kanssa ei normaalisti tehdä yhteistyötä. Työyhteisö koki, että tilaisuuksissa on mahdollisuus kysymiseen ja tilaisuuksia on sopivin väliajoin.

Kehittämiskohtina työyhteisö näki henkilöstötilaisuuksissa tilojen toimivuuden ja tilaisuuksista tiedottamisen. Toivottiin hyvissä ajoin tietoa tilaisuudesta sekä tietoa, mitä tilaisuudessa käsitellään, jotta niihin voi valmistautua. Kaksi ryhmää esitti kehittämissuositukseksi sen, että henkilöstö voisi tuoda tilaisuuteen enemmän kysymyksiä tai ennakkoon voisi tuoda asioita esille viestillä, mitä henkilöstö haluaisi tilaisuuksissa käsiteltävän. Ryhmätöissä tuli esiin selkeä toive yhteisen keskustelun lisäämisestä tilaisuuksissa. Yksi ryhmä ehdotti, että tilaisuuksissa olisi kohta ”muut asiat”, jolloin kuka tahansa voisi tuoda haluamiaan asioita esiin. Yksi ryhmä oli sitä mieltä, että henkilöstötilaisuuksia pitäisi olla neljästi vuodessa. Näin oltaisiin paremmin ajan tasalla yhdistyksen asioista eikä olisi niin paljon epätietoisuutta asioista. Kaksi ryhmää esitti kehittämissuositukseksi, että henkilöstötilaisuuteen yhdistetään muutakin yhteistä tekemistä. Tekeminen voisi olla esimerkiksi liikuntatuokio tai saunailta, ”henkilöstötilaisuuksien jatkot yhteishenkeä nostattamaan”.

Kehittämiskohteena nähtiin muistion tekeminen tilaisuudesta. Näin poissaolijat saisivat tiedon tilaisuudesta käsitellyistä asioista ja kaikille jäisi kirjallisena dokumentti, johon voi myöhemmin palata. Lisäksi toivottiin, että henkilöstötilaisuudessa tiedotettaisiin toimipisteiden kuulumiset. Näin oltaisiin tietoisia muissa toimipisteissä tehdyistä tai meneillään olevista asioista. Taulukossa 4 on koottuna työntekijöiden näkemykset henkilöstötilaisuuksissa toimivista asioista ja kehittämiskohteista.

Taulukko 4. Henkilöstötilaisuuksia koskevat ryhmätyön tulokset

| Toimivat asiat | Kehittämiskohteet |
|--|--|
| Koko työyhteisö koolta -> yhteisöllisyys | Tila toimivammaksi, tilan sijainti, ympäristön vaihtelu |
| Kaikki saavat saman tiedon yhtä aikaa ja samanlaisena | Tilaisuudesta hyvissä ajoin tiedottaminen ja mitä tilaisuudessa käsitellään |
| Saadaan tietoa yhdistyksen asioista | Enemmän henkilöstön esittämiä kysymyksiä / esiin tuomia aiheita |
| Osallistaminen, jokainen pääsee vaikuttamaan | Lisää keskustelun mahdollisuutta, tilaisuus keskittyy liikaa tiedottamiseen |
| Ryhmätyöt, hyvää keskustelua, ollaan tekemisissä myös niiden työyhteisön jäsenten kanssa, joiden kanssa ei normaalisti tehdä yhteistyötä | Henkilöstöpäivän yhdistäminen muuhun yhteiseen tekemiseen (liikuntatuokio tai saunailta) Vaatii etukäteissuunnittelua ajoissa |
| | Muistiot tilaisuudessa käsitellyistä asioista |
| | Tiedottaminen toimipisteiden kuulumisista |

6.4.2 Vastuualuekohtaiset palaverit

Työyhteisö koki, että palaverit toimivat säännöllisesti niissä toimipisteissä, missä niitä pidetään. Näin ajankohtainen tieto on saatavilla. Työyhteisön mielestä palaverit tukevat omaa työtä ja nostattavat yhteishenkeä, kun kokoontaan säännöllisesti yhteen ajankohtaisten asioiden äärelle. Palaveri nähdään myös työn ja toiminnan kehittämiskanavana. Palavereissa on keskustelun mahdollisuus.

Työyhteisö nosti esiin eriarvoisen asemansa: kaikissa toimipisteissä / vastuualueilla ei ole säännöllisiä palavereja. Palaverien kehittämiskohteeksi nousi valmistautuminen palaveriin. Kaivattiin esityslistaa, jotta tiedetään, mitä asioita palaverissa tullaan käsittelemään. Palaverin vetäjältä toivottiin myös valmistautumista palaveriin, jotta aikaa ei mene ”turhaan sähläämiseen”. Muistiot koettiin tärkeiksi dokumenteiksi palavereista, tiedon saavat myös he, jotka eivät ole paikalla.

Työyhteisö toivoi palaverihin selkeää sisältöä. Nyt koettiin, että palaverihin kasaantuu tiedotettavaa asiaa niin paljon, että keskusteluun ei jää aikaa. On

niin sanotun infoähkyn riski. Keskustelulle toivottiin enemmän aikaa, palaverissa voitaisiin keskustella ja sopia käytännön työhön liittyvistä asioista. Palaveriilta toivottiin työn tavoitteiden selkiyttämistä. Työyhteisö peräänkuulutti, että palaverissa päätettyjä toimenpiteitä seurataan.

Kehittämiskohteenä palaverissa oli se, että palaveriajan siirrosta täytyy tiedottaa ajoissa. Palaverien pitoon toivottiin rauhallista, asianmukaista tilaa, jossa voi keskustella myös arkaluonteisista asioista. Palaveripaikaksi toivottiin riittävän kokoista ja siistiä tilaa. Taulukossa 5 on koottuna työntekijöiden näkemykset vastuualuekohtaisten palaverien toimivista asioista ja kehittämiskohteista.

Taulukko 5. Vastuualuekohtaisia palaverieja koskevan ryhmätyön tulokset

| Toimivat asiat | Kehittämiskohteet |
|--------------------------------|--|
| Säännöllisyys | Säännöllisyys -> kaikissa toimipisteissä ei ole säännöllisiä palaverieja, eriarvoisuus |
| Ajankohtainen tieto saatavilla | Ennakovalmistautuminen palaveriin Esityslista ja muistio |
| Tukee oman työn tekemistä | Tiedotettava asia kasaantuu palaveriin, "infoähky" |
| Yhteishenkeä nostattava | Liikaa tiedotettavaa asiaa, keskustelulle ei jää aikaa |
| Toiminnan kehittämiskanava | Palaverin sisältö selkeäksi |
| Keskustelun mahdollisuus | Päätettyjen toimenpiteiden seuranta |
| | Palaveriaikojen muutokset tiedoksi hyvissä ajoin |
| | Käytännön työhön liittyvien asioiden jakaminen ja sopiminen |
| | Työn tavoitteiden selkiyttäminen |
| | Rauhallinen, asianmukainen tila |

6.5 Työyhteisön työhyvinvointia tukeva sisäisen viestinnän malli

Työyhteisön sisäisen viestinnän nykytila selvitettiin ja analysoitiin. Tuloksiin liitettiin työhyvinvoinnin näkökulma. Näiden pohjalta rakentui työyhteisön työhyvinvointia tukeva sisäisen viestinnän malli, joka testattiin työyhteisöllä. Testauksen tulokset vedettiin yhteen ja niiden perusteella tehtiin parannukset sisäisen viestinnän malliin.

Työyhteisön työhyvinvointia tukeva sisäisen viestinnän malli muodostaa sovitun tiedotuskäytännön (kuva 5). Mallissa on viisi viestinnän kanavaa: henkilös-

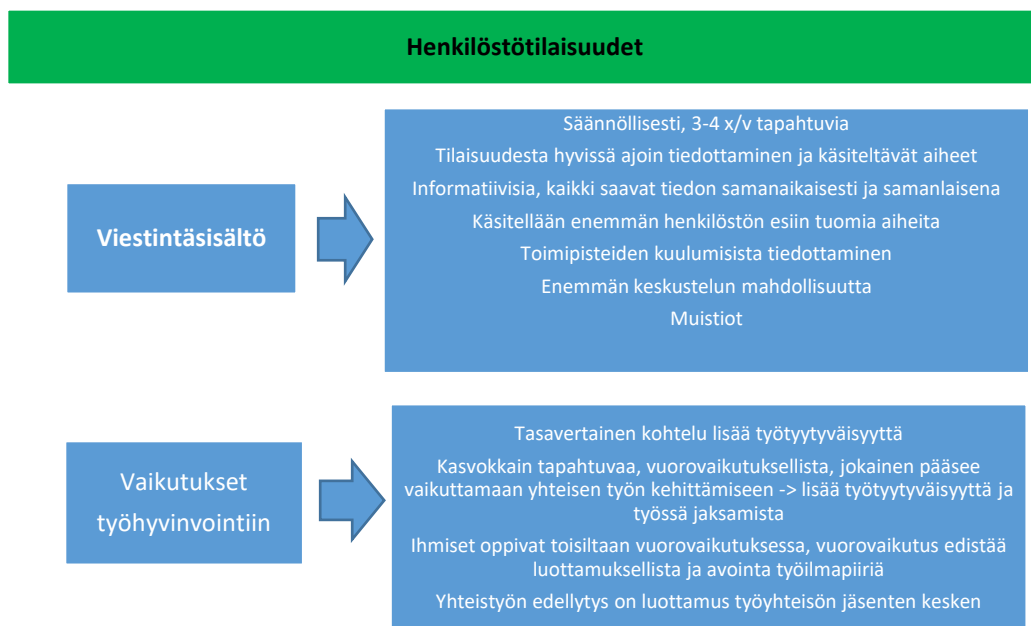
tötilaisuudet, vastuualuekohtaiset palaverit, esimies, sähköposti ja kahvi-infot. Henkilöstötilaisuudet ovat säännöllisiä, 3-4 kertaa vuodessa tapahtuvia tilaisuuksia, jotka ovat informatiivisia. Tilaisuuden ajankohdasta tiedotetaan hyvissä ajoin henkilöstöä ja ilmoitetaan, mitä asioita tilaisuudessa käsitellään. Tasavertainen kohtelu lisää työtyytyväisyyttä (Lawson ym. 2009). Sisältönä yhdistyksen yleisten asioiden tiedottamisen lisäksi on toimipisteiden kuulumiset ja henkilöstön esiin tuomat asiat. Tilaisuudet suunnitellaan niin, että niissä on keskustelun mahdollisuus. Työtyytyväisyyttä lisää se, että työntekijät saavat olla mukana kehittämässä ja vaikuttamassa työhönsä liittyviin asioihin (Lawson ym. 2009; työolobarometri 2017; Kauppinen ym. 2013). Ympäristön vaihtelu ja tilan toimivuus otetaan myös huomioon.

Vastuualuekohtaiset palaverit ovat säännöllisesti vastuualueittain / toimipisteittäin kokoontuvia. Palaverit valmistellaan hyvin ja palavereissa vaihdetaan tietoa, jaetaan ja sovitaan käytännön työhön liittyvistä asioista, selkiytetään työn tavoitteita ja seurataan sovittuja toimenpiteitä. Työhyvinvoinnin perustana on selkeä perustehtävä ja sen myötä toimivat työyhteisön rakenteet (Laaksonen 2008). Tieto välittyy paremmin, jos vuorovaikutus työyhteisön jäsenten välillä on säännöllistä (Kaivola 2003; Paasivaara & Nikkilä 2010). Honkalan ym. 2017 mukaan työntekijän on helpompi motivoitua työskentelemään koko työyhteisön hyväksi, jos hän tietää työnsä tavoitteet ja työnsä merkityksen kokaisuuteen liittyen.

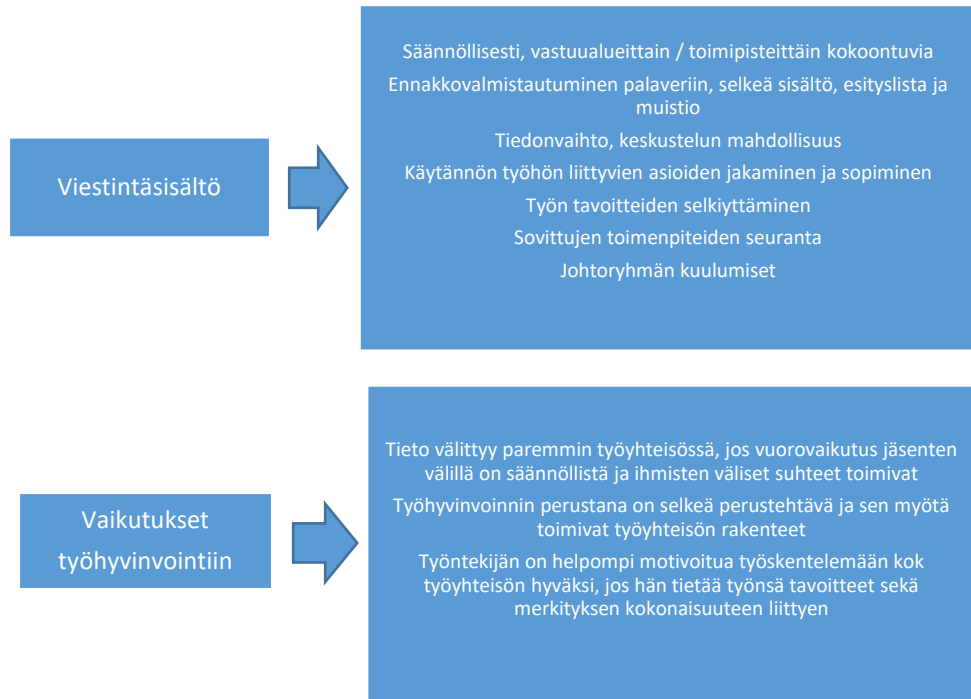
Esimies toimii ajankohtaisen tiedon jakajana. Pekkolan ym. 2013 mukaan esimieheltä saatu sosiaalinen tuki on työhyvinvoinnin merkittävä tekijä. Juholin kirjoittaa (2013) esimieheltä saadun kannustuksen ja myönteisen palautteen merkityksellisyydestä työhyvinvoinnin kokemisen kannalta. Esimiehen tulee olla työntekijöilleen läsnä oleva ja antaa avointa palautetta työntekijälle työstä. Esimies on työyhteisön toimintakulttuurin luoja, esimiehen viestintätapa vaikuttaa alaisten motivaatioon, luovuuteen ja mielikuviin omasta työyhteisöstä (Manka 2016; Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007; Juholin 2013).

Sähköposti on tiedotusluonteisten asioiden viestintäkanava. Työhyvinvoinnin näkökulmasta ajantasainen tieto on tärkeä resurssi (Työturvallisuuskeskus 2006; Österberg 2015). Riittävä tiedotus on tärkeää henkilöstön sitouttamisessa ja muutostavastarinnan käsittelemisessä (Pekkola ym. 2013).

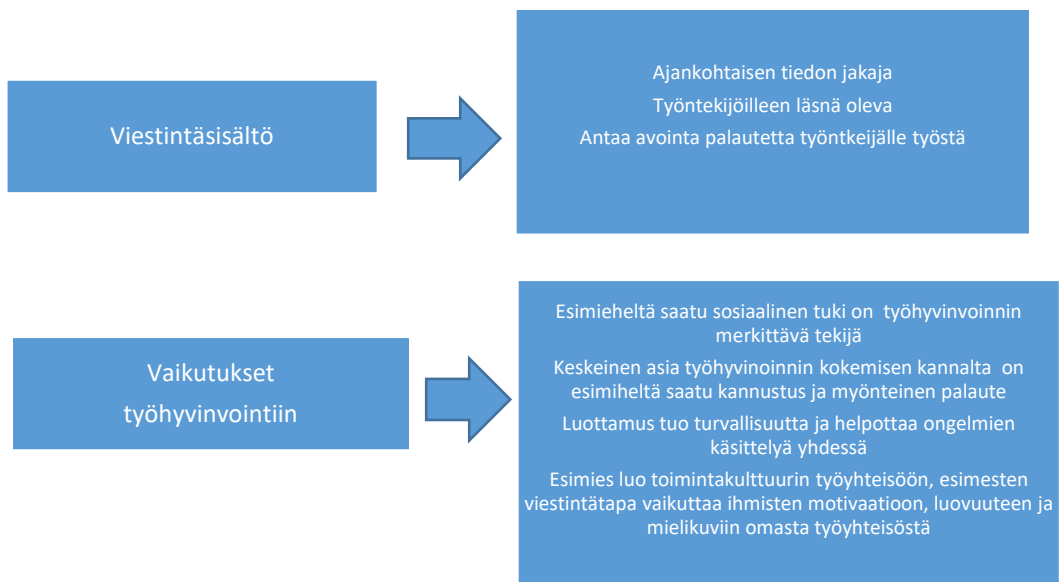
Kahvi-infot toimivat toimipisteen sisäisenä tiedotuskanavana. Hyvinvointiviestinnän näkökulmasta kahvipöytä- ja käytäväkeskustelut ovat työyksikön tärkeimpiä viestintävälineitä ja yhteisöllisyys rakentuu epävirallisissa tapaamisissa (Paasivaara & Nikkilä 2010; Juholin 2013; Pekkola ym. 2013). Kuvassa 5 esitellään sovittu tiedotuskäytäntö.

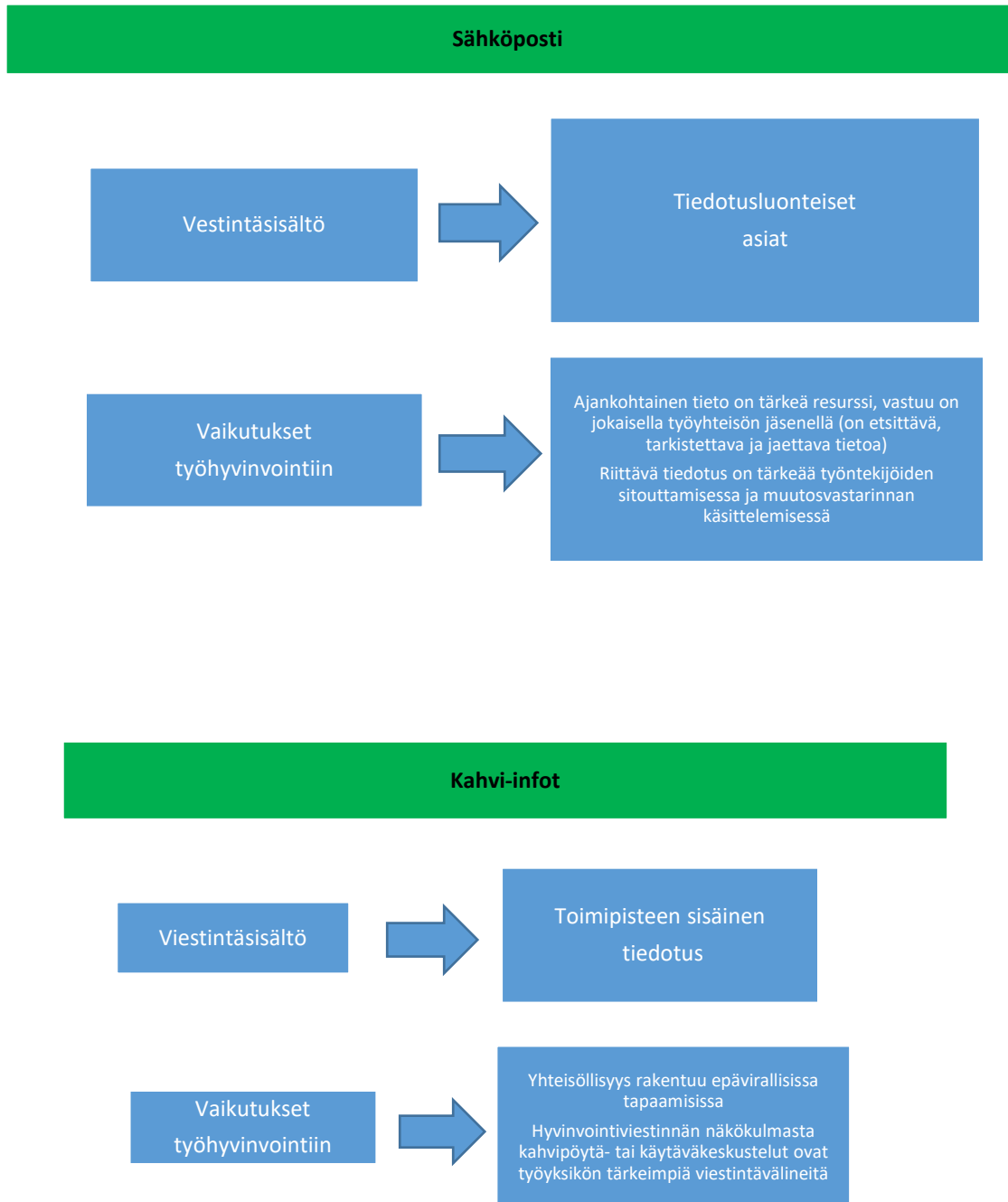


Vastuualuekohtaiset palaverit



Esimies





Kuva 5. Työyhteisön työhyvinvointia tukeva sisäisen viestinnän malli

Työyhteisön työhyvinvointia tukeva sisäisen viestinnän malli esiteltiin työyhteisölle. Tämän toimintatutkimuksen tuloksia hyödynnetään työyhteisön kehitystyössä. Sisäisen viestinnän kehittäminen ja viestintämallin käyttöönotto on liitetty osaksi yhdistyksen työhyvinvointisuunnitelmaa.

7 TUTKIMUKSEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Tämän opinnäytetyön aihe on noussut suoraan työelämän tarpeesta. Opinnäytetyössä selvitettiin erään yleishyödyllisen yhdistyksen sisäistä viestintää ja tarkoituksena oli rakentaa yhdistykselle työyhteisön työhyvinvointia tukeva sisäisen viestinnän malli. Tutkimusaiheena työyhteisön hyvinvoinnin edistäminen ja työyhteisön kehittäminen on aina ajankohtainen. Opinnäytetyön aihealueen teoriapohjaan perehdyttiin käyttämällä mahdollisimman ajankohtaista kirjallisuutta ja artikkeleja aiheeseen liittyen (vrt. Kananen 2017, 190–200).

Tuttuus ja tutkijan mukanaolo on koettu perinteisessä tutkimuksessa ongelmalliseksi. Tutkijan vaikutusta tutkimustuloksiin kutsutaan reaktiivisuudeksi. Reaktiivisuus siis tarkoittaa tutkijan ja tutkimusasetelman vaikutusta tutkittavaan ja tätä kautta tutkimustuloksiin niin, että tutkimustulokset vääristyvät. Tutkimuksessa reaktiivisuutta voidaan yrittää vähentää, mutta täysin sitä ei voida poistaa. Toimintatutkimuksessa ei voida täysin reaktiivisuutta välttää, koska tutkija on aina mukana itse toimintaan liittyvässä ongelmassa, oli hän työyhteisöstä tai sen ulkopuolelta. Toimintatutkimuksessa pyritään muutokseen, parempaan tilanteeseen, jonkin ongelman ratkaisemiseen. Kaikki nämä tekijät koskettavat toiminnassa mukana olijoita. Ratkaisevaa on saatu tulos ja muutoksen todentaminen. (Kananen 2014, 80–81.)

Opinnäytetyön tekijä työskentelee samassa organisaatiossa, josta opinnäytetyön tutkimus tilattiin. Tutkijan rooliin asettuminen onnistui sitä kautta, että opinnäytetyön tekijän työnkuvaan kuuluvat yhdistyksen työhyvinvointiasiat ja työyhteisön kehittämiseen liittyvät asiat. Opinnäytetyön tekijä pyrki tekemään kaikki asiat tutkimuksessa läpinäkyviksi, mikä puolestaan kytkeytyy tutkimusetiikkaan (Vilka 2015, 198). Tutkimustulosten luotettavuutta on varmistettu huolellisella dokumentoinnilla (Kananen 2017, 202). Kaikki opinnäytetyön vaiheet on avattu ja kerrottu, miten ne käytännössä toteutettiin ja miten ne toteutuivat.

Kyselylomake on yleisesti käytetty tiedonkeruumenetelmä. Käytössä oli myös kahdesta ryhmätoista saatu tieto. Työyhteisöstä kirjoitettaessa ketään yksittäistä työntekijää ei voi tunnistaa, eettinen ja kunnioittava kirjoittaminen ei yleensä aiheuta haittaa yhteisölle tai yksilölle julkisuudessa. Aineistonkeruuta

tapahtui kahdesti kehittämistyön aikana ja runsaasti, mikä on toimintatutkimukselle tyypillistä (vrt. Jääskeläinen 2013, 163 - 166).

Kyselylomakkeista ja ryhmätöistä tutkija tarjoutui jakamaan työyhteisölle puhtaaksikirjoitetut kirjaukset, mutta työyhteisö ei halunnut materiaalia kesken-eräisenä. Tällä tutkija olisi halunnut varmistaa kirjausten luotettavuutta. (vrt. Jääskeläinen 2013,166.) Tutkija on säilyttänyt kaikki materiaalin, jos joku työyhteisön jäsen olisi halunnut tarkastaa niitä jälkikäteen. Tulkintaa vähensi se, että tutkija oli työyhteisön jäsen ja ymmärsi, mistä oli kyse.

Toimintatutkimuksessa analyysin luotettavuutta ja eettisyyttä voidaan parantaa siten, että tutkimukseen osallistuneet saavat lukea analyysin tulokset ja varmistaa siten, että tutkija on ymmärtänyt heidän antamansa tiedon oikein. (Jääskeläinen 2013, 167.) Tässä opinnäytetyössä tutkimukseen osallistunut työyhteisö sai ”testata” sisäisen viestinnän mallin ja osallistujat saivat vielä vahvistaa ja tarkentaa mallia. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää työyhteisön työhyvinvointia tukeva sisäisen viestinnän malli, jonka kehittämisessä työyhteisön jäsenet saivat olla mukana vaikuttamassa omaan työhönsä. Sekä kyselylomake että ryhmätyöt toteutettiin niin, ettei niistä tunnistanut henkilöitä.

8 POHDINTA

Organisaation vahvuus muodostuu tiedon ja osaamisen vaalimisesta ja kehittämisestä. Tämä tarkoittaa yhdessä tekemisen kulttuuria eli työyhteisön jäsen-ten jatkuvaa keskinäistä vuorovaikutusta. (Kansonen 2013; Karanges ym. 2015.) Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan koko työyhteisön toimivuuden kehittämistä (Manka 2011). Hyvä työyhteisö syntyy muun muassa hyvästä viestinnästä, viestinnän kehittäminen on työyhteisön toiminnalle elintärkeää. Työyhteisön jatkuvuus, yhteistyö ja tavoitteiden saavuttaminen mahdollistuvat viestinnän kautta. (Juholin 2009; Paasivuori & Nikkilä 2010.) Vuorovaikutus on keskeinen työyhteisötaito, jota kannattaa yhdessä kehittää. Tässä opinnäytetyössä haettiin muutosta parempaan sisäiseen viestintään ja sitä kautta parantamaan työyhteisön työhyvinvointia. Opinnäytetyön kautta kehitettiin koko työyhteisön toimivuutta.

Työyhteisön toimivat rakenteet ja selkeä perustehtävä ovat työyhteisön työhyvinvoinnin perustana. Työyhteisön kaikki jäsenet vaikuttavat työhyvinvointiin (Laaksonen 2008). Opinnäytetyössä kehitettiin työyhteisön työhyvinvointia tukeva sisäisen viestinnän malli. Mallista muodostui sovittu viestintäkäytäntö, jossa viestintäkanavina ovat henkilöstötilaisuudet, vastuualuekohtaiset palaverit, esimies, sähköposti ja kahvi-infot.

Työyhteisössä voidaan hyvin silloin, kun jokainen pääsee osallistumaan yhteiseen työn kehittämiseen ja työyhteisön ihmissuhteet toimivat (Virtanen & Siinokki 2014). Työyhteisöviestinnän avainasioita ovat keskinäinen arvostus, vuoropuhelu ja vastavuoroisuus. Osaamisen jakaminen ja yhdessä oppiminen tukevat yksilöitä ja koko työyhteisöä. (Työturvallisuuskeskus 2016.) Kehitetystä mallissa näitä asioita tukevat henkilöstötilaisuudet ja vastuualuekohtaiset palaverit, joita järjestetään säännöllisesti.

Viestintä on tärkeä osa johtamista. Esimies vaikuttaa viestintätavallaan työntekijöidensä motivaatioon, luovuuteen ja työyhteisöstä muodostuviin mielikuviin. Työyhteisön toimintakulttuurin luo esimies. (Manka 2016; Juholin 2013.) Tässä opinnäytetyössä kehitetyn sisäisen viestinnän mallissa yksi viestintäkanava on esimies. Työyhteisön työilmapiirikyselyssä viestintä koettiin kehitettäväksi osa-alueeksi ja siinä keskeinen vastuu on esimiehellä. Johtaminen on hyvin pitkälti viestintää. Johtamisen tavoite on saada ihmiset sitoutumaan tavoitteisiin ja päätöksiin, kun taas viestinnän tavoitteena on lisätä ymmärrystä asioita kohtaan, jotta voidaan ja osataan toimia tavoitteiden saavuttamiseksi (Työturvallisuuskeskus 2016). Hyvinvoivan ja tehokkaan työyhteisön perusta on avoin tiedonkulku. Riittävä tiedotus on avainasemassa työntekijöiden sitouttamisessa ja muutosvastarinnan käsittelemisessä. (Österberg 2015; Pekola ym. 2013.)

Opinnäytetyöprosessi eteni odotetusti. Aikataulullisesti prosessin olisi voinut toteuttaa nopeammin, mutta täyttä työaika sekä muita opintojaksoja tämän prosessin rinnalla tehden se ei olisi ollut enää mielekäästä. Aikatauluun vaikutti osaltaan myös työnantaja. Henkilöstötilaisuuksiin koottiin myös muuta asiaa opinnäytetyön ryhmätöiden lisäksi ja tilaisuuksia järjestetään harvakseltaan, siksi ryhmätöiden toteuttamisten välissä oli monta kuukautta. Opinnäytetyön tekijän osaamista prosessi kasvatti. Tiedonhaku sekä tiedon soveltaminen

vahvistuivat. Opinnäytetyön aihe oli mielenkiintoinen ja ajankohtainen työyhteisön kehittämistä ajatellen.

Tekijän esiintymistaito sai harjaannusta, koska tekijä esitteli opinnäytetyön eri vaiheita työyhteisölle ja veti ryhmätöitä opinnäytetyöhön liittyen. Ensimmäinen ryhmätö ei onnistunut ihan suunnitelmien mukaisesti. Näyttelykävelyn pisteitä oli viisi, joten tässä ryhmänjakovaiheessa tehtiin virhearviointi. Porukan olisi voinut jakaa viiteen ryhmään, niin näyttelykävely olisi edennyt jouhevammin, kun jokaiselle pisteelle olisi ollut ryhmä. Nyt yksi piste jäi tyhjäksi. Toisaalta se salli sen jouston, että jos joku ryhmä oli muita nopeampi, he pääsivät siirtymään seuraavalle pisteelle eikä tarvinnut odotella vuoroa. Toisen ryhmätö-kerran vetäminen onnistui suunnitellusti ja siitä annettiinkin positiivista palautetta jälkikäteen, kun sen toteutus meni jouhevasti työyhteisön jäsenten mielestä.

Opinnäytetyön tulokset ovat samansuuntaisia kuin alan kirjallisuudessa ja aiemmissa tutkimuksissa, joita työn teoriaosuudessa on tuotu esiin juuri ajatellen työhyvinvoinnin näkökulmaa. Työyhteisöstä nousi esiin sisäisen viestinnän ongelmakohtia, kehittämisalueita, jotka vaikuttavat keskeisesti työhyvinvointiin. Tarve kehittämiselle tuli opinnäytetyössä esiin; työyhteisö koki, että työn tavoitteita pitää selkiyttää ja yhteisiä kokoontumisia olla säännöllisesti. Tämä tarkoittaa avointa vuorovaikutusta ja tiedonkulkua, yhteistä keskustelua työstä, mikä vaikuttaa työyhteisön työhyvinvointiin ja työyhteisön yhdessä tekemisen kulttuuriin.

Jatkotutkimusaiheet

Tässä opinnäytetyössä kehitettiin työyhteisön sisäistä viestintää työhyvinvoinnin näkökulmasta. Työyhteisö oli aktiivisesti kehittämisessä mukana. He tuottivat näkemyksiä asioihin, jotka jo toimivat, sekä toivat esiin kehittämistä vaativia asioita.

Opinnäytetyön tekijää kiinnostavat työhyvinvointiin liittyvät asiat. Jatkotutkimuksena voisi olla seurantatutkimus, onko työyhteisön työhyvinvointia tukeva sisäisen viestinnän malli käytössä ja miten se on vaikuttanut työyhteisön työhyvinvointiin. Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla myös esimiesnäkökulma,

miten esimiehet kokevat oman roolinsa ja vastuunsa sisäisessä viestinnässä työhyvinvoinnin tukemisen kannalta ja miten siinä voisi kehittyä. Opinnäytetyön tekijä työskentelee samassa työyhteisössä, johon teki opinnäytetyönsä. Tekijää kiinnostaa jatkotutkimusaiheena myös asiakasnäkökulma eli se, miten yhdistyksen asiakkaat, valmentautajat, kokevat sisäisen viestinnän toimivan ja tukevan heidän työhyvinvointiaan.

LÄHTEET

Colliander, A., Ruoppila, I. & Härkönen, L-K. 2009. Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimaksi työpaikalla. Jyväskylä: PS-kustannus.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Field, P. & Morse, J. 2010. Hoitotyön kvalitatiivinen tutkimus. Helsinki: Kirjayhtymä.

Hakanen, J., Ahola, K., Härmä, M., Kukkonen, R. & Sallinen, M. 2009. Voiman lähteet. Työn voimavarojen ABC. Helsinki: Työterveyslaitos.

Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) 2006. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Heiske, P. 2001. Hyvinvointia työyhteisöön. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hilton, N. & Sherman R. O. 2015. Promoting Work Engagement: One Medical Center's Journey. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://ac-els-cdn-com.ezproxy.xamk.fi/S154146121500097X/1-s2.0-S154146121500097X-main.pdf?_tid=59590e25-40bb-4d7e-af40-0608d7eccd85&acdnat=1545216461_1ebe17c0e5ec16e1f876e1b1336352d3 [viitattu 19.12.2018].

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A. & Siira-Jokinen, S. 2017. Työyhteisön viestintä. Helsinki: Edita.

Huhtala, M. 2010. Kokenut oivaltaja. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://ideapakka.fi/blogi/kokenut-oivalluttaja-marjo-huhtala/> [viitattu 5.11.2018].

Hämning, O. 2017. Health and well-being at work: The key role of supervisor support. *SSM-Populaiton health. Volume 3*. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://www.sciencedirect-com.ezproxy.xamk.fi/science/article/pii/S2352827316301793](https://www.sciencedirect.com.ezproxy.xamk.fi/science/article/pii/S2352827316301793) [viitattu 8.4.2018].

Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYPro.

Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Management Institute of Finland MIF Oy.

Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon. Jyväskylä: PS-kustannus.

Jääskeläinen, A. 2013. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja. WWW-dokumentti. Saatavissa: http://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61674/Jaaskelainen_actaE_117pdfA.pdf?sequence=8&isAllowed=y [viitattu 22.1.2019].

Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Helsinki: Kirjapaja Oy.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: JAMK-julkaisuja.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: JAMK-julkaisuja.

Kansonen, M. 2013. Vuorovaikutuksen maaginen voima. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.psycon.fi/index.php/blogi/vuorovaikutuksen-maaginen-voima> [viitattu 1.11.2017].

Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A. & Lings, I. 2015. The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*. Volume 41, issue 1. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.xamk.fi/science/article/pii/S0363811114001969> [viitattu 19.12.2018].

Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Helsinki: Työterveyslaitos. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/tyo-ja-terveys-suomessa-2012.pdf> [viitattu 2.4.2018].

Kuula, A. 2001. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Laaksonen, H. 2008. Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi. Mallin testaus sosiaali- ja terveydenhuollon dementiayksiköissä. Vaasan yliopisto. Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Väitöskirja. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-214-4.pdf [viitattu 28.2.2018].

Lawson, K., Noblet, A. & Rodwell, J. 2009. Promoting employee wellbeing: the relevance of work characteristics and organizational justice. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://academic.oup.com/heapro/article/24/3/223/654655> [viitattu 2.4.2018].

Leskinen, T. & Hult, H-M. 2010. Kokonaisvaltainen hyvinvointi. Kristallisoitumintasi. Saavuta tavoitteesi. Helsinki: Tammi.

Lindström, K. & Leppänen, A. (toim.) 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos.

Linturi, H. 2003. Toimintatutkimus. Verkkoartikkeli/NexusDelfix. WWW-dokumentti. Saatavissa:

http://nexusdelfix.internetix.fi/sv/sisalto/materiaalit/2_metodit/5_actix?C:D=61566&C:selres=61566 [viitattu 1.11.2017].

Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: WSOYpro.

Manka, M-L. & Hakala, L. 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. Tukea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. Tampere: Tammerprint Oy.

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Manka, M-L. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro Oy.

Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki: Tammi.

Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. Kuopio: Unipress.

Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.

Pekkola, P., Pedak, M. & Aula, P. 2013. Hyvinvointiviestintä. Osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa. Helsingin yliopisto. Sosiaalitieteiden laitos. Viestinnän tutkimuskeskus CRC. WWW-dokumentti. Saatavissa: http://www.helsinki.fi/crc/Julkaisut/OSVI_raportti.pdf [viitattu 6.4.2018].

Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keino- ja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Helsinki: Työterveyslaitos. WWW-dokumentti. Saatavilla:

<http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%C3%B6hyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 2.4.2018].

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo: Bookwell Oy.

Ravanti, E. & Pääkkönen, R. 2012. Työhyvinvoinnin tilannekuva. Selvitys 15 työpaikan työhyvinvoinnin näkemyksistä – työnantajan nykyiset tiedot ja taidot toimintaan. Tampere: Työterveyslaitos. WWW-dokumentti. Saatavissa:

http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131698/Tyohyvinvoinnin_tilannekuva.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 2.4.2018].

Rodriguez-Munoz, A. & Sanz-Vergel, A.I. 2013. Happiness and well-being at work: A special issue introduction. *Journal of Work and Organizational Psychology* 29, 96. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://ac.els-cdn.com/S1576596213700148/1-s2.0-S1576596213700148-main.pdf?_tid=4ff47d1a-c639-4318-aabb-23ed8398def0&acdnat=1545214253_e52fa673a531bc68add7e6d13e9c466

[viitattu 19.12.2018].

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Suojanen, U. 2004. Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä.

Menetelmäartikkelit. Metodix. WWW-dokumentti. Saatavissa:

<https://metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/> [viitattu 6.11.2017].

Talvio, M. & Klemola, U. 2017. Toimiva vuorovaikutus. Jyväskylä: PS-kustannus.

Tereve. 2017. Näyttelykävely. WWW-dokumentti. Saatavissa:

<https://tevere.fi/menetelmat/nayttelykavely/> [viitattu 5.11.2018].

Työolobarometri 2017 ennakkotiedot. 2018. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja TEM-raportteja 3/2018. Helsinki. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160557/TEMrap_3_2018_Tyoolobarometri.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 5.10.2018].

Työturvallisuuskeskus. 2016. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://ttk.fi/files/5128/TTK_Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2016.pdf [viitattu 2.2.2019].

Työturvallisuuskeskus. 2012. Työhyvinvointia kaikille sukupolville. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://ttk.fi/files/5222/Tyokyky-on-tyohyvinvoinnin-perusta.pdf> [viitattu 9.3.2018].

Työturvallisuuskeskus. 2006. Työsuojelulla hyvinvointia ja tulosta. Salpausselän Kirjapaino Oy.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2004. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma.

Vuorinen, T. 2014. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Viro: Kauppakamari.

Työyhteisön sisäinen viestintä**Nykytilan kartoitus****KYSELYLOMAKE**

Täytä kyselylomake itseksesi ja mieti, millaista sisäinen viestintä on tällä hetkellä työyhteisössämme.

Vastaa jokaiseen kysymykseen.

1. Toimipiste, jossa työskentelet:
2. Mitä sinun mielestäsi on sisäinen viestintä?
3. Miten saat tietoa omaan työtehtävääsi liittyen?
 - (mm. työnkuva, työn vaativuus, odotukset/tavoitteet työlle, asiakkaat/valmentautajat)
4. Miten saat tietoa yhdistyksen toimintaan liittyen?
 - (mm. tietoa yhdistyksen tavoitteista, toimintaperiaatteista, arvoista, tulossa olevista muutoksista, taloudesta, uusista aluevaltauksista)
5. Miten saat tietoa henkilöstöasioihin liittyen?
 - (mm. työsuhteasiat, työsuojelu, työterveys, osaamisen kehittäminen)
6. Kuvaile omaa rooliasi sisäisessä viestinnässä tällä hetkellä?

Kiitos vastauksestasi 😊

Työyhteisön sisäinen viestintä**Nykytilan kartoitus****WORKSHOP – NÄYTTELYKÄVELY**

Työyhteisön jäsenet jaetaan pienryhmiin. Pienryhmät kiertävät viisi pistettä, joissa jokaisessa keskustelevat ja kuvailevat yhdessä kutakin teemaa. Jokaisessa pisteessä on A2 -kokoinen paperi, johon ryhmä kokoaa ajatuksiaan kyseisestä teemasta.

Tehtäväksi anto:

Keskustelkaa ja kuvailkaa, millaista sisäinen viestintä on tällä hetkellä

- koko työyhteisössä
- toimipisteissä
- toimipisteiden välillä
- johdolta työntekijöille

Keskustelkaa ja kuvailkaa

- millaista sisäinen viestintä olisi, jotta se tukisi paremmin työyhteisön työhyvinvointia

Yhteinen työskentely**Viestintämallin testaaminen****RYHMÄTYÖ**

Viestintämalliehdotuksen kahden osion pohdinta ja kommentointi pienryhmissä. Työyhteisön jäsenet jaetaan pienryhmiin ja he käsittelevät ryhmissä kaksi aihealuetta. Ryhmät saavat A3-kokoiset paperit, joihin he kirjoittavat molemmista aiheista toimivat sekä kehitettävät asiat.

Ryhmätehtävä 1.

HENKILÖSTÖTILAISUUDET

- säännöllisesti, 3-4 kertaa vuodessa tapahtuvia
- informatiivisia, kaikki saavat tiedon samanaikaisesti ja samanaikaisena

Pohtikaa ja keskustelkaa:

- Mikä henkilöstötilaisuuksissa toimii?
- Mikä henkilöstötilaisuuksissa kaipaa vielä kehittämistä? Millä tavalla?

Ryhmätehtävä 2.

VIKKOPALAVERIT (VASTUUALUEKOHTAISET PALAVERIT)

- säännöllisesti kokoontuvia
- tiedonvaihto, keskustelun mahdollisuus
- johtoryhmän kuulumiset
- vastuualueittain / toimipisteittäin kokoontuvia kokoonpanoja

Pohtikaa ja keskustelkaa:

- Mikä viikkopalavereissa toimii?
- Mikä viikkopalavereissa kaipaa vielä kehittämistä? Millä tavalla?