

Silja Mustonen

# Kohti parempaa työyhteisöviestintää Kuusamon kaupungin peruskouluissa

Opinnäytetyö  
Tradenomi YAMK  
Kevät 2023



**KAMK • University  
of Applied Sciences**

## Tiivistelmä

**Tekijä:** Mustonen Silja

**Työn nimi:** Kohti parempaa työyhteisöviestintää Kuusamon kaupungin peruskouluissa

**Tutkintonimike:** Tradenomi (YAMK)

**Asiasanat:** työyhteisöviestintä, sisäinen viestintä, esimiesviestintä, esihenkilöviestintä, viestintäkanavat, viestintävälineet, kuunteleminen

Tämä opinnäytetyö käsittelee työyhteisöviestinnän kehittämistä. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa Kuusamon koulujen johdolle ja lähiesihenkilöille omaan työyhteisöön sovellettava malli viestinnän tehostamiseen ja yhtenäistämiseen.

Tutkimuksen kohteena oli Kuusamon kaupungin peruskoulujen työyhteisöt. Tutkimuksen avulla voidaan kehittää peruskoulujen työyhteisöviestintää työhyvinvointia tukevaksi ja samalla varmistaa, että oikeat ihmiset saavat oikeat viestit oikeissa kanavissa. Tutkimus tukee samalla Kuusamon kaupungin menestysreseptiä ja työhyvinvointiohjelmaa, jonka lähtökohtia ovat se, että kaikkia kuunnellaan, kaikki osallistuvat eikä ketään jätetä ulkopuolelle. Kaupungin työhyvinvointiohjelmassa nostetaan esille, että arvostusta luodaan kuuntelemalla, keskustelemalla ja yhdessä tekemisellä.

Opinnäytetyön teoriaosuus sisältää näkemyksiä työyhteisöviestinnästä, esihenkilön merkityksen työyhteisöviestintään, viestintäkanavien määrittelyjä sekä strategisen viestinnän merkityksen. Teorian pohjalta rakennettiin kyselylomake, jonka avulla selvitettiin peruskoulujen työyhteisöviestinnän nykytilanne. Teorian ja kyselyn vastausten analysoinnin pohjalta tehtiin kehittämistyö, jonka seurauksena syntyi opaslehtinen ja huoneentaulu, joiden avulla esihenkilöt voivat tehostaa työyhteisöviestintää.

Teoria ja kyselyn tulokset tukevat toisiaan siinä, että työyhteisöviestintä on erittäin tärkeä kehittämiskohde työyksiköissä ja vaikuttaa työhyvinvointiin muun muassa tasa-arvon tuntemuksien kautta. Työyhteisöviestinnän kehittäminen tarvitsee onnistuakseen esihenkilöltä osaamista, tietoa ja taitoa. Yhtenäiset toimintatavat ovat työyhteisöviestinnän kannalta äärimmäisen tärkeitä.

## **Abstract**

**Author:** Mustonen Silja

**Title of the Publication:** Towards a better communication in work communities in the primary schools in the city of Kuusamo

**Degree Title:** Master of Business Administration (MBA)

**Keywords:** work community communication, internal communication, supervisor communication, communication channels, communication tools, listening

This thesis deals with the development of communication in a work community. The aim of the thesis was to produce a model for the management and immediate supervisors of schools in Kuusamo to apply to their own work community to enhance and unify communication.

The object of the study was the working communities of the primary schools in the city of Kuusamo. With the help of research it is possible to develop elementary schools' internal communication in order to support well-being at work and ensure that the right people receive the right messages in the right channels. At the same time the research supports the city of Kuusamo's recipe for success and the well-being at work program, the baselines of which are that everyone is listened to, everyone participates and no one is left out. The city's occupational well-being program emphasizes that appreciation is created by listening, discussing and working together.

The theory part of the thesis contains views on internal communication, the importance of a supervisor in communication in a work community, definitions of communication channels and tools and the importance of strategic communication. Based on the theory a questionnaire was built, which was used to find out the current situation of internal communication in elementary schools. Based on the analysis of the theory and survey responses development work was carried out, which resulted in the creation of a guide sheet and a room board to help supervisors to enhance communication in the work communities.

The theory and the results of the survey support each other in that communication is a very important development target in work units and affects well-being at work through among other things feelings of equality. The development of communication in a work community requires competence, knowledge and skills from the supervisor to be successful. Uniform operating methods are extremely important in relation to communication in work community.

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimusstrategia ja työn taustat .....	2
1.2	Työn rakenne.....	2
2	Työyhteisöviestintä.....	4
2.1	Kohti aktiivista ja itseohjautuvaa viestintää.....	8
2.2	Esihenkilön merkitys työyhteisöviestinnässä .....	10
2.3	Viestinnän kanavat .....	13
2.4	Suunnitelmallinen viestintä.....	15
3	Kunta, viestintä ja hyvinvointi .....	16
3.1	Kuusamon kaupunki, kaupunkistrategia, työhyvinvointi ja työyhteisöviestintä.....	17
3.2	Työyhteisöviestinnän kanavat.....	19
4	Tutkimuksen toteutus.....	22
4.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset .....	22
4.2	Työyhteisöjen kehittäminen ja tutkimusmenetelmät.....	23
4.3	Tieteellinen käytäntö ja etiikka .....	24
5	Tutkimuksen toteutus ja tulokset.....	27
5.1	Vastaaajien työtausta ja toimenkuva .....	27
5.2	Näkemyksiä työyhteisöviestinnästä ja nykytila.....	29
5.3	Lähin esihenkilö viestijänä.....	32
5.4	Oma rooli viestijänä .....	33
5.5	Työyhteisöviestinnän kanavat.....	35
5.6	Vapaat kommentit.....	37
5.7	Jatkokysely esihenkilöille.....	39
5.8	Johtopäätökset.....	40
5.9	Työyhteisöviestinnän opas Kuusamon peruskouluille .....	40
6	Pohdinta .....	42
	Lähteet .....	47
	Liitteet	

## 1 Johdanto

*”Onnistuessaan viestintä on lähes näkymätöntä, mutta kun se epäonnistuu, seurauksena on hämminkiä ja harmia, jopa onnettomuuksia... Viestintää tarvitaan, jotta organisaatiot toimivat, yhteiskunnan pyörät pyörivät, ihmiset tietävät, miten toimia, ja voivat päätellä, mitä muut ajattelevat ja aikovat. Tarkempi tarkastelu osoittaa, että osa viestinnän tehtävistä on luonteeltaan käytännöllisiä, osa strategisia, monet lakisääteisiä tai etiikkaan perustuvaa.” (Juholin 2022, 46.)*

Elämme maailmassa, jossa tiedon ja viestien määrä on kasvanut ja kasvaa räjähdysmäisesti. Eritäin tärkeää tiedon ja viestinnän aikakaudella on, että organisaatio suojelee työntekijöitä turhalta informaatiolta. Organisaation tulee viestittää oikeista asioista oikealla tavalla ja jokaisella yksittäiselläkin viestillä tulee olla erikseen asetettu tavoite. (Gustafsson & Marniemi 2012, 88.)

Yhdeksi viestinnän selventämisen keinoksi Birgitta Kemppaisen (2016, 59, 66) Jyväskylän yliopistolle tekemässä tutkimuksessa nousee johdon viestinnän yhtenäistäminen. Tutkimuksessa kävi ilmi, että vaikka lähtökohtaisesti lähiesihenkilöltä, johdolta ja tiedostustiimiltä saadaan tietoa melko hyvin, haasteeksi koetaan se, että eri yksiköiden johtajilla on eri tapoja toimia ja viestiä. Ratkaisuksi koettiin, että johdon tulisi sopia tarkemmin keskenään tiedottamis- ja viestintätavoista.

Tämän tutkimustyön tavoitteena on tuottaa Kuusamon koulujen johdolle ja lähiesihenkilöille omaan työyhteisöön sovellettava malli viestinnän tehostamiseen ja yhtenäistämiseen. Tavoitteena on, että työyhteisöviestintä on oikea-aikaista, oikeille ihmisille, oikeissa kanavissa ilman, että henkilöstö kokisi viestinnästä johtuvaa epätasa-arvoisuutta! Mallin avulla esihenkilöiden on helpompi valita viestinnälle sopiva kanava/väline, jolloin oikeat viestit tavoittavat oikeat henkilöt oikea-aikaisesti. Tutkimuksen tavoite on yhtenäistää tiedottamis- ja viestintätapoja siten, että työntekijät tuntevat tasa-arvoa ja sitä myötä voisivat paremmin työssään. Tarkoituksena on tuottaa opaslehtinen sekä huoneentaulu, joiden avulla esihenkilöiden toimesta päästään kohti haluttua lopputulosta ja tavoite saavutettaisiin.

## 1.1 Tutkimusstrategia ja työn taustat

Kehittämistyön kohteena on Kuusamon kaupungin peruskoulujen henkilöstö. Tarkoituksena on tutkia työyhteisöviestinnän nykytilaa ja sen kehittämistä työyhteisössä. Tarkoituksena on selvittää, miten käytännössä esihenkilöviestinnän avulla edesautetaan työhyvinvointia sekä tehdä esihenkilöille konkreettinen työkalu työyhteisöviestinnän tueksi. Tutkimus toteutetaan konstruktivisena tutkimuksena, joka kohdistuu Kuusamon kaupungin peruskoulujen henkilöstöön.

Tarkoituksena on kyselylomakkeen avulla kerätä kouluhenkilöstön mielipiteitä työyhteisöviestinnän nykytilasta ja samalla kerätä vapaiden kommenttien avulla kehitysehdotuksia ja ideoita, miten työyhteisöviestintää voitaisiin tehostaa. Koulujen henkilöstöä on Kuusamon kaupungin palveluksessa noin 235. Nimettömyyden takaamiseksi kysely toteutetaan lomakekyselynä. Koulujen esihenkilöille sekä koko työyhteisölle viestitään meneillään olevasta opintoihin liittyvästä kehittämistyöstä kyselyn yhteydessä. Lisäksi esihenkilöille viestitään työn etenemisestä vastausten analysoinnin jälkeen. Esihenkilöt pidetään mukana myös kehittämistyön aikana, jotta mallista saadaan juuri heille sopiva ja ymmärrettävä työkalu.

Tutkimus sai alkunsa, kun tutkija ensimmäisenä työvuotena havaitsi, että työyhteisössä, Nilon koululla, työyhteisöviestinnässä on kehitettävää. Lisäksi tutkijan oppilastietohallintaohjelma Priimuksen pääkäyttäjäyden mukana tuoman lisätiedon ja muiden koulusihteerien kanssa käytyjen keskustelujen myötä, havaittiin, että kehitettävää on myös muissa kaupungin peruskouluissa. Uutena työntekijänä tutkijalla on uusin silmin tarkastelevan työntekijän etu tutkimuksen toteuttamiseen. Huomioitavaa tutkimuksen kannalta on se, että koska tutkija on työyhteisön jäsen yhdessä toimipisteessä, saattaa tämä vaikuttaa vastausten laatuun ja lopputulokseen. Silti kehittäminen katsottiin niin tutkijan kuin työnantajan edustajan kanssa tärkeäksi toteuttaa.

## 1.2 Työn rakenne

Tutkimustyö etenee loogisesti ensin tutustumalla teoreettiseen viitekehykseen ja kuvaamalla työyhteisöviestintää. Tärkeää on myös tarkastelu esihenkilön merkityksestä työyhteisöviestintään, eri viestintäkanavat ja lisäksi pureutuminen strategiaviestinnän määritelmään. Lisäksi käsitellään kuntaa työyhteisönä sekä esitetään faktoja Kuusamon kaupungista.

Teoreettisen viitekehyksen sekä työnantajan esittelyn jälkeen kuvataan tutkimuksen toteutuksen vaiheita, tarkennetaan tavoitteet ja tutkimuskysymykset sekä pureudutaan tieteelliseen käytäntöön ja etiikkaan ja arvioidaan kyseisen tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä.

Tarkan teoriakatsauksen jälkeen päästään itse tutkimukseen ja esitellään kyselytutkimuksen tulokset lähtien liikkeelle vastaajien taustasta ja päätyen vapaissa kommentteissa esille nouseviin kyselytutkimusten perusteella tehdään itse kehittämistyö ja esitellään sen anti. Tärkeää on pystyä perustelemaan kehittämistyössä käytetyt nostot teoriaan ja kyselytutkimukseen tuloksiin viitaten. Tutkimuksen tärkeintä antia on yhteenvedo sen onnistumisesta ja tuloksista.

## 2 Työyhteisöviestintä

Käsite yhteisö on sosiologian peruskäsitteitä. Käsitteen mukaan ihminen on aikojen kuluessa siirtynyt elämään yksinkertaisista yhteisöistä monimutkaisiin yhteiskuntiin. Nykymaailmassa monen ihmisen jäsenyys työyhteisössä muodostuu pidempi aikaisemmaksi kuin esimerkiksi hänen parisuhteensa. Työyhteisön sidonnaisuuden keskellä merkittävin vuorovaikutus tapahtuu yhä useammin työkavereiden välisenä. Työntekijän jaksaminen tai jaksamattomuus ilmenee työyhteisöissä päivittäin, ja samalla määrittäytyy myös työmotivaatio- sekä vastuukykytaso. (Perkka-Jortikka 2002, 9–10.)

Voidaan ajatella, että työyhteisö edustaa tietyn ihmisryhmän luomaa elämänsfääriä, kun taas organisaatio on elämän näkökulmasta välineellinen järjestelmä (Perkka-Jortikka 2002, 11). Johtajan suurin yleisö on henkilöstö, mutta samalla henkilöstö on työkalu organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Isotalus & Rajalahti 2017, 167). Viestinnän tarkoitus on luoda työskentelyn edellytykset, lisätä työn iloa, ylläpitää työyhteisöä, vahvistaa ja uudistaa sekä varmistaa jäsenten yksilöllinen ja yhteinen oppiminen (Juholin 2013b, 23).

Vuorovaikutukseen ei ole koskaan ennen kiinnitetty niin paljon huomioita kuin nykypäivänä (Dunderfelt 2015, 72). Vuorovaikutuksessa tarvitaan kohtaamisia, kuuntelua ja keskustelua sekä näkemystä siitä, mistä keskustellaan. Se paranee aidon, läsnä olevan kuuntelemisen avulla. Puheen merkitys, tunteiden kokeminen ja intentio ovat osa vuorovaikutusta. Vuorovaikutus ei perustu enää auktoriteettiin eikä henkilöstö ole vain puhuttelun kohde, vaan tiedon lähde, jota tulee kuunnella. Tavoitteellisesti viestivä johtaja, joka näkee jokaisessa kohtaamisessa mahdollisuuden sanoa ja kuulla, lisää omaa ja toisen ymmärrystä sekä saa asioita aikaiseksi. Hän huomioi eri näkökulmat tehdessään päätöksiä sekä kunnioittaa jokaisen yksilön luovuutta, osaamista ja oikeuksia. Hyvän vuorovaikutuksen avulla rakennetaan yhteistyötä, luodaan uusia suhteita, lisätään motivaatiota, saadaan ihmisten piileviä voimavaroja esille ja samalla kehitetään kaikkien osaamista. (Dunderfelt 2015, 36, 72; Isotalus ym. 2017, 112, 167; Marjamäki & Vuorio 2021, 107)

Työyhteisöviestinnän merkitys on vahvistunut ja tullut olennaiseksi osaksi johtamis- ja esihenkilötyötä. Merkittävä muutos on se, että jokainen organisaation jäsen on viestijä oman tehtävänsä ja työroolinsa kautta. (Juholin 2013b, 13.) On hyvä myös muistaa, että jokainen organisaatio tarvitsee oman järjestelmän toimia, yksilöillä on oma yhteinen kielensä, erikoisterminologiansa, koodistonsa sekä tapansa pukeutua (Perkka-Jortikka 2002, 11).

Sisäisen tiedon jakamista ja vuorovaikutusta, viestintätoimijuutta, voidaan Kemppaisen (2016, 59) tutkimuksen mukaan edistää kahdella merkittävällä tavalla. Kohdeorganisaation tulee tarjota sopivat edellytykset ja puitteet asiantuntijan viestintätoimijuudelle. Se tehdään selventämällä viestintää ja sen merkitystä. Toiseksi organisaation asiantuntijuuden selventäminen, tukeminen ja yksittäisten asiantuntijoiden roolin selventäminen viestinnän osalta kuin laajemminkin edistää viestintätoimijuutta. Kemppainen on kuvannut (Kuva 1) viestintätoimijuuden mahdollistamista ja tukemista alla olevan kuvan kautta.

Viestinnän selventäminen	Asiantuntijuuden tukeminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Merkityksen selventäminen               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sisäinen keskustelu</li> <li>- Koulutus</li> </ul> </li> <li>❖ Viestintäkäytänteiden selventäminen               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kanavien ja välineiden priorisoiminen</li> <li>- Pelisääntöjen muodostaminen                   <ul style="list-style-type: none"> <li>→ tiedon jaottelu kanavittain</li> <li>→ tiedon kohdentaminen ja rajaaminen</li> <li>→ vastualueet</li> <li>→ ajankäyttö</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>❖ Johdon viestinnän yhtenäistäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Merkityksen selventäminen</li> <li>❖ Mahdollistava johtaminen: autonomian lisääminen ja luottamus</li> <li>❖ Rohkaiseminen viestintätoimijuuteen</li> </ul>

Kuva 1. Organisaation viestintätoimijuuden mahdollistaminen ja tukeminen (Kemppainen 2016, 59).

Viestinnän mittaaminen kehitystyön kannalta on viimein tullut samalle viivalle muiden organisaatiotoimintojen kanssa. Mittaaminen koetaan tärkeäksi ja sille on huutava pula. Paras järjestys löytää juuri oikeat arvioinnin keinot omalle yritykselle on ensin määritellä tavoitteet ja vasta sen jälkeen mittarit sekä seurantakeinot. (Juholin 2010, 10.) Mittaamisen tasoja ovat strateginen taso, joka mittaa pitkäaikaista vaikututtavuutta yhteisiin tavoitteisiin. Strategista tasoa voidaan mitata muun muassa henkilöstötutkimusten avulla. Toinen taso on taktinen taso, joka mittaa toiminnan vaikutusta ja siinä mittaamisen apuna voidaan käyttää esimerkiksi henkilöstön fiilis- ja pulssikyseilyä. Operatiivinen taso mittaa tuotoksia ja siinä voidaan tarkastella esimerkiksi viestien avaus- ja lukuprosentteja. Tuloksia tulee tarkastella eri tasoilla säännöllisesti ja käyttää toiminnan kehittämiseen. (Marjamäki ym. 2021, 96–100.) Kehittämistyössä tulee muistaa yhteinen kieli. Huomioitavaa on, että samoista asioista tulisi puhua samoilla käsitteillä siten että ne vielä ymmärretään organisaation tarkoittamalla tavalla (Gustafsson ym. 2012, 88).

Työyhteisöviestintä luo edellytykset organisaation menestykselle. Se on syvimmältä olemukseltaan kaikkeen tekemiseen sisältyvä prosessi, johon työyhteisön jäsenet osallistuvat. (Juholin 2010, 19.) Viestintä on jokaisen työntekijän vastuulla ja kuuluu kaikkiin tehtäviin (Marjamäki ym. 2021, 141). Kempvaisen (2016, 55) tutkimuksen mukaan kävi ilmi, että vaikka johdolla on suuri rooli avoimen ilmapiirin luomisessa, avoimuus ja sitä tukevat toiminta- ja ajattelutavat lähtevät aina kuitenkin yksilöstä käsin eikä niitä voida täysin ulkopuolelta käsin ohjata.

Työyhteisöviestintä – korvaa monessa yhteydessä sisäinen viestintä käsitteen – on monen yrityksen ja työyhteisön murheenkryyni ja kyselyissä esiin nouseva kehityskohde, johon ylin johto ei usein halua panostaa, sillä sen ajatellaan vain syövän resursseja, niin ajallisia kuin rahallisia. Työnsujuvuuden, työyhteisön imagon, työhyvinvoinnin ja motivaation kannalta työyhteisöviestintä on kuitenkin hyvinkin merkittävä osatekijä. Juholin (2010, 19, 23) kirjoittaa kirjassaan *”Arvioi ja Paranna! Viestinnän mittaamisen opas”* seuraavaa *”Työyhteisöviestinnän tärkeitä tehtäviä ovat työskentelyn edellytysten luominen ja jalostaminen sekä yhteinen oppiminen, mikä tapahtuu dialogisen ja vastuullisen vuorovaikutuksen kautta. Kommunikoiva ja hyvinvoiva työyhteisö on tuotettava”*. Juholin jatkaa kirjassaan, että on hyvä tiedostaa, että tuskin koskaan kyetään tarjoamaan sellaista tiedonkoostetta, joka tyydyttäisi täysin, ja tulokset työyhteisöviestinnän mittaamisen tulevat aina olemaan enemmän ja vähemmän negatiivisia. Kempvaisen (2016, 49) tutkimuksen mukaan tiedonkulku ja tiedon jakaminen on yksi kolmesta tekijästä, joka vaikuttaa työyhteisön sisäiseen avoimuuteen. Tiedonkulku, sen ajantasaisuus ja tasapuolinen tiedon jakaminen ja tiedottaminen työyhteisön sisällä koettiin tutkimuksessa tärkeimmäksi avoimuuden tunnetta rakentavaksi tekijäksi.

Johtajien ja johtoryhmän yksi tärkeimmistä tehtävistä on oleellisen tiedon saattaminen työyhteisönsä tietoon sekä tiedoista keskusteleminen. Johtoryhmän viestintä jakautuu karkeasti päätöksien ja niiden valmistelusta informointiin/tiedottamiseen sekä eri tahojen kuulemiseen, keskusteluihin ja vuoropuheluun organisaation ja sidosryhmien kanssa. Johtajien tapa viestiä työyhteisölle vaikuttaa motivaatioon, sitoutumiseen, luovuuteen ja mielikuviin omasta työyhteisöstä. Lähiesihenkilön tehtävänä tulisi ennen kaikkea olla läsnä ja kuunnella yhtä paljon kuin tiedottaa. Esihenkilöltä odotetaan johtoryhmästä poiketen enemmän kasvokkain viestintää kuin välitettyä viestintää. (Juholin 2013b, 195–197, 202.) Työyhteisöviestintä sisältää kaiken viestinnän ja vuoropuhelun organisaation jäsenten ja verkostokumppaneiden kesken eri foorumeissa. Kaikki organisaation jäsenet ovat osallisia tähän vuorovaikutteiseen dialogiin. (Juholin 2013a, 85.)

Tutkimuksen mukaan muutostilanteista on tullut organisaatioiden arkipäivää. Itse muutostilanteet voivat olla monimuotoisia ja niiden läpivieminen on nopeaa tai kestää useita vuosia. (Hakkaraainen 2017, 44). Digitalisoituminen on suurin muutos sitten kirjapainotaidon keksimisen ja sen varsinainen läpimurto koettiin 2000-luvun taitteessa (Juholin 2010, 25). Vaikka viestintä on monissa organisaatioissa siirtynyt perinteisestä tukitoiminnon roolistaan yhdeksi organisaation ydintoiminnoksi (Juholin 2010, 23) vuonna 2021 European Communication Monitorin tekemän selvityksen mukaan itse digitaalinen muutos on kesken. Lähes 40 prosenttia vastaajista ympäri Eurooppaa kuvasivat yksikköään kypsymättömiksi niin digitaalisessa sidosryhmien viestinnässä, että digitaalisen infrastruktuurin rakentamisessa. Samaisen tutkimuksen mukaan videoneuvottelut etenkin työyhteisöviestinnässä ovat tulleet jäädäkseen. Viestinnän ammattilaisten tehtävä on muuttunut enemmän valmentavaan ja neuvovampaan suuntaan organisaation jokaisella tasolla.

Työyhteisöviestinnän toimivuuden arviointi on koko työyhteisön asia, viestintä nimittäin vaikuttaa työhyvinvointiin, innovatiivisuuteen ja lopulta siihen, miten perustehtävää kyetään toteuttamaan ja päämäärät saavuttamaan (Juholin 2013a, 86). On hyvä muistaa, että jokaisella on viestinnästä mielipiteensä (Marjamäki ym. 2021, 29). On huomioitava, että jokainen vastaanottaja saa irti eri määrän informaatiota, vaikka sanoma olisi sama. Sisäisen tiedotuksen tehtävä on jakaa talon sisällä tietoa laajalle joukolle samassa muodossa suurin piirtein samaan aikaan. Esihenkilön tehtävä on suhteuttaa ja räätälöidä kyseiset tiedot omaan yksikköön sopivaksi sekä pohdittava, mitä ne juuri omassa yksikössä tarkoittavat. (Åberg & Sahakangas 2002, 28, 211.)

Samalla kun viestintä ammattimaistuu, jolloin sitä suunnittelevat, toteuttavat ja johtavat viestinnän ammattilaiset, siitä on tullut merkittävä työyhteisötaito ja osaamisalue, jota jokaisen pitää vaalia ja kehittää (Juholin 2013b, 82). Työyhteisöviestinnän toimivuuden kannalta on huomioitava seuraavat ydinasiat: työnjako-, vastuu- ja koordinoitukysymykset. Tulee siis pohtia kuka vastaa yhteisöviestinnästä, miten työt jaetaan sekä organisoinnin muotoja. (Åberg ym. 2002, 199.) Organisaatorakenne vaikuttaa siihen, miten viestintävastuu määräytyy yksiköissä, linjoissa ja prosesseissa. Näissä tapauksissa vastuullinen vetäjä vastaa myös viestinnästä. Paikallinen viestintävastuun jakaminen on käytännöllinen ratkaisu. Vaikka sisäiset vastuut tuntuisivat itsestään selviltä, tulisi ne kirjata ylös yleisellä tasolla. (Juholin 2013b, 121–122.)

Odotukset työyhteisöviestintää kohtaan ovat hyvin erilaiset verrattuna teollisuusyhteiskunnan aikoihin. Moderneissa työyhteisöissä ymmärretäänkin, että aikuiset asiantuntijatyöntekijät ovat subjekteja ja vastaavat osaltaan omasta tiedon hausta, viihtymisestä sekä viestinnän tasosta ja sen sisällöistä. Työntekijöiden viestintäasenne ja -osaaminen on siis noussut suureksi kiinnostuksen kohteeksi ja itse subjektisuuden korostaminen estää uhriutumisen eli työntekijän tunteen

siitä, että hän joutuu toimenpiteiden ja muutosten kohteeksi tahtomattaan. (Juholin 2010, 26; Gustafsson ym. 2012, 89.) 2020-luvun viestinnän uudet haasteet ovat muun muassa merkityksen antaminen ja näkyväksi tekeminen. Tämä tarkoittaa sitä, että yhteisöt tekevät viestinnällä näkyväksi tavoitteitaan, toimintaansa, tuotteitaan, palveluitaan, päätöksiään sekä päätösten taustoja. Toinen haaste on yhteisöllisyyden vahvistaminen ja kulttuurinkehittäminen. Viestintä vahvistaa ihmisten sitoutumista ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, jonka seurauksena se tukee hyvän kulttuurin rakentamista yhteisöön. Kolmantena haasteena on tavoitteellinen ja vuorovaikutteinen strategiatyö, jossa strategia rakentuu ja toteutuu ja sitä arvioidaan vuorovaikutuksessa. Neljäntenä haasteena voidaan nähdä viestien luotaus, tulkinta ja reagointi. Luotauksen avulla havaitaan ja tulkitaan heikkoja, toiminnan kannalta olennaisia ulkoisia ja sisäisiä muutossignaaleja, jonka seurauksena ne voidaan ottaa huomioon suunnittelussa ja päätöksen teossa. Viimeinen haaste on viestinnän sisällöt, rakenteet ja verkostot. Viestinnän ammattilaisten tehtävänä on olennaisen tiedon tuottaminen, tulkinta ja jalostaminen sekä rakenteiden ylläpito ja kehittäminen. He myös opastavat konsultoinnin ja viestintävalmennuksen keinoin yhteisöä viestimään alati muuttuvassa ympäristössä. (Juholin 2022, 40.)

## 2.1 Kohti aktiivista ja itseohjautuvaa viestintää

Vuorovaikutuksen kanavia ja foorumeita on monia aina kahdenkeskisistä palavereista isoihin kokoontumisiin, suullisesta viestinnästä kirjallisen viestinnän runsauteen. Koska työ- ja vapaa-aika nivoutuvat vahvasti toisiinsa, työpaikkaviestintä ja -rooli eivät voi kauheasti poiketa työpaikan ulkopuolella. Viestinnän tulee siksi heijastaa omia perusarvoja. (Isotalus ym. 2017, 98–99.) Hakkaraisen (2018, 38) tutkimuksen mukaan seuraavia viestintäkanavia käytetään muutostilanteissa viestimiseen; intranet, sähköposti, keskustelutilaisuudet, johdon ja henkilöstön teemapäivät, tiimipalaverit, videoneuvottelut ja uutiskirjeet. Johtamisen ja organisaation menestymisen kannalta osallistumisen ja vuorovaikutuksen hyödyt ovat merkittäviä (Marjamäki ym. 2021, 104). Erityisesti muutostilanteissa ajantasaisen tiedon saatavuus ja vaihdanta ovat keskeisessä asemassa. Vaihdanta tarkoittaa tiedon saatavuuden takaamisen lisäksi mahdollisuuksia kyselyyn ja keskusteluun. Ajantasaisen tiedon uupuessa tapahtuu väärinymmärryksiä, vääriä tulkintoja, virheitä, myöhästymisiä ja huonoa laatua. (Juholin 2013b, 181.)

Paine ja vastuu on siirtymässä yksittäiselle organisaation jäsenelle. Hänen on itse oltava aktiivinen kysymällä muilta, tarkistamalla ja etsimällä tietoa. Lisäksi hänen on välitettävä tietoa muille. (Juholin 2013b, 181.) Hyvässä viestintäkulttuurissa otetaan huomioon eri tavat ja valmiudet viestiä.

Näin vuorovaikutus on aidosti avoin ja kaikilla osa puolilla on mahdollista osallistua. Viestijän tulee kiinnittää huomiota siihen, että asiat esitetään ymmärrettävästi osallistujien lähtökohdista tarkasteltuna. Toiseksi vuorovaikutuksella pyritään löytämään yhteinen päämäärä, jossa jaettu ongelma tai haaste ratkaistaan. Näin tarkoitus ei ole vakuuttaa muita omasta näkemyksestä mutta ei myöskään dialogin käymistä ilman sitoutumista lopputulokseen. Kolmanneksi hyvään viestintäkulttuuriin kuuluu muiden näkemysten huomioiminen sekä arvioiminen, missä saatetaan olla väärässä. (Juholin, Rydefelt & Helsingin yliopisto 2016, 22.) Merkityksellisten asioiden käsittelyä tulee jatkaa, niin kauan että jokainen kokee ymmärtäneensä asian. Tämä ei välttämättä tarkoita asioiden hyväksymistä. Käsittelyä voidaan verrata oppimiseen: kertausta ja kysymistä on jatkettava niin kauan, että asia on selvä jokaiselle. (Juholin 2013b, 182.) Onnistunutta viestintä on, kun se saa aikaan lähettäjän haluaman muutoksen. Tärkeää on innostaa työntekijät mukaan muutokseen. (Marjamäki ym. 2021, 106; Åberg ym. 2002, 112.) Kun halutaan vaikuttaa, pääsääntönä voidaan käyttää seuraavaa: mitä vaikeammasta vaikuttamisen kohteesta on kyse, sitä järeämpiä viestinnän keinoja käytät ja sitä pidemmän ajan tarvitset vaikutuksen aikaansaamiseen. (Åberg ym. 2002, 112, 160–161).

Oleellisen tiedon seuranta ja vaihdanta on osa viestinnän alla olevaa työyhteisötaitoa. Jokaisen työntekijän tulisi omassa tehtävässään kasvaa aktiiviseksi ja itseohjautuvaksi tiedon etsijäksi, tuottajaksi, välittäjäksi ja vaihtajaksi. (Juholin 2013b, 195.) Osallistumisen ja vuorovaikutuksen seurauksena sitoutuminen kasvaa, työyhteisö saa uutta tietoa, epävarmuus vähenee ja syntyy verkostoja, kun ihmiset tekevät asioita yhdessä (Marjamäki ym. 2021, 104–105). Työyhteisössä uteliaisuus on tärkeä ominaisuus, sillä se kehittää osaamista. Kun suhtautuu uteliaasti siihen mitä työkaverit tekevät sekä keskittyy kuuntelemaan, oppii jotakin uutta. (Isotalus ym. 2017, 112.) Kun työntekijä pääsee vaikuttamaan osallistumalla erilaisiin hankkeisiin ja prosesseihin, seuraa siitä monenlaista hyvää. Työntekijät kokevat itsensä tärkeämmiksi, kehittyvät ja voivat hyvin. Mitä tärkeämmäksi työ ja työyhteisö koetaan, sitä enemmän halutaan vaikuttaa. (Juholin 2013b, 183–184.)

Jotta keskusteluyhteys säilyy ja palautteen saaminen työntekijältä johtajalle varmistetaan, tulee päätöksien sekä valintojen olla perusteltu ja argumentoitu. Uudenlainen ja rehellisemmän viestinnän opettelu on pääasiallinen tavoittelu konfliktien ehkäisemiseksi työpaikoilla. Edellä kuvatun jämyyden yhdistäminen hyvään itsesäätelykykyyn on hyvä kombinaatio rakennettaessa luottamusta ja turvallisuutta organisaatioon. Merkittävää on myös johdon lähestyttävyyys, jolla tataan palautteen kulkeminen työntekijöiltä esihenkilöille. (Juholin ym. 2016, 35.) Tiedottamisen

tulee olla suunniteltua ja ammattimaisesti toteutettua etenkin muutosviestinnän osalta (Gustafsson ym. 2012, 83). Muutoksia saatetaan pelätä, koska ne horjuttavat perusturvallisuutta ja pienikin muutos voi tietyssä elämäntilanteessa tuntua kriisiltä ja herättää vastustusta (Juholin 2013b, 389; Perkkä-Jortikka 2002, 17). Kun henkilö näkee yhteyden oman työnsä ja organisaation menestyksen välillä, on hänen helpompi ymmärtää ja kenties hyväksyä muutoksia. Kun perustelut ja asiasisällöt koetaan uskottaviksi, myös viestintä koetaan hyödyllisenä sekä turvallisuutta tuottavana, vaikka uutiset olisivat huonoja. (Juholin 2013b, 389.)

Johtajan itsesääteilyllä, itsevarmuudella, emotiivisella läsnäololla ja innostavuudella varmistetaan henkilöstön asiallinen, harkittu, täsmällinen, ajantasainen ja innostava palaute toiminnasta ja samalla lisätään arvostuksen kokemusta ja turvallisuuden tunnetta. Vuorovaikutukseen perustuva luottamuksen ja turvallisuuden kulttuuri takaa, että palaute kulkee molempiin suuntiin ja dialogisuus toimii johdon eettisyyttä ylläpitävänä voimavarana (Juholin ym. 2016, 34–36.) On hyvä huomioida, että vuorovaikutuksella on sitouttava tapa johtaa ja viestiä siten, että sisäiset ryhmät tulevat kuulluksi ja voivat omalta osaltaan vaikuttaa organisaation onnistumiseen (Marjamäki ym. 2021, 104).

## 2.2 Esihenkilön merkitys työyhteisöviestinnässä

Johtamiskulttuuri on kehittynyt ja jatkaa kehittymistään johtamiskeskeisestä yhteisökeskeiseen kulttuuriin. Johtamiskeskeisessä kulttuurissa viestintä on ollut yksisuuntaista ylhäältä alas tapahtuvaa, kun taas yhteisökeskeisessä kulttuurissa on avointa kommunikointia koko organisaatiossa. Suurin osa organisaatioista on tällä hetkellä saavutuskeskeisellä tasolla, jossa viestintä on kaksisuuntaista, mutta jossa tavoitejohtaminen ja arvot ovat yksisuuntaista johtamista. (Spiik 2023.) Alla olevassa kuvassa 2 on esitetty miten asioiden ja ihmisten johtaminen ovat muuttuneet johtamiskulttuurin muutosten myötä.



Kuva 2. Johtamiskulttuurin muutos (Spiik 2023).

Sisäinen viestintä nousee usein henkilöstötutkimuksissa lähes aina yhdeksi kolmesta tärkeimmästä kehittämisen kohteista (Vuorimaa 2014). Valitettavan usein sitä ei välttämättä nähdä kuitenkaan kovinkaan tärkeänä kehittämisen kohteena. Työntekijöitä ei tarvitse hukuttaa tarpeettomaan tietoon, vaan heille tulisi kertoa niistä asioista, joista heidän tulee tietää (Säteri 2009, 9). Esihenkilöltä vaaditaan hyvää ymmärrystä siitä, mikä viesti kenellekin on tärkeä ja se edellyttää työkuviin läpikohtaista tuntemusta. Itse johtamisviestinnän toimenpiteillä on tarkoitus pyrkiä kehittämään avoimempaa ja osallistavampaa vuorovaikutuskulttuuria (Marjamäki ym. 2021, 63).

Esihenkilö toimii välittäjänä työntekijöiden ja johdon välillä (Säteri 2009, 3). Esihenkilö tuo johdon terveiset, vaatimukset ja tehtävänannot työntekijöille tiedoksi. Innostava johtaja pystyy viestimään nämä keskeiset asiat sellaisella kielellä, jota työntekijät ymmärtävät (Säteri 2009, 3). Esihenkilön tehtävä on vuorovaikutteisesti myös viedä työntekijöiden terveiset, huolet, murheet ja ilon aiheet tiedoksi johdolle. Lähintä esihenkilöä pidetään työyhteisön tärkeimpänä tiedonlähteenä (Säteri 2009, 4). Johtopäätöksenä voidaan todeta, että hyvä esihenkilö pystyy suodattamaan välitettävistä viesteistä vain omalle tiimille kuuluvan tiedon informoidessaan muun muassa johtoryhmän terveisiä henkilöstölle ja päin vastoin.

Esihenkilöviestintä on jokapäiväisessä esihenkilötyössä vaadittavaa pitkälti kasvokkain tapahtuvaa viestintää, joka voi olla niin virallista kuin epävirallista. Siihen liittyviä taitoja ovat muun muassa työnorganisointi, koordinointi, valvonta, delegointi, käskeminen ja työntekijöiden kuuntelun

sekä ymmärtämisen taidot. Kasvokkain tapahtuvan viestinnän lisäksi se on yhä useammin luonteeltaan sähköistä. Sähköpostit, verkkopohjaisten järjestelmien kautta lähetetyt viesti, kokoukset ja palaverit ovat osa esihenkilöviestintää. (Säteri 2009, 6; Puro 2002, 13–14.) Usein näkee, että kirjalliseen sisäiseen viestintään ei panosteta läheskään niin paljon kuin ulkoiseen viestintään. Viestit vain välitetään sellaisenaan henkilöstölle eteenpäin. Esihenkilön tehtävänä olisi kuitenkin varmistaa, että viesti menee perille ja se ymmärretään oikein, toisto on olennaisen tärkeää perillemenon kannalta (Säteri 2009, 6). Tästä syystä viestin välittämistä sanasta sanaan pitäisi harkita tarkasti.

Tutkimukset ovat osoittaneet, että johtajien viestintäosaamisella sekä johtamistyyllillä on yhteyttä työntekijöiden työ- ja viestintätyytyväisyyteen. Samassa tutkimuksessa myös havaittiin, että suurinta työttyväisyys oli, kun johtajan havaittiin kiinnittävän huomiota sekä asioiden että ihmisten johtajuuteen. (Isotalus ym. 2017, 3). Johtaja on keskeinen viestijä, joka omalla toiminnallaan vaikuttaa sekä työn sujuvuuteen että työntekijöiden viihtyvyyteen ja sitoutumiseen (Säteri 2009, 3). Johtajien tulisi siis kertoa asioista avoimesti, luoda vuorovaikutusta eri tasoilla ja edellyttää samaa myös muilta keskitetyn työyhteisöviestinnän sijaan (Marjamäki ym. 2021, 44).

Innostava esihenkilö kykenee tulkitsemaan koko organisaation keskeisiä asioita kielellä ja kielikuvilla, joita hänen oma tiiminsä ymmärtää ja joita hän itse käyttää (Säteri 2009, 3). Johtajan ja työntekijän välinen viestintäsuhde rakentuu keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Relationaalisen näkökulman mukaisesti johtajan ei tule käyttäytyä samalla tavalla jokaisen työntekijänsä kanssa, vaan muistaa että kohtaamisissa on eroja. Työntekijät saattavat mieltää kuuluvansa sisä- tai ulkopiiriin, joissa vuorovaikutus on erilaista. (Isotalus ym. 2017, 7.) Hyvä johtaja tiedostaa, että ihmiset ovat erilaisia ja vuorovaikutus tulee olla mukautettu työntekijän persoonan ja tilanteen mukaan.

Työntekijöitä keskustelemaan rohkaiseva demokraattinen johtamistyyli on todettu tutkimuksissa tehokkaimmaksi (Isotalus ym. 2017, 6). Olisi hyvä siis muistaa, että työntekijät eivät odota niinkään jatkuvaa tietotulvaa kuin esihenkilöiden läsnäoloa ja vilpittöntä kuuntelemisen taitoa ja halua. Esihenkilön tulisi olla kiinnostunut, kuunnella, keskustella ja kysellä. (Säteri 2009, 3, 9). Lisäksi esihenkilön tulee rohkaista koko organisaatio vuorovaikutukseen ja vastuulliseen viestintään (Marjamäki ym. 2021, 29).

Hyvän esihenkilön kenties tärkein työntekijöihin heijastuva ja vaikuttava osaaminen tulisi siis olla viestintäosaaminen. Viestintä tulisi nähdä samanlaisena resurssina kuin ihmiset, koneet tai raha ja näin ollen sitä on suunniteltava, toteutettava ja valvottava kuten mitä tahansa muuta organisaation voimavaraa (Säteri 2009, 7). Viestinnän tulee olla selkeä ja johdonmukainen ja sen tulisi

olla suunnitelmallista (Vuorimaa 2014). Viestinnän avulla työntekijä sitoutetaan työskentelemään strategian mukaisesti, häntä motivoidaan ja innostetaan. Viestinnän avulla työntekijä saa tietoonsa mahdolliset kehittämisen kohteet ja palautteen hyvin tehdystä työstä. Esihenkilöviestinnän merkitys ja vahvuus perustuu yhteisöön kuulumiseen ja sitoutumiseen (Säteri 2009, 3). Tutkimuksen mukaan muutostilanteissa sisäisellä viestinnällä voidaan vaikuttaa neljään työhyvinvoinnin osa-alueeseen, jotka ovat 1) työntekijän vaikutusmahdollisuudet työhön, 2) työyhteisön tuki, työilmapiiri ja työssä viihtyminen, 3) yksilön toimintakyky, terveys, ammattitaito ja osaaminen ja 4) ympäristötekijät, työpaine, työskentelyolosuhteet sekä toimintakulttuuri (Hakkarainen 2017, 39).

Esihenkilön viestintätehtävää ja sisältöjä on kuvattu muun muassa järjestämällä tehtävän sisällöt järjestykseen alkaen yksilötasosta, pohtimalla omaa tehtäväkuvaa, sitä miten työnsä tekee ja mitä muut odottavat. Juholin (2006, 166) viittaa kirjassaan, että D`Aprix`n näkemyksen mukaan ihmistä kiinnostaa aina eniten hän itse ja vasta sen jälkeen muut asiat. Muiden asioiden osalta esihenkilötehtävän sisältöihin kuuluu yksikön tavoitteet ja tulokset, koko yhteisön visio ja arvot sekä se miten voi olla hyödyksi valtuuttamalla. (Juholin 2006, 166.) Viestintä saa työntekijän tuntemaan itsensä arvostetuksi ja osaksi tiimiä. Viestintä on kaksi suuntaista ja työntekijälläkin tulee olla mahdollisuus antaa palautetta eteenpäin esihenkilön kautta yrityksen ja ihmisten toiminnasta. Viestintä on siis hyvin tärkeä osa työnsuunnittelua ja työhyvinvointia monella tasolla. Viestintäosaamisen kehittäminen tulisi kuulua jokaisen esihenkilön kehittämissuunnitelmaan.

### 2.3 Viestinnän kanavat

Tietotekniikka mahdollistaa tiedonkulun nopeammin kuin koskaan aikaisemmin. Tieto on käytännössä koko ajan käden ulottuvilla (Marjamäki ym. 2021, 18). Tämä on sekä positiivinen että negatiivinen ilmiö. Työpaikalla ei voida enää sanoa, että tieto kulkisi liian hitaasti, sillä tiedon on mahdollista kulkea reaaliajassa paikasta riippumatta. Toisaalta tietotulvan määrää on hankalampi hallita kuin aikaisemmin, sillä tietoa on saatavilla lähes rajattomasti. Toisaalta viesti kulkee välillä niin reaaliajassa myös esimerkiksi lehdistölle ja sosiaaliseen mediaan niin, että työntekijät saattavat kuulla uusimmat uutiset asiakkailta.

Tehokkaan sisäisen viestinnän perusosat ovat seuraavat; kohde sisäistää ja hyväksyy viestin, päämäärä saavuttaa pääosan työntekijöistä ja tapahtuu kehitystä (Chmielecki 2015, 26). Viestinnän

tulisi olla kirjoitettu niin että vastaanottaja ymmärtää sen. Selkeä kieli auttaa työntekijöitä toimi-  
maan oikein (Marjamäki ym. 2021, 136). Viestin lähettäjän tulisi asettua vastaanottajan saappai-  
siin viestin suunnittelussa ja viestinnän aikana. Kyllin painokkaasti ei voi sanoa, että digitalisaation  
ja viestintä- ja informaatioteknologian aiheuttamat muutokset vaikuttavat kaikkiin toimialoihin  
yhteiskunnan jokaisella sektorilla. (Marjamäki ym. 2021, 16, 25). Digitalisoitumisen aluksi lisään-  
tyivät internetsivut ja sähköpostit, pian tulivat suljetut intra- ja ekstranetit. Seuraavaksi siirryttiin  
Web 2.0.:aan, jolla viitataan tavallisesti internetin asiakaskeskeiseen kehitykseen, jossa jokaisella  
on mahdollisuus tuottaa sisältöjä, jakaa tietoa vapaasti ja niin ikään käyttää sitä vapaasti. Nyky-  
päivän työvälineitä ovat esimerkiksi blogit, wikit ja keskustelupalstat. (Juholin 2010, 25.)

Digilisaatio on lisännyt kirjoitetun viestinnän merkitystä (Marjamäki ym. 2021, 136). Ulkoisten ja  
sisäisten kanavien rajat työyhteisöissä ovat sulaneet pois ja alkaneet muistuttamaan tyyliltään  
toisiaan. Erilaisia pikaviestiryhmiä ja sometilejä käytetään, oli se organisaation virallisen linjan  
mukaista tai ei. Lisäksi mukana on tullut haasteita siihen, kuinka pysyä perillä ja seurata mitä so-  
siaalisessa mediassa tapahtuu, sekä miten organisaatio ja sen asiat näyttäytyvät tässä hallitse-  
mattomassa mediaympäristössä (Juholin 2010, 25; Marjamäki ym. 2021, 25, 136). Nykypäivänä  
viestiminen on nopeaa ja helppoa muun muassa sosiaalisen median, Messengerin ja WhatsAppin  
avulla, että sisältöä ei aina tule mietittyä kovin tarkasti ja tässä piilee aina omat riskinsä.

Iso osa operatiivisista tiedoista kulkee työtoverilta toiselle (Åberg 2008, 175). Näitä epävirallisia  
sisäisen viestinnän tilanteita tulisi ehdottomasti kehittää jokaisessa työyhteisössä eikä niiden  
merkitystä tule väheksyä. Tulee myös muistaa, että kaikki eivät osaa tai halua käyttää älypuheli-  
mia, sosiaalista mediaa tai verkkopalveluita (Marjamäki ym. 2021, 24). Lisäksi on hyvä muistaa,  
että vaikka itse viestin sisältö saattaa olla hyvinkin neutraali, väärä hymiö tai lauseen päättävä  
merkki saattaa saada vastaanottajan ymmärtämään viestin eri tavalla kuin lähettäjä on sen tar-  
koittanut.

Välillä organisaatioissa on ajauduttu tilanteeseen, jossa vuosien varrella kanavia on otettu käyt-  
töön yksi kerrallaan, ja niiden kautta tavoitetut ryhmät ovat voineet muuttua. Organisaatioilla ei  
siis välttämättä ole täyttä ymmärrystä siitä, mitä missäkin kanavassa tavoitellaan tai mitä niillä  
olisi tarkoitus tehdä. (Marjamäki ym. 2021, 66.) Sisäisen tiedotuksen kanavat voidaan jakaa lähi-  
ja kaukokanaviin sekä erotella suoran viestinnän ja välitetyn viestinnän lokeroihin. Lähikanavien  
esihenkilö - työntekijä asetelma on sisäisen viestinnän perusta. Erilaiset kokoukset, neuvottelut,  
työtoverit ja esihenkilöiden viestinnät ovat osa suoraa lähikanavaviestintää. Välitettyihin viestei-  
hin luetaan ilmoitustaulut, kiertokirjeet, yksikkölehdet ja verkkoviestintä. Suoraan kaukoka-

naviestintään kuuluvat tiedotustilaisuudet, neuvottelut ja kokoukset, ylimmän johdon yhteydenpito sekä muiden yksiköiden työtoverit. Välitettyä kaukokanavaviestintää ovat ilmoitustaulut, kiertokirjeet, pikatiedotteet, tiedotus- ja henkilöstölehdet, asiakaslehdet, toimintakertomukset ja toimitusjohtajan katsaukset ja niin edelleen. (Åberg 2008, 174.)

Kanava-ajattelu itsessään edustaa vain pientä, mutta tärkeää viestinnän osa-aluetta (Juholin 2010, 24). Kanavasuunnitelma selkeyttää tätä kokonaiskuvaa niin sisäisessä kuin ulkoisessa viestinnässä. Suunnitelmassa määritellään kanaville pääkohderyhmät ja tavoitteet sekä yhtenäistään viestejä, suunnitellaan ja kohdennetaan sisältöjä eri kanavien välillä. Riippuen sisäisen viestinnän volyymin ja sitä tekevien ihmisten määrästä voi olla tarve jopa päivittäisviestinnän suunnitteluun. (Marjamäki ym. 2021, 66, 70.)

#### 2.4 Suunnitelmallinen viestintä

Työntekijät ovat yrityksen tärkein investoinnin kohde. Yksinkertaisesti voidaan ajatella, että tyytyväiset ja onnelliset työntekijät tekevät parempaa tulosta, ovat tehokkaampia ja tuottavat enemmän kuin tyytymättömät ja onnettomat. Työnantajan tehtävä on ymmärtää työntekijöitä, kulttuuria ja bisnestä. Kommunikaation lisääminen organisaatiossa nostaa muun muassa yrityksen mainetta. Hyvin suunniteltu ja täyden tuen saanut sisäinen viestintästrategia voi parhaimmassa tapauksessa auttaa ehkäisemään kriisejä (Poppulo 2017, 5). Strateginen viestintä tarkoittaa, että esimies toteuttaa omissa viestintätilanteissaan kokonaisprosessia, jossa koko kyseinen organisaatio elää ja toimii ja joka on kiteytetty helposti muistettavaan ja ymmärrettävään muotoon. Prosessin lisäksi tärkeää on sisältö, joka puhuttelee ihmisiä ja antaa valmiuksia strategian toteuttamiseen. Vuorovaikutus ja strategia kulkevat käsikädessä yhteisen ymmärryksen synnyttämiseksi. (Juholin 2008, 115, 117; Puro 2002, 146) Kun viestintäsuunnitelma on kirjattu ylös, tärkeää on mainostaa ja julkaista se yleisölle, tässä tapauksessa työntekijöille ymmärrettävässä muodossa. Toimiin ja toimintaan ei tulisi ryhtyä ennen kuin yritys tunnistaa parhaat lähestymistavat (Poppulo 2017, 26–27, 29).

Yrityksen vastuulla on ymmärtää työntekijöitä, yrityskulttuuria ja yritysbisnestä ja nämä kaikki pitää olla harmoniassa, jotta voi rakentaa luottamusta ja aktivoida työntekijöitä (Poppulo 2014, 5). Vaikka johtaminen on valtaosin viestintää, ei kaikki viestintä ole yksin johdon vastuulla. Myös työntekijöiden on osattava kommunikoida ja viestiä rakentavasti, niin talon sisällä toisilleen kuin ulospäin sidosryhmille. (Repo 2016.)

### 3 Kunta, viestintä ja hyvinvointi

Tuloksellisuuden, työelämän laadun ja kuntatyöpaikkojen houkuttelevuuden lisäämisen kannalta välitön yhteistoiminta ja viestintä ovat keskeisiä tekijöitä. Niin edustuksellisissa yhteistoiminta-elimissä kuin välittömissä työpaikoissa tarvitaan ja toteutetaan osallistumista, yhteistoimintaa ja vuorovaikutusta. Viestintä on koko yhteistyötoimintamenettelyn onnistumisen edellytys. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2002, 7, 9.)

Kuntalain §29 (410/2015) (Finlex 2015) mukaan *kunnan toiminnasta on tiedotettava asukkaille, palvelujen käyttäjille, järjestöille ja muille yhteisöille. Kunnan tulee antaa riittävästi tietoja kunnan järjestämistä palveluista, taloudesta, kunnassa valmistelussa olevista asioista, niitä koskevista suunnitelmista, asioiden käsittelystä, tehdyistä päätöksistä ja päätösten vaikutuksista. Kunnan on tiedotettava, millä tavoin päätösten valmisteluun voi osallistua ja vaikuttaa. Kunnan on huolehdittava, että toimielinten käsittelyyn tulevien asioiden valmistelusta annetaan esityslistan valmistuttua yleisen tiedonsaannin kannalta tarpeellisia tietoja yleisessä tietoverkossa. Kunnan on verkoviestinnässään huolehdittava, että salassa pidettäviä tietoja ei viedä yleiseen tietoverkkoon ja että yksityisyyden suoja henkilötietojen käsittelyssä toteutuu. Viestinnässä on käytettävä selkeää ja ymmärrettävää kieltä ja otettava huomioon kunnan eri asukasryhmien tarpeet.*

Työsopimuslain mukaan työyhteisöviestinnän kannalta oleellista on työntekijän lojaliteettivelvoite. Velvoitteen mukaan työntekijän on toiminnassaan vältettävä kaikkea, mikä on ristiriidassa hänen asemassaan olevalta työntekijältä kohtuuden mukaan vaadittavan menettelyn kanssa. Hän ei esimerkiksi saa vahingoittaa epäasiallisella käyttäytymisellä työnantajan mainetta. (Juholin 2022, 48; Työ- ja elinkeinoministeriö 2017, 25.) Lisäksi viestintään vaikuttaa muun muassa tietosuoja-asetukset ja esteettömyysdirektiivit. Etiikka määrittelee myös omalta osaltaan sitä, mikä on oikein ja hyvää. (Juholin 2022, 48–49.) Viestinnän eettisyyttä määritteleviä linjauksia ovat muun muassa valtiovallan viestintäsuositus sekä viestinnän eettiset ohjeet (Marjamäki ym. 2021, 130). Virkamiesetiikkaa koskevia arvoja ovat muun muassa avoimuus, laatu ja vahva asiantuntemus sekä puolueettomuus ja riippumattomuus. Avoimuuden ajatellaan olevan osa hyvää työ kultuuria. Avoimuuden lähtökohtana on tiedonkulun ja tiedottamisen varmistaminen. Laatu ja vahva asiantuntemus viestinnässä tarkoittaa, että asiakirjojen ja päätösten kieli on selkeää ja ymmärrettävää. Puolueettomuus ja riippumattomuus sisältävät tasapuolisuuden ja ehkäisevät syrjivää käytöstä. (Valtiovarainministeriö 2021, 6–7.) Kaikkien virkamies etiikkaan kuuluvien arvojen voi ajatella ohjaavat myös työyhteisöviestintää ja siksi jokaisen on tärkeä niihin tutustua.

Hyvinvoinnin edistäminen on pitkäjänteistä ja kärsivällisyyttä vaativaa työtä. Se vaatii tuekseen ennakkointia, seuranta ja jälkikäteisarviointia. Usein hyvinvointiin ja terveyteen liittyvät muutokset ovat hitaita ja niiden vaikutukset niin hyvässä kuin pahassa tulevat näkyviin vasta vuosien mittaan. (Kuusamon kaupunki 2021a, 1.)

### 3.1 Kuusamon kaupunki, kaupunkistrategia, työhyvinvointi ja työyhteisöviestintä

Kuusamon kaupunki sijaitsee Koillismaalla. Kaupungin väkiluku tammikuussa 2022 oli reilu 15 000 asukasta. (Kuusamon kaupunki 2022; Robomist 2022.) Kuusamon kaupunkistrategian 2021–2028 mukaisesti kaupungin arvoperusta on ”Rakkaus lähimmäiseen ja luontoon - Kuusamo on perheille paras” (Kuusamon kaupunki 2021b, 2).

Kuusamon kaupungin toimintatapa on, että kaikki otetaan mukaan. Kuuntelu, keskustelu ja yhdessä kehittäminen luovat arvostusta. Kuusamo on kasvava, viihdyttävä ja kuuluisa. Kasvavana kaupunkina hyvä palvelutaso halutaan säilyttää, ja sitä osittain myös parannetaan kehittämällä sähköisiä palveluja. Digitalisaatiossa otetaan niin sanottu kolmioloikka, joka tuo yhteydet, kyvykkyudet ja palvelut hyvälle tasolle. Viihdyttävänä kaupunkina halutaan jo ennestään monipuolisten opiskelumahdollisuuksien rinnalle rakentaa lisää korkeakoulu-yhteistyötä ja edesauttaa nimenomaan korkeakouluista valmistuvien nuorten työllistymistä. Kuuluisana kaupunkina halutaan, että tulevaisuuden Kuusamossa jokaista kuunnellaan. Kuusamoa johdetaan jatkuvasti oppien; tutkimukseen ja mittaukseen perustuvalla tiedolla ja pitkän aikavälin tavoitteiden suuntaisesti. (Kuusamon kaupunki 2021b, 4, 6–9.)

Hyvinvoiva ja tuloksekas työyhteisö on useamman kuin yhden asian lopputulos. Siihen vaikuttaa muun muassa esihenkilö- ja johtamistyö, organisaatorakenne ja sen sisältämät johtamisjärjestelmät, sisäinen vuorovaikutus, työn sisältö sekä kunkin henkilön oma asenne ja asennoituminen työntekoon ja työyhteisöön. (Gustafsson ym. 2012, 80.) ”Tulevaisuuden Kuusamossa jokaista kuunnellaan. Kaikki osallistuvat, ketään ei jätetä ulkopuolelle ja erilaisuutta arvostetaan. Erilaisia mielipiteitä kuunnellaan, sillä moniäänisyys lisää ajattelun laatua ja tuottaa uusia ideoita.” Lause on osa Kuusamon kaupungin menestysreseptiä ja työhyvinvointiohjelmaa. Se kulkee käsi kädessä kaupunkistrategian arvojen ja tavoitteiden kanssa. Kyseisessä työhyvinvointiohjelmassa on kyse jaetusta vastuusta ja se korostaa yksittäisen työntekijän vastuuta. Jokainen työntekijä voi itse vaikuttaa käyttäytymisellään ja toiminnallaan muun muassa työyhteisön ilmapiiriin. Arvostusta luodaan kuuntelemalla, keskustelemalla ja yhdessä kehittämällä. (Kuusamon kaupunki 2021c, 3.)

Keväällä 2022 teetetyn työhyvinvointikyselyyn vastasi 213 kasvatus- ja sivistystoimen puolella työskentelevää henkilöä. Suurin osa vastaajista (92 %) ei toiminut esihenkilötasolla. Vastaajista yli puolet (53 %) oli koulutuspalvelujen puolelta. Useampi kyselyn kohta käsitteli tiedonkulkua. Vastaajien piti muun muassa arvioida oman lähityöyhteisön toimivuutta ja työyhteisötasoja asteikolla 1–5. Tiedonkulku työyhteisön sisällä sai yhden huonoimmista keskiarvoista 3,5. Lähityöyhteisön johtamista käsittelevässä kysymyksessä ”Saatko lähiesimieheltäsi palautetta siitä, miten olet onnistunut?” arvosana oli sama 3,5. Huonohko keskiarvo 3,6 tuli myös liittyen kysymykseen, joka kuului ”Käsitelläänkö työyhteisön asioita riittävästi yhteisissä kokouksissa?”. Kysymyksessä, jossa arvioitiin sitä, keskusteleeko lähiesimies työyhteisön kanssa riittävästi työhön ja työyhteisöön liittyvistä asioista sai keskiarvon 3,7.

Kyselyn mukaan suurin osa vastaajista (78 %) käy vuosittaisen kehityskeskustelun esimiehen kanssa. Suurin osa kysymykseen kehityskeskustelun käymisestä kieltävästi vastanneista oli määräaikaisessa työ-/virkasuhteessa (13 kpl). Yksi syy myös oli ajanpuute (11 kpl). Kyselyssä oli lisäksi vastaajia (10 kpl), jotka eivät tiedä miksi keskustelua ei ole käyty. Itse työkyky asteikolla 1–10 koettiin vastaajien osalta olleen melko hyvä (8,2). Vastausten perusteella tärkeimpänä työpaikan työhyvinvointia tukevana toimenpiteenä koetaan ammattitaitoa edistävä koulutus. Toiseksi tärkeimmäksi nousi yhteiset virkistyspäivät tai -tapahtumat ja kolmanneksi tärkeimpänä yhteistyön ja tiedonkulun kehittäminen.

Vuonna 2022 tehty tutkimus jatkoi samaa linjaa vuonna 2017 teetetty työhyvinvointitutkimuksen kanssa, jossa kaikkien kaupungin työntekijöiden kesken ilmeni, että kouluttautuminen on osa osaamisen kehittämistä. Ensisijaisesti kehittymisen tulisi tapahtua työyhteisöissä tapahtuvissa koulutuksissa, työssä oppimisessa sekä tiedon jakamisessa työyhteisön sisällä. (Kuusamon kaupunki 2018, 10, 13.)

Henkilöstön osaamisen seuranta ja sen kehittäminen ovat tärkeä osa kaupunkiorganisaation ja henkilöstön menestymisen ja hyvinvoinnin kannalta. Osaaminen on edellytys perustehtävässä menestymisen kannalta ja vastuu omasta oppimisesta ja tiedonsaannista on aina myös työntekijällä itsellään. (Kuusamon kaupunki 2021c, 8.)

Tämä opinnäytetyö tehtiin Kuusamon kaupungin kasvatus- ja sivistystoimen peruskoulujen henkilökunnan sisäisen viestinnän kehittämiseksi. Kuusamossa on yhteensä 11 peruskoulua, joista 9 on alakouluja, 1 yläkoulu ja 1 yhtenäiskoulu (Kuusamon kaupunki. Perusopetus). Henkilökuntaa näissä 11 peruskoulussa kasvatus- ja sivistystoimen alla maaliskuun 2022 lopulla työskenteli yhteensä 235. Henkilöstö jakautui seuraavasti:

opetushenkilöstö	163
oppilashuolto/ohjaajat	61
sihteerit	4
muu henkilöstö	7
	<hr/>
	235

(Raatikainen, 2022)

Kouluilla työskentelee muuta henkilökuntaa kuten terveydenhoitajia, puhtaanapidon, ateriapalvelun ja kiinteistöhoidon henkilökuntaa. Työyhteisöviestintä ylittää ja tulee kattaa opetushenkilökunnan lisäksi nämä ammattikunnat.

### 3.2 Työyhteisöviestinnän kanavat

Sisäisen viestinnän kanavia on monia ja ne vaihtelevat hieman toimipisteen mukaan. Osa viestinnän kanavista on määritelty Kuusamon kaupungille yhteisesti.

Kuusamon kaupungin (2021c, 8) työhyvinvointiohjelmassa on määritelty säännönmukaiset yhteiset työpaikkakokoukset, jotka ovat välttämättömiä esihenkilön vastuulla olevia kokouksia. Niissä käsitellään muun muassa työhön liittyviä asiakokonaisuuksia ja jokaisella työyhteisön jäsenellä on velvollisuus osallistua yhteisten asioiden käsittelyyn ja kehittämiseen sekä sitoutua niihin. Lisäksi osaamisen kehittymisestä on kirjattu seuraavaa: *”Ensisijaisesti osaamisen kehittyminen tapahtuu työyhteisöissä tapahtuvissa koulutuksissa, työssä oppimisessa ja tiedon jakamisessa työyhteisön sisällä”*.

Työhyvinvointiohjelmassa on määritelty pidettäväksi esihenkilön ja työntekijän välillä käytävä tavoitteellinen kehityskeskustelu (Kuusamon kaupunki 2021c, 8). Kuusamon kaupungin *”Työpaikan pelisäännöt ABC”* (2021d, 5) tarkentaa kehityskeskustelujen osalta muun muassa ajankohdan. Ensimmäinen kehityskeskustelu tulisi käydä, kun palvelusuhde on kestänyt puoli vuotta ja tämän jälkeen kerran vuodessa. Kehityskeskustelussa annetaan molemmin puolista palautetta ja sen runkona käytetään kehityskeskustelulomaketta.

Kaupungin työntekijöiltä edellytetään hyviä käytöstapoja. Sisäisen viestinnän kannalta lause *”Keskity kuuntelemaan, mitä toinen sanoo, ja pyri ymmärtämään hänen näkökulmansa. Muilta ihmisiltä voi oppia itselleen uutta, jos vain maltaa kuunnella”* on oleellinen. (Kuusamon kaupunki 2021d, 5.) Hyvää kuuntelemista tulisi kehittää organisaatiossa kaiken toiminnan kattavana kokonaisuutena. Työyhteisön jäsenen tulisi kokea hyvää kuuntelemisesta ainakin kolmella seuraavalla

tasolla: henkilökohtaisella, ryhmälähtöisellä sekä organisaation kuuntelemisen tasolla. (Puro 2010, 8, 13.) Moisalan (2010, 34–35) mukaan esihenkilön tärkein elin on korvat ja ilman omasta porukasta koottua tietoa tehtävää ei pysty hoitamaan. Kuuntelun lisäksi vaaditaan avoimuutta tiedon eteenpäin jakamisessa.

Kuusamon kaupungin sähköinen intranet SiNetti on koko kaupungin kattava ajankohtainen tiedostuskanava. Sen avulla pääsee perehtymään muun muassa organisaatioon, sen eri tehtäviin ja ajankohtaisiin asioihin. (Kuusamon kaupunki 2021d, 8.) SiNetin lisäksi sisäisen tiedottamisen kanavia ovat muun muassa perehdyttämisen tarkistuslista, työpaikan pelisäännöt ABC – opas, palautekeskustelut, ilmoitustaulut, palaverit ja tiedotteet (Kuusamon kaupunki, Työhön perehdyttämisen tarkistuslista). Muita tiedotus- ja viestintäkanavia Kuusamon kaupungin työntekijöillä ovat Office365 sähköposti sekä Microsoft Teams. Osalla on lisäksi myös työpuhelin käytössä.

Wilma-koulujärjestelmä on merkittävässä roolissa niin kodin ja koulun välisessä viestinnässä kuin koulujärjestelmän sisäisessä viestinnässä. Järjestelmää ylläpitävä Visma Enterprisen keväällä 2021 teettämän tutkimuksen mukaan Wilma oli suosituin väline koulun sisäiseen viestintään. Lisäksi se koettiin suosituimmaksi välineeksi koulun ja kodin väliseen viestintään. (Lehtonen, T. 2022.) Suurin osa käyttäjistä 65 % pitää Wilmaa hyvänä tai erittäin hyvänä yhteistyön ylläpitäjänä, joskin joidenkin perustoimintojen parantaminen nostaisi arvosanaa vielä paremmaksi. Tutkimuksen mukaan niin opetushenkilöstö kuin opetuksen järjestäjien, koulujen ja oppilaitosten hallinto- henkilöstö käyttää enimmäkseen Wilman selainversiota, josta löytyy laajemmat toiminnot mobiiliin verrattuna. (Saarela, J. 2021.) Kuusamon kouluilla kaikilla on käytössä Wilma-koulujärjestelmä. Wilmasta lähetetyt pikaviestit lähtevät järjestelmästä salattuna ja ne luetaan tietoturvallisesti salattua yhteyttä käyttäen toisin kuin sähköpostit (Furman 2007,4).

StarSoft Oy on laatinut yhdessä psykiatrian erikoislääkäri Ben Furmanin (2007, 2–3) kanssa oppaan ”Viestin Wilmalla viisaasti. Opettajan opas kodin ja koulun väliseen sähköiseen viestintään” joka keskittyy nimenomaan viestinnän sisältöön, ei ohjelman teknisiin puoliin. Opas tiedostaa sähköiseen viestintään liittyvät riskit ja uskoo merkittävimmän syyn olevan viestinnästä puuttuvan oheisviestinnän – ilmeet, eleet ja äänensävy. Tästä seuraa riski, että vastaanottaja ymmärtää viestin eri tavalla kuin kirjoittaja on sen tarkoittanut. Vaikka opas onkin tehty niin sanottuun ulkoiseen viestintään, pätee mielestäni sama fakta myös työyhteisöviestintään. Sähköisestä viestinnästä puuttuvat kaikki sanattoman viestinnän tärkeät tunnusmerkit – ilmeet, eleet ja äänensävy.

Kuusamon kaupungissa on käytössä varhaiskasvatuksesta lukioon Google Workspace for Education oppimisympäristö. Oppimisympäristön tavoitteena on helpottaa yhteistyön tekemistä, sujuvoittaa opetusta sekä opiskelua ja pitää oppimisympäristö turvallisena (Google). Aikaisemmin käytössä on ollut ilmaisversio, mutta lukuvuoden 2021–2022 alusta Kuusamon kasvatus- ja sivistystoimi hankki käyttöön maksulliset Google Workspace for Education Plus -lisenssit eli kaikista laajimman maksullisen paketin. Lisenssit ovat tällä hetkellä voimassa lukuvuoden 2022–2023 alkupuolelle, jonka jälkeen toiveena on jatkaa samoilla laajoilla lisensseillä. Perusopetuksessa EduKmo-tunnukset oppimisympäristön käyttöön on pääsääntöisesti kaikilla oppilailta sekä opetushenkilökunnalla sekä muun muassa koulunkäynninohjaajilla ja koulusihteereillä. Pääosin oppimisympäristö on tarkoitettu opetuslustoiksi, mutta sitä käytetään, jonkin verran myös sisäiseen viestintään koulujen käytänteistä riippuen, etenkin kun on tarvetta jakaa yhdessä muokattavia tiedostoja, kyselylomakkeita tai pitää Meet-kokouksia. (Virtanen, 2022).

#### 4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusongelma oli kehittää nykytilannetta kartoittamalla, kuinka esihenkilöiltä henkilöstölle suuntautuvasta työyhteisöviestinnästä saadaan tehokkaampaa. Tämän lisäksi haluttiin selvittää työntekijöiden oma aktiivisuus ja itseohjautuvuus tiedonhankinnassa ja antaa esihenkilöille työkaluja, miten sitä voitaisiin edesauttaa esihenkilön toimesta.

Tutkimusongelman ja -kysymyksen asettaminen työn kannalta ei ollut yksinkertaista ja ne muotoutuivat työn edetessä. Koska Kuusamon koulujen henkilöstön määrä on iso, yli 200 henkilöä, päädyttiin tekemään nykytilakartoitus pääosin kvantitatiivinen tutkimuksen avulla eli kyselylomakkeella (LIITE 1). Kyselylomake sisälsi muutaman kvalitatiivisen kysymyksen, joihin vastaajat saivat vastata vapaasti. Vastaukset syötettiin SPSS-ohjelmaan ja aineiston tarkastelussa hyödynnettiin jakaumia, tunnuslukuja kuten keskiarvoja sekä ristiintaulukointia. Vastaukset raportoitiin erilaisina diagrammeina kysymyksen luonteelle sopivalla tavalla ja esitetään tässä tutkimuksessa kuvina. Lisäksi vastaukset esitettiin sanallisessa muodossa. Vastausten analysoinnin jälkeen itse kehittämistyön seurauksena syntyi koulujen esihenkilöasemassa toimiville opaslehtinen ja huoneentaulu työyhteisöviestinnän kehittämisen ja tehostamisen tueksi. Opaslehtiseen on otettu mallia ja vaikutteita Kuusamon kaupungin ”Työpaikan pelisäännöt ABC”-ohjeistuksesta. Huoneentaulut muistuttavat työyhteisöjen tärkeistä asioista ja voi toimia työpaikan ohjenuorana (Peltonen, 2014).

##### 4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tavoitteena on kehittää työelämän edustajalle toimintamalleja työyhteisöviestinnän kehittämiseksi. Työyhteisöviestintä rajataan tämän opinnäytetyön yhteydessä esihenkilön ja henkilöstön väliseen viestintään sekä viestintäkanaviin. Lisäksi rajauksena on työntekijän oman aktiivisen ja itseohjautuvan tiedon hankinnan ja levittämisen tukeminen esihenkilön toimesta.

Toimeksiantajan näkökulmasta halutaan selvittää, voidaanko työyhteisöviestintä toteuttaa tehokkaammin. Voidaanko esihenkilöiden työyhteisöviestintää muuttaa palvelemaan työyhteisöjen tarpeita siten, että oikeat viestit saavuttavat oikeat henkilöt oikeaan aikaan oikeissa paikoissa?

Tutkimuskysymykset

1. Miten esihenkilö voi edistää oikea-aikaista, oikeapaikkaista ja oikeille ihmisille tapahtuvaa työyhteisöviestintää?
2. Miten esihenkilö voi edistää työntekijöiden keskinäistä tiedon jakamista ja vuorovaikutusta?

Tarkoituksena on kartoittaa työyhteisöviestinnän nykytilanne ja lähteä sen pohjalta kehittämään työyhteisöviestintää Kuusamon kaupungin peruskouluissa. Tavoite on löytää vastauksia tutkimuskysymyksiin.

#### 4.2 Työyhteisöjen kehittäminen ja tutkimusmenetelmät

Työyhteisöjen kehittäminen on yksi kehittämistoiminnan osa-alue, jossa kehittäminen voidaan nähdä prosessina. Prosessi sisältää perusteellisen tavoitteen määrittelyn, huolellisen suunnittelun ja niiden mukaisen toteutuksen. Kehittämistoiminnan osalta tavoitteena on yleensä jonkin aineellisen tai aineettoman tuotteen kehittäminen tai vaikka prosessin systematisointi ja tehostaminen. Toiminnassa tyypillistä on, että pyritään jonkin konkreettisen asian muuttamiseen. Toimintatutkimuksen päämääränä on pyrkiä sekä tieteelliseen tiedontuotantoon, että itse konkreettiseen kehittämiseen. Ensisijaisesti kehittämistoiminta tähtää konkreettiseen muutokseen. (Rantanen & Toikko 2009, 1–4, 10.)

Kun kehittämistehtävässä luodaan jonkinlainen konkreettinen tuotos, suunnitelma, malli, mittari tai muu vastaava, lähestymistavaksi sopii konstruktivinen tutkimus. Tavoitteena on saada käytännön ongelmaan uudenlainen ja teoreettisesti perusteltu ratkaisu, joka samalla tuo liiketoimintaan uutta tietoa. Lähestymistavassa pyritään ratkaisemaan aito käytännön ongelma ja muuttamaan organisaation toimintaa ja käytänteitä. Tutkimuksen kohteena olevat käytännön toimijat ovat aktiivisesti itse mukana ratkaisun laatimisessa ja sitoutuneet itse kehittämiseen. Konstruktiviseen tutkimukseen kuuluu vahvasti ratkaisun toimivuuden arviointi, mutta esimerkiksi opinnäytetöissä lähestymistavalle tyypillinen ratkaisun testaus voi puuttua raporteista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 65–66, 68.) Työn tavoitteena oli rakentaa Kuusamon koulujen perusopetuksen esihenkilöille malli, jonka avulla työyhteisöviestinnästä tulisi tehokkaampaa siinä suhteessa, että oikeat viestit tavoittavat oikeat henkilöt oikeissa viestintäkanavissa oikeaan aikaan. Nykypäivän viestitulvassa esihenkilöillä on haasteita turvata työyhteisöviestinnän oikea aikaisuus. Informaatiotulvassa haasteita tuottaa myös se, että työntekijöiden tulisi itse olla aktiivisia tiedonhankinnassa. Monikanavaisuus aiheuttaa haasteita muun muassa siinä, että työntekijän näkökulmasta on haasteita tietää missä kanavassa mikäkin viesti on. Hyvällä suunnittelulla ja mallin avulla

voidaan muun muassa varmistaa, että tietyn tyyppiset viestit lähetetään aina tietyn kanavan kautta ja näin tieto on löydettävissä helpommin myös jälkikäteen.

Alun perin tämä viestinnän kehittämisen tutkimus oli tarkoitus tehdä ainoastaan Nilon koulun viestinnän kehittämiseksi. Pian kuitenkin kehittämistyö laajeni kaikkien Kuusamon peruskoulujen kehittämistyöksi, jolloin ilmeni haasteita toimijoiden aktiivisuuden osalta sekä tiedonkeruumenetelmien suhteen. Mikäli rajaus olisi pysynyt yhdessä koulussa olisi havainnointi ollut yksi tiedonkeruumenetelmä ja tutkija sitä aloittelinkin, mutta koska kouluja tuli mukaan enemmän päädyttiin tiedonkeruussa kyselylomakkeeseen. Kyselytutkimuksen etuna on, että voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto suurelta määrältä ihmisiä useammasta eri asiasta (Ojasalo ym. 2014, 121).

Kyselytutkimus on määrällisen tutkimuksen menetelmä, jolla pyritään kuvailemaan ja selittämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä järjestelmällisten havaintojen avulla. Kyselyjen seurauksena saadaan usein paljon numeroihin perustuvia tuloksia, joita käsitellään tilastollisesti. Tiedon käsittelyyn on kehitetty valmiit tilastolliset analyysitavat, ohjelmistot ja raportointitavat. (Ojasalo ym. 2014, 122.) Jotta tutkimus on luotettava, kyselylomakkeen suunnittelun pohjaksi tulee olla riittävästi aiempaa tutkittua tietoa ilmiöstä sekä ilmiötä selittäviä malleja ja teorioita. Tutkimuksen eteneminen tapahtuu siis deduktiivisen logiikan mukaisesti teoriasta käytäntöön. (Likitalo & Risänen 1998, 10; Kananen 2011, 23; Ojasalo ym. 2014, 122).

Työn empiirinen osuus toteutetaan siis tutkimus- ja kehitystehtävänä ja siihen sisältyy työyhteisöviestinnän nykytilanteen kartoitus sekä analysointi ja lopputuloksena työkalu esihenkilöille työyhteisöviestinnän kehittämiseksi. Tutkimusotteena työssä käytetään määrällistä otetta ja tutkimusmenetelmänä kyselytutkimusta (Survey). Ennen projektia ja projektin aikana havainnoitiin paljon asioita työyhteisöviestinnän nykytilasta ja kehittämiseksi suurimman kouluyhteisön, Nilon koulun, osalta. Nilon koulu oli tutkijan työpiste lähes tutkimuksen loppuun asti ja pääsy siihen, että tutkimus toteutettiin.

#### 4.3 Tieteellinen käytäntö ja etiikka

Tieteelliselle tutkimukselle on asetettu joukko vaatimuksia, joiden lähtökohdat ovat kaukana tieteen historiassa. Yleisiä ohjeita tieteen tekoon ovat:

1. Tutkija tarvitsee oman tieteenalan erityisiä tietoja, metodisia keinoja ja tutkimustapoja.

2. Tutkijan on vakuutettava siitä, että kysymyksessä on aihe, joka tutkimuksen avulla voidaan selvittää tai ratkaista.
3. Tutkijan täytyy olla kriittinen.
4. Tutkijan on oltava suunnitelmallinen, järjestelmällinen sekä hänen on nojattava perusteluihin.
5. Tutkijan tavoitteena pitää olla yksinkertaisuus, asiat on esitettävä selvästi sekä sellaisella kielellä, että lukijoiden on helppo ymmärtää niiden merkitys.
6. Tutkijan on selvitettävä tutkimukseen liittyvät eettiset kysymykset ja otettava ne huomioon koko prosessin ajan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 22–23.)

Tutkimusetiikka voidaan rajata koskemaan tieteen sisäisiä asioita tai tutkijoiden ammattietiikkaa, johon kuuluu eettiset periaatteet, normit, arvot ja hyveet, joita tutkijan tulisi noudattaa (Kuula 2006, 23). Tieteen sisäinen etiikka liittyy luotettavuuteen ja totuudellisuuteen. Perusvaatimuksena on, ettei tutkimusaineistoa väärennetä tai luoda tyhjistä. (Kuula 2006, 34.) Tutkimusaineisto on tarkoitettu ainoastaan tutkimuskäyttöön ja sitä käytetään vain aihetta koskevassa tieteellisessä tutkimuksessa (Kuula 2006, 115). Yksi tärkeimmistä eettisistä periaatteista liittyy tutkimustulosten paikkansa pitävyyden tarkistamiseen sekä niiden yleispätevyyteen ja julkistamiseen. Tutkijan olisi hyvä koetella tulosten luotettavuutta viimeiseen asti, mahdollisia virheitä ja niiden vaikutuksia tutkimustuloksiin ei saa peittää. Tutkimustuloksia ei saa myöskään pantata. (Mäkinen 2006, 102.)

Hyvä tieteellinen käytäntö on perusedellytys eettisesti hyvälle tutkimukselle (Hirsjärvi ym. 2007, 23). Hyvän tieteellisen käytännön keskeiset lähtökohdat ovat:

1. Rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa noudatetaan.
2. Tuloksia julkaistaessa sovelletaan tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus ja arviointimenetelmiä. Lisäksi tieteelliseen tiedon luonteeseen kuuluva avoimuus tulee muistaa julkaisuvaiheessa.
3. Tutkimuksessa otetaan huomioon muiden tutkijoiden työ ja saavutukset asianmukaisella tavalla. Muiden tutkijoiden työtä tulee kunnioittaa ja antaa niille kuuluva arvo ja merkitys.

4. Tutkimuksen suunnittelussa, toteutuksessa sekä raportoinnin yhteydessä huomioidaan teolliselle tiedolle asetetut vaatimukset.
5. Tutkimusluvut ovat kunnossa ja tietyille aloille vaadittu eettinen ennakoarviointi tehty.
6. Kaikkien osapuolten oikeudet, tekijyyttä koskevat periaatteet, vastuut ja velvollisuudet sekä aineistojen säilyttämistä ja käyttöoikeuksia koskevat kysymykset sovitaan ennakkoon. Tarkennukset ovat mahdollisia tutkimuksen edetessä.
7. Tutkimuksen kannalta merkitykselliset sidonnaisuudet kuten rajoituslähteet ilmoitetaan tutkimukseen osallistujille sekä raportoidaan julkaisuvaiheessa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.)

## 5 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Tutkimuksen perusjoukkoon, Kuusamon kaupungin peruskoulujen henkilöstöön, kuului yhteensä 235 henkilöä. Määräajassa kyselyyn tuli yhteensä 84 vastausta. Kysely lähetettiin jokaiselle perusjoukkoon kuuluvalle henkilölle niin Wilma-viestillä kuin sähköpostitse eli tavoitteena oli tehdä kokonaistutkimus, jossa perusjoukon jokaiselle otantayksikölle annettiin mahdollisuus osallistua kyselyyn. Vastaajille oli myös tarjolla paperinen lomake, mutta kaikki vastaukset tulivat sähköisesti. Jokainen sai tehdä osallistumispäätöksensä itsenäisesti. Alkuperäinen vastausten keruu-aika haluttiin pitää lyhyenä ja se oli alun perin puolitoista viikkoa. Vastausaikaa jatkettiin viikolla, sillä alkuperäiseen määräaikaan mennessä vastauksia oli tullut 63 kpl. Lisäajalla saatiin siis vielä 21 uutta vastausta ja vastausprosentti perusjoukosta kaiken kaikkiaan nousi hieman vajaaseen 36 prosenttiin. Prosentuaalisesti vastausmäärä on hyvä, ja sen pohjalta voidaan tehdä olettamuksia kohdeorganisaation työyhteisöviestinnän nykytilasta.

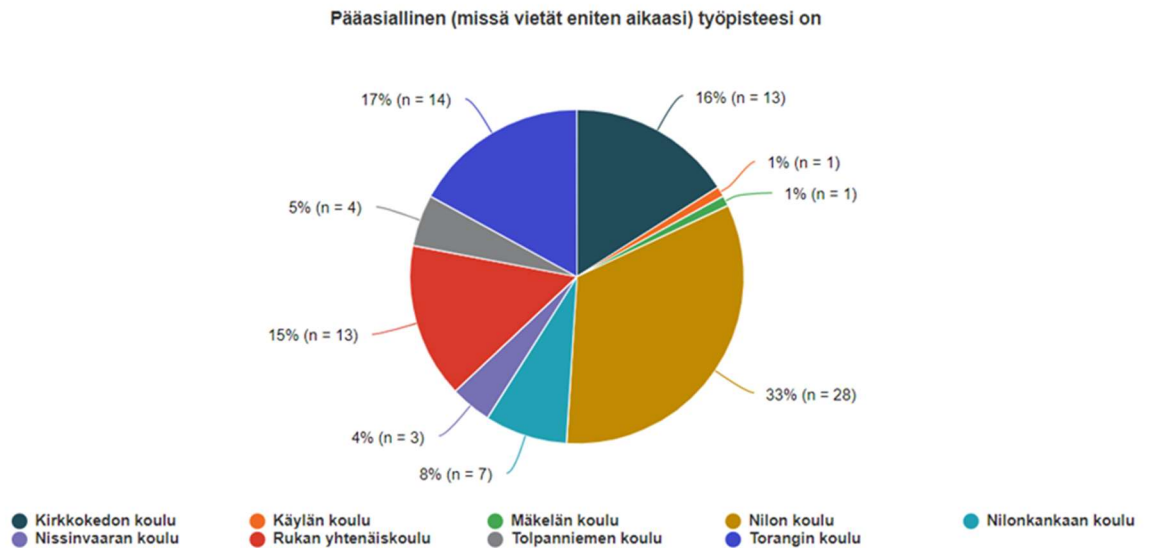
Kyselyn aluksi vastaajille kerrottiin kyselyn tarkoitus ja avattiin työyhteisöviestinnän määritelmää. Itse kysely oli jaettu viiteen osioon, joista ensimmäinen käsitteli vastaajan taustaa ja tarkoituksena oli myös herättää vastaaja miettimään mitä lause "jokainen siivoaa omat jälkensä" tarkoittaa juuri kyseiselle vastaajalle. Tony Dunderfeltin (2015, 37) kirjassa "Kuuntele ja tule kuulluksi" puhutaan sanojen tulkinnasta. Lause "jokainen siivoaa omat jälkensä keittiössä" on kirjailijan mukaan yleisesti hyvin ymmärrettävissä, eikä tulkinnan varaa yksilöille jää. Tosiasiassa jokainen liittää kuitenkin tähän lauseeseen omat siivoamisen ja astioiden pesemisen muistonsa. Lapsuudessa opitut mallit siirretään huomaamatta ja vaivattomasti työelämän nykyhetkeen.

Toisen osion tarkoitus oli selvittää yleisesti työyhteisöviestinnän tämänhetkinen tilanne vastaajan työskentelemässä toimipisteessä sekä näkemyksiä työyhteisöviestinnästä. Kolmannessa osiossa selvitettiin, millainen lähiesihenkilö on viestijänä. Neljännessä osiossa vastaajan tuli pohtia omaa roolia viestin vastaanottajana ja viestijänä. Viidennessä osiossa kysyttiin viestintäkanavista sekä toiveita sen suhteen missä kanavassa viestintä tulisi tapahtua. Lopuksi vastaajalla oli mahdollisuus kirjoittaa vapaasti aiheeseen liittyviä kommentteja.

### 5.1 Vastaajien työtausta ja toimenkuva

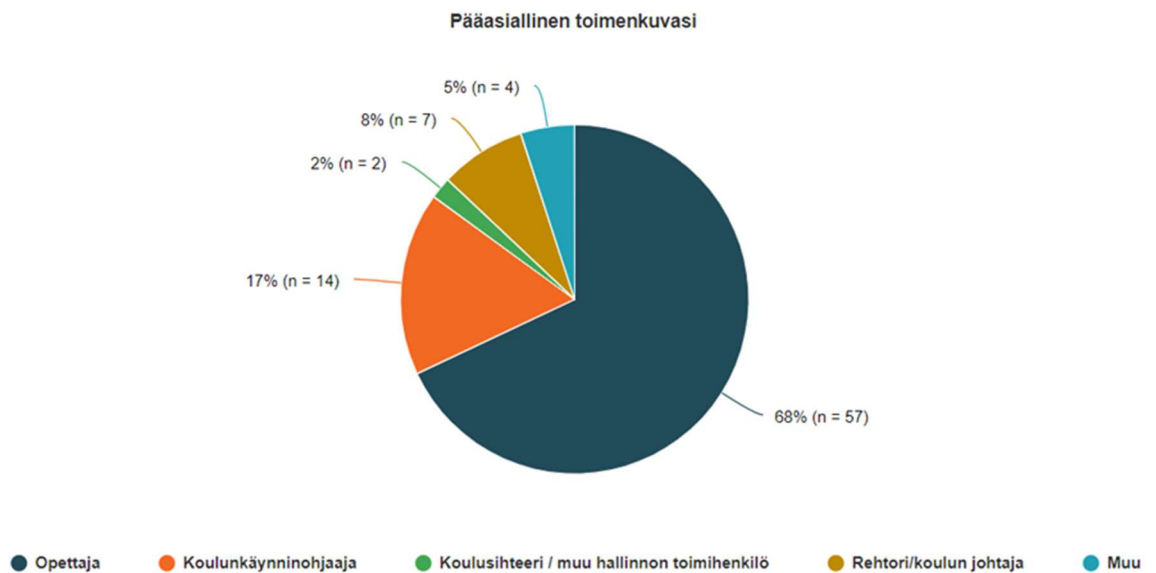
Vastaajista määräaikaisessa työsuhteessa vastaushetkelle toimi 14 vastaajaa eli lähes 17 prosenttia ja vakituisessa 70 vastaajaa. Kahdeksan vastaajista eli kymmenen prosenttia toimi esihenkilö

tai siihen verrattavassa olevassa asemassa. Suurin osa vastaajista, 33 prosenttia, työskenteli pääasiallisesti Nilon koululla (kuva 3), joka on Kuusamon peruskouluista suurin niin oppilas- kuin työntekijämäärältään.



Kuva 3. Pääasiallinen toimipiste.

Suurin osa vastaajista, lähes 70 prosenttia, toimi kouluissa opettajina (kuva 4). Toiseksi suurin ammattikunta oli koulunkäynninohjaajat.



Kuva 4. Pääasiallinen toimenkuva.

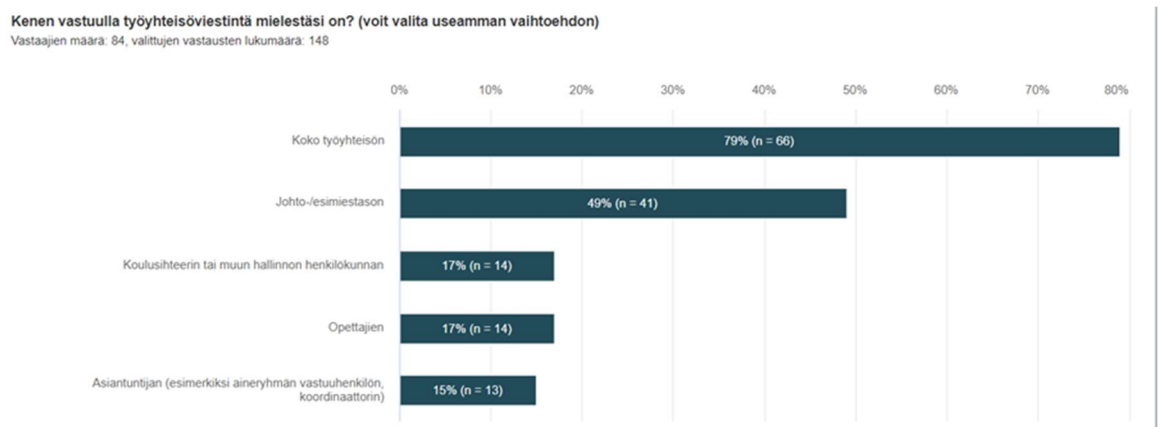
Suurimmalle osalle vastaajista lause ”Jokainen siivoaa omat jälkensä” tarkoittaa, että jokainen siivoaa kaikki omat jälkensä eli laittaa astiat tiskikoneeseen, siivoaa murut pöydältä ja niin edelleen (Kuva 5). Neljäsosalle vastaajista lause tarkoittaa kuitenkin jotakin muuta. Huomioitavaa on, että yksikään vastaajista ei valinnut vaihtoehtoa ”Joku toinen huolehtii siivoamisesta”.



Kuva 5. Jokainen siivoaa omat jäljet.

## 5.2 Näkemyksiä työyhteisöviestinnästä ja nykytila

Kyselyn toisen osion tarkoitus oli kartoittaa työyhteisöviestinnän nykytilaa toimipisteissä sekä vastaajien näkemyksiä työyhteisöviestinnästä. Monivastauskysymysten avulla saatiin selville, että lähes puolet (49 %) vastaajista on sitä mieltä, että työyhteisöviestinnän vastuu on johdolla (Kuva 6). Suurin osa (79 %) oli kuitenkin sitä mieltä, että vastuu on koko työyhteisöllä.

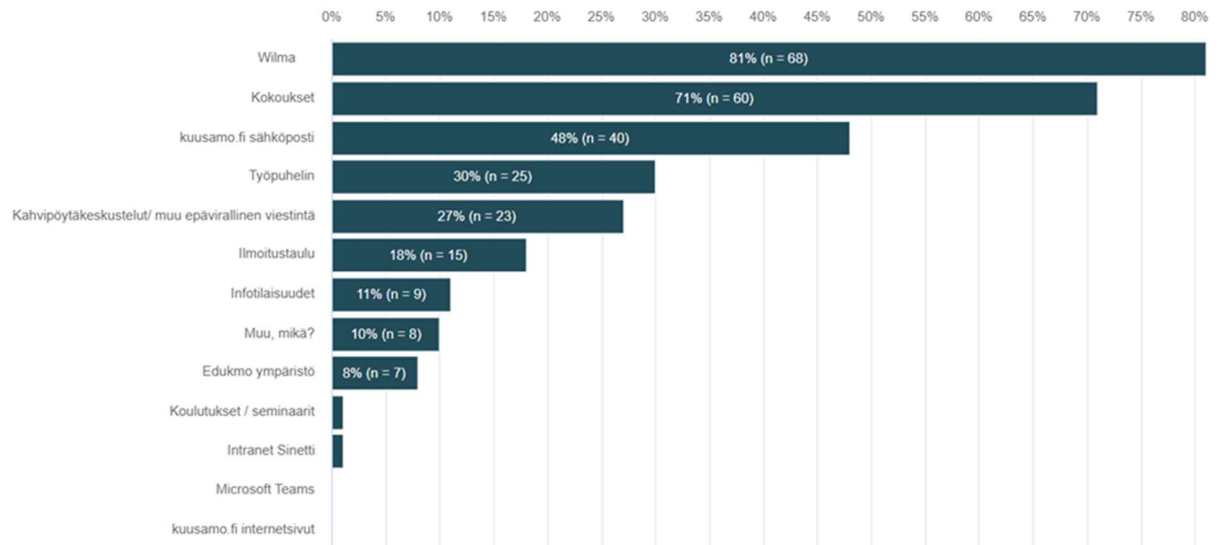


Kuva 6. Työyhteisöviestinnän vastuuhenkilö(t).

Kolme tärkeintä työyhteisöviestinnän kanavaa vastaajien mielestä olivat Wilma, kokoukset sekä kuusamo.fi sähköposti (Kuva 7). Myös työpuhelin sekä epäviralliset keskustelut nousivat vastauksissa esille työyhteisöviestinnän kanavina. Microsoft Teams, kuusamo.fi internetsivut, koulutukset/seminaarit sekä Kuusamon kaupungin intranet Sinetti koettiin vähiten tärkeimmiksi. Vapaissa kommentteissa vastaajat (7 kpl) ehdottivat yhdeksi kanavaksi WhatsApp sovellusta.

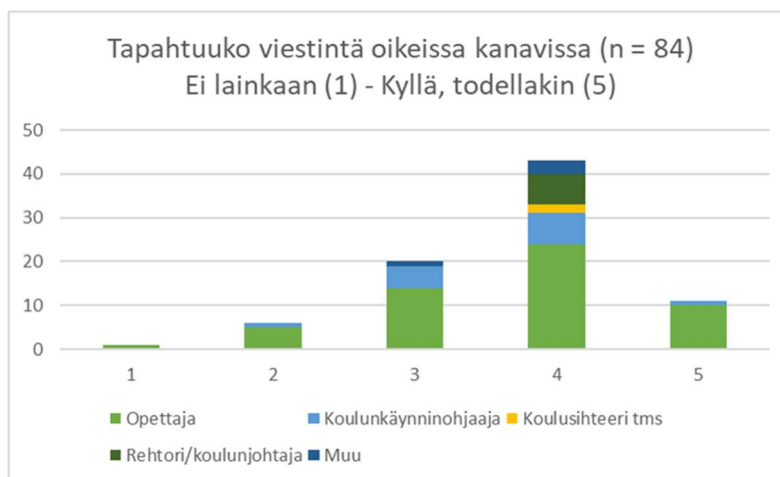
**Mitkä ovat mielestäsi kolme (3) tärkeintä työyhteisöviestinnän kanavaa?**

Vastaajien määrä: 84, valittujen vastausten lukumäärä: 257

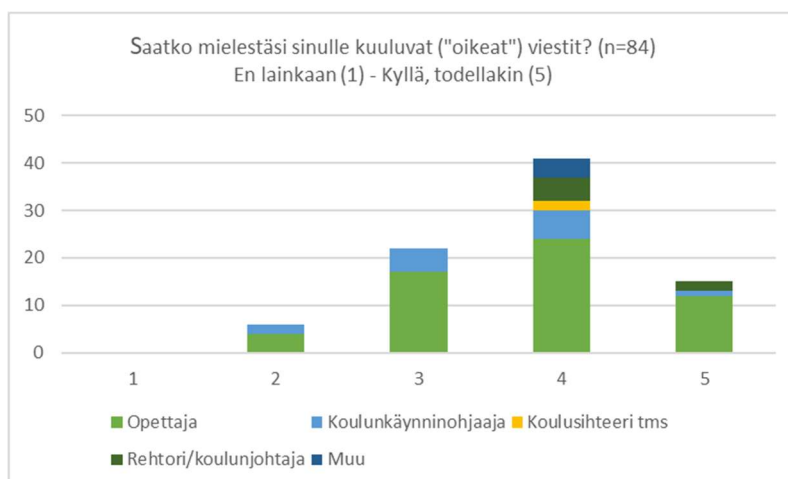


Kuva 7. Tärkeimmät työyhteisöviestinnän kanavat.

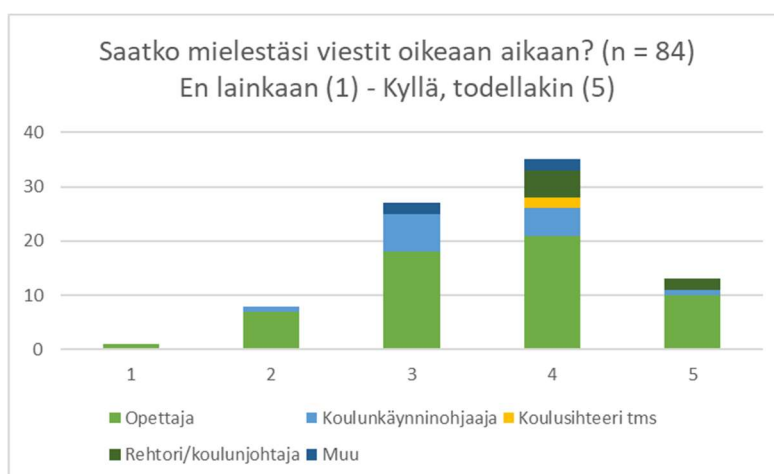
Osion kolmessa viimeisessä kysymyksessä vastaajan piti arvioida, kuinka hyvin viestintä tapahtuu työyhteisössä tällä hetkellä asteikolla 1–5. Kysymyksen analysoinnissa toimenkuvaan verratessa oli huomattavaa, että vastaukset jakautuivat useamman vaihtoehdon kesken, kun vastaajana oli opettaja tai koulunkäynnin ohjaaja. Kun vastaajana oli hallinnon henkilöstö (koulusihteerit ja esihenkilöt), vastaukset jakautuivat vähemmän. Analysoitaessa kaikkia vastauksia vastaajien mielestä viestintä tapahtuu melko hyvin oikeissa kanavissa (ka 3,7) (Kuva 8). Myös oikeat viestit (Kuva 9) saavuttavat vastaajat melko hyvin (ka 3,8). Oikea aikaisuuden suhteen hajontaa vastausten välillä oli selkeästi eniten (Kuva 10). Suurin osa saa viestit kuitenkin melko hyvin tai täysin oikea aikaisesti (ka 3,6). Mediaani kaikkien kolmen edellä mainitun osalta oli 4,0.



Kuva 8. Oikea kanavaisuus.



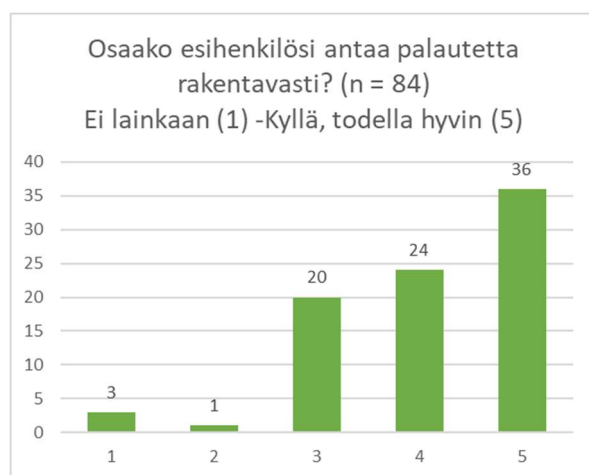
Kuva 9. Oikeat viestit.



Kuva 10. Oikea aikaisuus.

### 5.3 Lähin esihenkilö viestijänä

Kolmannessa osiossa vastaajien tuli arvioida lähintä esihenkilöä, eli sitä, jonka kanssa on eniten tekemisissä, viestijänä. Pääosin vastaajat ovat sitä mieltä, että esihenkilöä on helppo lähestyä (ka 4,4, md 5). Suurin osa vastaajista oli myös sitä mieltä, että esihenkilöllä on aikaa kuunnella vastaajaa/henkilöstöä (ka 4,2, md 4). Viidesosa ei esihenkilönä toimivasta on kuitenkin sitä mieltä, että esihenkilölle ei ole tarpeeksi aikaa kuunnella työntekijöitä. Esihenkilöt osaavat henkilöstön mielestä keskustella ymmärrettävästi ja asiallisesti (ka 4,5, md 5). Vastaajien mielestä esihenkilö osaa myös antaa palautetta rakentavasti (ka 4,1, md 4) (Kuva 11). Lisäksi vastaajat ovat sitä mieltä, että esihenkilö osaa myös ottaa vastaan palautetta (ka 4,0, md 4) (Kuva 12).



Kuva 11. Esihenkilön antama palaute.



Kuva 12. Esihenkilön vastaanottama palaute.

Pääosin esihenkilöt viestivät vastaajien mielestä ymmärrettävästi (ka 4,3, md 4) räätälöiden viestit vastaajalle/työyhteisölle sopiviksi (ka 4,1, md 4). Oikea aikaisuuden kanssa esihenkilöillä on eniten parannettavaa (ka 3,8, md 4) (Kuva 13).

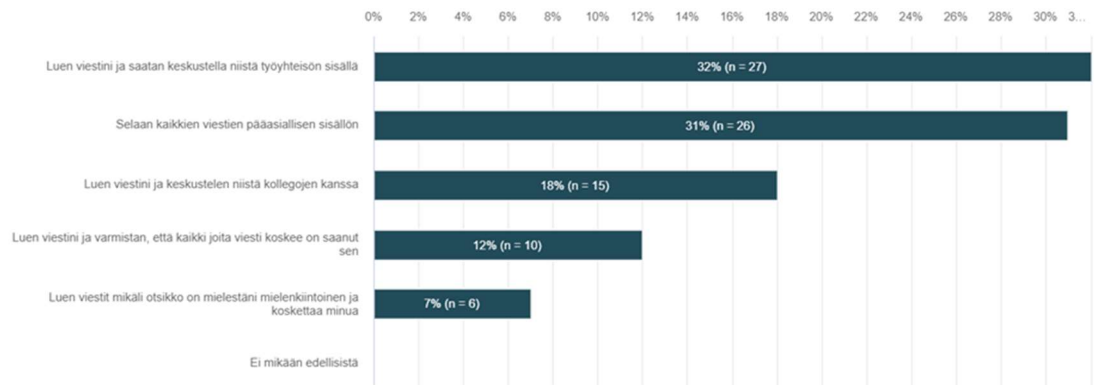


Kuva 13. Viestinnän oikea aikaisuus.

#### 5.4 Oma rooli viestijänä

Suurin osa kyselyyn vastanneista (32 %) lukee viestinsä ja saattaa keskustella niistä työyhteisön sisällä (Kuva 14). Lähes saman verran kyselyyn vastanneista (31 %) selaa kaikkien saamiensa viestien pääasiallisen sisällön läpi. Vain hieman päälle kymmenen prosenttia lukee viestit ja varmistaa, että kaikki, joita viesti koskee, on saanut sen. Huomioitavaa tässä on se, että vain kaksi esihenkilöä kahdeksasta varmistaa, että jokainen, jota viesti koskee, on saanut sen.

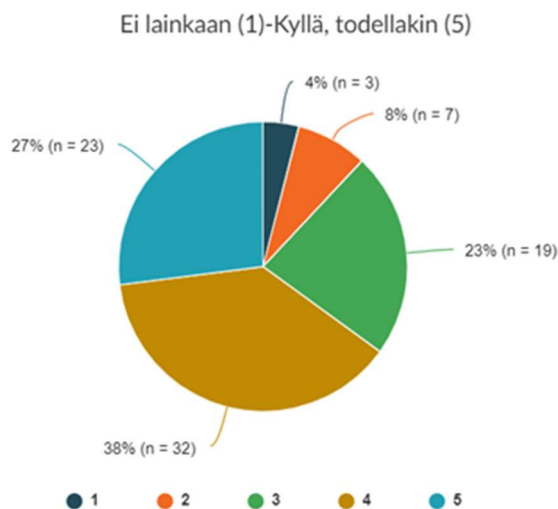
Mikä seuraavista vaihtoehtoista kuvaa sinua parhaiten?  
Vastaajien määrä: 84



Kuva 14. Vastaaja viestin vastaanottajana.

Yli puolet vastaajista on sitä mieltä, että työyhteisöviestintä kuuluu heidän työkuvaansa (Kuva 15). Kolmas osa vastaajista oli sitä mieltä, että asia ei välttämättä ole heidän vastuullaan joko lainkaan tai juurikaan (ka 3,8, md 4).

Kuuluuko työyhteisöviestintä omaan työnkuvaasi?



Kuva 15. Viestinnän kuuluminen työnkuvaan.

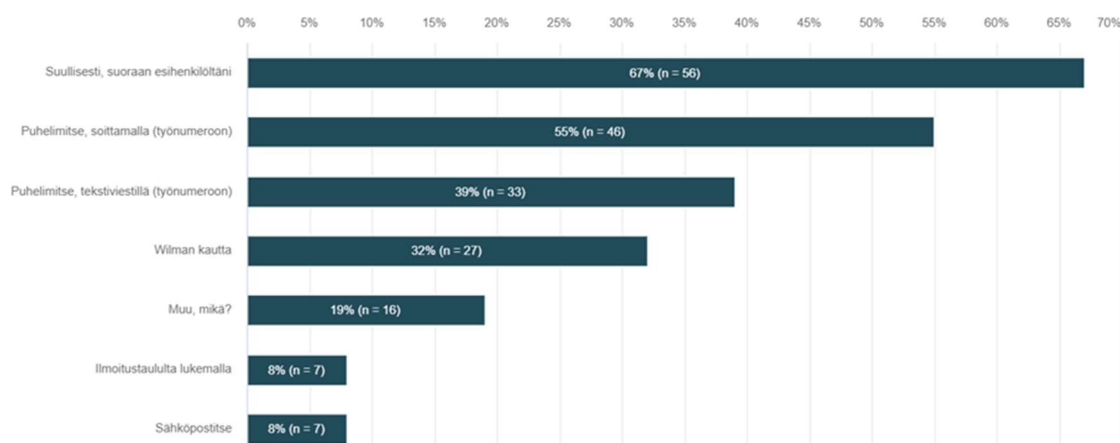
Positiivista oli huomata, että vaikka kaikkien mielestä työyhteisöviestintä ei välttämättä kuulu heidän työnkuvaansa, yli 70 % vastaajista etsii kuitenkin itse aktiivisesti tai suhteellisen aktiivisesti tietoa (ka 3,9). Myös 64 % vastaajista välittää viestejä eteenpäin hyvin tai todella hyvin (ka 3,8). Viestien tuottamisessa taas puolet tuottaa viestejä ja puolet on joko neutraaleja asian suhteen tai ei tuota viestejä kollegoille (ka 3,5). Mediaani kaikkien kolmen kysymyksen osalta oli 4.

## 5.5 Työyhteisöviestinnän kanavat

Kyselyn viimeisessä osiossa selvitettiin niitä kanavia, joissa työyhteisöviestinnän toivotaan tapahtuvan. Saman päivän sijaisuudet ja vuoronvaihdot toivotaan viestittävän joko esihenkilöltä suullisesti, puhelimitse työnumeroon soittamalla tai tekstiviestillä (Kuva 16). Seuraavan päivän tai sitä myöhemmät sijaisuudet ja vuoronvaihdot tulisi niin ikään esihenkilön ilmoittaa suoraan suullisesti tai soittamalla työnumeroon, mutta kolmantena vaihtoehtona myös Wilman kautta tiedottaminen nousi esille (Kuva 17). Vapaissa kommentteissa muiksi vaihtoehtoiksi molemmissa kohdissa nostettiin WhatsApp, henkilökohtaiseen numeroon ilmoittamalla sekä jonkinlaista Chat vaihtoehtoa.

**Saman päivän sijaisuudet / vuoronvaihdot (voit valita useamman vaihtoehdon)**

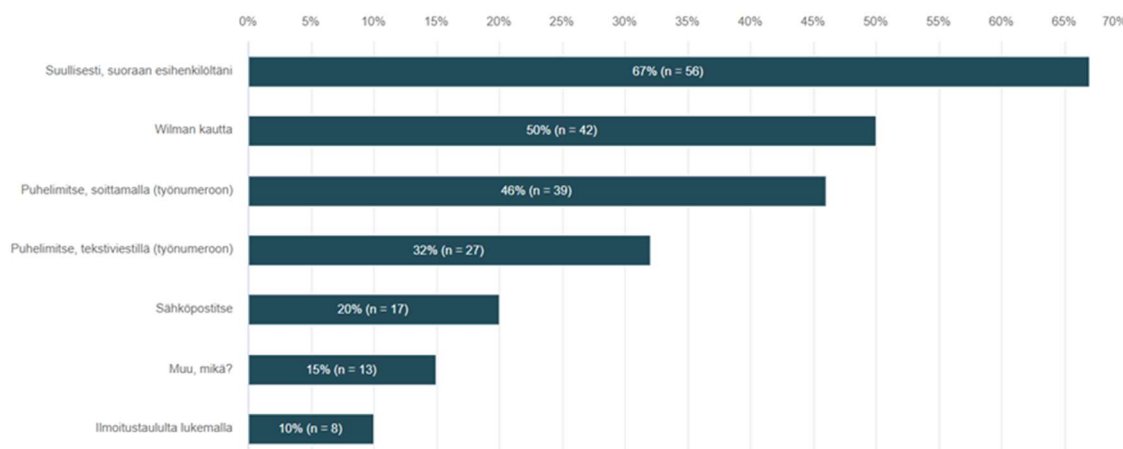
Vastaajien määrä: 84, valittujen vastausten lukumäärä: 192



Kuva 16. Saman päivän sijaisuudet/vuoronvaihdot.

**Seuraavan päivän tai sitä myöhemmät sijaisuudet / vuoronvaihdot (voit valita useamman vaihtoehdon)**

Vastaajien määrä: 84, valittujen vastausten lukumäärä: 202

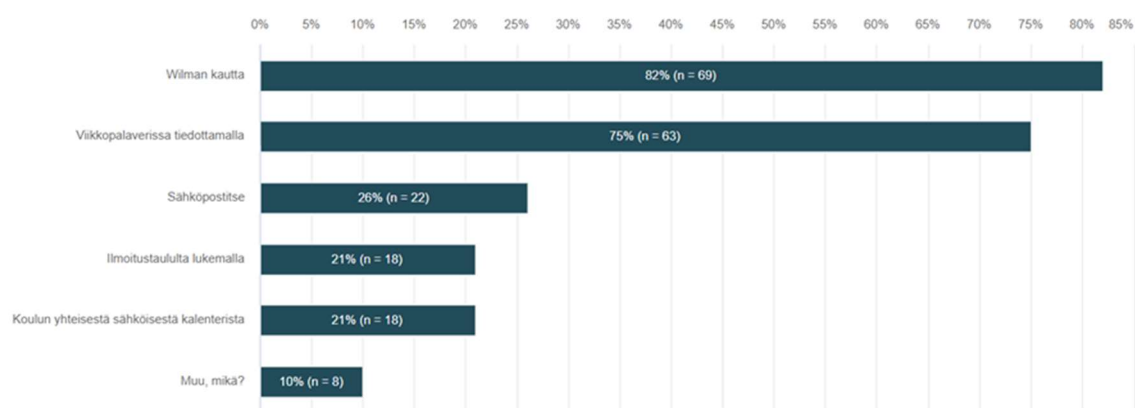


Kuva 17. Seuraavan päivän sijaisuudet/vuoronvaihdot.

Koulupäiviin vaikuttavat muutokset (Kuva 18) toivottiin tiedotettavan joko viikkopalaverissa tai Wilman kautta tiedottamalla. Samat tiedotuskanavat nousivat ylitse muiden myös, kun tiedotetaan kokouksista, infotilaisuuksista tai muista pakollisista työajan ja/tai lukujärjestyksen ulkopuolella tapahtuvista tapahtumista (Kuva 19) sekä mahdollisista muutoksista aikatauluihin (Kuva 20). Vapaissa kommentteissa näistä asioista toivottiin tiedotettavan joko WhatsAppissa, keskustelemalla naamatusten, Google Chatissa, ilmoittamalla omaan henkilökohtaiseen numeroon tai koulutyötiedotteessa. Kaupungin yleinen tiedottaminen (Kuva 21) toivottiin sitä vastoin tapahtuvan pääasiallisesti sähköpostin kautta.

**Koulupäiviin vaikuttavat muutokset (teemapäivät, ilta/yökoulut, valtakunnalliset jne) (voit valita useamman vaihtoehdon)**

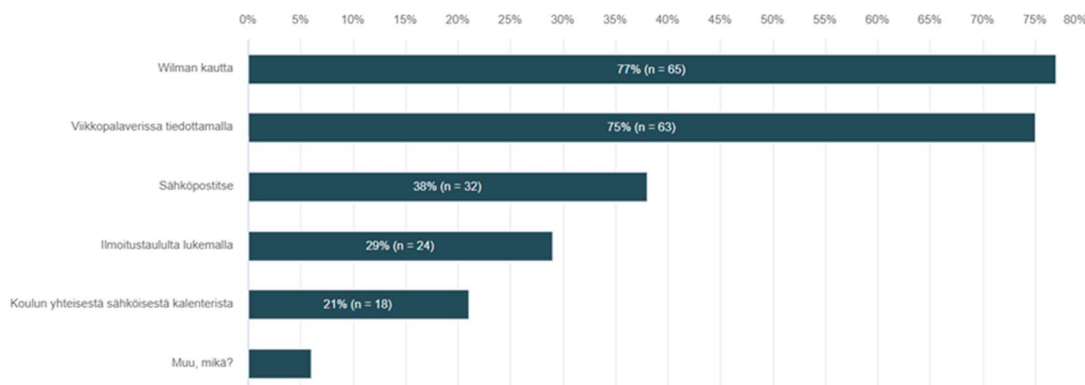
Vastaajien määrä: 84, valittujen vastausten lukumäärä: 198



Kuva 18. Koulupäiviin vaikuttavat muutokset.

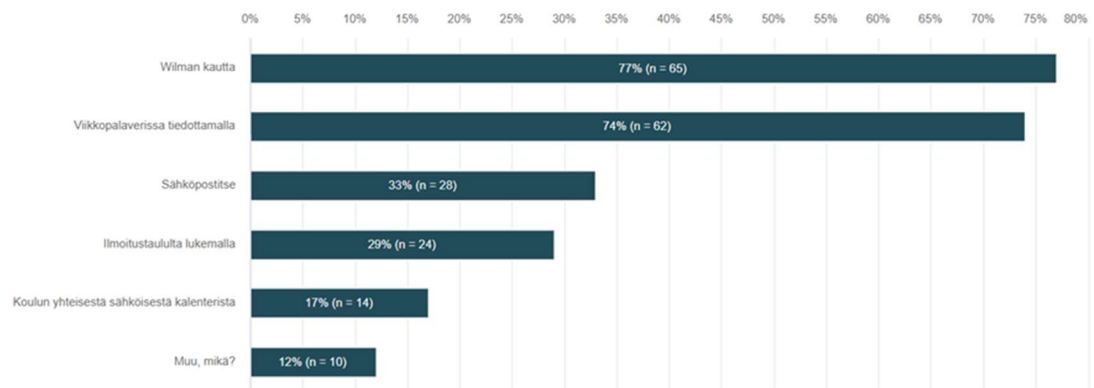
**Kokoukset / infotilaisuudet / pakolliset työajan/lukujärjestyksen ulkopuolella tapahtuvat tilaisuudet (voit valita useamman vaihtoehdon)**

Vastaajien määrä: 84, valittujen vastausten lukumäärä: 207



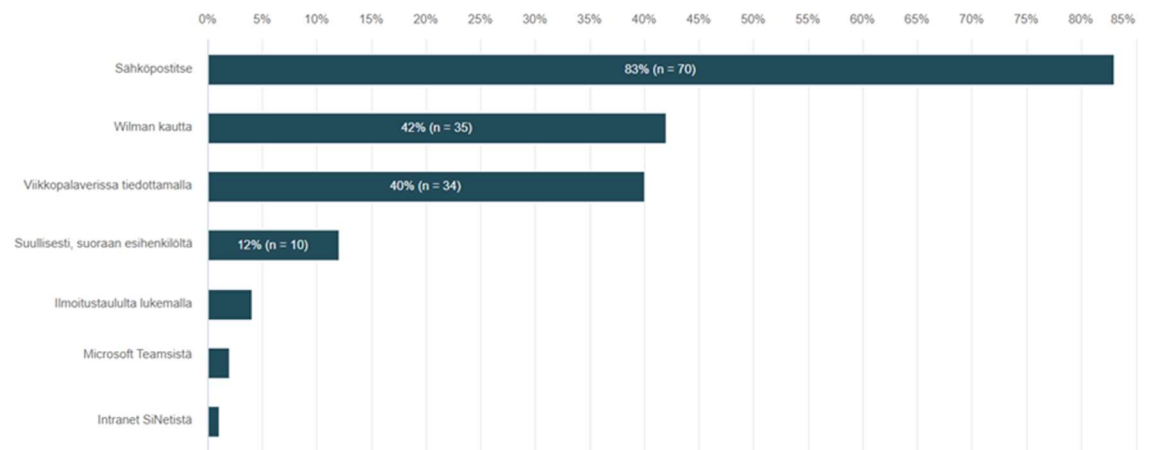
Kuva 19. Työajan ulkopuoliset tilaisuudet.

**Mahdolliset muutokset aikatauluihin (kokoukset, teemapäivät, tapahtumat jne.) (voit valita useamman vaihtoehdon)**  
 Vastaajien määrä: 84, valittujen vastausten lukumäärä: 203



Kuva 20. Aikataulu muutokset.

**Yleinen tiedottaminen kaupungin asioista (voit valita useamman vaihtoehdon)**  
 Vastaajien määrä: 84, valittujen vastausten lukumäärä: 155



Kuva 21. Yleinen tiedottaminen.

## 5.6 Vapaat kommentit

Yhteensä vapaita kommentteja kirjasi 21 vastaajaa, joista kaksi ei ollut relevantteja tutkimuksen kannalta. Toisessa oli kirjattu pelkkä viiva ja toisessa lähetetty terveiset tutkijalle. Muissa kommentteissa vastaajilla nousi esiin muutama yksittäinen asia, joka toistui useammassa kommentissa.

Viidessä kommentissa toivottiin, että viestintä olisi kaikkien ulottuvissa. Fyysistä ilmoitustaulua ei koeta parhaana ratkaisuna sisäisessä viestinnässä ja vaihtoehdoksi ehdotettiin sähköisiä viestintäkanavia. Yksi kommentti kiteyttää oikeastaan nykytilanteen:

*"Paperien teippailu seinille pois ja siirrytään oikeasti sähköiseen viestintään".*

Toinen vastaaja eritteli asiaa vielä tarkemmin:

*"On paljon erilaisia asiakirjoja, kokousmuistiinpanoja, ohjeita, valvontalistoja jne, jne. jotka olisi hyvä jakaa sähköisenä jaettuna onedrive kansiona kaikille".*

Sähköisen viestinnän ongelma akuuttitapauksissa on kuitenkin se, että kaikilla työyhteisön jäsenillä ei ole esimerkiksi omaa työpuhelinta eikä viestintä ole muun muassa tästä syystä tasapuolista tai oikea-aikaista. Näistä viestinnän kanavien ja oikea-aikaisuuden puutteista eri ammattikuntien välillä mainittiin kuudessa kommentissa. Pari kommentti kuvaa tilannetta seuraavasti:

*"... omat numerot on pitänyt ns. antaa jakoon, että viestit tavoittaa..."*

*"Viestit tulisi tasapuolisesti kaikille henkilökunnan jäsenille. Ohjaajat jää usein pimentoon kouluun liittyvissä asioissa, kun kaikki viestit eivät heille mene".*

*"Heikko viestintä rasittaa henkilökuntaa ja syö voimavaroja. Kun osa tietää asioista ja osa ei, niin tulee tunne, etteivät kaikki ole aidosti työyhteisön tasaveroisia jäseniä."*

Yksittäisissä kommentteissa mainittiin yleisesti tiedottamisen tärkeydestä, hätäilmoitusviestinnän kehittämisestä, kiireestä ja sen vaikutuksesta löytää aikaa asioiden sopimiseen sekä toivottiin erään koulun viikkopalaverin aikaistamista 5 minuutilla sekä asioiden esitystärkeiden priorisointia, siten että "kevyet ilmoitukset" jätettäisiin loppuun tai ilmoitettaisiin yhteenvetoviestissä, jottei tunneille mentäisi myöhässä.

Esihenkilöiden viestintää kommentointiin suoraan kolmessa palautteessa. Kahdessa palautteessa toivottiin esihenkilön/rehtoreiden jakavan keskenään hyväksi koettuja viestintätapoja seuraavasti:

*"... Monesti huonosti voivan työyhteisön syynä on nimenomaan puutteellinen viestintä. Toivoisin, että rehtorit jakaisivat keskenään hyväksi havaitsemiaan viestintäkanavia."*

*"Rehtorit voisivat yhteisesti sopia hyvistä käytänteistä tiedottamisessa: toiset jakavat hyvin tietoa, toiset ei juuri lainkaan. Esimerkiksi tämä kysely tuli toisille kouluille viikkoa aiemmin kuin meille..."*

## 5.7 Jatkokysely esihenkilöille

Viestintä- ja vuorovaikutustapoja ei aina huomioida esihenkilöitä palkatessa. Tämän kaltainen osaamisen merkitys tulee kuitenkin kasvamaan ja yhä enemmän johtajat ja esihenkilöt ovat sekä asioiden että ihmisten johtajia. Esihenkilö voi kuitenkin kehittää viestintäosaamistaan esimerkiksi viestintävalmennuksen avulla. Monissa organisaatioissa on myös viestinnän erityisosaamista, joiden puoleen kannattaa kääntyä tarvittaessa. Organisaatioissa saattaa myös toimia viestintäverkosto, joissa on viestintää tekeviä ja siitä kiinnostuneita henkilöitä, jotka kehittävät omien jäsenten osaamista ja taitoja sekä levittävät sitä muille. Turhaan ei siis kannata lyödä omaa päätä seinään ja yrittää liian kauan tehdä ilman apua sellaista, missä ei ole asiantuntija. (Juholin 2008, 304–307.) Niin tiedon jakaminen, myös osaamisen kehittäminen riippuu työntekijän omasta halusta ja aktiivisuudesta (Kesti 2005, 12). Tämä pätee niin työntekijöihin kuin esihenkilöihin. Yksi keino kehittää omaa työyhteisöviestintää on myös hyvien käytänteiden jakaminen muiden esihenkilöiden kanssa.

Esihenkilöille teetettiin kyselylomakkeessa esille nousseiden vapaiden kommenttien perusteella jatkokysely, jossa heitä pyydettiin sähköpostilla lähettämään 1–3 vahvuutta viestijänä tai sellaisia hyväksi kokemiaan viestintätapoja, joista henkilöstö on ollut tyytyväinen tai jotka he itse kokevat tehokkaiksi/toimiviksi. Kymmenestä viestin vastaanottajasta neljä vastasi takaisin. Vastausmäärien vähäisyydestä johtuen mitään yleisiä johtopäätöksiä hyvistä käytänteistä ei voi vetää, mutta yksittäisiä kommentteja voi silti nostaa esille. Ainoastaan yksi vastaajista kommentoi omia vahvuuksiaan, joten niistä ei tehdä päätelmiä tässä yhteydessä.

Eräs vastaajista totesi, että heidän pienessä yksikössään viestintää ei koeta niin haastavaksi kuin joissakin suuremmissa työyhteisöissä, joissa viestintä voi olla isokin ongelma. Tämä varmasti pitää paikkaansa, ja siksi esihenkilön tulisi kuulostella herkällä korvalla millainen tiedottaminen hänen työyksikössään toimii. Tätä voi ja kannattaa aika ajoin myös kysyä henkilöstöltä. Esihenkilön tavoitettavuus nostettiin esille parissa kommentissa välineinä puhelin, Wilma viestintä sekä ihan face-to-face. Eräessä vastauksessa todettiin, että esihenkilö on tavoitettavissa puhelimitse 24/7. Tärkeää onkin siis tehdä henkilökunnalle selväksi mitä kautta juuri heidän esihenkilönsä tavoittaa parhaiten. Huomioitavaa kuitenkin on, että esihenkilön tulee noudattaa sovittuja sääntöjä, kohdella kaikkia työntekijöitä tasa-arvoisesti ja pyrkiä jakamaan työtaakka tasapuolisesti ylläpitääkseen vuorovaikutukseen kuuluvaa oikeudenmukaisuutta (Salminen 2010, 10–11).

## 5.8 Johtopäätökset

Tutkimustulosten mukaan Kuusamon kaupungin koulujen työyhteisöviestintä ei ole lainkaan niin huonolla tolalla, kuin tutkijan havainnot antoivat ymmärtää. Suurimmat epäkohdat avointen kommenttien perusteella voidaan ajatella olevan oikea kanavaisuuden suhteen, kun kaikilla työntekijöillä ei ole kaikkia kanavia käytössä. Lisäksi muutosta kaivattiin nimenomaan sähköisten kanavien tehostamisessa.

Kun vastauksia verrataan työnkuvaan nähden, huomataan, että on olemassa eroa viestinnän onnistuvuudessa siitä missä työnkuvassa työntekijä on. Tässäkään ei kuitenkaan ollut mitään suuria/hälyttäviä eroja. Esihenkilöiden tulee vain kiinnittää huomiota siihen missä kanavissa/välineissä mikäkin viestin on syytä lähettää, jotta viestit saavuttavat kaikki henkilöt ja näin ollen luo paremmin voivan ja tasa-arvoisemman työyhteisön.

Ari Salminen (2010, 41–43) on määritellyt Vaasan yliopiston julkaisussa eettisen johtamisen seuraavasti: *Eettinen johtaminen on yhteisten arvojen, oikeudenmukaisuuden ja yhteisen hyvän edistämistä kohti laajempaa eettisyyttä ja tuloksellisuutta työyhteisöissä sekä organisaatioiden ja yksilöiden päätöksen teossa*. Salminen jatkaa tiivistämällä eettisen johtajan ideaalityyppiä seitsemään kohtaan, joista kuudennessa kirjataan ideaalityypistä seuraavaa: *Hänen on kuunneltava omaa työyhteisöään, tunnettava myötätuntoa ja arkisissa tilanteissa otettava huomioon työtovereiden ja alaisten toivomukset*.

Tutkimustulosten ja Salmisen määritelmän mukaisesti Kuusamon kaupungin peruskoulujen rehtorit ja koulunjohtajat voisivat aktiivisesti jakaa keskenään hyväksi kokemiaan työyhteisöviestintätapoja ja näin osittain yhtenäistää työyhteisöviestintää henkilöstön välillä. Tärkeää on silti olla unohtamatta juuri oman työyhteisön erityispiirteitä ja kuuntelua.

## 5.9 Työyhteisöviestinnän opas Kuusamon peruskouluille

Kehittävän työntutkimus on muutosstrategia. Se yhdistää tutkimuksen, käytännön kehittämistyön ja koulutuksen. Tarkoituksena ei ole tuottaa ulkoapäin valmiita ratkaisuja, vaan muokata työyhteisön sisällä välineitä toiminnan erittelyyn ja uusien mallien suunnitteluun. (Engeström 2002, 12.) Esihenkilön omalla esimerkillä johtamisen katsotaan olevan tehokkainta johtamista. Myös esihenkilön näkyminen omiensa parissa on tärkeää. On hyvä huomioda, että sähköposteilla, kirjeillä ja tekstiviesteillä johtaminen on hyvin vaillinaista. (Moisala 2010, 46–47.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä koulujen esihenkilöille opaslehtinen ja tiivistetty huoneentauluversio, jolla he pystyisivät tehostamaan työyhteisönsä sisäistä viestintää esihenkilöiltä työntekijöille ja ohjata työyhteisön jäseniä aktiiviseen viestintään. Oppaan rakenteen pohjana on löyhästi käytetty johdannossa esitettyä ”organisaation viestintätoimijuuden mahdollistaminen ja tukeminen” – taulukkoa, jossa viestinnän selventäminen on jaettu kolmeen kokonaisuuteen: Merkityksen ja viestintäkäytänteiden selventämiseen sekä johdon viestinnän yhtenäistämiseen. Oppaassa on lisäksi nostettu niitä asioita esiin, jotka syksyllä 2022 tehdyssä työyhteisöviestintäkyselyssä nousivat esille koulujen henkilökunnan vastausten perusteella. Työyhteisöjen aktivointi omatoimiseen viestintään jäi kehittämistyössä taka-alalle ajan puutteen vuoksi, mutta se on nostettu esille esihenkilön antaman esimerkin muodossa, jota oppaassa korostetaan useampaan otteeseen.

Kehittämistyön tuloksena syntyi ”Työyhteisöviestinnän lyhyt oppimäärä – ABC sisäiseen viestintään koulujen esihenkilöille” – opaslehtinen (LIITE 2) sekä ”Työyhteisöviestinnän huoneentaulu koulujen esihenkilöille” (LIITE 3). Opaslehtinen on mahdollista tulostaa vihkomuotoon ja huoneentaulu seinälle tai haitariksi. Molemmat versiot toimitettiin sähköisenä esihenkilöiden käyttöön. Lehtisen suunnittelun vaiheissa työnantajan mielipidettä kuultiin ja heitä kannustettiin mukaan lehtien suunnitteluun, jotta siitä saatiin organisaatiota paremmin palveleva opas. Lehtisessä on askeleita ja havainnollistavia taulukoita ja kuvia viestinnän selkeyttämisen, oikeiden viestintäkanavien ja -välineiden valinnan sekä kuuntelemisen tehostamisen tueksi. Lisäksi yksi askel on varattu uusien työntekijöiden perehdyttämisen tueksi. Visualisoinnin kannalta syksyn kyselyn vastausten perusteella on tehty sanapilvi sanoista, joihin esihenkilöiden kannattaa kiinnittää huomiota. Oppaan tarkoitus ei ole tuottaa valmiita ratkaisuja, ainoastaan antaa välineitä oman työyksikön työyhteisöviestinnän kehittämiseen ja tehostamiseen.

## 6 Pohdinta

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kehittää työelämän edustajalle, joka tässä tutkimuksessa oli Kuusamon peruskoulujen esihenkilöt, toimintamalleja työyhteisöviestinnän kehittämiseksi. Työyhteisöviestintä rajattiin tämän opinnäytetyön yhteydessä esihenkilön ja työntekijöiden väliseen viestintään sekä viestintäkanaviin. Lisäksi rajauksena oli työntekijän oman aktiivisen ja itseohjautuvan tiedon hankinnan ja levittämisen tukeminen esihenkilön toimesta. Tutkimuksen ensimmäinen tavoite saavutettiin. Lopputuloksena syntyi esihenkilöille jaettava lehtinen työyhteisöviestinnän toimintamallista, joka on muokattavissa viestinnän kiireellisyyden ja viestin sisällön mukaisesti eri viestintäkanaviin. Lehtisestä muokattiin myös tiiviimpi huoneentaulu, jonka esihenkilöt voivat tulostaa omalle seinälle tai haitarimalliksi, siten että se on käden ulottuvilla. Toisen tavoitteen, työntekijöiden aktiivinen ja itseohjautuva tiedon hankinta ja levittäminen, suhteen tutkimustulokset jäivät vajaiksi ja osin saavuttamatta. Esihenkilöiden oma esimerkki ja kannustaminen koetaan kuitenkin tutkimuksessa teorian ja tulosten pohjalta tärkeiksi toimintamalleiksi työntekijän aktiivisuuden ja itseohjautuvuuden kannalta ja tätä painotettiin myös valmiissa kehittämissyöissä.

Tutkimustulosten ja teorian mukaan työyhteisöviestinnän oikea-aikaisuus vaikuttaa suuresti työhyvinvoinnin kannalta tasa-arvokysymykseen. Mikäli henkilöstö tai henkilöstön jäsen ei koe saavansa oikeita viestejä oikeaan aikaan, voi hän kokea epätasa-arvoisuutta. Epätasa-arvoa tutkimuksen mukaan aiheuttaa jopa se, että eri kouluissa tiedotetaan eri aikaan sama asia. Tutkimuskysymyksistä ensimmäinen kohdistui juuri viestinnän oikea-aikaisuuteen, oikeille ihmisille sekä oikeissa paikoissa/kanavissa tapahtuvaan viestintään. Varsinkin viestintäkanavien käytöstä tutkimus antoi todella kattavaa informaatiota ja lopputulos antaa esihenkilöille hyvän työkalun kanavan valintaan. Viestin toimittaminen oikeille ihmisille on esihenkilön arvioitava, mutta vanha ajatus ”parempi liikaa informaatiota kuin liian vähän” on kyseenalaistettava nykypäivän tietotulvassa. Myös oikea-aikaisuus jää esihenkilön arvioitavaksi, mutta sitä helpottaakseen mallissa on taulukko, jolla kiireellisyyttä voi arvioida.

Työntekijän oma aktiivisuus ja itseohjautuvuus oli kyselyn perusteella hyvällä tasolla. Tutkimuskysymyksistä jälkimmäinen eli työntekijän oman aktiivisuuden ja itseohjautuvuuden edistäminen esihenkilön toimesta jäi kuitenkin kehittämistyössä taka-alalle. Tärkeimmäksi toimintamalliksi tutkija katsoi tässä vaiheessa esihenkilön oman esimerkin sekä hänen tarjoaman kannustuksen voimalla.

Työyhteisöviestinnän toimivuudella ja työhyvinvoinnilla on yhteys niin teorian kuin kyselystä saatujen vastausten perusteella, ja ovat siksi tärkeä kehityskohde organisaatiossa kuin organisaatiossa. Kuusamon kaupungin peruskoulujen työyhteisöviestinnän kehittäminen tutkimusongelman mukaisesti ensin nykytilannetta kartoittamalla ja sen jälkeen esihenkilöille toteutetun mallin myötä onnistui tutkimuksen kannalta hyvin. Huolellinen teoriakatsaus ennen kyselylomakkeen suunnittelua ja toteutusta oli erittäin tärkeä, että henkilökunnalta osattiin kysyä oikeita kysymyksiä, oikeista asioista. Vastausten perusteella saatiin kehitystyön kannalta olennaista tietoa ja organisaation kannalta painotus viestintäkanavien priorisointiin eri tilanteissa otolliseksi on hyvä ensimmäinen askel kohti työyhteisöviestinnän tehostamista. Myös esihenkilöille tuotettu malli, jossa askel askeleella kuvataan perusmalli viestinnän tehostamiseksi, on hyvä ja tarpeeksi selkeä alku viestinnän kehittämiseksi.

Tutkimuksen nykytilan hahmottaminen tutkijan toimesta alkoi, kun hän aloitti työt Kuusamon kaupungin suurimmassa koulussa, Nilon koululla, toukokuussa 2021. Aika pian tutkijalle tuli ajatus opinnäytetyön tekemisestä työyhteisöviestinnän kehittämiseksi. Myös työnantajan edustaja innostui asiasta. Pian aloittamisen jälkeen työ päätettiin laajentaa koskemaan Nilon koulun lisäksi kaikkia Kuusamon peruskouluja. Koulujen henkilökuntamäärän suuruudesta johtuen tehtiin päätös toteuttaa nykytilakartoitus kyselylomakkeella. Lomakkeen hahmottamiseen meni aikaa noin vuosi ja se muokkautui niin teorian, tutkijan oman henkilökohtaisen havainnoinnin, työyhteisöedustajien sekä koulutuksen järjestäjän kommenttien perusteella lopulliseen muotoon. Itse kyselyn tuloksien analysointiin meni puolisen vuotta, ja näin nykytilahahmottamisen prosessi venyi siis reiluun puoleen vuoteen. Toimintamallin rakentaminen tulosten ja teorian perusteella tutkijalla kesti kolme kuukautta. Lopullisen työn valmistumista ja kommunikointia työnantajan edustajien kanssa vaikeutti, tutkijan siirtyminen viimeisinä kuukausina toiseen toimipisteeseen, jolloin kommunikointi tapahtui pääosin sähköpostitse. Ohjeistuksen ottaminen käytäntöön tapahtui vasta tutkijan työsuhteen päätyttyä ja tämän opinnäytetyön valmistumisen jälkeen, joten sen toimivuuteen tutkimus ei ota kantaa, eikä siihen kuinka hyvin esihenkilöt ottivat ohjeistuksen mukaan omaan viestintäänsä.

Teoriaosuuteen pyrittiin hakemaan monipuolista ja luotettavaa lähdemateriaalia. Luotettavista lähteistä tutkija sai tiedon Kajaanin ammattikorkeakoulun ”Johtamisviestintä”-kurssilta. Muiden tutkijoiden, kirjailijoiden sekä ammattilaisten työtä on kunnioitettu lähdemerkein ja samalla on estetty plagioinnin mahdollisuus.

Kun tulkitsemme kokemuksiamme henkilökohtaisesti, on subjektiivinen asenne vaarana monipuolisessa tiedonhankinnassa. Subjektiivisuuden ehkäisemiseksi tämän opinnäytetyön kyselylomake käytettiin niin esihenkilötason kuin työntekijätason henkilöillä kommentoitavana useamman kerran ennen kuin se laitettiin julkiseen jakoon. Myös ohjaava opettaja antoi omat kommentit kyselylomakkeesta ennen sen lopullista muotoa, jolloin saatiin ulkopuolisen näkemys kysymyksistä. Kysymyksiä ohjasi lisäksi työssä käytetty teoria, jolloin luotettavuus lisääntyy ja subjektiivisuus saatiin paremmin ehkäistyä.

Koska kysely on toteutettu yhden Suomen kaupungin peruskoulujen henkilöstölle, ei tutkimustuloksia voida soveltaa yhtään laajemmalle alueelle, eikä tämä tutkimuksen ja kehitystyön kannalta ole ollut tarkoituskaan. Vastaajien vapaata tahtoa ja ihmisarvoa kunnioitettiin sillä, että vastaaminen oli vapaaehtoista. Kyselylomakkeen alussa kerrottiin kyselyn tarkoitus sekä kesto. Aineiston hävittäminen sitä vastoin unohtui kyselyyn vastanneille kertoa. Kysely toteutettiin anonyymisti ja julkaistuista avoimista vastauksista on poistettu sellaiset kohdat, joista vastaaja olisi tunnistettavissa. Tutkijan täytyi pohtia, kuinka tarkasti eri kysymyksiä voitiin käsitellä eri ammattikuntia vertailemalla siten, että anonyymiteetti säilyy, sillä opettajia lukuun ottamatta muiden ammattikuntien edustajia oli vastaajissa huomattavasti vähemmän. Tutkijan oma työyhteisö oli erityäin innokas ja aktiivinen vastaamaan kyselyyn. Vaikutuksen minimoimiseksi kysely tehtiin nimettömänä ja kaikille alueen peruskoulujen jäsenille.

Kyselyn aineistonhallinta toteutettiin eettisten periaatteiden mukaisesti. Aineisto kerättiin Kajaa-nin ammattikorkeakoulun käyttämällä Webropol-kyselyohjelmalla ja niitä analysoitiin SPSS-ohjelmalla. Tutkimusaineisto dokumentoitiin ainoastaan tulosten analysoinnin ajaksi ja ne tallennettiin Webropol-ohjelman lisäksi tutkijan tietoturvatuu OneDriveen, jonne pääsy on ainoastaan tutkimuksen tekijällä. Analysoinnin jälkeen aineisto hävitettiin. Aineiston laatu pyrittiin varmistamaan miettimällä kysymykset mahdollisimman huolella. Henkilötietoja kysyttiin kyselyssä mahdollisimman niukasti ja niistä ei tule tunnistetuksi yksikään vastaaja esimerkiksi iällä ja sukupuolella ei katsottu olevan tutkimuksen kannalta merkitystä, joten näitä ei kysytty. Analysoinnin yhteydessä pidettiin huolta, että vastausten perusteella kukaan ei ole tunnistettavissa.

Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa sitä, että mittaustulokset ovat toistettavissa esimerkiksi siten, että kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen. Validius taas tarkoittaa, että mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä tutkia juuri sitä, mitä on tarkoitus tutkia. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.) Tutkimuksen reliabelius voidaan todeta toteutuneen, sillä kyseisen tutkimuksen tulokset olivat linjassa kaupungin aikaisemmin tekemien työhyvinvointikyselyjen kanssa. Tutkimuksen validius to-

teutui ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta ja kehittämistyön avulla voidaan varmistaa esihenkilön toimesta, että oikeat ihmisen saavat oikeat viestit, oikeissa kanavissa, oikeaan aikaan. Toisen tutkimuskysymyksen osalta, joka keskittyi työntekijän omaan aktiivisuuteen viestijänä, tutkimustulokset jäivät vajaiksi ja validiutta ei näin ollen saavutettu.

On huomioitava, että kyseissä tutkimuksessa tutkijan omat havainnot ja kokemukset ohjasivat niin aiheen valintaa kuin osittain kysymysten asettelua ja ovat näin ollen voineet vaikuttaa tutkimustuloksiin. Tutkimustulokset kuitenkin varmensivat tutkijan havaintoja osittain ja ne on myös pystytty työn edetessä perustelemaan. Tutkimustuloksia ei ole kaunisteltu tai muokattu, vaikka joissakin kohdissa tutkija pohti, voiko vastaukset pitää paikkaansa. Erityisesti huomiota herätti se, kuinka hyvät tulokset työyhteisöviestintä loppujen lopuksi sai, vaikka yleiskuva tutkijalla oli erilainen. Tutkija ei voi kuitenkaan muokata ja vääristellä tuloksia, eikä näin tehty tämänkään tutkimuksen osalta.

Marjamäki ja Vuorio (2021, 140) kirjoittavat kirjassaan ”*Viestinnän johtaminen strategiasta tuloksiin*”, että viestinnässä onnistuminen on yhteistyötä. Nykytilan hahmottamiseen voi mennä helposti vuosi, toimintatapojen ja –periaatteiden sekä pelisääntöjen uudistamiseen ja niiden toimintaan jopa 2–4 vuotta. Varsinaiseen organisaatiokulttuurin uudistamiseen voi kulua aikaa viidestä viiteentoista vuotta. Tärkeintä on muistaa, että organisaatio uudistuksessa henkilöstö tulee osallistaa mukaan alusta alkaen. Ilman henkilöstön mukaan ottamista eivät toimintatavat edisty tai muutu edes hitaasti, sillä uudistuminen edellyttää kaikkien yhteisön jäsenten käyttäytymisen ja käytöksen uudistumista yhteisesti sovittuun suuntaan. (Gustafsson ym. 2012, 69–70.)

Tutkijan näkökulmasta haasteita toi pitkäksi venynyt opinnäytetyönprosessi sekä tulosten analysointi niin tutkijan henkilökohtaisista syistä kuin projektiin osallistuneiden henkilöiden kiireiden vuoksi. Lopullinen työ valmistui vasta, kun tutkijan työsuhte oli päättymässä organisaatiossa. Esihenkilöiden perehdyttäminen ja tutkimustulosten läpikäynti esihenkilöiden kanssa jää siis kohdeorganisaation vastuulle. Tutkija ei ole myöskään näkemässä, kuinka toimintamallit otetaan organisaatiossa käytäntöön, eikä voi tukea ja tarkentaa valintojaan. Kuten aiemmin on todettu, organisaation kulttuurin uudistaminen on pitkä prosessi ja olisi hyvä, että uudistamista viedään läpi suunnitelmallisesti henkilöstö osallistuttaen. Tutkijan toive onkin, että joku toinen ottaa vastuuta viestintäkulttuurin kehittämisestä ja eteenpäin viemisestä.

Tämän tutkimuksen teemat; työyhteisöviestintä, sen vaikutus työhyvinvointiin sekä itseohjautuvuus/aktiivisuus ovat isoja kokonaisuuksia ja niiden tutkiminen, kehittäminen ja muuttuminen aikaa vieviä prosesseja. Nykytilakartoitus on vasta ensimmäinen askel kohti työyhteisöviestinnän

kehittämistä. Tutkimuksessa toteutettu malli antaa raamit muutoksen eteenpäin viemiseksi. Henkilöstö ja sen hyvinvointi ovat organisaation tärkein voimavara, ja siksi kehittämistyön tulee olla jatkuvaa.

Viestinnän tiedetään saavuttavan enemmän ihmisiä kuin ennen, mutta viesti itsessään ei välttämättä ole ymmärrettävää varsinkin, jos sama viesti lähetetään kaikille työyhteisön jäsenille ja tiimeille samassa muodossa. Ajatellaankin, että viestinnän merkitys on noussut arvoon arvaamattomaan ja jokaisella vähänkin isommalla yrityksellä ja yhteisöllä tulisi olla oma viestintäsuunnitelma. Ulkoinen viestintä on yleensä markkinointitiimin suunnitelmana tarkkaa ja asiakkaan kannalta ajateltua, mutta sisäiseen viestintään ei olla valmiita panostamaan samalla tavalla, vaan se nähdään usein vain menoeränä, pakallisena työtehtävänä, joka hoidetaan tavalla tai toisella muun työn ohella. Mitä suunnitelmallisempaa viestintä on, sitä paremmin se uppoaa yleisönsä, tuo luottamusta ja varmuutta niin omaan kuin esihenkilön tekemiseen ja on yksi työhyvinvoinnin tukija.

Tämän tutkimusten tulosten pohjalta heräsi kiinnostus laajemman viestintästrategian tekemiseen, työyhteisöviestinnän jatkuvaan seurantaan sekä esihenkilöiden asenteeseen, osaamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Viestintästrategian kehittäminen tulisi kuitenkin aloittaa kaupungin koko organisaation tasolla ja jalkauttaa ja muokata se sitten yksiköihin sopivaksi. Viestintästrategian tulisi pohjautua kaupungin muuhun strategiatoimintaan, arvoihin ja henkilöstön hyvinvointiohjelmaan. Työyhteisöviestinnän seuranta voitaisiin toteuttaa samalla kyselypohjalla esimerkiksi vuoden päästä siitä, kun tutkimuksen malli on jalkautettu esihenkilöille ja käytäntöön. Näin nähtäisiin, onko malli ollut toimiva, ja mihin suuntaan sitä tulisi kehittää.

Mielenkiintoisin jatkotutkimusaihe olisi esihenkilöiden muutokset työyhteisöviestinnässä, heidän osaamisensa kartoitus ja kehittäminen. Esimerkiksi työnohjausta ja mentorointia käytetään yhä enemmän työyhteisöjen ja johtamisen kehittämisen välineenä. Molemmat ovat työyhteisön keskustelua edistäviä menetelmiä, joilla tavoitellaan osaamisen ja hiljaisen tiedon aktiivista ja yhteistyötä edistävää käyttöönottoa (Juuti & Roivio 2010, 118). Työnohjauksen ollessa tarkemmin rajattua, ryhmämentorointi voisi olla koulujen esihenkilöille toimivatapa hiljaisen tiedon ja osaamisen kehittämisessä esimerkiksi viestintäosaamisen kannalta.

## Lähteet

- Chmielecki, M. (2015). Factors Influencing Effectiveness of Internal Communication. Management and Business Administration. Central Europe. Vol 23, No. 2/2015, 24-38.
- Communication Monitor. (2021). The status quo and trends for the communication profession in Europe. Viitattu 20.4.2022. [https://euprera.org/wp-content/uploads/2021/05/5\\_ECM2021\\_Flyer.pdf](https://euprera.org/wp-content/uploads/2021/05/5_ECM2021_Flyer.pdf)
- Dunderfelt, T. (2015). Kuuntele ja tule kuulluksi. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Engeström, Y. (2002). Kehittävä työntutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Finlex. (2015). Kuntalaki. Viitattu 16.4.2022. [Kuntalaki 410/2015 - Säädökset alkuperäisinä - FINLEX®](#)
- Furman, B. (2007). Viesti Wilmalla viisaasti. Opettajan opas kodin ja koulun väliseen sähköiseen viestintään. StarSoft Oy.
- Google. Kohota opetus uudelle tasolle Google Workspace for Educationin yksinkertaisten, joustavien ja turvallisten työkalujen avulla. Viitattu 18.4.2022. [Google Workspace for Educationin yleiskatsaus | Google for Education](#)
- Gustafsson, S. & Marniemi, J. (2012). Julkisen johtamisen työkirja – Kuinka kasvaa menestyväksi organisaatioksi. Helsinki: Tietosanoma.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). Tutki ja kirjoita. (13. p. ed.) Keuruu: Kirjayhtymä Oy.
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. (2017). Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.
- Juholin, E. (2010). Arvioi ja paranna!: Viestinnän mittaamisen opas. Helsinki: Infor.
- Juholin, E. (2013a). Arvioi ja paranna!: Viestinnän mittaamisen opas. (2. p. ed.) Helsinki: Infor.
- Juholin, E. (2013b). Communicare!: Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Kopijyvä: Management Institute of Finland MIF Oy.
- Juholin, E. (2022). Communicare! Ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun. Turenki: Infor.

- Juholin, E. (2006). *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. WS Bookwell, Porvoo. Inforviestintä Oy
- Juholin, E., Rydefelt, H., & Helsingin yliopisto. (2016). *Eettinen viestintä*. Helsinki: ProCom - Viestinnän ammattilaiset ry.
- Juuti, P. & Rovio, E. (2010). *Keskusteleva johtaminen*. Helsinki: Otava.
- Kananen, J. (2011). *Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas*. Tampere: Tampereen yliopisto paino.
- Kempainen, B. (2016). *Kohti vuorovaikutteista ja osallistavaa sisäistä viestintää – viestintätoimijuuden edellytykset*. Yhteisöviestinnän maisterintutkielma. Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/48376/1/URN:NBN:fi:juu-201601191142.pdf>
- Kesti, M. (2005). *Hiljaiset signaalit – Avain organisaation kehittämiseen*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kunnallinen työmarkkinalaitos. (2002). *Viestimme välittömästi*. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Kuula, A. (2006). *Tutkimusetiikka*. Tampere: Vastapaino.
- Kuusamon kaupunki. (2018). *Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma*. Intranet SiNetti.
- Kuusamon kaupunki. Perusopetus. Viitattu 9.3.2022. <https://www.kuusamo.fi/kasvatus-ja-koulutus/perusopetus/>
- Kuusamon kaupunki. (2021a). *Hyvinvointikertomus ja -suunnitelma*. Viitattu 30.4.2022. <https://www.kuusamo.fi/tiedostot/hyvinvointikertomus-ja-suunnitelma/>
- Kuusamon kaupunki. (2021b). *Kuusamon menestysresepti*. Viitattu 23.4.2022. <https://www.kuusamo.fi/tiedostot/kuusamon-kaupungin-strategia-2021-2028/>
- Kuusamon kaupunki. (2021c). *Työhyvinvointiohjelma vuosille 2022–2025*. Viitattu 7.1.2022. <https://kuusamo.tweb.fi/ktwebscr/files/show?doctype=3&docid=46344>
- Kuusamon kaupunki. *Työhön perehdyttämisen tarkistuslista*. Intranet SiNetti.
- Kuusamon kaupunki. (2021d). *Työpaikan pelisäännöt ABC*. Intranet SiNetti.

- Kuusamon kaupunki. (2022). Yleistietoa Kuusamosta. Viitattu 9.3.2022. <https://www.kuusamo.fi/kaupunki-ja-hallinto/yleistietoa-kuusamosta/>
- Lehtonen, T. (2022). Kodin ja koulun välinen viestintä on mainettaan positiivisempaa – huoltajat erityisen tyytyväisiä tiedonkuluun. Viitattu 20.4.2022. <https://www.wilma.fi/ajankohtaista/kodin-ja-koulun-valinen-viestinta-on-mainettaan-positiivisempaa-huoltajat-erityisen-tyytyvaisia-tiedonkuluun/>
- Likitalo, H. & Rissanen, R. (1998). Tutkimusmenetelmät. Menetelmätietoutta tradenomiopiskelijoille. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulun julkaisut 8/1998.
- Marjamäki, P. & Vuorio, J. (2021). Viestinnän johtaminen strategiasta tuloksiin. Helsinki: Alma Talent.
- Moisala, V-P. (2010). Arjen johtaminen Käytännön esimiestyötä. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Mäkinen, O. (2006). Tutkimusetiikan ABC. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2014). Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Peltonen, M. (2014). Miksi työpaikoille tarvitaan huoneentauluja? Viitattu 3.5.2023. <https://www.ku.fi/artikkeli/3101026-miksi-tyopaikoille-tarvitaan-huoneentauluja>
- Perkka-Jortikka, K. (2002). Työyhteisöjohtaminen -vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Poppulo (2017): The Ultimate Guide to Internal Communications Strategy. Viitattu 27.12.2020. Saatavilla: DevMoodle Kamk.
- Puro, J-P. (2002). Esimiehen viestintätaidot. Helsinki: WSOY.
- Raatikainen, M. (2022). Henkilökunnan määrä kouluilla. Sähköpostikeskustelu Kuusamon kaupungin Henkilöstöasiantuntija 22.4.2022.
- Rantanen, T. & Toikko, T. (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 7.5.2022. [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko\\_Rantanen\\_Tutkimuksellinen\\_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Repo, S. (2016). Johtaminen edellyttää yhä vaativampia viestintätaitoja. Viitattu 29.12.2020. <https://viesti.fi/johtaminen-vaatii-yha-vaativampia-viestintataitoja/>
- Robonomist. (2022). Kuusamo kuntakortti. Viitattu 9.3.2022. [https://storage.googleapis.com/kuntakortti/yksitt%C3%A4iset\\_kuntakortit/3fbed04d2d2a29a1/Kuusamo\\_kuntakortti.pdf](https://storage.googleapis.com/kuntakortti/yksitt%C3%A4iset_kuntakortit/3fbed04d2d2a29a1/Kuusamo_kuntakortti.pdf)
- Saarela, J. (2021). Wilma – parjattua parempi. Viitattu 20.2.2022. <https://www.visma.fi/blog/author/jannesaarela/>
- Salminen, A. (2010). Julkisen johtamisen etiikka. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Spiik Karl-Mangus. (2023). Suomen paras työpaikka. Viitattu 21.4.2023. Saatavilla: [Suomen Paras Työpaikka - Karl-Magnus Spiik](#)
- Säteri, R. (2009). Opas: Esimiesviestintä. Helsinki: Viestintätoimisto Deski Oy.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2012) Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausten käsittelemisen. Viitattu 20.4.2023. [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2017). Työsopimuslaki. Työnantajan ja työntekijän asema työsopimuslain mukaan. Viitattu 17.4.2022. <https://tem.fi/documents/1410877/2918935/Ty%C3%B6sopimuslaki/079fe475-983b-453a-9bd5-d4d9205ed58f/Ty%C3%B6sopimuslaki.pdf>
- Valtiovarainministeriö. (2021). Virkamieseettinen toimintaohje. Viitattu 14.4.2023. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-505-6>
- Virtanen, J. (2022). Google Workspace for Education. Sähköpostikeskustelu Kuusamon peruskoulujen TVT kehittäjä. 25.4.2022.
- Vuorimaa, P. (2014). 5 vinkkiä parempaan esimiesviestintään. Viitattu 21.12.2020. Saatavilla: <https://blog.kauppalehti.fi/muutoksen-ammattilaiset/5-vinkkia-parempaan-esimiesviestintaan>
- Åberg, L. (2008). Viestinnän johtaminen. Viitattu 26.12.2020. Saatavilla: DevMoodle Kamk.
- Åberg, L., & Sahakangas, M. (2002). Viestinnän strategiat (3. p. ed.). Helsinki: Inforviestintä.

## Työyhteisöviestintä kyselylomake



## Työyhteisöviestintä

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

Kyselyn avulla selvitetään teidän (Kuusamon kouluhenkilöstön) ajatuksia työyhteisöviestinnän nykytilasta. Kyselyn tulosten perusteella tarkoitus on antaa esihenkilöille työkaluja, kuinka työyhteisöviestintää saadaan parannettua, siten että työyhteisöviestintä olisi oikea aikaista, tapahtuisi oikeissa paikoissa ja oikeille henkilöille. Kysely liittyy Kajaanin ammattikorkeakoulun Tradenomi (YAMK) opintoihin.

*"Työyhteisöviestinnällä tarkoitetaan työyhteisön sisäistä viestintää, johon kuuluu kaikki yhteisön sisällä tapahtuva kirjallinen ja suullinen viestintä. Työyhteisöviestinnän tärkeimpänä tehtävänä on huolehtia siitä, että kaikki työyhteisön jäsenet ovat kartalla siitä, mitä tehdään ja missä mennään."* (Hiltunen, Hyvä työyhteisöviestintä lisää työmotivaatiota ja vahvistaa yhteishenkeä)

Tarkoituksenanne on vastata kysymyksiin nimenomaan työyhteisöviestinnän (=sisäisen viestinnän) näkökulmasta. Organisaation viestintä sen ulkopuolella (esimerkiksi oppilaiden ja heidän huoltajien kanssa) jätetään tarkastelun ulkopuolelle.

Vastaaminen vie noin 10 minuuttia aikaasi, mutta merkitsee minulle enemmän kuin vastaamatta jättäminen, joten **Kiitos paljon jo etukäteen kaikille vastaajille! Lomake on auki viikon 36 puoliväliin (7.9.2022) saakka.**

Silja Mustonen  
p. 0408608676  
silja.mustonen@kuusamo.fi

**Vastaukset ovat luottamuksellisia ja ne tullaan käsittelemään ja esittämään siten, että vastaaja ei ole tunnistettavissa raportoinnin yhteydessä.**

### 1. Onko työsuhteesi: \*

- Määräaikainen  
 Vakituinen

### 2. Toimitko esihenkilönä tai siihen verrattavissa olevassa asemassa? \*

- Kyllä  
 En

**3. Pääasiallinen (missä vietät eniten aikaasi) työpisteesi on\***

- Kirkkokedon koulu
- Käylän koulu
- Mäkelän koulu
- Nilon koulu
- Nilonkankaan koulu
- Nissinvaaran koulu
- Rukan yhtenäiskoulu
- Tolpanniemen koulu
- Torangin koulu

**4. Pääasiallinen toimenkuvasi \***

- Opettaja
- Koulunkäynninohjaaja
- Koulusihteeri / muu hallinnon toimihenkilö
- Rehtori/koulun johtaja
- Muu

**5. Mitä lause "jokainen siivoaa omat jälkensä" tarkoittaa sinulle? (Valitse vaihtoehto, joka kuvaa sinua parhaiten) \***

- Siivoan kaikki omat jälkeni (astiat tiskikoneeseen, murut pöydältä ~~jne~~)
- Siivoan osan omista jäljistäni (esim. astiat tiskialtaaseen, mutta pöydälle saattaa jäädä muruja)
- Laitan omat astiat tiskikoneeseen
- Laitan kaikki likaiset astiat tiskikoneeseen
- Joku toinen huolehtii siivoamisen

Tämän osion tarkoitus on selvittää yleisesti tämänhetkinen tilanne toimipisteessäsi ja näkemyksesi työyhteisöviestinnästä.

**6. Kenen vastuulla työyhteisöviestintä mielestäsi on? (voit valita useamman vaihtoehdon) \***

- Johto-/esimiestason
- Asiantuntijan (esimerkiksi aineryhmän vastuuhenkilön, koordinaattorin)
- Koulusihteerin tai muun hallinnon henkilökunnan
- Opettajien
- Koko työyhteisön



**12. Onko esihenkilölläsi aikaa kuunnella sinua / alaisia? \***

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kyllä, todella hyvin

**13. Osaako esihenkilösi keskustella kanssasi ymmärrettävästi / asiallisesti? \***

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kyllä, todella hyvin

**14. Osaako esihenkilösi antaa palautetta rakentavasti? \***

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kyllä, todella hyvin

**15. Osaako esihenkilösi ottaa vastaan palautetta? \***

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kyllä, todella hyvin

**16. Viestiikö esihenkilösi ymmärrettävästi? (viestin selkeys, kirjoitusasu) \***

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kyllä, todella hyvin

**17. Räättälöikö esihenkilösi viestit sinulle / työyhteisöllesi sopivaksi? \***

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kyllä, todella hyvin

**18. Viestiikö esihenkilö oikea aikaisesti? \***

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kyllä, todella hyvin

Tässä osiossa mietitään nimenomaan sinun rooliasi viestin vastaanottajana ja viestijänä.

**19. Mikä seuraavista vaihtoehdoista kuvaa sinua parhaiten? \***

- Luen viestit, mikäli otsikko on mielestäni mielenkiintoinen ja koskettaa minua
- Selaan kaikkien viestien pääasiallisen sisällön
- Luen viestini ja saatan keskustella niistä työyhteisön sisällä
- Luen viestini ja keskustelen niistä kollegojen kanssa
- Luen viestini ja varmistan, että kaikki, joita viesti koskee, on saanut sen
- Ei mikään edellisistä

**20. Kuuluuko työyhteisöviestintä omaan työnkuvaasi? \***

	1	2	3	4	5	
En lainkaan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kyllä, todellakin

**21. Etsitkö itse tietoa aktiivisesti? \***

	1	2	3	4	5	
En lainkaan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kyllä, todellakin

**22. Välitätkö työyhteisöä koskevia viestejä aktiivisesti eteenpäin?\***

	1	2	3	4	5	
En lainkaan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kyllä, todellakin

**23. Tuotatko itse aktiivisesti viestejä kollegoillesi? \***

	1	2	3	4	5	
En lainkaan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kyllä, todellakin

Tämän viimeisen osion tarkoituksena on kartoittaa mitä viestintäkanavia työyhteisössäsi toivotaan käytettävän

Mieti mitä kautta haluaisit tiedon seuraavissa tapauksissa:

**24. Saman päivän sijaisuudet / vuoronvaihdot (voit valita useamman vaihtoehdon) \***

- Suullisesti, suoraan esihenkilöltäni
  - Puhelimitse, soittamalla (työnumeroon)
  - Puhelimitse, tekstiviestillä (työnumeroon)
  - Ilmoitustaululta lukemalla
  - Sähköpostitse
  - Wilman kautta
  - Muu, mikä?
- 

**25. Seuraavan päivän tai sitä myöhemmät sijaisuudet / vuoronvaihdot (voit valita useamman vaihtoehdon) \***

- Suullisesti, suoraan esihenkilöltäni
  - Puhelimitse, soittamalla (työnumeroon)
  - Puhelimitse, tekstiviestillä (työnumeroon)
  - Ilmoitustaululta lukemalla
  - Sähköpostitse
  - Wilman kautta
  - Muu, mikä?
- 

**26. Koulupäiviin vaikuttavat muutokset (teemapäivät, ilta/yökoulut, valtakunnalliset jne.) (voit valita useamman vaihtoehdon) \***

- Viikkopalaverissa tiedottamalla
  - Ilmoitustaululta lukemalla
  - Sähköpostitse
  - Wilman kautta
  - Koulun yhteisestä sähköisestä kalenterista
  - Muu, mikä?
-

**27. Kokoukset / infotilaisuudet / pakolliset työajan/lukujärjestyksen ulkopuolella tapahtuvat tilaisuudet (voit valita useamman vaihtoehdon) \***

- Viikkopalaverissa tiedottamalla
  - Ilmoitustaululta lukemalla
  - Sähköpostitse
  - Wilman kautta
  - Koulun yhteisestä sähköisestä kalenterista
  - Muu, mikä?
- 

**28. Mahdolliset muutokset aikatauluihin (kokoukset, teemapäivät, tapahtumat jne.) (voit valita useamman vaihtoehdon) \***

- Viikkopalaverissa tiedottamalla
  - Ilmoitustaululta lukemalla
  - Sähköpostitse
  - Wilman kautta
  - Koulun yhteisestä sähköisestä kalenterista
  - Muu, mikä?
- 

**29. Yleinen tiedottaminen kaupungin asioista (voit valita useamman vaihtoehdon)\***

- Suullisesti, suoraan esihenkilöltä
  - Viikkopalaverissa tiedottamalla
  - Ilmoitustaululta lukemalla
  - Sähköpostitse
  - Wilman kautta
  - Intranet SiNetistä
  - Microsoft Teamsistä, kaupungin työntekijät kanavalta
  - Muu, mikä?
- 

30. Vapaa sana: Tuleeko mieleen jotain aiheeseen liittyvää? Entä jotain oleellista, jota kyselyssä ei hoksattu kysyä? Muita ajatuksia liittyen työyhteisöviestintään?

---

Työyhteisöviestinnän lyhyt oppimäärä - Opaslehtinen



**Työyhteisöviestinnän  
lyhyt oppimäärä –  
ABC  
työyhteisöviestintään  
koulujen esihenkilöille**

*Tästä lehtisestä löydät askeleita toteuttaa päivittäistä työyhteisöviestintää työntekijöidesi ja koko koulun henkilöstön kanssa. Askeleet keskittyvät esihenkilöiden viestinnästä työntekijöiden suuntaan, ei toisin päin eikä työntekijöiden keskinäiseen viestintään. Näillä askeleilla autat rakentamaan tasa-arvoista työyhteisöä ja tuet samalla työhyvinvointia. Lehtisestä on tehty tiiviimpi huoneentaulu versio, jonka voit halutessasi tulostaa työpisteelle näkyville tai laukkuun mukana kuljetettavaksi.*

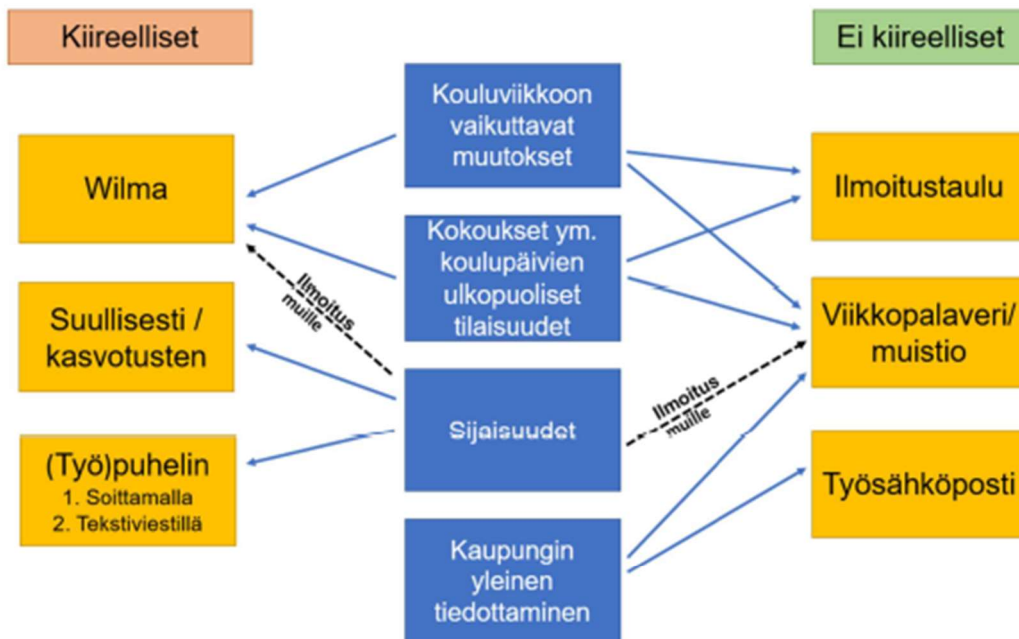
\*\*\*\*\*

Esihenkilöviestinnän askeleita:

1. **Jäsennä** viestin sisältö itsellesi. Apuna jäsentämisessä voit käyttää tiedonluokitteluperiaatetta, joka on kuvattu alla olevassa taulukossa:

	Rutiiniasia	Iso asia
kiireellinen	kohdennettu, välitön viestintä asianomaisille	yleinen, välitön viestintä koko organisaatiolle
ei-kiireellinen	kohdennettu, muun viestinnän yhteydessä	suunnitellaan pitkäjänteisesti viestintäprosessina tai -projektina
hyvä tietää	vinkki niille, jotka ovat asian kanssa tekemisissä	tietokantaan, intranettiin tmv.

2. **Pidä** viesti selkeänä ja mahdollisimman tiiviinä. Tarvittaessa poista ylimääräinen, tarpeeton tieto (kuten menneet tapahtumat/sijaisuudet jne.). Vältä turhaa toistoa, mikäli se ei ole perusteltua.
3. **Valitse** viestille sopiva **kanava/väline**. Huomioithan, että kanava/väline vaihtelee viestin sisällön ja kiireellisyyden mukaan. Alla oleva kuva helpottaa valintaa ja taulukkoon on tarkennettu henkilöstön toiveet välineistä tärkeysjärjestyksessä.



Sijaisuudesta sopiminen – saman päivän
1. Suullisesti / kasvotusten
(Työ)puhelin 2. Soittamalla 3. Tekstiviestillä
4. Wilma - viestillä
5. Sähköpostilla
Kaupungin yleinen tiedottaminen
1. Sähköpostilla
2. Wilma - viestillä
3. Viikkopalaverissa

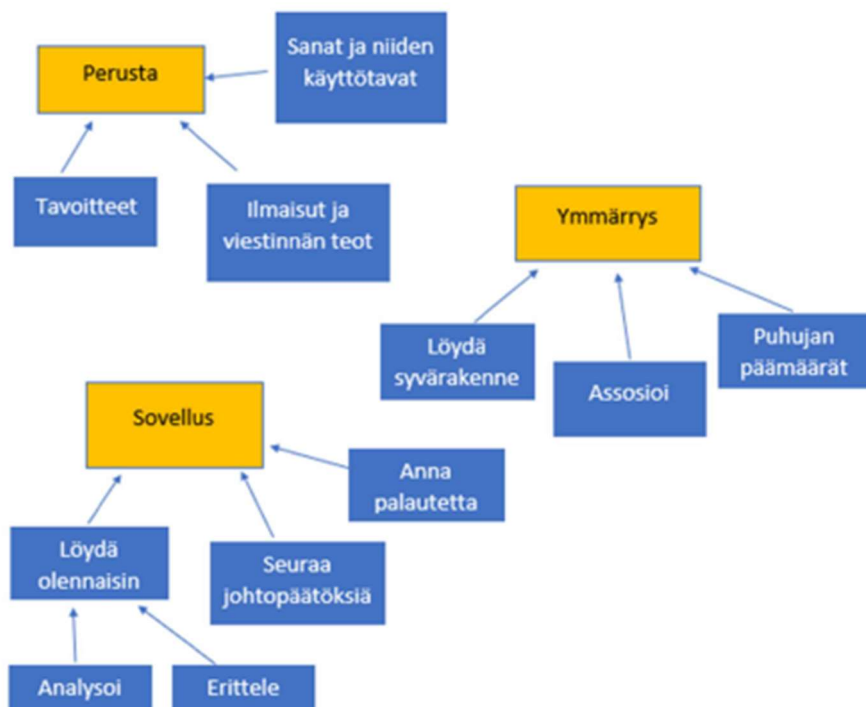
Sijaisuudesta sopiminen – muut ajat
1. Suullisesti / kasvotusten
2. Wilma - viestillä
(Työ)puhelin 3. Soittamalla 4. Tekstiviestillä
5. Sähköpostilla

Sijaisuuksista ilmoittaminen muille
1. Wilma - viestillä
2. Sähköpostilla
3. Viikkopalaverissa
Kouluviikkoon vaikuttavat muutokset sekä koulupäivien ulkopuoliset tilaisuudet
1. Wilma - viestillä
2. Viikkopalaverissa
3. Sähköpostilla
4. Ilmoitustaululla
5. Sähköisellä kalenterilla

4. **Valitse viestille kohdennetut vastaanottajat (muista myös heidät, joilla ei ole kaikkia viestintäkanavia/-välineitä käytössä, kuten työpuhelimia)! HUOM!** Syksyllä 2022 teetetyin kyselyn mukaan reilu kolmannes opettajista koki, ettei saa oikeita viestejä juuri lainkaan tai osittain saa ja osittain ei. Koulunkäynninohjaajista puolet koki samoin. Lisäksi koulunkäynninohjaajista yli puolet koki, että ei saa viestejä oikea-aikaisesti/ juuri lainkaan tai osittain saa ja osittain ei. Samaa mieltä oli myös lähes puolet opettajista.
5. **Varaa aikaa kuuntelemiseen ja puhumiseen sekä palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen**

Kuuntelemisen kolme ulottuvuutta ovat perusta, ymmärrys ja sovellus:

- a) **Perusta:** Tunnista sanat, niiden käyttötavat ja tavoitteet sekä ilmaisut ja viestinnän teot. *"Tuon luokan oppilaat ovat ihan hirveitä", "Minä en jaksakaan henkilöä x enää yhtään tuntia" "Minä en pärjää ilman ohjaajan apua"*. Mieti onko kyseessä henkilön omasta tilanteesta johtuva hetkellinen turhautuminen, pidempi aikaisten tapahtumien saatossa kertynyt purkautuminen vai esimerkiksi oppilaan/kollegan aiheuttamasta tilanteesta.
- b) **Ymmärrys:** Löydä kuulemasi syvärakenne, assosioi se ja ymmärrä puhujan päämäärät. Vaikka tunnistaissimme periaatteessa, mitä henkilö kohdassa a) esitettyillä kommentteilla yrittää sanoa, ymmärtäminen ei välttämättä kohtaa sen kanssa, miten hän haluaisi asian ymmärrettävän. Henkilökunnan jaksaminen voi kiteytyä pieneen jumittuneeseen työn yksityiskohtaan, esimerkiksi jokin oppiaineen osa ei aukea oppilaille tai laajempaan kokonaisuuteen, joka voi johtua kotioloista tai työpaikalla pidempään jatkuneesta tilanteesta.
- c) **Sovellus:** Löydä olennaisin kuulemastasi, analysoi ja erittele. Seuraa johtopäätöksiäsi ja anna palautetta. Henkilökunnan hetkellinen ärsytys voi olla signaali jostain muusta työtä häiritsevästä asiasta. Esimerkiksi henkilö on sairauspoissaolojen takia joutunut olemaan tunneilla ilman ohjaajan apua useammin kuin kerran tai oma jaksaminen on jo pidemmän aikaa ollut koetuksella, jolloin oppilaan pienikin käytöshäiriö voi laukaista tilanteen.



Huomioithan, että kuuntelemisella on sitä paremmat edellytykset mitä rikkaammassa kanavassa se tehdään.

Viestintäkanavien luokittelu rikkaat - köyhät	
Rikkaimmat kanavat	kasvokkaiset tapaamiset, keskustelutilanteet esimerkiksi viikkopalaverien yhteydessä
Rikkaat kanavat	(työ)puhelin, viikkopalaveri, videoneuvottelu, teamsin aktiiviset keskustelukanavat, google chat
Köyhät kanavat	sähköposti, wilma-pikaviestin, www.kuusamo.fi, Intranet, sähköinen kalenteri
Köyhimmät kanavat	tiedotteet, yksittäiset tietojärjestelmädokumentit, ilmoitustaulu

6. Muista henkilöstön toive; *Toivoisin, että rehtorit jakaisivat keskenään hyväksi havaitsemiaan viestintäkanavia. Käy aktiivista keskustelua muiden esihenkilöiden kanssa heidän hyväksi havaitsemistaan viestintätavoista. Esimerkkejä toimintatavoista eri kouluilla:*

- a. poissaoloilmoitukset/ sijaistamiset arkisin klo 7.30 kaikille tiedoksi Wilman kautta
  - b. tiedottamisessa käytössä puhelin, sisäpuhelin, Wilma, sähköposti ja Google Chat
  - c. mahdollisuuksien mukaan keskustelut asioista kaikkien asiaan liittyvien osapuolien kanssa ennen päätöksentekoa
  - d. YS-tunti, eli opettajien yhteinen suunnittelutunti, jossa suunnitellaan koulun opetusta ja tapahtumia muutama viikko eteenpäin
7. Kehitä omaa viestintääsi jatkuvasti. Tarkastele omaa toimintaasi viestijänä ulkopuolisin silmin: miten minä henkilöstön kanssa käyttäydyn, miten keskustelen heille ja miten kuuntelen heitä? Muista kysyä ja kuunnella herkällä korvalla myös, mitä henkilöstö ovat viestinnästä mieltä!
8. Muista perehdyttää uudet työntekijät viestinnässä käytettävistä välineistä ja toimintatavoista! Varmista että heillä on tarvittavat välineet ja tunnukset käytössään heti alusta asti sekä heidät on lisätty tarvittaville postituslistoille. Muista ainakin:

a. työpuhelin tilaus (LapIT)
b. sähköposti (LapIT)
c. postituslistoille lisääminen
d. Wilma-tunnus (koulusihteeri)
e. EduKmo-tunnus (koulusihteeri)
f. Ksopetus-tunnus (TVT-yhdyshenkilö)
g. Otava / SanomaPro-tunnukset (rehtori / koulusihteeri)
h. viikkopalaveri, YS- & arviointikokous yms. aikataulut sekä niihin tulleet muutokset (koulutyötiedote ja viikkopalaverimuistiot)
i. Ensimmäinen kehityskeskustelu puolen vuoden palvelusuhteen jälkeen

Hyvä esihenkilö antaa henkilöstölleen jatkuvasti jotain omasta osaamisestaan sekä tekee hyvin perusteltuja valintoja erilaisissa viestintätilanteissa! Muista aina viestijänä **esimerkin vaikutus** – ole muut huomioon ottava ja ajatteleva viestijä, älä ainoastaan viestin välikäsi.

Esihenkilöviestinnässä on hyvä muistaa, että jokainen meistä antaa oman merkityksensä viestin sisällölle. Silti ja juuri sen takia, muista aina ensin selventää viestin sisältö ja tarkoitus itsellesi, ennen kuin viestit henkilöstölle.

**Kannusta henkilöstöä omatoimiseen viestintään.** Kaiken ei tarvitse kulkea rehtorin ja/tai koulusihteerin kautta.

\*\*\*\*\*

*”Keskity kuuntelemaan, mitä toinen sanoo, ja pyri ymmärtämään hänen näkökulmansa. Muilta ihmisiltä voi oppia itselleen uutta, jos vain maltaa kuunnella”*

- Kuusamon kaupunki. Työpaikan pelisäännöt ABC -





Yllä oleva sanapöytä on tehty syyskuun 2022 kyselyssä esille nousseista vastauksista hoksauttamisen, mihin esittelyön kannattaa kiinnittää huomiota työtietämisvälineiden osalta.

## Työyhteisöviestinnän huoneentaulu koulujen esihenkilöille



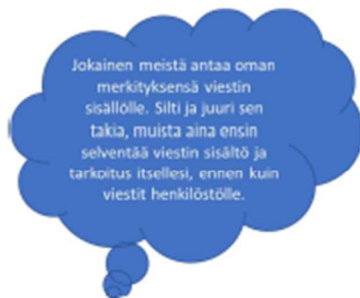
## Työyhteisöviestinnän huoneentaulu koulujen esihenkilöille

Kevät 2023

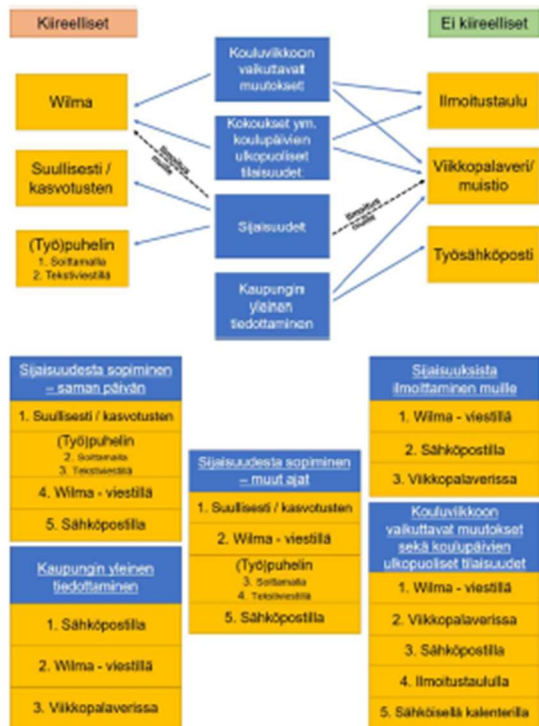
## 1. Jäsennä viestin sisältö itsellesi.

	Rutiiniasia	Iso asia
kireellinen	kohdennettu, välitön viestintä asianomaisille	yleinen, välitön viestintä koko organisaatolle
ei-kireellinen	kohdennettu, maun viestinnän yhteydessä	suunnitellaan pitkäjänteisesti viestintäprosessina tai -projektina
hyvä tietää	vinkki niille, jotka ovat asian kanssa tekemisissä	tietokantaan, intranettiin tms.

## 2. Pidä viesti selkeänä ja mahdollisimman tiiviinä.



## 3. Valitse viestille sopiva kanava/väline.



## 4. Valitse viestille vastaanottajat.

## 5. Varaa aikaa kuuntelemiseen ja puhumiseen sekä palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen.

Mitä rikkaampi kanava, sitä paremmat edellytykset kuuntelemisella on!	
Rikkaimmat kanavat	kasvokkaiset tapaamiset, keskustelutilanteet esimerkiksi viikkopalaverien yhteydessä
Rikkaat kanavat	(työ)puhelin, viikkopalaveri, videoneuvottelu, teaksin aktiiviset keskustelukanavat, google chat
Köyhät kanavat	sähköposti, wilma-pikaviestin, www.kuusamo.fi, intranet, sähköinen kalenteri
Köyhimmät kanavat	tiedotteet, yksittäiset tietojärjestelmädokumentit, ilmoitustaulu

## 6. Käy aktiivista keskustelua muiden esihenkilöiden kanssa heidän hyväksi havaitsemistaan viestintätavoista.

## 7. Kehitä omaa viestintääsi jatkuvasti.

## 8. Muista perehdyttää uudet työntekijät kanavista/välineistä ja toimintatavoista. Muista:

- työpuhelin tilaus (LapIT)
- sähköposti (LapIT)
- postituslistoille lisääminen
- Wilma-tunnus (koulusihteeri)
- EduKmo-tunnus (koulusihteeri)
- Ksopetus-tunnus (TVT-yhdyshenkilö)
- Otava / SanomaPro-tunnukset (rehtori / koulusihteeri)
- viikkopalaveri, YS- & arviointikokous yms. aikataulut sekä niihin tulleet muutokset (koulutyötiedote ja viikkopalaverimuistiot)
- Ensimmäinen kehityskeskustelu puolen vuoden palvelusuhteen jälkeen

