

<http://www.jyu.fi/library/tutkielmat/295/>

**SEURAKUNTAORGANISAATION SISÄINEN VIESTINTÄ
YHTEISÖLLISENÄ PROSESSINA**

Mirja Kontio

Puheviestinnän
lisensiaatintutkimus
Kevät 1997

Viestintätieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta HUMANISTINEN	Laitos Viestintätieteiden
Tekijä Mirja Kontio	
Työn nimi Seurakuntaorganisaation sisäinen viestintä yhteisöllisenä prosessina	
Oppiaine Puheviestintä	Työn laji Lisensiaatintutkimus
Aika Kevät 1997	Sivumäärä 182 sivua (+ liite 10 sivua)
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena on selvittää yhden seurakuntayhtymän sisäisen viestinnän yhteisöllistä luonnetta. Tutkimuksessa tarkastellaan, miten sisäinen viestintä toteutuu ja mitkä ovat vastaajien kokemukset sisäisestä viestinnästä.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on organisaatioviestinnän kulttuurisen tutkimuksen alueella. Tarkastelussa on myös systeemiteoreettisia ja ihmissuhdeteorioihin viittaavia piirteitä. Erityisesti kontekstuaaliteorioihin kuuluva Weickin malli tarjoaa lähtökohdan sisäisen viestinnän prosessitarkasteluun, koska se korostaa psykodynaamiikkaa ja perustuu organisointiin ihmisten välisenä toimintana eikä organisaatioon rakenteena. Krepsin malli organisaatioviestinnän tasoista tarjoaa tutkimukselle tarkastelupohjan sisäisen viestinnän toteutumisesta yksilö-, ryhmä-, organisaatio- ja kulttuuritasoilla. Oppivan organisaation tarkastelutapa on laajempi viitekehys sisäisen viestinnän prosesseille.</p> <p>Tutkimus toteutui lomakekyselynä, jossa oli myös avoimia kysymyksiä. Tutkimuksessa selvitettiin viestijöiden kokemuksia itsestään ja muista viestijöistä sekä näkemystä heidän omista viestintätaidoistaan ja asennoitumisestaan viestintätilanteissa. Lisäksi selvitettiin, miten ryhmät viestivät, miten keskinäisviestintä ja johtamisviestintä toteutuvat sekä miten konflikteja ratkotaan viestinnän keinoin. Organisaatiotasolla tutkittiin tiedonkulkua sekä sitä, miten avoimena tai hierarkkisenä viestintää pidetään. Lopuksi hahmotettiin sisäisen viestinnän kulttuurin yhteisöllisyyttä.</p> <p>Tutkimustuloksissa täsmentyivät vastaajien näkemykset ja kokemukset sisäisestä viestinnästä. Pääosa vastaajista on verraten tyytyväisiä. Tuloksissa on nähtävissä tyytyväisten ja tyytymättömien ryhmät. Johtamisen keskeinen merkitys sisäisessä viestinnässä korostuu, mutta johtavien työntekijöiden ja muiden ammattiryhmien näkemykset ja kokemukset eivät ole yhteneviä. Johtajilta odotetaan enemmän vuorovaikutusta, alaisilta aktiivisuutta. Tiedonkulun toivotaan tehostuvan ja tiedottamisen demokratisoituvan. Yhteisöllisyys toteutuu parhaiten lähityöyhteisössä. Seurakuntayhtymään toivotaan lisää kaikille yhteisiä tilaisuuksia.</p> <p>Organisaation sisäisen viestinnän prosessit näyttävät olevan pääosin taannuttavia tai säilyttäviä, mutta myös uudistavia sisäisen viestinnän prosesseja on havaittavissa. Tulosten tulkinta keskittyy sisäisen viestinnän kehittämismallien rakentamiseen. Eri mallien avulla viestintää voidaan kehittää rutiinitasolta tiedostamisen tasolle. Autenttiseksi koettua sisäistä viestintää voi jatkossa tutkia ja kehittää selvitysmallien avulla.</p>	
Asiasanat Organisaatioviestintä, seurakunta, sisäinen viestintä, viestintäprosessi	
Säilytyspaikka Tourulan kirjasto	
Muita tietoja	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TUTKIMUKSEN TAUSTA	2
2.1	Lähtökohdat	2
2.2	Tavoitteet	5
2.3	Seurakunta tutkimuskohteena	7
2.4	Seurakuntaorganisaation sisäisen viestinnän luonne	9
2.4.1	Seurakuntayhtymä viestintäkontekstina	11
3	ORGANISAATIOVIESTINTÄ TUTKIMUSKOHTENA	15
3.1	Organisaatioviestinnän lähtökohdat	15
3.2	Viestinnän toteutuminen organisaatiossa	18
3.3	Organisaation sisäisen viestinnän tasot	21
3.3.1	Henkilökohtainen taso	21
3.3.2	Ryhmätaso	27
3.3.3	Organisaatiotaso	36
3.3.4	Kulttuuritaso	41
3.4	Organisaatioviestinnän tutkimuksen teoreettisia suuntauksia	47
3.4.1	Perinteiset organisaatioteoriat	48
3.4.2	Kohti organisaation psykodynamiikkaa	49
3.4.3	Organisaation prosessiteoriat: Weickin malli	52
3.4.4	Oppiva organisaatio	55
3.4.5	Teorioiden integraatiomalli	57
4	TUTKIMUSASETELMA	60
4.1	Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen muuttujat	60
4.1.1	Yksilötaso	60
4.1.2	Ryhmätaso	61
4.1.3	Organisaatiotaso	61
4.1.4	Kulttuuritaso	62
4.2	Tutkimusprosessin eteneminen	64
4.2.1	Esitutkimus	64
4.2.2	Varsinainen tutkimus	65
4.2.3	Määrällisen ja laadullisen aineiston analyysit	66
4.3	Taustatiedot	71
5	SISÄISEN VIESTINNÄN TULOKSET	74
5.1	Sisäinen viestintä yksilötasolla	74
5.1.1	Rooli ja persoona	74
5.1.2	Viestintätaidot	76
5.1.3	Vaikuttaminen ja aktiivisuus	79
5.1.4	Viestintäasenne	82
5.2	Sisäinen viestintä ryhmätasolla	85
5.2.1	Neuvottelut ja kokoukset	85
5.2.2	Johtaminen	91
5.2.3	Vuorovaikutus	95
5.2.4	Konfliktit	99

5.3	Sisäinen viestintä organisaatiossa	102
5.3.1	Tiedonkulku	102
5.3.2	Avoimuus	106
5.3.3	Hierarkkisuus	108
5.4	Sisäisen viestinnän kulttuuri	110
5.4.1	Viestintäilmasto	110
5.4.2	Yhteisöllisyys	112
5.4.3	Hengellisyys	114
6	TULOSTEN TULKINTAA JA SOVELTAMISTA	118
6.1	Muuttuva sisäinen viestintä	118
6.1.1	Ammattiryhmien näkemykset	118
6.1.2	Vuorovaikutteiseen johtamiseen	122
6.1.3	Hengellisyyden haaste	127
6.2	Sisäisen viestinnän haasteet	131
6.2.1	Hierarkkisuuudesta vuorovaikutukseen	131
6.2.2	Tiedonkulku tehokkaammaksi	134
6.2.3	Viestintäprosessien kompleksisuudesta	135
6.3	Sisäinen viestintä - yhteisöllisyyden ilmentäjä	139
6.3.1	Yhteisöllisyyttä estävät prosessit	139
6.3.2	Vuorovaikutteinen konfliktien käsitteleminen	141
6.3.3	Sisäinen viestintä ulkoisen viestinnän vakuuttajana	145
6.4	Sisäisen viestinnän kulttuurin murros	146
6.4.1	Rutiiniviestinnästä kehittämiseen	146
6.4.2	Uutta viestintää kohti	153
6.4.3	Taantuvasta uudistavaan viestintään	156
6.5	Katse peiliin - tästä eteenpäin	159
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI	163
7.1	Yhteisillä visioilla uuteen kulttuuriin	163
7.2	Aito yhteisö - autenttiseksi koettu viestintä	165
7.3	Prosessikehittäminen - vaikeuksien kautta voittoon	167
7.4	Tutkimuksen arviointi ja jatkokehittely	170
7.4.1	Tutkimuksen vahvuudet ja heikkoudet	170
7.4.2	Jatkotutkimusmahdollisuudet	173
	KIRJALLISUUS	175
	LIITE	

1 JOHDANTO

Seurakuntaorganisaation sisäinen viestintä on tutkimusalueena lähes koskematon. Työntekijöiden työssä viihtymistä ja työtyytyväisyyttä seurakunnassa on kylläkin tutkittu. Viestinnän ja erityisesti seurakuntayhteisön sisäisen viestinnän merkitystä työyhteisön osana ei ole aiemmin selvitetty. Käytännön lähtökohtana tutkimukselle oli toimimiseni tiedotustehtävissä seurakuntaorganisaatiossa. Sisäisen viestinnän toteuttajana ja kehittäjänä seurakuntaorganisaatiossa koin sen tutkimisen mielekkääksi haasteeksi. Ryhdyin tekemään selvitystä sisäisestä viestinnästä työpaikallani, keskisuudessa seurakuntaorganisaatiossa, jotta olisi käytettävissä tutkittua tietoa viestinnän lainalaisuuksista yhden seurakuntaorganisaation sisäisen viestinnän alueelta. Tehtävä on pioneerityötä ja vaatii sisäisen viestinnän tarkastelua koko organisaation toimintakulttuurissa.

Viestintä heijastaa viestijän koko käyttäytymistä ja sen lainalaisuuksia. Viestintä, nimenomaan puhuttuna viestintänä, toteutuu paljolti toteuttajansa mielikuvissa ja muistikuvissa. Sen tutkiminen vaatii laaja-alaista henkilökohtaisen ja työyhteisön viestinnän tarkastelua viestintätutkimuksen, sosiologian ja sosiaalipsykologian kontekstissa.

Seurakuntaorganisaatio on osa kirkollista organisaatiokulttuuria. Kirkko organisaationa kuuluu armeijan, sairaalan ja kunnallisten hallinto-organisaatioiden rinnalla hierarkkisinä pidettyihin organisaatioihin. Kirkolla on oma kristillinen, hengellinen tehtävänsä, joka on sananjulistustehtävä. Tämä asettaa organisaatiolle erityisen kovat sisäiset vaatimukset sanoman vakuuttavuuden suhteen. Työyhteisönä seurakunnilla on mittavia haasteita resurssien supistuessa ja ulkopuolisten odotusten lisääntyessä. Työelämässä korostetaan nykyään henkilöstöä yrityksen tärkeimpänä voimavarana. Hyvin toimiva sisäinen viestintä on osa toimivaa henkilöstöpolitiikkaa.

Tässä työssä ei tarkastella niinkään sisäisen viestinnän mekaanista toteutumista kuin hahmotellaan sitä prosessina eri tasoilla. Erityisesti keskitytään tarkastelemaan vastajien viestinnän kautta koettua yhteisöllisyyttä. Sisäisen viestinnän kokemuksia ja kehittämistä tarkastellaan yksilötasolta aina organisaation kulttuuriselle tasolle asti.

2 TUTKIMUKSEN TAUSTA

2.1 Lähtökohdat

Organisaatiotutkimus on laaja, monen eri tieteenalan yhteinen mielenkiinnon kohde. Teoreettista tietoa organisaatioviestinnästä löytyy viestintätieteitten lisäksi ainakin hallintotieteitä, sosiologiaa, sosiaalipolitiikkaa ja sosiaalipsykologiaa koskevista tutkimuksista. Organisaatioviestinnän tutkimuksessa tarkastellaan monia viestintään vaikuttavia tekijöitä ja prosesseja. Työyhteisöjen viestintätutkimus tähtää useimmiten organisaation viestinnän tilannekartoitukseen, joka mahdollistaa viestinnän kehittämisen ja on osana koko organisaation yhteistoiminnan kehittämistä. Organisaatioviestinnän tutkimus on keskittynyt lähinnä viestintäilmaston ja tiedonkulun tutkimiseen. Tiedonkulun tutkimustuloksena on tyypillisesti se, että tietoa saadaan organisaatioissa eri tasoilla liian vähän ja tietoa toivottaisiin enemmän.

Työni tavoitteena on selvittää erityisesti seurakunnan sisäistä viestintää ihmisten kokemuksista käsin ja löytää viestinnän tyypillisiä piirteitä. Pyrin saamaan selville, miten viestinnän oletetaan toimivan ja miten sen toivottaisiin toimivan. Haasteena on lisäksi selvittää, mikä on tyypillistä kirkon organisaatioviestinnälle, onko sisäinen viestintä yhdensuuntaista julistetun sanoman kanssa ja miten viestintä toimii yhteyden kokemisessa eli miten yhteisöllisyys toteutuu.

Käytännön lähtökohtana tutkimukselle oli oma työskentelyni tiedotustehtävissä seurakunnallisessa organisaatiossa ja siinä kohdattujen toimintamallien tarkastelu ja ihmettely. Viestintäkouluttajana omaksumani vuorovaikutushakuinen malli törmäsi hallinnointiin ja viestintäkäytäntöihin, jotka eivät vastanneet näkemyksiäni viestinnän mielekkästä sujumisesta. Henkilökohtaisen näkemyksen ja käytännön viestintätapojen ero synnyttivät sisäisen ristiriidan, joka käynnisti tutkimuksen.

Tutkimukseni keskittyy organisaatiossa työskentelevien kokemuksiin sisäisestä viestinnästä. Organisaatioviestintä käsittää suullisen, kirjallisen ja sähköisen viestinnän, joiden avulla pyritään hoitamaan erilaisia työhön liittyviä yhteyksiä. Tutkimukseni keskittyy työviestintään ja siihen liittyviin käytäntöihin sekä ihmisten ja ryhmien väliseen viestintään ja koko seurakuntayhtymän organisaation sisällä tapahtuvaan viestintään. Työssäni lähestyn tutkittavaa aluetta henkilökohtaisen viestinnän tasolta, ryhmissä- ja organisaatiotasolla tapahtuvan viestinnän kautta ja päädyn tarkastelemaan viestinnän kulttuurisia piirteitä.

Organisaatioviestintä on määritelty monilla tavoilla; toisaalta painotetaan henkilökohtaisia viestintätaitoja ja niiden kehittämistä toisaalta koko organisaatioympäristön kontekstin tarkastelemista. Henkilökohtaiset taidot parantavat kahdenvälistä ja ryhmäviestintää sekä ryhmien välistä viestintää. Työyhteisön viestintä toimii laajassa kontekstissa (Hanna 1988:19), joka on koko viestinnän toteutumisen ympäristö. Organisaatioviestinnän tarkoituksena on organisaatiojärjestelmän liittäminen ja sovittaminen osajärjestelmiin ja ympäristöön siten, että järjestelmän osat voivat toimia yhteen sopivalla tavalla organisaation ja sen jäsenten päämäärien saavuttamiseksi erilaisissa olosuhteissa ja tilanteissa (Wiio 1984:176).

Viestintätapahtuma organisaatiossa on prosessi. Viestinnän prosessimalli kuvaa kommunikaatioprosessia nopeana tapahtumana, jossa ei lähettäjä ja vastaanottajaa voida erottaa yksilötasolla. Usein viestin lähettäminen ja vastaanottaminen tapahtuvat niin nopeasti, että voidaan puhua yhtäaikaisesta tapahtumasta. (Shockley-Zalabak 1991:25.) Viestinnän konteksti sisältää ajan ja paikan lisäksi myös roolit, ihmissuhteet ja keskustelukumppaneiden aseman. Ympäristö määrää viestimisen työssä toisenlaiseksi kuin kotona; ja keskustelu esimiehen kanssa taas on erilaista kuin keskustelu lähimmän työtoverin kanssa. Keskeiset organisaation kommunikaatioprosessia koskevat teoriat ovat lähinnä kontekstuaaliteorioita. Kontekstuaaliteorioista Weickin organisaation kommunikaatioteoria toimii työssäni keskeisenä teoreettisena lähtökohtana.

Weick (1979) pitää viestintää sinänsä yhtenä organisoinnin perusprosessina (*process of organizing*). Weick ei tarkastele organisaatioita rakenteina vaan ihmisten välisenä toimintana. Hän käyttää mieluummin käsitettä *organizing* kuin *organization*, koska organisaatiot syntyvät ihmisten uudistuvan yhteistyöprosessin kautta (Littlejohn 1991:332).

Weickin näkemyksessä viestintä, organisointi ja päätöksenteko ovat samankaltaisia prosesseja. Ei ole olemassa organisaatiota ilman ihmisten välistä vuorovaikutusta, jatkuvasti uutta luovaa ja uudelleen muotoutuvaa toimintaa. Organisoitiprosessi on yritystä vähentää epäselvyyttä ja ennustaa tulevia reaktioita käyttäytymisessä. (Shokley-Zalabak 1991:60-61.) Prosessit ovat oleellisia tutkimuksen kohteita tutkittavassa organisaatiossa. Tutkimuksen tulisi selvittää myös työyhteisön epävirallista rakennetta ja syvärakennetta, jotta se antaisi kohteestaan mahdollisimman kokonaisvaltaisen kuvan. Organisaation virallinen ja epävirallinen rakenne eivät ole irrallaan toisistaan (Kinnunen 1990:14).

Organisaatioilmasto koostuu organisaation rakenteesta, sen jäsenten jakamista arvoista ja normeista sekä prosesseista. Prosessit sisältävät johtamisen, kontrollin, mahdolliset konfliktit sekä kommunikoinnin. Viestintäilmasto kuvaa organisaatiota siltä osin, kuin sen sisäiset ja ulkoiset viestintäprosessit heijastavat ja ylläpitävät organisaation tilaa (Lehtonen 1990).

Organisaation viestintä on sidoksissa vallitsevaan kulttuuriin. Scheinin (1987:57) mukaan organisaation viestintäongelmia voidaan tuloksellisesti tarkastella kulttuurin näkökulmasta. Viestinnän katkokset voivat johtua todellisista eroista ihmisten tavassa havainnoida ja ymmärtää asioita, koska he kuuluvat erilaisiin kulttuuriyksiköihin, erilaisiin osakulttuureihin. Henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa syntyviä ongelmia olisikin aina aluksi käsiteltävä pikemminkin kulttuurisina kuin yksilöiden persoonallisuudesta johtuvina.

Organisaation kulttuuriset piirteet ovat osa organisaatioviestinnän laajempaa viitekehystä. Jokaisella organisaatiolla on tietty "persoonallisuus", oma organisaatiokulttuurinsa, joka sisältää tärkeitä oletuksia ja normeja. Nämä kollektiiviset normit tulevat esille sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, ja viestinnällä on tässä keskeinen rooli. Organisaatiokulttuuri näkyy organisaatioissa symbolisen keskustelun järjestelminä, tiedostamattomien prosessien ilmentyminä ja kognitiivisten prosessien järjestelminä. (Nikkilä 1986:19-21.)

Työssäni lähestyn organisaatioviestintää organisaation henkilöstön omista kokemuksista käsin ja tarkastelen sitä heidän omassa viestintäkulttuurissaan.

2.2 Tavoitteet

Tämän tutkimustyön tavoitteena on selvittää yhden keskisuuren seurakuntaorganisaation sisäisen viestinnän lainalaisuuksia, erityispiirteitä ja kehittämismahdollisuuksia. Viestintää tutkitaan organisaatiossa yksilötasolla, ryhmissä, niiden välillä ja koko organisaatiossa. Esitutkimuksen pohjalta tutkimusmenetelmäksi valittiin lomakekyselytutkimus, jossa on strukturoituja ja avoimia kysymyksiä. Työskentelyni organisaatiossa antaa pohjaa sen viestintäkulttuurin tulkitsemiselle.

Työssä tutkitaan ensisijaisesti ihmisten välistä vuorovaikutusta organisaatiossa tapahtuvana viestintänä. Tutkimus painottuu työntekijöiden henkilökohtaiseen kokemukseen sisäisestä viestinnästä ja heidän ilmaisemiinsa kehittämistarpeisiin. Tutkimus selvittää seurakuntatyöyhteisön sisäistä viestintää, vuorovaikutuksen ja vaikuttamisen laatua ja määrää sekä sitä, miten työntekijän rooli ja asema vaikuttavat viestintään. Lisäksi tutkitaan viestinnän avoimuutta ja aktiivisuutta sekä työntekijöiden asennetta viestintään. Tutkittavana on myös johtamisviestintä, työpaikkakokousten viestintä, tiedonkulku osana sisäistä viestintää, viestintätaidot ja viestintätyytyväisyys. Tavoitteena on tarkastella viestintää yhteisöllisestä näkökulmasta, hahmottaa organisaation viestintäkulttuurille tyypillisiä piirteitä ja löytää lähtökohtia kehittämistoiminnalle.

Putnamin (1983) mukaan organisaatioviestinnän tutkimus keskittyy viestintäkanaviin, verkostanalyysiin, viestintäilmastoon, esimiesten ja alaisten väliseen viestintään sekä symbolisiin systeemeihin. Vuosina 1979-1989 tehdyn selvityksen (Wert-Gray & Center & Brashers 1991) perusteella on tutkimuksissa keskitytty ilmasto- ja kulttuuritutkimukseen, esimies-alaisuuteisiin sekä vallankäytön ja konfliktien käsittelyn tutkimukseen. Tutkimukseni ei ole puhdasta organisaation viestintäilmaston tutkimista, vaan selvitan myös esimies-alaisuuteiden, vallankäytön ja konfliktien vaikutuksia viestintään ja niiden kulttuurisia vaikutuksia.

Tiedonkululla on merkittävä osuus vuorovaikutuksen toteutumisessa. Yksi organisaatioviestinnän vaikeimpia ongelmia onkin käyttökelpoisimman tietomäärän viestiminen (Goldhaber 1985:24). On tärkeää saada selville, mikä on se määrä tietoa, joka tarvitaan, jotta epävarmuus vähenisi tehtävien suorittamisessa, muttei tapahtuisi ylikuormitusta.

Mitä vähemmän henkilö saa tietoa avoimesti, sen epäluuloisemmaksi hän tulee suhteessa asioihin, jotka koskettavat häntä itseään. Ihmiset tuntuvat täyttävän tiedonkulun aukot epäluuloisuudella ja negatiivisilla asenteilla. Tätä luonnehditaan autistiseksi vihamielisyydeksi (Sallinen-Kuparinen 1991:33-34).

Organisaation viestintäilmastoa koskevat tutkimukset antavat organisaatiosta tilannekatsauksen, jonka perusteella johto ja henkilöstö tulevat tietoisiksi organisaation sisäisen viestinnän tilanteesta, viestintäjärjestelmien toiminnasta sekä organisaation ja sen eri osien ja henkilöstöryhmien kanssakäymisestä ja suhtautumisesta tiedonkulkuun. Lisäksi tutkimus antaa uutta tietoa yhteisön viestinnästä ja siinä vallitsevista epäkohdista ja luo edellytyksiä esimiesten ja alaisten välisen viestinnän kehittämiseksi. (Lehtonen 1990.) Henkilökohtaisen kanssakäymisen käytännöt ja jokapäiväinen työviestintä heijastelevat paljon sitä, miten yhteisössä ylimalkaan viestitään. Kirjallisen ja suullisen viestimisen käytäntöjen selvittäminen ja tehostamista koskevat odotukset ovat osa tutkimukseni tavoitteista.

Henkilökohtaiseen yhteydenpitoon perustuvien viestinnän muotojen lisääminen on yksi sisäisen viestinnän keskeinen kehittämisalue. Henkilökohtainen yhteydenpito on tärkein työyhteisön sisäisen viestinnän muoto. Lähimmän esimiehen merkitys on ratkaiseva asioiden taustaa selvittävien tietojen jakajana sekä työpaikan ilmapiirin, työviihtyvyyden ja -motivaation nostajana. (Tiedonkulku Helsingin yliopistossa 1991:97.)

Kirjallinen tieto tuntuu työyhteisössä arvokkaammalta kuin suullisesti välitetty tieto (Laatunen 1988:22-23) ja lisäksi säännökset määräävät, miten kirjallista tietoa on välitettävä, kun taas suullisen tiedon välittämättä jättämistä ei voida perustella määräyksillä. Organisaatiokulttuuri on kiinni ihmisistä, ei papereista. Ihmisten välinen verkosto on organisaation tärkein sisäinen viestintäjärjestelmä. Monet nykyaikaiset johtajat ovat tekemisissä vain jäävuoren huipun kanssa. He jakavat tukun muistioita, kirjeitä, raportteja ja ohjeita, pitävät valmistelevia kokouksia, kokouksia ja johtoryhmän palavereja. Kuitenkin noin 90 %:lla siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu, ei ole mitään tekemistä muodollisten tapahtumien kanssa. (Deal & Kennedy 1983:99-101.)

Tutkimukseni tavoitteena ei ole selvittää teknologian vaikutuksia organisaatioviestinnässä, vaan suunnata mielenkiinto ihmisten keskinäiseen kanssakäymiseen. Tosin uuden

viestintäteknologian liittäminen sosiaalisten voimavarojen ymmärtämiseen on keskeinen osa organisaation viestinnän kehittämistä (Fulk & Schmitz & Steinfield 1990:136). Viestintäteknologian ja mediaviestinnän tutkimuksella pyritään selvittämään tiedon prosessointia, mediavalintoja, tietotekniikan avulla toteutettua päätöksentekoa ja tietoverkkojen toimivuutta organisaatioviestinnässä (Fulk & Boyd 1991). Keskityn tutkimuksessani ihmisten kokemuksiin sisäisestä viestinnästä unohtamatta sisäisen viestinnän kulttuurisia piirteitä.

2.3 Seurakunta tutkimuskohteena

Seurakuntaorganisaatiot ovat osa koko Suomen evankelisluterilaisen kirkon kulttuuria. Suomen evankelisluterilainen kirkko on osa länsimaista protestanttista kirkkoa. Kirkon hallinto on muotoutunut nykyiselleen vuosisataisessa kehitysprosessissa vähitellen. Läheiset suhteet Saksan maakirkkoihin ovat omalta osaltaan muovanneet seurakuntien työskentelytapoja ja hallintomalleja.

Kirkko on Ausburgin tunnustuksen mukaan pyhien yhteisö, jossa evankeliumi puhtaasti julistetaan ja sakramentit oikein toimitetaan. Luterilaisen käsityksen mukaan kirkko on yhteisö, jonka Pyhä Henki luo ja jota se ylläpitää Jumalan sanan, saarnan ja pyhien sakramenttien kautta. Kirkkoa ei voida tunnistaa siitä, miten seurakunta ja sen jäsenet kykenevät toteuttamaan jotakin erilaista Raamattuun pohjautuvista seurakuntanäkemyksistä. Oikean seurakunnan tunnistaminen ei ylipäänsä tunnustuksemme mukaan ole mahdollista sen jäsenistön ominaisuutta ja laatua tutkimalla. (Järveläinen 1994:74.)

Pärssisen (1991:76-77) mukaan avoin organisaatio toimii uskon yhteisönä ja kansankirkolla näyttää olevan maksimaalinen avoimuus jäsenorganisaatiossa. Koko kirkko toimii Jumalan ennättävän armon varassa ja sen tehtävänä on Sanan julistaminen kaikille. Ihmistä kutsutaan ehdoitta sisään rakkauden alueelle. Jotta Jumalan Kristuksessa toteutetun dialogin mysteeri tulisi tunnistettua, tarvitaan tietoa siitä, mitä viestinnässä tapahtuu, mikä vaatii viestijöiltä paljon ja edellyttää heiltä asiantuntijuutta (Bluck 1989: vii.).

Tutkimuksessani lähestyn seurakuntaorganisaatiota tavallisena työyhteisönä viestinnän näkökulmasta yrittäen löytää kirkon organisaatiolle tyypillisiä piirteitä ja peilaten kehittä-

tämisideoita siihen, millainen yhteisön sisäisen viestinnän haluttaisiin olevan, jotta se olisi juuri kirkolliselle organisaatiolle luonteenomaista viestintää. Tavoitteena on ottaa huomioon jotain kristillisen, hengellisen tehtävän vaikutus organisaation viestintään, koska hengellisyys on osa kohdeorganisaation kontekstia. Tutkimukseni ei puutu varsinaisesti yhteisön uskoon, mutta tarkastelee uskon ilmauksia viestinnässä. Tutkimuksessani liikutaan alueella, johon perinteisen luterilaisen näkemyksen mukaan tutkimuksen ei välttämättä tarvitsisikaan ulottua, eli tarkastellaan seurakuntatyöyhteisön jäsenistön toimintaa ja sen laatua (vrt. Järveläinen 1994).

Kirkon toiminnan kehittämislinjauksia on julkaistu Kirkon suunta 2000, Kirkko 2000- ja Seurakunta 2000 -mietinnöissä. Seurakunta 2000 lähtee etsimään ja kehittämään seurakunnan luontaisia vahvuuksia ja sen dynamiikkaan liittyviä tekijöitä. Kysytään, millaista dynamiikkaa sisältyy käyttäytymiseen, jonka kautta osallistutaan kristillisen seurakunnan toimintaan? Mille peruskulttuurin alueelle kuuluu sakraali toiminta ja toisaalta se toimita, jossa ihminen toimii kristittyinä kutsumuksessansa? Mitä työntekijälle merkitsee, että osa hänen työstään liittyy sakraaliin toimintaan ja osa toiminnallisen työkuulttuurin alueelle? Miten sakraali maailma liittyy profaaniin maailmaan? (Huhtinen 1991:40-41.)

Tavallisille ihmisille laajimman kosketuskohdan seurakuntaelämään muodostavat kirkolliset toimitukset. Kasteen, konfirmaation, avioliittoon vihkimisen ja hautaansiunaamisen yhteydessä ovat useimmat suomalaiset kosketuksessa seurakuntaelämään. (Huotari 1992:103.)

Kirkossa on hahmoteltu myös avoimen viestinnän periaatteita. Koska Suomen evankelisluterilaisen kirkon seurakunta on myös julkisoikeudellinen yhteisö, sen tulee noudattaa viestinnässään avoimuutta ja totuudellisuutta ja välttää salailua. Julkiseen hallinnolliseen tiedottamiseen velvoittavat laki yleisten asiakirjojen julkisuudesta ja hallintomenetelylaki. Seurakuntalaisille suunnattavaan avoimeen tiedottamiseen kuuluu myös tiedottaminen vireillä olevista hankkeista, jolloin niihin voidaan ajoissa vaikuttaa. Salassa pidettäviä asioita ovat kirkossa erityisesti sielunhoitoa koskevat ja siihen verrattavat yksityiset tiedot. Seurakunnan sisäisen tiedotuksen edellytetään tavoittavan koko henkilökunnan. Sisäisen tiedotuksen katsotaan olevan ulkoisen edellytys. Uskottavuutta lisää se, että kerrotaan oma-aloitteisesti julkisesti myös kielteistä suhtautumista aiheuttavia asioita. Henkilökohtaiseen vuorovaikutukseenkin kiinnitetään huomiota toteamalla

työyhteisöjen lähipiireille, ettei niissä saa salailla tietoa ja että toisia on kyettävä kuuntelemaan. (Avoimeen tiedottamiseen 1992:5-10.)

Niemen (1978:217) systeemiteoreettinen lähestymistapa tuottaa näkemyksen siitä, miten kirkon organisaatio edistää kirkon säilymistä ja sopeutumista suomalaisessa yhteiskunnassa. Tutkimuksessa korostetaan ympäristön ja yhteisön välistä suhdetta avoimen systeemin lähestymistapana, mutta siinä sivuutetaan samalla kirkko - lahko suhteiden dynamiikkaan liittyvät kirkollisten yhteisöjen sisäiset ongelmat. Organisaatio sopeuttajana tai säilyttäjänä kaipaa mielestäni myös yhteisön sisäisen dynamiikan tarkastelua. Systeemi-teorian lähtökohdista tällainen tarkastelu on mahdollista.

Seurakunta tutkimuskohteena vaikuttaa toisaalta haastavalta, toisaalta vaikealta lähestyä. Kiinnostavaa on koettaa hahmottaa viestinnän alueita, jotka työyhteisön jäsenet kokevat tärkeiksi, mutta jotka ovat vaikeasti hahmotettavia. Erityisen mielenkiintoista on yrittää selvittää, minkälaiset tekijät vaikuttavat seurakuntaorganisaation sisäisen viestinnän yhteisöllisyyttä luovaan luonteeseen.

2.4 Seurakuntaorganisaation sisäisen viestinnän luonne

Yhteys ja yhteisöllisyys kuuluvat seurakunnan olemukseen (Huhtinen 1991:17-18). Jokaisella yhteisöllä on perustehtävä, jonka kautta yhteisö liittyy ympäristöönsä. Kaikki toiminta ei yhteisössä kuitenkaan suuntaudu ulospäin, vaan osa toiminnoista suuntautuu sisäisen yhteyden ja eheyden säilyttämiseen.

Seurakuntaorganisaation prosesseiksi voidaan luokitella sosiaaliset suhteet, ristiriitojen käsittely, viestintä ja johtajuus. Palmun tutkimuksessa kolmasosa tutkituista seurakunnista osoittautui sellaisiksi, joissa sosiaalisten suhteiden voi perustellusti arvioida haittaavan yhteistoimintaa ja joissa ristiriidoista ei puhuta avoimesti. Seurakunnan viestinnän kokivat puutteellisimmaksi nuoret työntekijät ja kaupunkiseurakunnissa toimivat. Samoin juuri viestinnässä epäonnistuminen näytti olevan joidenkin seurakuntien erityisongelma. Uutta tutkimusta tarvitaan jatkossa Palmun mukaan erityisesti päätöksenteon, vallankäytön ja viestinnän alueille. (Palmu 1990:25.)

Kirkon viestinnän vuonna 1992 ilmestynyt periaate- ja ideaohjelma toteaa sisäisen viestinnän tavoitteena olevan vahvistaa ja tukea kristillistä identiteettiä, johon kuuluvat oleellisesti avoimuus, luottamus, vastuullisuus, vapaus, rakkaus ja toivo (Kommunikoivaan kirkkoon 1992:14). Seurakunnan kuvaa rakennetaan tiedottamisella, yhteystoiminnalla, markkinoinnilla ja aloitetoiminnalla. Toisaalta sekä luottamushenkilöt että työntekijät voivat kohdistaa seurakunnalliseen tiedotukseen ylisuuria odotuksia. Ristiriitaisissa näkemyksissä tiedotuksesta tulisi päästä työnjaossa sopimukseen siitä, kuka tiedotuksesta vastaa ja miten. Jokaisella on tiedotusvelvollisuus, ei vain ammatti-ihmisillä. Niemelän mukaan tässä tarvitaan asenteenmuutosta. (Niemelä 1980: 70-71.)

Kommunikoivaan kirkkoon -ohjelman mukaan sisäisen tiedottamisen voidaan ajatella toimivan hyvin, kun työntekijöille välitetään tehokkaasti tieto johdon tekemistä päätöksistä. Tällöin tiedotus toimii johdon kanavana ylhäältä alaspäin, muttei työntekijöiden kanavana. Aikaisemmat seurakuntien työyhteisötutkimukset (Niemelä 1980, Asp & Uhmavaara 1990, Palmu 1990 ja Huotari 1992) viittaavat kuitenkin siihen, että juuri viestintä ja konfliktien käsittelytaito seurakuntaorganisaatiossa ovat erityisen ongelmallisia. On syytä tutkia, mistä tämä johtuu. Voiko kyseessä olla mahdollisesti todellisuuden ja ihanteiden välinen ristiriita, henkilökohtaiset suhteet, patologiset persoonallisuudet, ongelmien tunnistamisen vaikeus, vallankäyttö, hierarkia vai hengellinen ympäristö?

Seurakuntaorganisaatiossa työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa omien työtehtävien hoitoon on tutkimuksen mukaan hyvä, mutta työntekijöiden mukaan vain johtavat viranhaltijat voivat vaikuttaa esim. organisaatio- ja henkilöstömuutoksiin. Työntekijät kokevat työnsä arvostuksen ongelmalliseksi. Kanssakäymisessä ollaan tyytyväisempiä lähimpiin työtovereihin kuin esimiehiin. Esimiehet koetaan kuitenkin enemmän vuorovaikutukseen kuin autoritaariseen johtamistyyliin suuntautuneiksi. Työyhteisössä esiintyy epäluottamusta, avoimuuden puutetta ja ristiriitoja henkilöstöryhmien välillä. (Asp & Uhmavaara 1990:119-127.)

Työyhteisössä halutaan kehittää palautteen antamista ja lisätä vaikutusmahdollisuuksia. Työilmapiiriä toivotaan avoimemmaksi, tiedonkulkua paremmaksi ja johtamis- ja esimiestoimintaa halutaan kehittää. Viestinnän osalta henkilöstön esille nostamat kysymykset koskettavat tiedonkulkua sekä keskusteluyhteyden ja alaisten kuulemisen kehittämistä.

tä. (Kajaanin seurakunnan toiminnalliset haasteet 1990:31-34.) Työyhteisöinä seurakunnista noin kolmasosa koetaan ongelmallisiksi. Tyypillistä on, että kirkkoherra koetaan psykologisesti etäiseksi; työntekijöiden mielestä on parempi vaieta erimielisyyksistä ja asioista ei puhuta avoimesti. Tietojen saannissa on vaikeuksia, ihmissuhteet ovat takalalla työnteon kustannuksella sekä ilmapiiri on paikoitellen sitova ja kireä. Lisäksi työntekijöiden asema, tehtävät ja toimivalta ovat epäselviä sekä seurakunnan rakenne ja toimintaperiaate jäävät työntekijöille selkiytymättömiksi. (Huotari 1992:351.)

Sisäisen viestinnän näkökulmia esiintyy useissa tutkimuksissa, vaikei se olekaan ollut keskeinen lähestymistapa aiemmissa tutkimuksissa. Viestinnän toimivuus vaikuttaa keskeiseltä niin ilmapiiriä koskevissa kuin työyhteisön toimivuuttakin käsittelevissä tutkimuksissa. Sisäisen viestinnän käytäntöjen tutkiminen ja organisaatiokulttuurin yhteydet siihen vaikuttavat erityisen kiinnostavilta tarkastelun kohteina.

2.4.1 Seurakuntayhtymä viestintäkontekstina

Seurakuntaorganisaation sisäistä viestintää tarkastellaan tässä tutkimuksessa yhden seurakuntayhtymän sisällä, johon kuuluu kuusi eri seurakuntaa. Koska tutkimukseni ei keskity rakenteitten ja päätöksentekojärjestelmien tarkasteluun, esittelen tässä sisäiseen viestintään liittyvää päätöksentekojärjestelmää ja eri ryhmien roolia siinä vain pääpiirteissään. Koska tutkimukseni tarkoituksena on hahmottaa sisäisen viestinnän prosesseja, en keskity kuvailemaan eri viestintätilanteita yksityiskohtaisesti enkä eri seurakuntia yksikköinä. Kyselylomakkeeseeni (liite) olen sisällyttänyt päätöksentekoon liittyvät sisäisen viestinnän kannalta oleellimmat ryhmät. Tässä työssä käsittelen päätöksentekoa sisäisen viestinnän osana lähinnä tiedonkulun, johtamisen toteutumisen, vuorovaikutuksen ja viestintätaitojen kannalta.

Seurakuntayhtymä on useamman seurakunnan muodostama hallinnollinen, taloudellinen ja toiminnallinen yhteenliittymä (Seurakunnan luottamushenkilön perustieto 1986:167). Tutkittuun seurakuntayhtymään kuuluu kuusi toiminnaltaan itsenäistä seurakuntaa ja viisi erillistyöalaa, jotka ovat diakoniakeskus, oppilaitostyö, päiväkerhotoiminta, perheasiainkeskus ja tiedotustoimi.

Viralliset päätöksentekoryhmät

Ylintä päätösvaltaa seurakunnissa käyttävät yleisillä vaaleilla valitut toimielimet. Yleisillä vaaleilla valitaan luottamushenkilöt seurakuntien seurakuntaneuvostoihin ja seurakuntayhtymän yhteiseen kirkkovaltuustoon. Yksittäisessä seurakunnassa hengellistä toimintaa ja taloutta johtaa seurakuntaneuvosto (Seurakunnan luottamushenkilön perustieto 1986:170). Seurakuntaneuvoston puheenjohtajana toimii seurakunnan kirkkoherra. Seurakuntayhtymän tasolla ylimmät päättävät elimet ovat yhteinen kirkkovaltuusto ja yhteinen kirkkoneuvosto. Eri työalojen toiminnasta vastaavat yhtymän yhteiset johtokunnat.

Yhteinen kirkkovaltuusto on seurakuntayhtymän ylin päättävä elin talouteen ja hallintoon liittyvissä asioissa. Kirkkovaltuustossa on 60 valtuutettua, jotka valitaan yleisillä vaaleilla joka neljäs vuosi. Kustakin seurakunnasta valittavien edustajien määrä on suhteessa seurakunnan väkilukuun. Kirkkovaltuusto valitsee keskuudestaan puheenjohtajan kalenterivuodeksi kerrallaan. Toimikaudeksi yhteinen kirkkovaltuusto on valinnut keskuudestaan valmisteluvaliokunnan, joka käsittelee kussakin kokouksessa esille tulevat asiat etukäteen ja tekee ehdotuksensa niistä. (Seurakunnan luottamushenkilön perustieto 1986:168.)

Yhteinen kirkkoneuvosto toimii seurakuntayhtymän yhteisen toiminnan ja hallinnon yleisessä johdossa. Se valmistelee kirkkovaltuuston kokoukset ja panee toimeen sen päätökset. Yhteisessä kirkkoneuvostossa on 12 jäsentä. Puheenjohtajaksi tuomiokapituli nimeää yhden seurakuntien kirkkoherroista. Kirkkovaltuuston asettamat johtokunnat sekä yhtymän yhteiset työmuodot toimivat yhteisen kirkkoneuvoston alaisina. (Seurakunnan luottamushenkilön perustieto 1986:169.) Käytännössä yhteinen kirkkoneuvosto toimii keskeisessä roolissa päätöksentekorakenteessa usein kokoontuvana ja asioita valmistelevana ryhmänä.

Kirkkoneuvosto valitsee toimikaudekseen suunnittelutoimikunnan, jonka tehtävänä on valmistella seurakuntayhtymän ja seurakuntien toiminta- ja taloussuunnitelmaa. Suunnittelutoimikuntaan kuuluvat yhteisen kirkkovaltuuston ja yhteisen kirkkoneuvoston pu-

heenjohtajat ja neuvoston varapuheenjohtaja, kirkkoherrojen edustajia, hallintojohtaja, rekisterinjohtaja ja luottamushenkilöiden edustajia.

Epäviralliset ryhmittymät

Virallisen päätöksenteko-organisaation rinnalla on seurakuntayhtymässä valmisteleva tukiryhmäorganisaatio, jota voi kutsua myös epäviralliseksi johtamisorganisaatioksi. Kuuden seurakunnan kirkkoherrat, hallintojohtaja ja rekisterinjohtaja kokoontuvat lähes joka kuukausi neuvottelemaan seurakuntayhtymän ja seurakuntien yhteisistä asioista. Kaikki johtavat viranhaltijat kokoontuvat muutaman kerran vuodessa yhteisiin neuvottelu- ja seminaarikokouksiin.

Kirkkoneuvoston kokouksissa esille tulevia asioita valmistelee ns. johtoryhmä. Tähän ryhmään kuuluvat kirkkoneuvoston asioitten valmistelijoina hallintojohtaja ja rekisterinjohtaja sekä kirkkoneuvoston puheenjohtaja, kirkkoneuvoston varapuheenjohtaja, tuomi-orovasti ja henkilöstöpäällikkö, joka toimii kirkkoneuvoston sihteerinä. Johtoryhmää ei ole virallisesti minkään hallintoelimen päätöksen pohjalta syntynyt, vaan se on kutsuttu kokoon valmistelijoiden toimesta. Kaikki seurakuntayhtymän kannalta merkittävät päätökset valmistellaan tavalla tai toisella näissä epävirallisissa ryhmissä, joten valmistelien ryhmien osuus päätöksentekorakenteessa on merkittävä.

Työyhteisöjen sisäinen, epävirallinen yhteistyö tapahtuu pääosin työpaikkakokouksissa. Työpaikkapalaverien tai -kokousten puheenjohtajana toimii yleensä kirkkoherra tai työalan johtaja. Työpaikkakokouksia pidetään kerran kuussa tai harvemmin ja niissä sovitaan omaa työyksikköä koskevista tehtävistä ja työn jaosta. Lisäksi omaa työyhteisöä koskettavat muut yhteiset asiat sovitaan myös näissä kokouksissa. Työyksikön koosta riippuen työpaikkakokouksiin osallistuu 2 - 20 henkilöä. Tässä tutkimuksessa työneuvottelujen viestintää tarkastellaan vuorovaikutuksen, esimies-alais -viestinnän, tiedonkulun, konfliktien käsittelyn ja viestintätaitojen näkökulmasta koettuna prosessina.

Koko seurakuntayhtymän yhteinen yhteistyötoimikunta valitaan kahden vuoden toimintakaudeksi henkilöstön yleisillä vaaleilla. Yhteistyötoimikuntaan osallistuu kolme työnantajan ja kuusi työntekijöiden edustajaa. Yhteistyötoimikunta kokoontuu tarvittaessa muutaman kerran vuodessa.

Epäviralliseen organisaatioon kuuluu lisäksi lukuisia toiminnallisia, asiakohtaisia työryhmiä, joitten tehtävänä on lähinnä suunnitella ja toteuttaa toimintaa eri seurakunnissa yhdessä ja erikseen sekä eri työalojen välillä kertaluonteisina tai toistuvina tilanteina. Eri ammattiryhmillä on omia kokoontumisiaan pienempinä ja suurempina ryhmittyminä. Sisäiseen viestintään kuuluvat kaikki ne tilanteet, joissa ihmiset tapaavat toisiaan ja tekevät työtä yhdessä. Sisäistä viestintää ovat myös toistuvat tavat toimia yhdessä. Keskustelua työasioista on niin parkkihallissa, kahvitunnilla kuin tapaamisissa käytävilläkin ja tietoa välitetään niin papereilla kuin puhumallakin.

Tässä tutkimustyössä lähestytään yhden seurakuntayhtymän viestintäkontekstia eri tasoilta, jotta päästäisiin lähemmäksi siinä työskentelevien ihmisten omaa kokemusta toteutuneesta sisäisestä viestinnästä ja ymmärrettäisiin enemmän seurakuntaorganisaation sisäisen viestinnän kulttuuria.

3 ORGANISAATIOVIESTINTÄ TUTKIMUS- KOHTEENA

3.1 Organisaatioviestinnän lähtökohdat

Organisaatioita on olemassa kaikkialla yhteiskunnassa, missä tahansa ihmiset kokoontuvatkaan olemaan yhteistyössä järjestäytyneitten toimintojen kautta saavuttaakseen yhteisiä päämääriä. Yleensä organisaatioilla on tietty rakenne. Yleensä organisaation ymmärretään olevan tiettyjen organisaation osien hierarkkinen järjestys; tällainen on esim. linjaorganisaatio.

Organisaatiot määritellään Hugenbergin ja Yoderin (1985) mukaan "kommunikaatiosysteemiksi ihmisten välillä, jotka ovat tietyssä kontekstissa, jotta voisivat saavuttaa yhteisiä päämääriä". Tämän määritelmän keskeisiä avainkäsitteitä ovat *systeemi*, *kommunikaatio*, *konteksti* ja *yhteiset päämäärät*. Systeemit ovat komponenttien kokoelmia, jotka riippuvat toisistaan tiettyjen sääntöjen mukaan. Systeemeille ovat luonteenomaisia keskinäiset kausaaliset suhteet, jatkuvuus, organisaatio ja tasapaino. *Input*-, *throughput*- ja *output*-prosessit kuvaavat vuorovaikutusta avoimen systeemin ja sen ympäristön välillä. Viestit lähetetään alaspäin, ylöspäin ja horisontaalisesti organisaation viestintäkanavia pitkin. (Hugenberg & Yoder 1985:5-7.)

Organisaatio-sana kuvaa myös tiettyä kontekstia (Kreps 1989:13). Se kuvaa myös rakenteellisia ympäristöjä, sellaisia kuin liikemaailma, teollisuus, sairaalat tai hallinnolliset virastot. Organisaatiot käsitetään rakennuksiksi ja työpaikoiksi. Kun organisaatioita tarkastellaan rakenteina, organisaatiossa tapahtuvat prosessit voivat jäädä huomaamatta. Tässä työssä organisaatiota tarkastellaan lähinnä sisäisen viestinnän prosessien kannalta, sen henkilöiden välisen toiminnallisen vuorovaikutuksen kautta, eikä niinkään hallinnollisena rakenteena.

Organisaatioiden rakenteellisesti suuntautunut määritelmä (Kreps 1989:5), joka tunnistaa myöskin organisoiminnin toiminnot, kuvaa organisaatiota "sosiaalisiksi kollektiiviksi, jossa ihmiset kehittävät ritualisoituneita vuorovaikutusmalleja koordinoitakseen toimintojaan ja yrityksiään saavuttaakseen henkilökohtaisia ja ryhmän päämääriä".

Jokainen on osa jotakin organisaatiota, tietoisuus siitä vain ei ole itsestään selvää. Yhteiskunta perustuu paljolti erilaisten organisaatioiden yhteistoimintaan. Organisaatioita jaotellaan niiden toiminnan perusteella eri luokkiin. Taloudellista hyötyä tavoittelevia organisaatioita ovat liikelaitosorganisaatiot, jotka valmistavat tuotteita tai tarjoavat palveluja asiakkaille. Poliittisiin päämääriin tähtäävät organisaatiot keskittyvät yhteiskunnassa tuottamaan ja jakamaan valtaa ja kontrollia. Näitä organisaatioita ovat kunnalliset ja valtiolliset hallintoelimet ja pankit, poliisilaitokset ja armeija. Integraatiota edistäviä organisaatioita ovat organisaatiot, joissa yritetään ratkaista sosiaalisia ongelmia, julkisia ongelmia ja kuluttajaneuvontaa. Lisäksi on kulttuuria ja koulutusta kehittäviä organisaatioita, kuten perheet, koulut, uskonnolliset yhteisöt, samoin monia terveydenhuoltoon keskittyneitä organisaatioita. (Kreps 1989:10.) Tämän jaottelun mukaan seurakuntaorganisaatiot kuuluvat lähinnä kulttuuristen ja integraatiota edistävien organisaatioiden luokkaan, koska ne omalta osaltaan ovat vastaamassa myös sosiaaliseen häntään.

Tiedon prosessoinnin näkökulma on eräs merkittävimpiä ja uusimpia organisaatioviestinnän tutkimussuuntauksia. Tiedonkulun sujuminen on keskeisessä roolissa sisäisessä viestinnässä; se on myös osa tutkimustyötäni. Organisaatioviestinnän voi määritellä useammasta lähtökohdasta käsin. Organisaatioiden ympäristö vaikuttaa ratkaisevasti tapaan, jolla organisaatioissa toimitaan ja viestitään. Prosessikeskeinen määritelmä (Putnam 1988:131) toteaa "organisaatioviestinnän orientaatioksi, jossa viestien, tiedon, merkityksien ja symbolien prosessointia ja tulkintaa harjoitetaan aktiivisesti organisaatioiden sisällä ja välillä".

Organisaatioviestintää tarkastellaan prosessina, jonka kautta organisaatiot syntyvät ja muovaavat tapahtumia. Organisaatioviestintä voidaan ymmärtää prosessi-, ihmis-, viesti-, merkitys- ja syynäkökulmista käsin. Keskeisimpänä prosessimääritelmistä pidän seuraavaa viestinnän määritelmää (Shockley-Zalaback 1991:30-31): "Organisaatioviestintä on kehittyvä, kulttuurisesti riippuva tiedon jakamisen ja ympäristön määrittelemän

johtamisen, yhteistoiminnan ja tavoitehakuksen käyttäytymisen prosessi." Tässä määritelmässä otetaan prosessin lisäksi huomioon viestinnän kulttuurinen ja kontekstuaalinen luonne, jossa korostuu päämäärätietoinen työskentely.

Oleellinen prosessiin viittaava määritelmä on mielestäni myöskin Goldhaberin (1986) määritelmä: "Organisaatioviestintä on viestien luomisen ja vaihtamisen verkottunut prosessi riippumattomien suhteiden kohdistuessa ympäristön epävarmuustekijöihin." Tässä korostetaan prosessiluonnetta sekä ympäristön muutoksen luomaa epävarmuutta. Määritelmä on ymmärrettävissä Weickin (1979) epävarmuuden vähentämisen teorian pohjalta.

Jotta organisaation jäsenet saisivat tietoa organisaatiossa vaikuttavista ilmiöistä ja muutoksista, tarvitaan jatkuvaa ja selkeää tietoa, jolla on keskeinen vaikutus organisaation elämään. Jos organisaation jäsenellä on hyvin ajoitettua ja relevanttia tietoa, hän voi tulkita organisaation ilmiöitten kompleksisuutta, kehittää erilaista toimintaa ja strategioita vastaanottaakseen muutoksia organisaation olosuhteissa. Organisaation viestintä on prosessi, jossa jäsenet keräävät kaiken aikaa tietoa organisaatiosta ja siinä tapahtuvista muutoksista. (Kreps 1989:11.)

Viestintä auttaa organisaation jäseniä keskustelemaan kriittisistä organisaatiokokemuksista ja kehittämään oleellista tietoa, joka vähentää kompleksisten organisaatiotoimintojen ja organisaatiomuutoksen mystisyyttä. Viestintä auttaa täydentämään sekä yksilöllisiä että organisaation muutoksia ja auttaa tulkitsemaan organisaation päämääriä. Se auttaa yksilöä myös sekä täyttämään henkilökohtaiset tarpeensa että hoitamaan organisaatiossa olevan vastuunsa. (Kreps 1989:12.)

Viestintä ja organisointi ovat kiinteässä yhteydessä inhimilliseen toimintaan. Informaatio on välittävä variaabeli, joka yhdistää viestinnän organisaatioon. Viestintä on sanomaa kokoava, lähettävä ja tulkitseva prosessi, joka auttaa ihmisiä ymmärtämään kokemuksiaan. Informaatio on viestinnän tuotos, joka keskittää ja koordinoi yksilöitten toimintoja organisaation toteuttamisessa. Viestintä saa ihmiset tuottamaan ja jakamaan informaatiota, mikä edellyttää sekä rationaalista että ohjattua toimintaa yhteistyön ja organisoinnin suuntaan. (Kreps 1989:12.)

Karl Weick (1979) suosii verbiä *organize* sen dynaamisuuden takia. *Organization*-substantiivi kuvaa organisaation rakennetta ja staattisuutta. *Organize*-verbi viittaa kehittyvien, koordinoivien toimintojen prosesseihin. Jos organisoiminen onnistuu, ihmiset saavuttavat organisaation tason tai koordinoitun aktiivisuuden tilan. Tällaisessa tapauksessa aktiivinen organisoitumisen prosessi voi johtaa verraten vakaaseen tai ainakin tilapäiseen organisaation tilaan, jossa ihmiset toteuttavat ja koordinoivat toimintonsa yksilöllisiä ja kollektiivisiä päämääriä. (Kreps 1989:13.)

Organisoinnin periaate on tämän työn keskeinen tarkastelutapa. Organisoituminen on eräs tapa kuvata työyhteisön henkilöiden välisiä sosiaalisia prosesseja, joissa puheviestinnän prosessit ovat keskeisessä roolissa.

Organisaatiot ovat muuttuvia suhteessa ympäristöönsä. Organisaatiot ovat organisoituneita vain niin kauan kuin organisaation jäsenet ovat yhteistyössä keskenään. Organisaation jäsenet ovat jatkuvasti kiinni organisoitumisen ja uudelleen organisoitumisen prosesseissa. (Kreps 1989:14.) Sana prosessi kuvaa organisaation kehittämistä, joka on jatkuvaa vuorovaikutusta. Prosessi on samalla toisiinsa liittyneiden tavoitesuuntautuneiden tapahtumien sarja. Prosessi on muuttuvaa dynaamista tapahtumista. Ihmiset oppivat uusia taitoja ja unohtavat vanhoja. Organisaation rakennetta muutetaan, ongelmia ratkotaan ja uusia syntyy. Vuorovaikutus tarkoittaa vaikutusta ja vastavaikutusta, aloitettuja toimintoja ja vastauksia näihin toimintoihin. Organisaatioprosessin tarkasteleminen vuorovaikutussarjana helpottaa organisaation dynamiikan ymmärtämistä. (French & Bell 1979:58-59.)

3.2 Viestinnän toteutuminen organisaatiossa

Wiio määrittelee organisaatioviestinnän (1992:205) sellaiseksi informaation käsittelyksi, joka liittää organisaation osajärjestelmät toimintaan organisaation ja sen jäsenten tavoitteiden saavuttamiseksi sekä liittää organisaation sen toimintaympäristöön.

Organisaatioviestintä jaetaan epäviralliseen ja viralliseen viestintään (Wiio 1992:206). Siinä voidaan nähdä myös tehtäväviestintää, ylläpitoviestintää ja henkilöviestintää. Åbergin (1989) mukaan työyhteisössä viestitään, koska viestimällä tuetaan toimintaa,

profiloidaan työyhteisöä, informoidaan tapahtumista, kiinnitetään organisaation jäseniä organisaatioon ja koska jäsenet ovat vuorovaikutuksessa keskenään.

Organisaation viestintä toimii laajassa kontekstissa. *Konteksti* voi viitata niihin tilanteisiin, jossa viestintä tapahtuu. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi julkinen puhuminen, haastattelut, pienryhmät ja erilaiset tilannepuheet (Hugenberg & Yoder 1985:9). Organisaation viestinnän konteksti toimii dyadeissa: ryhmäviestintätilanteissa useampien ihmisten välillä, julkisen viestinnän tilanteissa yhdeltä monille ja joukkoviestinnässä yhdestä organisaatiosta laajemmalle yhteiskuntaan. (Hanna 1988:19.) Tässä tutkimuksessa konteksti ymmärretään sekä tilanteina että laajempina viestintäympäristönä. Kontekstuaaliteoriat tulkitsevat kontekstin lähinnä koko viestintätapahtuman ympäristöksi. Weickin mukaan viestintä organisaatiossa on yritystä vähentää epäselvyyttä ja ennustaa tulevia reaktioita organisaatiokäyttäytymisessä (Shockley-Zalabak 1991:60-61). Kun ihmiset kommunikoivat eri konteksteissa, he yrittävät muodostaa yhteistä kuvaa organisaation päämääristä. Viestintä helpottaa yritystä koordinoita toimintoja, ylläpitää organisaation rakenteita ja saavuttaa yhteisiä tavoitteita. Tässä Hugenbergin ja Yoderin (1985) näkemykset ovat samansuuntaisia Weickin (1979) käsitysten kanssa.

Organisaatioviestinnän psykologisten tekijöiden joukkoon kuuluu ilmasto. Termi kuvaa verbaalisten ja nonverbaalisten viestien liikkumista organisaatiossa ja voi viitata inhimilliseen käyttäytymiseen, organisaation tuotteisiin ja siihen, miten tyytyväisiä tai tyytymättömiä ihmiset ovat työhönsä. Psykologisista ja rakenteellisista tekijöistä organisaatioilmastoon voivat vaikuttaa työntekijöiden suhteet keskinäisviestinnässä, työntekijöiden ja johdon väliset suhteet, organisaation rakenteet ja organisaatioyksikköjen koko. (Grabber 1991:232.)

Organisaatioviestintä toteutuu prosesseina. Prosesseja voidaan määritellä myös niiden suuntautumisesta käsin. Prosessit voivat suuntautua organisaatiosta ulospäin tai sen toimintaa säädellen. Ympäristöön suuntautuneet prosessit vaikuttavat ympäröivässä yhteiskunnassa (Sjöstrand 1981:202-249). Rakennesuhteiset prosessit joko vahvistavat tai muuttavat organisaatiossa tapahtuvia toimintoja ja henkilöiden väliset prosessit viittaavat lähinnä ihmisten välisiin tapahtumiin. Prosessien luokittelussa ja tarkastelussa eri tasoilla pidän Sjöstrandin luokitusta merkittävämpinä Krepsin sekä Hugenbergin ja Yoderin luokituksia, joissa tarkastellaan viestintäprosesseja neljällä tasolla: henkilön,

ryhmän ja organisaation sekä kulttuurin. Sjöstrand luokittelee viestinnän vain henkilöiden välisiin prosesseihin, vaikkakin sitä pidetään keskeisenä kaikessa organisaation toiminnassa. (vrt. Falcione & Kaplan 1984, Hugenberg & Yoder 1985, Kreps 1989, Sjöstrand 1981:226-239, Weick 1979.)

Organisaation viestinnän tasot voivat järjestyä hierarkkisesti. Henkilöiden sisäisviestintä on laajin ja perustavin viestinnän alue. Tällä tasolla tapahtuu ajattelu ja tiedon prosessointi. Henkilöiden välinen viestintä on kahdenvälistä viestintää ja hierarkian toinen taso. Pienryhmäviestintä perustuu henkilöiden väliselle viestinnälle ja tuo mukaan ryhmädynamiikan ja moninaiset vuorovaikutussuhteet. Ryhmien välinen viestintä perustuu muiden tasojen yhdistämiseen, jossa monet ihmiset pyrkivät kompleksisten päämäärien toteuttamiseen. Tehokas viestintä perustuu menestyksekkääseen alempien tasojen viestinnän toteuttamiseen. (Kreps 1989:52.)

Työssäni sovellan Krepsin (1989) viestinnän tasojen hierarkkisuuden mallia sisäisen viestinnän konkretisoimiseksi henkilökohtaiselle, ryhmän, organisaation ja kulttuurin tasolle, vaikkakin Krepsin näkemystä hierarkkisten tasojen olemassaolosta organisaatiossa voi kritisoida mallin staattisuuden takia. Malli ei tuo esiin dynamiikkaa eikä tasojen samanaikaisuutta ja sekoittumista. Jos henkilöiden sisäisen viestinnän taso on heikkoa organisaatiotasolla vaikkapa kulttuurisesti, kärsivät kaikki muutkin vuorovaikutuksen tasot. Lisäksi intrapersonaalinen taso vaihtelee yksilökohtaisesti, joten aina ei voi tietää, ovatko vuorovaikutteisen tason ongelmat sisäisiä vai vuorovaikutustilanteen luomia. Työn kehittämisessä Krepsin hierarkkiset viestinnän tasot voivat toteutua. Henkilökohtainen taso heijastelee kehittyessään vaikutuksiaan vuorovaikutteiselle tasolle, jolloin esimerkiksi viestintätaitojen koulutus tulee mielekkääksi. Heikon sisäisviestinnän omaava yksilö ei pysy aktiivisessa viestinnässä mukana ja jää yhteistyötilanteissa ulkopuoliseksi. Oletettavaa on, että häiriöitä voi esiintyä kaikilla tasoilla ja tietyn tason häiriöt heijastavat vaikutuksiaan usealle tasolle.

3.3 Organisaation sisäisen viestinnän tasot

3.3.1 Henkilökohtainen taso

Inhimillinen viestintä on dynaaminen, etenevä prosessi. Se on prosessi, joka saattaa organisaation jäsenet tekemään työtä yhdessä, jatkamaan ja kehittämään yhteistyötä ja tulkitsemaan aina muuttuvia organisaation tarpeita ja toimintoja. Inhimillinen viestintä ei ala jostain eikä lopu johonkin.

Viestintä määritellään yritykseksi välittää henkilökohtaisia verbaalin ja nonverbaalin tason tulkintoja todellisuudesta (Hugenberg & Yoder 1985:7). Krepsin (1989:26) mukaan organisaatioelämä edellyttää erityisen rikasta ja monipuolista viestintäjärjestelmää. Organisaation jäsenten täytyy kyetä tunnistamaan ja tulkitsemaan viestien moninaisuus kyetäkseen vastaamaan erilaisten ihmisten ja tilanteiden mukanaan tuomiin haasteisiin.

Viestintä on sidottu aina siihen kontekstiin, jossa se esiintyy. Konteksti voi olla se aika ja tila, joka ympäröi inhimillisen viestintätilanteen. Inhimillinen viestintä on kompleksinen prosessi, joka koostuu simultaanisti vuorovaikutuksessa olevista tekijöistä ja tulkitaan havaitsemisprosessin ja tiedostamisprosessin välityksellä merkityksiksi. Tehokas organisaatioviestintä edellyttää sekä tiedon että vuorovaikutuksen koordinoitua, jossa viestijän tulee hallita sekä verbaalia että nonverbaalia viestintäsystemiä. (Kreps 1989:26-38.)

Sisäisen viestinnän prosessi selittää, kuinka sisäisviestintä toimii: se muodostaa sekä asiasisältöjen merkityksiä, toimii työvälineenä ja auttaa spontaanista ja uudesta näkökulmasta hahmottamaan luovuuden ominaispiirteitä edellyttäen henkilöltä vastaanottavaisuutta (Hyatt 1992). Sekä luovuus että viestintä ovat dynaamisia prosesseja, jotka edellyttävät tiedonkulun, vuorovaikutuksen ja ymmärtämisen synteisiä. Fenomenologinen dialogi koostuu viestijästä, toisista ja heidän keskinäisistä suhteistaan.

Viestinnän henkilökohtaisella tasolla korostuu se, millaisia viestinnän käytännöt ovat. Työyhteisön jäsen on tyytyväisin, kun hän puhuu lähellä olevalle vastaanottajalle ja tyytymättömin, kun hän vastaanottaa kirjallisen sanoman "jostain". Myös viestinnän

määrä vaikuttaa viestintätyytyväisyyteen. Tutkimusten mukaan "liian vähän" tai "liian paljon" viestintää ovat aivan yhtä paljon tyytymättömyyttä aiheuttavia asiantiloja. Liian vähäinen viestintä ei tee mahdolliseksi kunnollisia työsuorituksia ja on kielteinen mielilatekijä. Liian paljon viestintää- tilanteissa voi olla kysymys siitä, että käskyvaltaisessa ilmapiirissä viestintä koetaan lisääntyvänä painostuksena. Lisääntyvä viestintä häiritsee myös työtehtävien suorittamista. "Viestintämelu" häiritsee luovaa työtä ja informaation ylikuormitus aiheuttaa psykologisia puolustautumisilmiöitä. (Wiio 1992:208-216.)

Jokaisella on erilaisia rooleja kotona, työssä harrastuksissa ja ystävien kesken. Viestintän kannalta rooli on merkittävä, koska se antaa työyhteisössä jokaiselle tietyn tehtäväroolin, johon liittyy asema organisaatiossa ja lisäksi lähimmän työyhteisön. Roolia voidaan kuvata myös rooliprosessina (Sjöstrand 1981:220). Se on yksittäisen ihmisen organisatorinen tilanne, jossa otetaan huomioon ne tekijät, jotka vaikuttavat yksilön toimintaan tietyssä tehtävässä ja asemassa.

Kirkon työskentelyyn ovat aina kuuluneet selkeät tehtäväroolit. Jokainen tietää, millainen on esimerkiksi papin tai kanttorin rooli ja millaista käytöstä kirkkoherralta odotetaan. Keskustelu naispappeudesta osoitti osaltaan sen, kuinka vaikeaa on muuttaa käsityksiä papin roolista ja sen sopivuudesta naiselle. Huhtisen (1991) mukaan kirkon työssä ihminen hoitaa tehtävää, jonka arvoisältö on painava. Tilanne voi houkuttaa ihanteiden epärealistiseen korostamiseen. Uskon ihanteen ja arjen välistä rajaa on syytä tarkastella, samoin sitä, minkälaisesta taustasta työyhteisölle asetetut odotukset nousevat. Seurakunnan työntekijän ammattikuvan kuuluu olla terve. Hänen odotetaan olevan esimerkillinen ihminen, joka ohjaa ja hoitaa heikompia ja huonompia. Kirkon työntekijöitten mielenterveyshäiriöitä tutkinut työryhmä näkee tällaisen luterilaisen teologian vastaisen ihanteellisuuden aiheuttavan sairauden todellisuuden kieltämistä ja psyykkistä rasitusta hauralle työntekijälle. (Huhtinen 1991:76-77.)

Eri tehtävissä toimivat henkilöt viestivät roolinsa ja asemansa takia eri tavoin. Viestintä toteutuu myös dominanssi-alistuvuus akselilla. *Komplementaarisessa suhteessa* ihmiset ovat eriarvoisia statukseltaan, vallankäytöltään ja dominanssiltaan; tällaisia ovat esim. esimiehen ja alaisen, vanhemman ja lapsen, asiantuntijan ja noviisin välinen suhde. *Symmetrisessä suhteessa* ihmiset ovat samanarvoisia statukseltaan, vallankäytöltään ja

dominanssiltaan. Kyseessä on tällöin tasavertainen vuorovaikutuksen kontrollointi, tasavertainen palkkioitten ja rangaistusten jakaminen ja vastavuoroinen vaikuttaminen toinen toisensa käyttäytymiseen. (Hugenberg & Yoder 1985:24-27.) Tutkimuksessani koetan löytää ilmauksia komplementaariseen tai symmetriseen suhteeseen liittyen, jotta löytyisi viestinnässä esiintyvää dominanssia. Hierarkkisessa organisaatiossa näyttää olevan lukuisa joukko "ennalta määrättyjä" viestintäsuhteita, jotka työntekijän asema määrittää. Missä määrin organisaatiossa sallitaan viestintäsuhteiden muuttuminen ja viestintäkäytäntöihin liittyvien muutosten ilmaiseminen, on tämän tutkimuksen eräs mielenkiinnon kohde.

Sosiaalinen todellisuus luo tulkintoja, jotka eletään todeksi eri roolien kautta. Käyttäytyessämme teemme päätöksiä siitä, miten eri toiminnot suhteutuvat sosiaalisen identiteettimme moninaiisiin tekijöihin. Tämä ei ole useinkaan tietoisista, vaan monet ratkaisustamme ovat alitajuisia. Kun joudumme konfliktiin, esimerkiksi rooliristiriitaan, voimme tulla tietoisiksi todellisuuden tulkinnoistamme. Näitä prosesseja voisi kuvata väärinymmärretyiksi tilanteiksi tai konflikteiksi. Ne ovat usein peräisin käyttäytymisestä, joka perustuu sosiaalisen todellisuuden moniin eri tulkintoihin. (Hartley 1993:123.)

Roolien selventäminen lisää kehittämismahdollisuuksia. Strategisen sosiaalistamisen kannalta on syytä pohtia jatkuvasti, mikä on kunkin roolin tietoperusta ja sisältö, mitkä ovat kuhunkin rooliin kohdistetut vaatimukset tällä hetkellä, mikä on kunkin roolin strateginen asema koko organisaationtoimintojen kannalta ja mikä on kunkin roolin nimenomainen tehtävä ja tarkoitus. (Nikkilä 1986:70.)

Monimutkaistuneessa organisaatiossa on vaikea ymmärtää toisen työroolin merkitystä. Tästä seuraa arvostelua, joka perustuu yhteiseen tietämättömyyteen. Epämääräinen ahdistus laukaisee helposti lapsenomaisen pirstomiskäyttäytymisen. Pahat asiat sijoitetaan pois itsestä toisten arvosteluun. Hirshornin (1988) mukaan jälkiteollisen ajan työelämän perusedilemma onkin juuri tietämättömyyden, pirstomiskäyttäytymisen ja projektion tiedostamaton yhteys. (Huhtinen 1991:110.)

Horisontaaliseksi viestinnäksi kutsutaan kommunikaatiota, jossa samalla tasolla organisaatorakenteessa olevat ihmiset jakavat tietoa keskenään. Horisontaalinen viestintä

toimii myös samassa osastossa työskentelevien kesken tai ihmisten kesken, joilla on sama rooli eri osastoilla. (Hugenberg & Yoder 1985:8-9.) Horisontaalinen viestintä on läheinen käsite symmetrisen suhteen kanssa. *Henkilökohtainen kommunikaatio* ilmaisee viestijän kunnioitusta toista henkilöä kohtaan ja sitä kohdellaanko, toista tasavertaisena, sallitaanko hänen näkökantansa vaikuttavan lähetettyyn viestiin ja viestitäänkö ylipäättään rehellisellä ja luotettavalla tavalla. *Objektikommunikaatio* päinvastoin osoittaa viestijän kunnioituksen puutetta ja epäsensitiivisyyttä toista ihmistä kohtaan ja kertoo vastaanottajalle, mitä pitäisi tehdä, etsimättä hänen kantaansa asiaan ja kohtelemalla vastaanottajaa vähemmän älykkäänä tai tärkeänä (Kreps 1989:33-34). Objektikommunikaatiota voi tarkastella myös komplementaarisena suhteena (Hugenberg & Yoder 1985), jolloin roolien eriarvoisuus tulee ilmi. Tutkimuksessani tarkastellaan sisäistä viestintää myös eri ammattiroolien kautta.

Tavoitteena on saada selville, miten sisäiseen viestintään pyritään vaikuttamaan ja ketkä vaikuttavat. Vakuuttavat sanomat näyttävät muuttavan asenteita, näkemyksiä ja ihmisten käyttäytymistä. Vaikuttamisen strategiat perustuvat väitteiden todenperäisyyteen ja pätevyyteen. Tunneperäinen vakuuttaminen muuttaa kuulijoiden tunnetilaa. Persoonallinen vaikuttaminen perustuu puhujan havaittavaan asiantuntemukseen ja dynaamisuuteen sekä siihen, että hänet koetaan luottamuksen arvoiseksi. (Hugenberg & Yoder 1985:187-194.)

Suostuttelevat viestit lähetetään alaspäin, ylöspäin, horisontaalisesti ja ulkoisia viestintäkanavia pitkin, jotta organisaatiossa on mahdollista säädellä, koordinoita ja ylläpitää sen toimintoja. Vakuuttavuus näkyy puhujan asenteissa ja käyttäytymisessä, kun jotkut viestit on suunniteltu muuttamaan vain joko asenteita tai käyttäytymistä, tehokkaimman suostuttelevan viestinnän pitäisi muuttaa näitä molempia. (Hugenberg & Yoder 1985:170-174.) Miten seurakuntaorganisaatiossa vakuuttava viestiminen toteutuu, kuka pystyy vakuuttamaan ja kenet, mihin muihin viestinnän piirteisiin vakuuttavuus liittyy, ovat keskeisiä kysymyksiä. Viestintätaidoilla näyttää olevan vain osittain merkitystä, kun pyritään vaikuttamaan toisiin. Enemmänkin on merkitystä sillä, mitä asiaa halutaan viestiä, kenen kautta viestiminen tapahtuu ja mihin päämääriin vaikuttamisella pyritään.

Ihmiset vaihtavat asenteita ja käyttäytymistä pitääkseen yllä kognitiivisten tekijöiden yhtenäisyyttä. Viestijät toteuttavat strategioita, joista keskeisinä on havaittavissa asenteet

ja jotka vaikuttavat asenteisiin. (Hugenberg & Yoder 1985:195-198.) Seurakuntaorganisaatioissa on mielenkiintoista, miten asennoitumista ilmaistaan ja miten vaikuttavalla viestinnällä pyritään muuttamaan asenteita.

Tarpeitten vähentämisteoria olettaa ihmisten toimivan tietyllä tavalla, jotta heidän tarpeensa tyydyttyisivät. Havaintoteorioita viestijä voi käyttää suunnitellessaan viestintää mm. vetoamalla analogioihin, toistamalla ja perustelemalla eri tavoin. (Hugenberg & Yoder 195:203-208.) Ihmisten välisiin suhteisiin liittyvät tarpeet heijastelevat ihmisen perustarpeita, kuten turvallisuuden (johonkin kuulumisen), ympäristön hallinnan (vaikuttamisen ja kontrollin) ja kiintymyksen (hyväksytyksi tuleminen) tarpeita. Tyydyttämättömät tarpeet toimivat voimakkaana ja dynaamisena ahdistuksen ja huolen lähteenä. Tyydytetyt tarpeet puolestaan tuottavat positiivista energiaa. Jokainen ryhmän jäsen kamppailee omien tarpeidensa tyydyttämiseksi. (Schein 1987:162-163.)

Viestintästrategiat eivät ole keskeisintä tämän työn sisällössä, mutta niiden käyttöä tutkitaan osana vaikuttamisen tehokkuutta ja sitä, miten tietoisia viestintäratkaisut ovat. Henkilökohtaisen viestinnän tasolla on tärkeää saada selville, miten työntekijät voivat vaikuttaa viestinnän kautta ja minkälaisiksi eri ihmiset eri puolilla organisaatiota vaikutusmahdollisuutensa kokevat.

Tässä työssä selvitetään myöskin asennoitumista viestintään. Se on tosin ongelmallista, koska kyseessä ei ole varsinainen asennetutkimus. Asenteet määritellään ennako-orientaatioiksi käyttäytymisessä ja asennoitumisessa asioihin, tapahtumiin, ihmisiin ja ajatuksiin. Asenteet vaikuttavat siihen, kuinka ihmiset vastaanottavat saamansa viestin ja reagoivat siihen. Ihminen haluaa yleensä asenteillaan liittyä tiettyyn asennekokonaisuuteen (*attitude set*), jotta hän käyttäytyisi yhdenmukaisesti muiden kanssa. Asenteet ovat luonteeltaan dynaamisia ja jatkuvasti muuttuvia. Yleensä toivotaan asenteitten ja ihmisten olevan yhdenmukaisia keskenään. Jos asenteet eivät ole yhdenmukaisia, ihmiset tuntevat itsensä jännittyneeksi ja pyrkivät takaisin yhdenmukaiseen tilanteeseen. Jos jännityksestä johtuva epätasapaino lisääntyy, ihmiset pyrkivät palauttamaan tasapainon muuttamalla asenteitaan tai asenteitten keskinäisiä suhteita. Kun ihmiset eivät ole yhtä mieltä henkilöiden kanssa, joista he pitävät ja ovat yhtä mieltä ihmisten kanssa, joista he eivät pidä, he törmäävät ristiriitoihin omissa asenteissaan. Tämä ristiriitaisuus aiheuttaa jännittyneisyyttä ja yritystä saavuttaa tasapaino muuttamalla asenteita tai suhtautu-

mista kognitiivisesti. (Hugenberg & Yoder 1985:174-179.) Viestintätilanteisiin asennoitumisen selvittäminen vaikuttaa keskeiseltä tutkittaessa seurakuntaorganisaatiota. Yhdenmukaiset asenteet ja käyttäytyminen ovat osa työyhteisöön sosiaalistumista. On mahdollista, että kirkollinen viestinnän perinne lyö leimansa asennoitumiskulttuuriin. Viestintään asennoitumisesta tutkin alistuvuuden ja hallitsevuuden piirteitä, avoimuutta, asennoitumista ristiriitatilanteisiin sekä miten niitä selvitetään viestinnän keinoin.

Jokaisen uuden työntekijän on löydettävä oma suhtautumistapansa työyhteisöön. Yksilön sosiaalistuminen organisaatioon kestää kuudesta kymmeneen kuukautta. Erot ennakkokäsityksen ja kokemusten välillä tulevat esille ja vaikuttavat usein "todellisuussokin" tavoin. Ammatillisen sosiaalistumisen aikana yksilö oppii alkuperäisen ja usein virheellisen työtä koskevan viestintätavun, joka edelleen vahvistuu sosiaalistumisen muissa vaiheissa. On syytä suhtautua kriittisesti siihen, valetaanko uusi työntekijä siihen samaan muottiin, joka on jo valmiina. Tämä on tärkeää myös luovuuden kannalta: tulokkaan kyvyt ja luova potentiaali on pikemminkin nostettava esille kuin tukahdutettava. (Nikkilä 1986:43-45.)

Organisaation verbaaliset ja nonverbaaliset viestit ovat suhteessa organisaation rakenteeseen. Viestit lähetetään ylöspäin, alaspäin ja horisontaalisesti toimivia viestintäkanavia pitkin. Viestintä kulkee muodollisesti rakennetun organisaatiokaavion mukaan, ylemmältä alemmalle ja alemmalla ylemmälle tasolle. Tiedon tehokkaan jakamisen strategiat perustuvat informaation prosessiteorioihin. Organisaation, kielenkäytön ja esittämis- taidon perusviestintätaidot ovat välttämättömiä auttamaan kuulijoita ymmärtämään ja muistamaan informatiivista sanomaa. Strategiat ovat malleja, joita viestijä soveltaa suunnitellakseen, toteuttaakseen ja ymmärtääkseen sanomia. (Hugenberg & Yoder 1985: 149-167.)

Organisaatiossa *dialoginen viestintä* helpottaa kanssakäymistä. Kosketuksen saaminen viestinnän toiseen osapuoleen toimii aitouden, empaattisen ymmärtämisen, varauksetto- man positiivisen katsekontaktin, keskittyneen läsnäolon ja keskinäisen tasa-arvon tunnun välityksellä. (Hugenberg & Yoder 1985:108-110.) Aitous, empatia, läsnäolo, tasa-arvo ja tukeminen ovat asioita, joita voidaan pitää seurakunnallisen viestinnän kannalta tavoiteltavina. Hugenberg ja Yoder tosin esittävät tässä dialogisen viestinnän ihanteen, joka voi olla enemmänkin terapeutin viestinnän kuin organisaation työviestinnän -

tavoite. Joka tapauksessa koetan löytää tutkimuksessani myös ilmauksia siitä, millaista henkilökohtaisen viestinnän toivotaan olevan ja mitä viestintätaitoja itseltä tai toiselta odotetaan. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan myös viestintätaitojen synnyttämiä kokemuksia.

Seurakuntaorganisaation hengellisen työn tekijöiden, lähinnä pastoreiden, työnkuvaan kuuluvat puheviestintätilanteina kaste-, vihkimis- ja hautauskeskustelut, jotka ovat tyypillisiä tilannepuheita. Seurakuntaorganisaation esittämistilanteet ovat lähinnä spontaaneja puhetilanteita, julkisia puhetilaisuuksia, kokouspuheenvuoroja ja mielipiteitten ilmaisemista erilaisissa palavereissa. Julkinen esiintyminen, puheiden pitäminen ryhmille tai ryhmätilanteiden ohjaaminen kuuluvat erityisesti hengellisen työn tekijöiden työnkuvaan: johtavien viranhaltijoiden, pastorien, diakoniatyöntekijöiden, nuorisotyönohjaajien ja lastenohjaajien sekä pyhäkoulu- ja lähetyssihteerien. Muut työntekijät ovat hiljaisemmassa roolissa ja heidän työssään viestintä on enemmän tehtäviin liittyvää ajatusten vaihtoa ja työpalavereissa puhumista. Avustavien työntekijöiden ryhmään kuuluvat toimistotyöntekijät, keittiöhenkilökunta, kiinteistöhenkilökunta, seurakuntamestarit, siivoojat ja hautausmaantöntekijät. On kiinnostavaa saada selville, vaikuttavatko erilaiset puheviestinnälliset roolit eri ammattiryhmien kokemukseen sisäisestä viestinnästä.

Naisten suhde vallankäyttöön on kiinnostava. Vallan käsite organisaatioita käsittelevässä kirjallisuudessa keskittyy siihen, missä määrin yksilön toimintaan voi vaikuttaa. Jossain suhteessa nainen ajattelee vallasta toisin kuin miehet; hän ei etsi sitä kontrolloidakseen muita vaan valtuuttaakseen muita. Naisten vallan ymmärtämisessä on eroja, he eivät etsi niinkään julkista valtaa, vaan ymmärtävät vallan henkilökohtaisena asiana. Naiset käyttävät epäsuoraa valtaa, jota esiintyy silloin, kun viestin lähettäjä ja vastaanottaja eivät ole tietoisia sen vaikutuksesta. Epäsuoran vallan käyttäjät näyttävät pysyvän alisteisissa tehtävissä. (Kolb 1992:88.)

3.3.2 Ryhmätaso

Ryhmien sisäinen ja välinen viestintä on tärkeä koko organisaation viestinnälle. Tyypillisiä ryhmäviestintätilanteita seurakuntaorganisaatiossa ovat viralliset ja epäviralliset kokoukset. Virallisia kokouksia ovat lakisääteiset hallinnolliset ryhmät esim. eri seurakunnissa seurakuntaneuvostot ja seurakuntayhtymän tasolla yhteinen kirkkoneuvosto ja

kirkkovaikuttajien. Epävirallisia kokouksia ovat esim. työpaikkakokoukset, erilaiset suunnitteluryhmät, projektiryhmät, kahviporukat, harrastusryhmät ja tilapäiset, esimerkiksi jotain tapahtumaa varten kootut ryhmät.

Kokouksissa ja palavereissa käyttäytyminen kuvaa hyvin ryhmissä työskentelemisen kulttuuria. Kokoontumisissa ei ole opittu luovaa ja tasa-arvoista kokouskäytäntöä. On kasvettu byrokraatiaan ja sen vaatimiin rutiineihin, muttei tutkimaan ryhmäprosesseja. Tehokkuutena pidetään nopeaa päätöksentekoa. Aito keskustelu, ristiriitojen tutkiminen, erilaisten mielipiteiden motivointi ja tunteiden ilmaisu on nähty pikemminkin kokouksia häiritseväksi kuin niitä kantavaksi ilmiöksi. Kokoukset koetaan rituaaliseksi pakoksi eikä todellisiin ongelmiin paneutumisen foorumeiksi. (Murto 1992:89.)

Tuottavimmiksi ryhmiksi on havaittu vapaaehtoisten muodostamat, kestoajaltaan rajoitetut ja itse tavoitteensa määrittelevät tiimit, jotka ovat kooltaan viidestä kymmeneen henkilöä. Innovaatiossa on oleellista viestinnän vaivattomuus ja esteiden poistuminen henkilöiden välisistä keskusteluista. Viestinnän järjestelmien tulee olla muodoista vapaita ja tiiviitä. Viestintää voidaan käyttää painostamiseen. Viestintäjärjestelmä voi myös toimia erittäin tehokkaana valvontakeinona. (Peters ja Waterman 1983:145.) Seurakuntaorganisaation viralliset ryhmät eivät ole useinkaan tiimimäisiä, rakenteeltaan pieniä ja innovatiivisia, vaan päätöksentekorakenteisiin liittyviä pakollisia, suurehkoja ryhmiä.

Pienryhmäviestintä (small group communication), toimii kolmen tai useamman henkilön välillä, jotka ovat tekemisissä toistensa kanssa ympäristössään ja pyrkivät saavuttamaan yhteisiä päämääriä. Se toteutuu useimmiten kasvokkaisuviestintänä. Pienryhmäviestintä on kompleksisempaa kuin kahden välinen viestintä, koska ryhmän vuorovaikutus perustuu moniin kahden välisiin viestintäsuhteisiin. Ryhmän kasvaessa potentiaalinen viestien vaihtaminen kasvaa räjähdysmäisesti, mikä voi voimakkaasti vaikuttaa ryhmäviestinnän kompleksisuuteen. Pienryhmäviestinnässä vaikuttaa myös ryhmädynamiikka, toisin kuin kahdenvälisessä viestinnässä. Dynamiikka sisältää alaryhmien kehittymisen ja ryhmän jäsenten oppositioliittoutumat. Oppositioryhmittymät mutkistavat ryhmän viestintää ja ryhmän jäsenten välisiä suhteita. Pienryhmä on organisaation tärkeä työväline. Pienryhmiä ovat esim. työryhmät, työneuvottelut, päätöskokoukset, joissa välitetään tietoa, annetaan tukea ja ratkaistaan ongelmia. Ryhmien välistä viestintää (*multigroup communication*) esiintyy sosiaalisessa systeemissä, joka koostuu toisistaan riippuvista, yhtei-

sesti sovittuihin päämääriin pyrkivistä pienryhmistä. Ryhmien välinen kommunikaatio edellyttää viestinnän alempien tasojen, sisäisviestinnän, kahdenvälisen viestinnän ja pienryhmäviestinnän olemassaoloa. Organisaatioiden suuri koko ja kompleksisuus vaikuttavat siihen, että on lähes mahdotonta järjestää kasvokkaisviestintätilanteita kaikkien organisaation jäsenten kesken. Organisaation on kehitettävä viestinnän viralliset kanavat organisaation eri osiensa ja työntekijöidensä välille. (Kreps 1989:51-52.)

Virallisten ryhmien rinnalla tarvitaan epävirallisia kohtaamistilanteita. Kohtaamistilanteitten määrän kasvu lisää keskustelun mahdollisuuksia. Satunnaisesti syntyneissä ryhmissä työstetään ongelmia, mikä lisää henkilöstön paneutumista työhaasteisiin. Tehokkuutta lisää myös se, jos ryhmiin osallistuu organisaation eri tasojen edustajia. Yhteydenpidossa on tärkeää pitää yllä jatkuvaa, vapaata kanssakäymistä. Byrokraattisuuden vähentäminen lisää innovatiivisuutta. (Peters & Waterman 1983:141.)

Ryhmissä työskenteleminen luo yhteyttä. Tiimityöskentely yhteistoiminnan muotona tarvitsee onnistuakseen ihmisten välistä positiivista vuorovaikutusta työyhteisössä. Ei ole itsestään selvää, kuinka hyvin tai huonosti ihmiset avointa ja luottamuksellista vuorovaikutusta osaavat ja millaiset edellytykset sille työelämässä annetaan. (Perkka-Jortikka 1992:176.) Ryhmissä tapahtuva työskentely on se taso, jolla yhteisöllisyyttä toteutetaan helpoimmin.

Viestintä työryhmien ja organisaation muiden jäsenten kanssa on tärkeä organisaation tiedonmuodostusprosesseihin vaikuttava vuorovaikutuksen alue. Tulokas saa organisaatiossa parhaiten tietoa hierarkkisesti samalla tasolla olevilta: työryhmältään ja muilta työntekijöiltä. Uuden tulokkaan paikka määräytyy työryhmän ja sen esimiehen toimesta ja auttaa uutta jäsentään muodostamaan todellisuutta koskevia tulkintoja. (Nikkilä 1986:56.)

Viestintästrategiat ovat välttämättömiä ryhmän sisällä sekä jäsenenä että johtajana toimivalle. Kuulijat ovat yleensä sitoutuneempia kommunikaatioon organisaation ryhmissä kuin julkisessa kontekstissa. Tyypilliset ryhmien käyttötilanteet organisaatiossa ovat tiedon kerääminen ja jakaminen, päätösten tekeminen, tulevaisuuden suunnitteleminen, suostuttelemine ja toisten motivointi, vanhojen ja uusien työntekijöiden kouluttaminen sekä uusien työntekijöiden orientaatio ja valvonta. Perimmäinen syy ryhmien

luomiseen organisaatiossa on tarve tehdä parhaita mahdollisia ratkaisuja ja kollektiivisia päätöksiä, jotka ovat parempia kuin yksilölliset ratkaisut. Ryhmät saavat aikaan sosiaalista koheesiota organisaation sisällä ja luovat sitoutumista ryhmän ja organisaation päämääriin. Ryhmässä tehtyjä päätöksiä voidaan tarkastella päätösten tärkeydestä tai prosessista käsin. Mukautuminen ja konfliktit ovat tyypillisiä käyttäytymisen vaikutuksia ryhmäkontekstissa. (Hugenberg & Yoder 1985:231-252.)

Yksilöille keskeinen tiedonlähde on jokaisen yksilön välitön sosiaalinen ympäristö. Yksilöllistymisessä on tärkeää "sosiaalisen informaation prosessointi", joka korostaa yksilöiden sopeutumista sosiaaliseen kontekstiinsa. Sosiaalinen konteksti taas tarjoaa yksilölle suoran merkitysjärjestelmän, joka ohjaa häntä sosiaalisesti hyväksyttäviin uskomuksiin, asenteisiin ja tarpeisiin sekä myös hyväksyttävän käyttäytymisen syiden hahmottamiseen. (Nikkilä 1986:35-36.)

Ihmiset ovat motivoituneita kommunikoidaan toistensa kanssa, silloin kun tieto sosiaalisesta todellisuudesta on epävarmaa. -Silloin ihmiset kehittävät juuri viestinnän kautta vakaat ja melko yksityiskohtaiset tulkinnat tapahtumista ja niiden merkityksistä. Omat ennakkokäsitykset vaikuttavat samalla siihen, millaisen merkityksen eri asiat saavat. Työyhteisössä työntekijä nojaa vähemmän muodollisiin määräyksiin kuin työtovereiden informaatioon hahmottaessaan oman käyttäytymisensä normeja. Mitä epäselvempiä työtehtävät ovat, sitä enemmän yksittäinen jäsen nojaa sosiaalisiin vertailuihin määritellesään niitä. Yksilöt käyttävät siis sosiaalista informaatiota määritellesään käsityksiään sekä omasta työstään että organisaation roolista (Nikkilä 1986:37.) Työssäni tarkastellaan yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden vaihtelua viestinnässä. On mielenkiintoista nähdä, kuinka voimakkaasti seurakuntaorganisaatiossa viestintä toimii yhteisöllisyyden tarpeen ilmauksena tai yksilön tapana suojautua yhteydeltä ja korostaa yksilöllisyyttään.

Vuorovaikutus edunvalvonnassa esiintyy monesti lisääntyvänä kilpailuhenkenä. Lisääntyvä vuorovaikutus merkitsee sitä, että myös ristiriitatilanteiden mahdollisuus lisääntyy. Työpaikalla esiintyy kielteisiä ja myönteisiä ihmissuhteita, mikä voidaan tulkita niin, että työyhteisöissä on taipumus klikkiytymiseen. (Perkka-Jortikka 1992:83.)

Vuorovaikutus toteutuu tavassa toimia yhdessä. Huonosta kohtelusta vaikeneminen lisäksi Perkka-Jortikan (1992:95-96) mukaan toimihenkilöiden ahdistusta ja negatiivisia

tunteita. Tunnustukseksi työstään tai työpanoksensa arvostukseksi toimihenkilöt mielsivät ensinnäkin suoran positiivisen ja kannustavan puheen. Epäsuoraksi kannustukseksi he mielsivät myös myönteisen kanssakäymisen ja sujuvan yhteistyön sekä työtovereiden ja esimiesten että asiakkaiden kanssa.

Toimihenkilöiden työssä asiakassuhteet, tiedonkulku, palaute työstä, sosiaalinen tuki, vaikuttaminen ja osallistuminen edellyttävät kaikki sujuvaa ihmisten välistä vuorovaikutusta työssä. Yleinen kiireen tuntu on verrattavissa stressiin tai työuupumukseen, jotka viestittävät pahoinvoinnista ja sen ongelmista, mutteivät mitään niiden taustalla olevasta todellisuudesta. (Perkka-Jortikka 1992:163.)

Ristiriitojen käsittely organisaatiossa on tärkeä viestinnällinen taito. Se miten ongelmia ratkotaan, heijastelee muutenkin viestintätilanteiden sujumista ja organisaation kulttuurisia piirteitä. Kirkollinen viestintäkulttuuri on luonteeltaan myös hengellistä. Kristilliseen kulttuuriin liitetään vahvoja konsensuksen asenteita. Mikäli seurakuntaorganisaatiossa esiintyy toistuvia ristiriitatilanteita, kiinnostavaa on nähdä, miten konfliktit tulevat esiin ja miten niitä käsitellään.

Konfliktien esiintyminen ryhmissä on väistämätöntä. Konflikti voi syntyä tilanteessa, jossa kuvitellaan ongelmien ja suunnitelmien henkilökohtaiset ratkaisut ainoiksi oikeiksi. Ryhmä joutuu ratkaisemaan asioita monien ehdotusten pohjalta. Konflikti edistää yleensä ryhmän työskentelyä, koska se aktivoi keskustelua eri ideoista, mutta pääsääntöisesti niitä halutaan kuitenkin välttää. On tärkeää, että konflikti hoidetaan tavalla jonka jokainen ryhmän jäsen voi hyväksyä. Käsittelemätön konflikti voi olla ryhmälle tuhoisa, kun taas konfliktien tyydyttävä ratkaiseminen on ryhmän jatkumisen edellytys. Samanmielisyys ryhmässä voi olla konfliktien välttämistä ja enemmistön mielipiteen noudattamista. Jos ryhmässä esiintyy säännöllisesti samanmielisyyttä, sen voidaan katsoa johtuvan keskinäisten konfliktien pelosta. Samalla konfliktien välttäminen voi hankaloittaa ryhmän pääsemistä päämääriinsä. (Hugenberg-Yoder 1985:236-237.)

French ja Bell (1979:146-147) esittelevät konfrontaatiota ja keskustelua osapuolten välillä seuraavasti:

1. Molemminpuolinen myönteinen suhtautuminen (molemmat osapuolet haluavat selvittää ristiriitaa)
2. tasa-arvoinen kohtaaminen (erittäin tärkeä tekijä)
3. yhteensovittaminen (molempien osapuolten pitäisi olla yhtä valmiita)
4. keskustelun erittely- ja sovitteluvaiheiden tarkoituksenmukainen ajoitus (aikaa pitää varata riittävästi kielteisten, ambivalenttien ja myönteisten tunteiden selvittämiseen)
5. avomielisyyttä suosivat olosuhteet (avoimuutta tukevan normiston luominen)
6. ymmärrettävä viestintä (varmistettava, että osapuolet ymmärtävät toisiaan)
7. sopivasti jännitystä (osapuoliin pitäisi kohdistua kohtuullinen määrä painetta.)

Kolmannen osapuolen sovitteluapua käytetään mukana konfrontaatiotilanteissa, joissa on tärkeää tietää riidan aiheuttaja. Asia- ja tunneristiriidat erotetaan toisistaan. Asiaristiriidat ovat noudatettavaa linjaa ja käytäntöä koskevia erimielisyyksiä, kilpailua samoista resursseista ja erilaisia käsityksiä rooleista ja niiden suhteista. Tunneristiriidat ovat osapuolten välisiä negatiivisia tunteita (esim. viha, epäluottamus vastustus, pelko, hylkääminen). Riitatyyppien erottaminen on tärkeää kolmannelle osapuolelle. Asiariidat edellyttävät ongelmanratkaisua ja osapuolten sovitteluun käyttäytymistä. Tunneristiriidat edellyttävät uudelleen rakentuvaa tiedostamista ja negatiivisten tunteiden selvittämistä. (French & Bell 1979:146.)

Sisäisen viestinnän sujumisessa näyttää keskeiseltä organisaation kyky ratkoa ongelmia. Se, kuinka organisaatio tai työyhteisö kykenee ratkomaan sisäiset konfliktinsa ja kriisinsä, ratkaisee pystyykö se saavuttamaan tavoitteensa vai ei. Sisäisten ristiriitojen ratkaisemista saattavat vaikeuttaa ihmisten klikkiytyminen, vaikeuksien syyn sijoittaminen toiseen klikkiin tai osastoon, johtoon tai organisaation ulkopuolelle. Tällöin ei ryhmän tai organisaation sisäisiä ongelmia tarvitse kohdata. Turvautuminen tällaiseen yhteisölliseen puolustusmekanismiin, johon myös syntipukki-ilmio kuuluu, heikentää ja vääristää organisaation viestintää ja johtaa tilanteen pahenemiseen, ennen pitkää sen kriisiytymiseen. (Murto 1992:20.)

Organisaation kannalta kulissien takaisten riitojen selvittely on oleellisesti naisten työtä. Kun erimielisyydet pidetään poissa näkyviltä ja ratkaisuja edistetään, rauhan rakentaminen palvelee tärkeänä yhdistävänä toimintana, jota on kuitenkin yleensä ylenkatsottu organisaatioteorioissa. Henkilökohtainen mielenkiinto motivoi rauhanrakentajien osallistumista ja voi aikaansaada konfliktin pehmenemistä ja pitää perusihmissuhteet vahin-

goittumattomina. Rauhanrakentajat voivat toimia tavoilla, jotka ilmentävät heidän auktoriteettiaan organisaatioissa. Näyttämön takaisilla toiminnoilla on vahvistava tai avartava vaikutus. (Kolb 1992:86.)

Konfliktitilanteitten selvittämisen tavat on tärkeää löytää. Prosessikonsultointi on toimintatilanteisiin kohdistuva interventio. Kolmas osapuoli (konsultti) auttaa yksilöä ja ryhmiä ymmärtämään omaa toimintaansa sekä ratkaisemaan syntyneitä ongelmia. Konsultin tehtävänä on auttaa organisaatiota ratkaisemaan ongelmiaan auttamalla sitä tiedotamaan toimintansa ja sen seuraukset ja toiminnan muuttamiseksi tarvittavat menetelmät. Tarkoituksena on opettaa organisaatiota auttamaan itse itseään. Prosessikonsultoinnissa korostetaan tietojen lisäksi taitoja ja arvoja. Organisaatiossa ovat erityisen tärkeitä viestintä, ryhmien jäsenten roolit ja tehtävät, ryhmän sisäinen ongelmanratkaisu ja päätöksenteko, ryhmänormit ja ryhmän kasvu, auktoriteettikysymykset ja ryhmien välinen yhteistyö ja kilpailu. (French & Bell 1979:144.)

Ristiriitojen käsittelyyn on yksittäisellä jäsenellä Nikkilän (1986:56-57) mukaan neljä viitekehystä: viralliset normit, esimiehen ohjeet ja näkemykset, ryhmän muodostama epävirallinen normisto ja omat kognitiiviset ja normatiiviset käsitykset. Mitä pitempään työssäoloaika on jatkunut, sitä suuremmaksi kasvavat jäsenen potentiaaliset mahdollisuudet määritellä suhteensa organisaatioon ja työhönsä. Samalla kasvaa myös riippuvuus työyhteisön totutuista tavoista, organisaation omasta kulttuurista. Tämä on omiaan yhdenmukaistamaan yksittäisten jäsenten arvoja, normeja ja preferenssejä ja siten myös muovaamaan toimintaa organisaation ideologista järjestelmää vastaavaksi. Luovien prosessien todentuminen riippuu siitä, miten tarkoituksenmukaisesti yksittäinen työrooli sulautuu organisaation kokonaisuutena. Tarkoituksenmukaisuus voidaan määritellä vain sen välittömän kommunikatiivisen vuorovaikutuksen perusteella, jossa osapuolina ovat yksittäinen jäsen, välitön työyhteisö, organisaation johto ja viime kädessä organisaation asiakkaat.

Konflikti- ja mukautumiskäyttäytymisen huolellinen johtaminen vaatii ryhmää toimiakseen tehokkaasti ja saavuttaakseen annetut päämäärät. Ryhmän johtajille viestintästrategioitten käyttö ryhmässä sisältää esim. seuraavia asioita: esityslistan laatiminen, parlamentaarinen käsitteleminen, laatupiirit, johtamisen konfliktit, päätöksentekotekniikat ja

muodolliset ryhmät. Joka tekniikalla on omat sille ominaiset etunsa ja haittansa. (Hugenberg & Yoder 1985: 237-253.)

Johtajan reaktioita kriittisiin tapauksiin ja organisaation kriiseihin voidaan seurata tarkasti. Tapa, jolla johtajat käsittelevät organisaation kohtaamaa kriisiä, luo uusia normeja, arvoja ja työskentelytapoja. Se paljastaa myös taustalla olevia oletuksia. Kriisit ovat myös tärkeitä kulttuurin syntymiselle ja muutoksille osittain siksi, että ne korostavat tällaisten jaksojen aikana emotionaalista sitoutumista ja lisäävät oppimisen voimakkuutta. Kriisiksi määritellään tilanne, joka havaitaan kriisiksi. (Schein 1987:238-239.)

Johtaminen toteutuu ryhmissä ja eri ryhmien välillä. Päätöksentekoprosessissa vallankäyttö voi estää alemmalla tasolla olevien henkilöiden osallistumisen vuorovaikutukseen, koska he näkevät, ettei ole mitään syytä osallistua keskusteluun. On tärkeää, että viestintätilanteessa syntyy toisten osallistujien kunnioittamisen ilmapiiri. Viestintää *tukeva psykologinen ilmasto* rohkaisee toisiakin osallistumaan kommunikaatioon. Johtajien on ennen muita rohkaistava osallistujia mukaan päätöksentekoon. (Hugenberg & Yoder 1985:108-110.)

Hallinnon voidaan olettaa suojautuvan ristiriidoilta ja toimivan itse synnyttämiensä ja parhaiksi katsomiensa ideologioitten mukaisesti. Tässä vaikuttavat vahvat sosiaalista-loudelliset intressit. Tämä on omiaan johtamaan hallinnollisen toiminnan tavoitteiden hämärtymiseen ja asiakaskunnan jatkuvasti muuttuvien tarpeiden laiminlyönteihin. Tällaiset olosuhteet tarjoavat hyvän maaperän hallinnollisia traditioita, legalismia muutosidonnaisuutta ja herranpelkoa pönkittävien organisaatioideologioitten synnylle ja vahvistumiselle. (Nikkilä 1986:15-16.)

Yhteisen sosiaalisen todellisuuden luominen on työyhteisössä tärkeää. Koska ihminen aina pyrkii selviytymään parhaalla mahdollisella tavalla sekä fyysisessä että sosiaalisessa ympäristössään, hän korvaa ja täydentää puuttuvaa yhteistä sosiaalista todellisuutta mielikuvituksellaan. Yhteisen sosiaalisen todellisuuden rakentaminen vaatii yhteistä aikaa ja yhteisiä keskustelufoorumeja, joiden järjestämiseen on valta yleensä vain organisaation johdolla. Kuitenkin vain erittäin harvojen organisaatioiden johto on kiinnostunut yhteisen sosiaalisen todellisuuden luomisesta alustensa kanssa koko organisaation

tai työyhteisön puitteissa. Se on suhteellisen pysyvää yhteisön virallisten ja epävirallisten arvojen, normien, tapojen, asenteiden ja uskomusten osalta. Se sisältää myös tilannesidonnaiset mielipiteet, tulkinnat ja tunnereaktiot. (Murto 1993:45-47.)

Esimiehen ja alaisen välinen viestintä on merkittävä sekä työntekijän roolin muotoutumisen että yleensä sosiaalistumisen kannalta. Koska esimies on usein vuorovaikutuksessa alaisen kanssa ja siten muotoilee tämän roolia, esimiehillä on muodollinen valta palkita ja rankaista alaista. Esimies välittää virallista hierarkkista kommunikaatiota alaisille i. tulkitsee ja suodattaa johdon taholta tullutta tietoa. Esimiehen ja alaisen väliseen viestintään liittyy työohjeita, suorituspalautteita, työperiaatteita koskevia tarkennuksia, organisaation käytäntöjä ja menettelytapoja koskevia tietoja sekä organisaation tavoitteiden soveltamista koskevia ohjeita. Vastaavasti alaisen esimiehelle suuntaama viestintä koskee lähinnä suhteita muihin työntekijöihin, palautetta organisaation käytännöistä tai tietoa huomiota vaativista työn sisällöllisistä kysymyksistä. (Nikkilä 1986:53-55.)

Vapaata kanssakäymistä edistää myös johdon saaminen liikkeelle toimistoistaan, se että johtajat näkyvät ja käyskentelevät ympäriinsä. Lisäksi on tehty tilajärjestelyjä vapaan viestinnän kannustamiseksi. Niiden avulla pyritään suureen määrään kanssakäymistä, kasvokkain tapaamiseen. (Peters-Waterman 1983:140.) Lisäksi esimiesten aloitteellisuus on tärkeää tunnustuksen antamisessa. Toimihenkilöt odottavat enemmän tunnustusta työstään ja työnsä arvostamista sekä työtovereilta että erityisesti esimiehiltä. Omaa työtä toimihenkilöt arvostavat selvästi enemmän silloin, kun toisetkin, erityisesti esimies, sitä arvostavat. (Perkka-Jortikka 1992:91-92.)

Huonot henkilösuhteet ja ristiriidat ilmenevät Perkka-Jortikan (1992:97) tutkimuksen mukaan kateutena ja keskinäisenä kilpailuna, jotka liittyvät työyhteisössä käytettyyn johtamistapaan ja kontrolliin. Myös kahden erilaisen kulttuurin yhteentörmäys on kateuden ja kilpailun taustalla.

Esimiehen epäpätevyys ilmeni Perkka-Jortikan (1992:111-113) mukaan erityisesti puolueellisuutena, alaisen nöyryyttämisenä toisten kuullen ja takanapäin puhumisena. Klikkiytymisilmiö kahden fuusioituneen firman henkilöstön kohdalla näkyy myös johtamisessa. Hyvässä johtajuudessa tarvitaan organisaation tavoitteen, ihmisten johtamisen ja

yhteisöllisyyden piirteitä. Toimihenkilöt olivat odottaneet turhaan esimiehiltään parempaa kohtelua näiden saaman johtamiskoulutuksen jälkeen.

Scheinin (1987:182) mukaan nuoret johtajat tarvitsevat kokeakseen itseluottamusta analyttistä pätevyyttä ongelmien tunnistamiseksi ja muotoilemiseksi, ihmissuhteisiin liittyvää pätevyyttä erilaisten suhteiden ja ryhmien rakentamiseksi ja emotionaalista pätevyyttä rooliin liittyvien vaatimusten käsittelemiseksi. Sekä johtajissa että ryhmässä vaikuttaa monitahoinen luovien ja estävien voimien vuorovaikutus. Tällaisten mahdollisesti ristiriitaisten voimien ratkaisemisesta tulee näin ollen yksi johtajuuden keskeinen tehtävä. Johtajan tärkeä kyky on siis tunnistaa ristiriitoja omassa roolissaan ja organisaationsa odotuksissa. Näin tehdessään johtaja kykenee paremmin tunnistamaan omassa persoonassaan vahvuuksia ja heikkouksia ja myös kehittämisalueita.

Tutustuessaan seurakuntien johtajiin työnohjauksessa Ijäs on tehnyt havainnon, että heillä on monenlaisia fyysisiä sairauksia, vatsavaivoja, sydämen oireilua ja unettomuutta. Kysytyään uupuneilta johtajilta, milloin he syövät, miten he hoitavat kuntoaan, milloin on aikaa mielitekemiselle, perheelle, ystäville hän totesi: "Moni tulee surulliseksi. Elämä ei ole kohdallaan. Silloin on aika pysähtyä ja panna se kohdalleen, sillä aito suru synnyttää halun muutokseen." (Ijäs 1994:189.)

3.3.3 Organisaatiotaso

Osa avointa viestintää on toimiva tiedonkulku, joka on organisaation elinehto. Erityisesti hallinto-organisaatioissa on valtavasti tietoa, jota kaikkea on mahdotonta kerätä. Tiedon valitseminen onkin hallinto-organisaatioissa erityisen tärkeää. Kaikki tiedonlähteet eivät ole samanarvoisia ja tiedon arvo erottaa sen, mikä on arvokasta ja mikä ei ole. Tiedon hankkimisessa on omat ongelmansa. Tahot, jotka eivät halua tietoa antaa, ovat tiedonkulun pahimmat esteet niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla. Tähän on syynä epäeettinen itsekkäiden intressien suojelu. (Graber 1992:73.)

Tiedonvälittäminen on organisaatiossa tapahtuvan vuorovaikutuksen keskeinen toiminto. Tieto on tärkeä sosiaalisen vuorovaikutuksen väline; vallankäyttöön liittyneenä se vaikuttaa voimakkaasti muutoksiin. Tieto on organisatoristen toimintojen kannalta avainasemassa. Nikkilän mukaan virastojen ja laitosten johtamisesta ja kehittämisestä vas-

tuussa olevien on oltava tietoisia oikeudellista ja taloudellista toimintaa painottaessaan - myös organisaatiossa muodostuvista sosiaalisista ja eettisistä tietoineksista. Ne ovat tärkeä osa jokaisen organisaation todellisuutta. (Nikkilä 1986:10-11.)

Tiedonkulkuun liittyy määrällisiä ja laadullisia ongelmia. Laatuun nähden on tärkeää, että tieto on selvää, oikein ajoitettua, reliaabelia ja validia. Tiedon pitää olla myös tilannekohtaisesti pätevää. Sen pitäisi edustaa laajoja lähteitä, ja eri näkemysten tulisi tulla siinä riittävästi esille. Kaikki tieto ei ole arvoltaan samanlaista. Hallinnossa tarvitaan tiedon lähteitten tutkimista ja kykyä erottaa jyvät akanoista. Julkisella sektorilla tämä on erityisen vaikeata, sillä siellä välitetään paljon turhaa tietoa ja paljon tarvittavaa tietoa jää puuttumaan. (Graber 1991:74.)

Informaatio vähentää ihmisten epävarmuutta ideoita, ihmisiä, paikkoja ja tapahtumia kohtaan. Kun viesti tarjoaa uusia todellisuuden vastaanottamisen tapoja ja täsmentää mielikuvia, se on informatiivista. Käyttökelpoisimman tietomäärän viestiminen on organisaation vaikeimpia ongelmia. (Goldhaber 1985:24.)

Arkipäivän tutkiminen yhdessä henkilöstön kanssa on puhumista "lattiatasolla" ihmisten kanssa, muttei vain kävelyä ja keskustelua kohdattaessa yksilöiden ja ryhmien kanssa. Tarvitaan säännöllisesti organisoituja kokouksia ja palavereja, joissa yhteisö kokoontuu pohtimaan yhdessä työtään ja työyhteisöä koskevia kysymyksiä. Keskustelu ei ole vain puhumista, vaan se on avointa puhumista ja vastuullista kuuntelua. Mitä suuremmaksi keskusteleva ryhmä muotoutuu, sitä ongelmallisemmaksi keskustelu käy. Tällaisen keskustelukulttuurin luominen on työlästä, koska sen katsotaan verottavan työaika. Yleensä alkuvaiheessa vastuu on lähes täysin johtajan. (Murto 1992:35.)

Muodoista vapaat viestinnän järjestelmät perustuvat siihen, että eri alojen ihmiset kontuvat sattumalta yhteen puhumaan ongelmistaan. Johtajan roolina voi olla toimia katalyyttinä tai vastaväittäjänä. Onnistuneiden ideoiden tukijat toimivat pikemmin vapaiden kanavien kuin muodollisen organisaation avulla. Viestinnän tiiviys perustuu työskentelyyn osallistuvien aktiiviseen mukanaoloon. Keskustelu ei ole korrektia eikä muodollista. Tasavertainen päätöksenteko, avoin ja suora johtamistapa, jossa päätöksentekoon tartutaan, on avointa viestintää. Koko ajan toistensa kanssa puhuvien ihmisten ei

tarvitse piileksiä. Kokoustilanne ei ole poikkeuksellinen, muodollinen, eikä sääntöjen määräämä. (Peters & Waterman 1983:236-237.)

Hierarkkisuus on tavallinen piirre hallinto-organisaatioissa. Hallinto-organisaatioissa tarvitaan tavoitteiden suuntaamista uudelleen. Rakenteellisesta konservatiivisuudesta johtuen hallintoyksiköt tosiasiallisesti etäännyvät niille asetetuista tavoitteista ja toiminnassa alkavat korostua yhä enemmän valvonta- ja kiinteyttämistoiminnot luovien toimintojen kustannuksella, vaikka näiden tekijöiden pitäisi olla tasapainossa toistensa kanssa. Työtä aletaan helposti arvioida sosiaalistumisen seurauksena hallinnon omien arvojen perusteella, jotka saattavat olla ristiriidassa yksittäisen organisaation jäsenen aikaisemmin muodostamien käsitysten kanssa. Yleensä byrokratian omat arvostukset voittavat, mikä saattaa haitata organisaation toimintaa. (Nikkilä 1986:6-7.)

Hierarkiaan tai ammatilliseen statukseen perustuvat ryhmittymät ovat tyypillisiä työpaikoilla. Epäluuloja ja kateutta esiintyy, yleensä niin, että hierarkian "alemman" tason ryhmät kokevat sortoa ja painostusta "ylemmältä" tasolta. Erityisen selvästi on nähtävissä ammattinimikkeitten mukaisten ryhmien muodostumista. Esimerkiksi toimihenkilöiden työyhteisössä siivoojaa saa harvoin tauoille yhdessä muun henkilöstön kanssa. (Perkka-Jortikka 1992:87.)

Hierarkia näkyy myös tiedonkulun toteutumisessa eri henkilöstöryhmien välillä. Perkka-Jortikan (1992:116-117) tutkimuksessa tiedon panttaaminen ja siihen liittyvä vallankäyttö oli ristiriitaisella tavalla yhteydessä yhteisön kontrollijärjestelmään. Esimiehet kertoivat asioita vain sellaisille toimihenkilöille, joihin he luottivat. Toimihenkilöiden omasta aktiivisuudesta riippui, kuinka tässä "villissä lännessä" selvisi. Vaihtoehtoja ei ollut, eivätkä ihmiset tienneet paremmasta, joten he suostuivat kilpailuun. Ja kaikki epäoikeudenmukaisuus, kovuus ja epäluottamus oli kuin yhteisestä sopimuksesta naamioitu näennäisen kohteliaaksi, kiltiksi ja siistiksi, mutta kiireiseksi toimihenkilötyöksi. Klikkiyty-misen ohella toimihenkilöt osasivat nähdä nimenomaan naisten epätasa-arvoisen aseman laajemmin yrityskulttuuriin liittyvänä kysymyksenä.

Sosiaalinen viestintä on merkittävässä asemassa organisaatiossa ja se riippuu siitä, miten sosiaalistumisprosessi käytännössä etenee. Virallinen hierarkkinen viestintä tapahtuu yleensä jonkin välineen, esim. tekstin, avulla ja kulkee organisaatiossa pystysuun-

nassa ylhäältä alaspäin. Olennaista on se, että kirjallinen informaatio tulee harvoin "testatuksi" keskustelun avulla muiden organisaation jäsenten taholta, mikä tekisi tiedosta elävän ja johtaisi mahdollisesti toiminnallisiin muutoksiin. (Nikkilä 1986:52-53.)

Julkisen hallinnon prosesseista esim. päätöksenteko on koko ajan tapahtuvaa toimintaa. Merkittävää on se, miten rutinoituja, samanlaisina toistuvia ja tavallaan ohjelmoituja erilaiset toiminnot virastojen ja laitosten yhteydessä ovat. On perusteltua olettaa, että erityisesti byrokraattisen kulttuurin konservoivasta vaikutuksesta johtuen poikkeavaa käyttäytymistä pidetään yleensä aina kielteisenä tapahtumana. Kuitenkin siihen usein liittyvä luova toiminta saattaa juuri tuottaa ympäristön tarpeiden kannalta parhaita tuloksia. Organisaation sosiaalistumisessakin on kyse erityisesti siitä, mikä byrokraattisen organisaation rakenteissa ja toiminnoissa on säilyttämisen arvoista ja mitä on syytä pyrkiä muuttamaan. (Nikkilä 1986:71.)

Orgaaninen järjestelmä sopii Burnsien ja Stalkerin mukaan (French & Bell 1979:187-189) muuttuviin olosuhteisiin. Vuorovaikutuksesta seuraa siinä jatkuvaa tehtävien ja sopimusten uudelleenarviointia sekä sellaista erikoistiedon ja -kokemuksen arvostamista, joka voi osaltaan auttaa organisaatio asiantuntemukseen. Kommunikointi on laaja-alaista ja avointa. Tässä painotetaan vaakasuoraa, pystysuoraa ja diagonaalista viestintää, joka on luonteeltaan enemmän tiedottavaa ja neuvoa antavaa kuin käskyjä ja päätöksiä välittävää. Tällainen viestintä on hierarkian eri tasoilla toimivien yksilöiden ja ryhmien välistä. Orgaanisessa järjestelmässä korostetaan enemmän organisaation tehtäviin, kehittämiseen ja kasvuun paneutumista kuin tottelevuutta ja uskollisuutta. Vallitseva on ryhmäjohtamistyyli, jossa korostetaan neuvottelun osuutta ja kiinnitetään huomiota yksilöiden välisiin ja ryhmäprosesseihin.

Orgaanisen ja mekaanisen organisaatiomallin paremmuuteen vaikuttavat erilaiset tekijät. Hierarkkinen taso määrää sen, miten paljon vaaditaan suunnittelua, koordinaatiokykyä, valvontaa ja vastuuta. Keskinäinen riippuvuus määräytyy suoraan organisaation muiden jäsenten toiminnasta ja edellyttää entistä avoimempaa viestintää. Mitä enemmän organisaation jäsenillä on ongelmanratkaisuun ja ihmissuhteiden hoitamiseen liittyviä taitoja, sitä paremmin orgaaninen malli toimii. Mitä enemmän esimiehillä ja alaisilla on tiedonvälityksessä, tehtävien hoitamisessa ja yhteydenpidossa tarvittavia taitoja, sitä paremmin orgaaninen malli toimii. Mitä muuttuvammassa ympäristössä organisaatio toimii, sitä

paremmin soveltuu orgaaninen malli. Orgaaninen järjestelmä voi selviytyä paremmin tulevaisuuteen liittyvästä epävarmuudesta, mekaaninen malli voi olla parempi odottamattoman kriisin tullessa, jotta organisaatio säilyisi hengissä. Jos avainasemassa olevat henkilöt ovat omaksuneet ja kannattavat osallistuvaa tai demokraattista toimintatapaa, tuetaan samalla orgaanisen mallin mukaisen ilmaston syntymistä. (French & Bell 1979:192-193.)

Weickin lähestymistapa on Bantzin (1990:140) mukaan suoraan tai epäsuoraan vaikuttanut organisaatioviestinnän teorioihin viimeisen 20 vuoden ajan. Kun suunnitellaan uutta työskentelytapaa, on oikeampaa hakea monia eri vastauksia kuin vain muutamia. Kehittämismallia käyttäneet tietävät, että systeemi näyttää kehittyvän paremmin silloin, kun on määrällisesti paljon vastauksia kuin silloin, kun on määrällisesti vähemmän vastauksia. Weick (1983:28-29) pitää organisaatioviestinnän tutkimuksessa mm. seuraavia aiheita mahdollisina: puheen epäfunktiot, puheen ymmärtämistä edellyttävät vertaamiset, puheen vaikutukset toimintaan, vaihtoehtoisten metodien kartoittaminen, organisaation totuuden murusten tunnistaminen, hallinnollisten käytäntöjen tulkinnalliset ratkaisumallit, mikro- ja makrotason analyysien erot, tervettä järkeä täydentävä teoria, lennokkuus johtajuutena, lingvistiksi rakennettu rationaalisuus, kontekstin substanssi, vaihtelevan palautteen poikkeavuus, organisaatiolle tyypillinen puhe ja oppiminen. Weickin näkemykset rohkaisevat ottamaan organisaatioviestinnän alueella käyttöön yllättäviäkin lähestymistapoja, jotka voivat tuottaa täysin uusia tuloksia.

Toimiva työyhteisö -hanke, jonka valtiovarainministeriö toteutti vuosina 1992 - 1994, käsitti 27 eri valtion virastoa tai laitosta. Kyseessä oli kehittämishanke, johon virastot osallistuivat alkuselvityksen jälkeen. Niiden vahvuudet ja kehittämistarpeet tulivat esiin ja viestinnällä eri muodoissaan oli keskeinen rooli työyhteisön kehittämisessä. Selvityksen mukaan julkisen sektorin imagoa pidettiin hyvänä, henkilöstö sitoutui voimakkaasti kehittämiseen, johtajat koettiin etäisiksi, henkilöstöpolitiikan koettiin koventuneen arvoiltaan ja työn rasittavuuden lisääntyneen samoin kuin sosiaalisten jännitteiden lisääntyneen. Yhtenä kehityshaasteena olivat sosiaaliset jännitteet ja johtamistapa. Suurimmat puutteet esiintyivät ylemmän johdon ja henkilöstön välisissä suhteissa ja yhteisötason sosiaalisissa suhteissa. Jännitteitä esiintyi useimmin työpaikoilla, joissa henkilöt työskentelivät kiinteässä vuorovaikutuksessa keskenään. (Kuitunen 1994:1-15.) Vuorovaikutteisen työskentelyn lisääntyminen ei näytä suoraan helpottavan viestinnän ongelmia,

vaan se lisää konfliktien mahdollisuuksia. Johtamisen ongelmat nousivat selvityksessä myös esiin. Johtamistyyliä pidettiin etäisenä ja huonosti kannustavana, joten henkilökohtainen viestintä nousi yhdeksi kehittämistyön avainalueeksi (Toimiva työyhteisö -hanke, 1995).

Kuitusen (1994: 13-15) vuosina 1993-1994 suorittamassa työyhteisöjen toimivuustutkimuksessa on sisäinen viestintä osoittautunut sosiaalisissa suhteissa kehittämisen keskeiseksi alueeksi. Sisäistä viestintää tutkittiin summamuuttujilla *tiedotuksen avoimuus* ja *viestinnän monimutkaisuus*, jotka korreloivat useiden sosiaaliin suhteisiin liittyvien muuttujien kanssa ja korreloivat lisäksi keskenään. Tiedotuksen avoimuuden ja *esimies-alaisuus* välillä oli voimakas riippuvuus kuten myös esimies-alaisuuden ja *sosiaalisten jännitteiden* välillä ja edelleen sosiaalisten jännitteiden ja *moraalisen ilmapiiirin* välillä. Viestinnän monimutkaisuuden ja *johdon etäisyyden* välillä oli selvä riippuvuus kuten myös edelleen johdon etäisyydellä *tasa-arvon* kokemiseen, joka edelleen korreloi tiedotuksen avoimuuden kanssa.

Koko organisaation tasolla muutokset ovat mahdollisia. Prosessikeskeisessä työyhteisön kehittämisstrategian soveltamisessa Savonlinnan kaupungin sosiaalitoimen noin 400 hengen organisaatiossa onnistuttiin parantamaan mm. viestintää ja tiedonkulkua sekä lisäämään henkilöstön osallistumista ja vaikutusta päätöksentekoon. Pääosa vastaajista arvioi prosessikehittämisen vaikuttaneen myönteisesti työhönsä ja työyhteisöönsä (Murtto 1996).

3.3.4 Kulttuuritaso

Wiion (1992:201-202) mukaan organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaatiossa vallitsevaa yhteistä arvomaailmaa sekä organisaation perinteitä, myyttejä, symboleja ja viestintäjärjestelmää. Petersin ja Watermanin tutkimus (1982) menestyneistä amerikkalaisista yrityksistä on organisaatiokulttuuria ajatellen ensimmäinen laaja tutkimuskonaisuus. Tutkijat korostavat menestyksellisissä yrityksissä epävirallisten ja avoimien viestintäyhteyksien valtavia verkkoja.

Viestintä on organisaatiokulttuurin keskeinen osa; se ei ole vain vaikuttamassa siihen. Kommunikaation performatiiviset ja konstitutiiviset toiminnot muuttavat näkemystä

organisaatiokulttuurista. Organisaatiokulttuuri ei ole vain osa palapeliä, se on itse palapeli. Organisaatiolla ei ole kulttuuria, vaan se on itse kulttuuri. (Pacanowsky & O'Donnell-Trujillo 1983:145-147.)

Organisaatiokulttuuria voidaan määritellä monin tavoin. Shockley-Zalabak (1991:66-67) kuvaa organisaation kulttuurin organisoinnin, päätöksenteon ja vaikuttamisprosessien yhteisvaikutuksena. Organisaatiokulttuuri on ainutlaatuinen paikallinen ilmapiiri, jota organisaatiot tuottavat toimimalla ja viestimällä organisaatiosta omalla tavallaan. Organisaatioviestintä heijastelee organisaation kuuluvien yhteistä todellisuutta ja sitä, miten tämä todellisuus luodaan ja miten se muotoilee organisaation tapahtumia. Organisaatiokulttuuri on ainutlaatuinen, symbolinen, yhteinen maaperä, jonka pohjalta organisaatio muodostaa kuvan itsestään.

Wiio (1992:204) korostaa organisaatiokulttuurin painopisteinä yhteistä arvomaailmaa, perinteitä, myyttejä, symboleja ja viestintää. Organisaatiokulttuurin toivottuja vaikutuksia ovat "yhteiseen hiileen" puhaltaminen eli toiminta yhteiseksi hyväksi. Lisäksi toivottuja vaikutuksia ovat organisaation tehokkuuden lisääminen yhteishengen luomisella ja yksilöä tukevan, innostavan ja luovuutta edistävän ilmapiirin luominen. Organisaatiokulttuurin haittoja ovat yksilöllisyyden alistaminen yhteisölle, keskinäisen valvonnan ja sosiaalisen paineen olemassaolo, poikkeavuuden arvostelu ja suvaitsemattomuus sekä työajan ja oman ajan kulumisen yhteisyyden ylläpitoon.

Organisaation viestintätutkijat tunnistavat erityisen herkästi viestinnän tapoja, jotka luovat kulttuurista todellisuutta organisaatioissa. Organisaatiokulttuuria voidaan ilmentää monilla muodollisen viestinnän välineillä, kuten tiedotteilla, vuosiraporteilla, kaikille työntekijöille jaettavilla muistioilla, ilmoitustaulutiedotteilla ja tiedotustilaisuuksilla. Kulttuuristen symbolien käyttö virallisessa viestinnässä helpottaa organisaation uusien jäsenten sosiaalistamista organisaatiokulttuuriin. Uusien organisaation jäsenten tulee saada kuulla legendoja ja tarinoita ja tutustua organisaation symboleihin, jotta he voisivat osallistua täysin organisaation toimintaan. Organisaation johto voi auttaa uutta jäsentä poistamaan pelkoa, epävarmuutta ja epätietoisuutta auttamalla häntä kulttuurisessa muutoksessa ulkopuolisesta sisäpiiriin kuuluvaksi työntekijäksi. Tämä edellyttää työntekijältä muutoksia käyttäytymisessä ja sopeutumista organisaation kulttuurinormeihin. (Kreps 1983:255.)

Metaforat auttavat ymmärtämään organisaatiokulttuurin toiminnallisen ja merkityskeskisen lähestymistavan erot. Funktionaalisen lähestymistavan systeeminen metafora korvataan merkityskeskeisessä näkökulmassa kulttuurisella metaforalla. Tämä kulttuurinen metafora kuvaa viestintää kulttuurina eikä kulttuuria ja viestintää erillään. Kulttuurinen metafora edellyttää viestinnän ymmärtämistä prosessina, joka luo organisaatiokulttuuriksi kutsuttua yhteistä todellisuutta. (Shockley-Zalabak 1991:67-68.)

Viestintä kulttuurina ilmenee Pacanowskyn ja O'Donnel-Trujillon (1983) mukaan "niinä eri tilanteisiin liittyvinä suhteellisina ja muuttuvina vuorovaikutustapahtumina, joilla organisaation jäsenet rakentavat organisaation todellisuutta". Yksilöt organisaatiossa ovat valintoja tekeviä ihmisiä, jotka jatkuvasti ottavat vastaan muuttuvat tilanteet. Nämä valinnat tehdään vaihtuvissa tilanteissa ja ne luovat organisaation todellisuuden. Tämä näkemys muistuttaa Weickin (1979) mallia, jonka mukaan organisaatiot sellaisenaan eivät ole olemassa mutta ovat olemassaolon prosessissa inhimillisen vuorovaikutuksen kautta. Organisaation jäsenten valinnat muuttuvissa tilanteissa ovat kulttuurisina ilmiöinä vuorovaikutteisia, kontekstuaalisia, kertaluonteisia ja improvisoituja. (Shockley-Zalabak 1991:68-69.)

Organisaatioitten tehokas viestintä edellyttää työyhteisöiltä yhteisiä arvoja ja uskomuksia. Tehokkaan viestinnän esteinä toimivat oletetut sosiaaliset, kulttuuriset, taloudelliset, ideologiset ja organisaatioon liittyvät tulkinnat. Hyvälle organisaatioviestinnälle on tyypillistä, että uskotaan jokaisen organisaation työntekijän olevan vastuullinen, viisas, sitoutunut, päätöksentekoon osallistuva ja joustava työtehtäviin nähden. (Reilly & DiAngelo 1990.)

Yhteisissä kokouksissa tulisi Murrin (1992:36-37) mukaan keskustella kaikista yhteisön jäsenten esiin ottamista asioista: työn ja työyhteisön hyvistä ja huonoista puolista, onnistumisista ja epäonnistumisista, myönteisistä keskinäisistä suhteista ja ristiriidoista, menneisyydestä ja tulevaisuudesta. Mikäli kokouksista aiotaan luoda yhteisön kehittämisen väline, silloin kaikilla yhteisön jäsenillä tulisi olla mahdollisuus tuoda haluamansa asiat yhteiseen keskusteluun. Pari kokousta vuodessa riittää työpaikkademokratian muodon täyttämiseen, mutta niillä ei ole yhteisön kehittämisen näkökulmasta mainittavaa merkitystä. Mitä enemmän yhteisiä säännöllisiä kokouksia on, sitä tehokkaampia työyhteisön kehittämisen välineitä niistä tulee.

Organisaatioissa valtasuhteet ovat todellisuutta. Jos näin ei olisi, olisi vain ryhmiä yksilöitä, ei kollektiivisen yhteisön jäseniä, jotka käyttäytyvät pysyvällä, ennustettavalla ja synkronisoidulla tavalla. Vain sosiaalisten ja organisaatiota koskevien kriisien kautta nämä ennustettavissa olevat tekijät ovat uhattuina tai kyseenalaistettuina. Koska tekijät ovat alitajuisia eivätkä ne ilmene neuvotteluissa tai konfliktitilanteissa, niitä ei voi saada selville tarkkailemalla. Ne voidaan löytää ja niitä voidaan tutkia, jos organisaation viestintätutkija pyrkii ymmärtämään myyttejä ja metaforia, joita työntekijät käyttävät kuvaessaan tai arvioidessaan omaa ja työtoveriensa toimintaa. Sosiologit ja kulttuuriantropologit katsovat, että vallitsevat myytit kertovat kulttuurisella tasolla valtasuhteista, jotka luonnehtivat ja tasapainottavat kulttuuria. (Conrad 1983:187.)

Byrokraattisessa organisaatiossa tapahtuu huomattavaa työntekijöiden resurssien tuhlausta, koska byrokraattinen organisaatiokulttuuri rakentuu sen jäsenten väliselle auktoriteetti- ja statussuhteelle, jotka puolestaan määräävät yksilön ja koko yksikön toimintaa. Yritys muuttaa vakiintunutta käyttäytymismallia tai organisaation sisäistä suhdeverkostoa johtaa toisen henkilön vastuualueelle, eikä byrokraattinen kulttuurijärjestelmä salli tällaista siirtymää, vaan muutosyritys kilpistyy organisaation vastustukseen. Näin ollen yksilö pitäytyy määrätyllä, usein kapealla työsaralla ja alkaa vähitellen torjua roolinsa välittömästi liittymätöntä tietoa. (Nikkilä 1986:8.)

Kirkollisten yhteisöjen primaareihin tavoitteisiin kuuluvat resurssien turvaaminen sekä identiteetin ja kiinteyden ylläpitäminen. Ennallaan säilyttävät mekanismit korostavat ympäristön vaikutusten kontrollointia ja alkuperäisen organisatorisen rakenteen säilyttämistä muuttumattomana. Ympäristöön sopeuttavat mekanismit korostavat avoimen systeemin lähestymistavan mukaisesti yhteisön avoimuutta ympäristönsä suhteen sekä organisatorisen rakenteen eriytyneisyyttä ja joustavuutta. (Niemi 1978:218.)

Seurakuntayhteisöjen organisaatioista löytyy sopeutumispyrkimyksiin viittaavia piirteitä. Erilaisissa ympäristöoloissa toimivat seurakunnat ovat myös organisoituneet tavalla, joka useimmissa tapauksissa voidaan tulkita ympäristöön sopeuttavaksi. Selvimmin tämä sopeutumismekanismi ilmenee kaupunkimaisissa ympäristöissä toimivissa seurakunnissa. Maaseutumaisissa toimintaympäristöissä esiintyy rinnakkain ympäristöön sopeuttavia ja ennallaan säilyttäviä organisoitumispyrkimyksiä. Toiminnan organisointia eivät säätele pelkästään ympäristöolosuhteet vaan myös muodolliset resurssit ja viralli-

nen päätöksenteko sekä vapaaehtoisten työntekijöiden ja tukiyhteisöjen omat pyrkimykset. (Niemi 1978:220.)

Viestintäilmasto on Shockley-Zalabakin (1991:68-69) mukaan reagointia organisaation kulttuuriin ja se koostuu kollektiivisista uskomuksista, odotuksista ja arvoista, jotka syntyvät organisaation jäsenten kehittäessä jatkuvasti yhteistoimintaa toistensa kanssa. Viestintäilmasto on organisaation jäsenten subjektiivista reagointia havaittuihin viestintätapahtumiin.

Viestintäilmastoon vaikuttaa se, onko kommunikointi *defensiivistä* (puolustautuvaa) vai *supportiivista* (tukevaa). Gibb jakaa supportiivisen ja defensiivisen viestintäilmaston kuuteen kategoriaan. Puolustautuvaa, defensiivistä, käyttäytymistä kuvaavat arviointi, kontrolli, strateginen lähestyminen, neutraalius, ylivoimaisuus ja varmuus. Kannustavaa, supportiivista, toimintaa kuvaavat kuvailu, suuntautuminen ongelmien ratkomiseen, spontaanisuus, empaattisuus ja tasa-arvoisuus. Tilanne, kuulijat ja kommunikatiiviset syyt vaikuttavat viestintätyyliin ja vastaanottamiseen. Puhujan toiminta ja sanat saavat aikaan kannustavan tai puolustautuvan tunteen kuulijassa. Kannustavan ilmapiirin synnyttäminen helpottaa kuulijoitten ymmärtämistä. (Hugenberg & Yoder 1985:110-112.) Työntekijöiden keskinäistä viestintää tutkittaessa kävi ilmi, että suorituspaineesa työskenteleville ryhmille diagonaalinen vuorovaikutus on välttämätöntä, kun ympäristön levottomuus hankaloittaa työstä syntyvien ongelmien ratkaisua ja kun organisaatioilmaston vaikutus innovaatioihin on kannustava. (Wilson 1992.)

Organisaatioilmaston ja -kulttuurin hahmottaminen ei ole itsestään selvää. Ilmastoa voidaan pitää alasysteemin muuttujana ja kulttuuria voidaan pitää alasysteemien yhteisenä varianssina (Falcione & Kaplan 1984:303-304). On vaikeaa erottaa selvästi myös viestintä- ja organisaatioilmastoa toisistaan. Viestintäkäytännöillä näyttää olevan vaikutusta organisaatioilmastoon ja -kulttuuriin. Eräässä tutkimuksessa organisaatioilmasto ja viestintäilmasto korreloivat keskenään positiivisesti organisaatioon sitoutuneilla työntekijöillä. Organisaatorakenteen selkeys ja osallistuminen esimiesten ja alaisten välisiin keskusteluihin korreloivat positiivisesti organisaatioon sitoutumisen kanssa vajaalla puolella (41 %) vastanneista. (Guzley 1992.)

Organisaatioon sosiaalistumisessa juuri luovan yksilöllisyyden merkitys korostuu liiallisen sopeutumisen estäjänä organisaatiossa (Nikkilä 1986). Perkkä-Jortikan (1992:169) tutkimus osoittaa, että yhteisöllisyyttä kantavat kaikki työyhteisön jäsenet hierarkkisesta asemasta riippumatta ja vain hyvinvoiva toimihenkilö osaa työnsä ja vain ammattitaitoinen toimihenkilö voi hyvin.

Työ seurakuntatyöyhteisössä tehtävä on sisäisesti ja ulkoisesti vaativa siinä työskenteleville ihmisille. Täysipainoiseen elämään sisältyy sekä itsenäistä, suorituspainotteista työskentelyä että auktoriteetin varassa tapahtuvaa regressiivistä pysähtymistä. Elämä etenee monien vastakohtien kautta heilahdellen. Huhtinen käyttää tästä heilahtelusta Reedin nimitystä oskillaatioprosessi. Kun elämää lähestytään oskillaatioprosessin hahmottamana tapahtumana, kohdataan kysymys heikkouden ja riippuvuuden myöntämisen vaikeudesta. Heikkous torjutaan usein negatiivisena asiana, jota vastaan on taisteltava. Näiden elämän dynamiikkaan kuuluvien ilmiöiden tietoinen kohtaaminen on tärkeää työssä, jossa ollaan tekemisissä ihmisten kanssa monentyypisissä tilanteissa. Tässä on kyse psykologisessa mielessä regressiotapahtumasta, jossa ihminen vapautuu kontrolloivasta minästä niin, että hän ei yritä liikaa hallita itseään ja ympäristöään. Hän ei suhtaudu ympäristöönsä analysoiden, vaan mielikuvien kautta. Elämän vaikeat ja haavoittavat kokemukset ovat ikäänkuin jäätyneet meidän sisällemme. Tarvitsemme tilanetta ja paikkaa, jossa niitä voi sulattaa irti. Tällainen sulattaja voi olla esimerkiksi musiikki tai kirkko. (Huhtinen 1991:44-45.)

Organisaation sisäisen viestinnän toteutumista tarkastellaan tässä työssä tasoajattelun pohjalta, jotta viestintä konkretisoituisi ymmärrettävänä ilmiönä. Tasoajattelu on luonnollisesti vain yksi mahdollisuus tarkastella erittäin kompleksista ja yhtäaikaista viestinnän prosessia. Henkilökohtainen taso auttaa hahmottamaan sen, miten yksilö suhtautuu viestintään tai kokee itsensä viestijänä. Ryhmätaso luonnehtii ryhmien tapaa viestiä ja kytkeytyä viestintäprosessiin, myös sitä miten eri ammattiryhmittymät ilmaisevat kokemustaan viestinnästä. Organisaatiotaso pyrkii selvittämään yleisiä viestinnän käytäntöjä, jotka ovat tutkitulle organisaatiolle tyypillisiä. Näistä kaikista piirteistä muodostuu kohdeorganisaation viestintäkulttuurin luonne.

3.4 Organisaatioviestinnän tutkimuksen teoreettisia suuntauksia

Organisaatioviestintää koskeva tutkimus on edennyt muun viestintätutkimuksen myötä retoriikan tutkimuksen perinteestä vuorovaikutusta korostaviin tutkimussuuntauksiin. On löydettävissä eri koulukuntia, joilla on oma merkityksensä organisaatioviestinnän perinteessä. Liikun tutkimustyössäni usean tutkimussuuntauksen alueella, minkä takia en pitäydy vain keskeisimmän teoreettisen viitekehyksen esittelemiseen.

Organisaatioita voidaan tutkia erilaisten teoreettisten viitekehysten kautta. Varhainen organisaatiotutkimus on perustunut lähinnä klassisiin organisaatioteorioihin ja systeemi-teoriaan. Inhimillisen käyttäytymisen vaikutukset organisaatioiden jäsenten käyttäytymiseen ovat olleet vahvimpina ihmissuhde- tai resurssiteorioissa. Uusia organisaatioviestinnän tutkimussuuntia edustavat lähinnä organisaatiokulttuuriteoriat ja esimerkiksi Weickin organisoinnin prosessimalli.

Organisaatioviestinnän tutkimus kuuluu puheviestinnän tutkimusalueille: se on kasvanut julkista viestintää ja perustelemisen taitoa koskevasta tutkimuksesta sekä sosiaaliteiteiden interpersonaalisen pienryhmä- ja joukkoviestintää koskevista tutkimuksista. Viestintätutkimus suuntautui viestin lähettäjistä sen vastaanottajaan. Vasta vastaanotettu viesti on toiminnan kannalta merkittävä, ei kirjoitetun viestin lähettäminen. Sitä mukaa kun organisaatioissa on korostettu niiden dynaamista luonnetta enemmän kuin staattista ihmisten järjestäytymistä, myös viestinnän merkitys on korostunut. (Putnam 1988:130-131.)

Organisaation luonnetta käsitteleviä teorioita on lukuisia. Varhaisin on klassinen organisaatioteoria. Inhimillisten resurssien teoria edeltää sosiaalisten systeemien mallia. Weickin teoria on esimerkki prosessiteorioista, ja organisaatiokulttuuria koskevat teoriat laajentavat teoreettista näkemystä koko organisaation kulttuuriseen ympäristöön.

Organisaatioviestinnän tutkimuksen juuret ovat 1920 - 30 -lukujen liike-elämää varten laadituissa oppaissa. Näihin ovat vaikuttaneet Freudin näkemykset, jotka ilmestyivät englanniksi ennen sotia. Mainonnan strategioissa käytettiin myös hyväksi psykologian

sovelluksia. Organisaatioviestintää oli se, kun yhtiöt neuvottelivat toistensa kanssa. Tälle ajalle tyypillisiä organisaatioviestinnän piirteitä olivat yksisuuntaisuus, strategisuus, pragmaattisuus, byrokraattisuus ja käytetyt kanavat. -

3.4.1 Perinteiset organisaatioteoriat

Krepsin (1989:59) mukaan *klassinen organisaatioteoria* oli ensimmäinen yritys selittää organisaation käyttäytymistä. Klassinen teoria tuli suosituksi 1900-luvun alkupuolella sekä Euroopassa että Yhdysvalloissa ja se perustui saksalaisen sosiologin Weberin (1909/1948) kirjoituksiin. Muita kirjoittajia olivat teollisuusmies Henri Fayol (1916/1949) ja amerikkalainen insinööri Fredrik Winslow Taylor (1911). Klassinen teoria keskittyy tunnistamaan tehokkaimmat ja järjestäytyneimmät menetelmät organisaation tehtävien toteuttamiseksi. Klassisen koulukunnan tarkoituksena oli pystyä erottamaan tehokkaat organisaatiot tehottomista. Tuottavuus oli mittari, jota pyrittiin hyödyntämään. Työntekijän piti tietää asemansa ja rajansa ja heille tuli tarjota mahdollisimman yksinkertaisia tehtäviä. (Ford & Armandi & Heaton 1988:9-10.)

Tieteellinen johtamisteoria käyttää käsitteitä työn yksinkertaistaminen ja toisto, taloudelliset kannusteet, kiinteä valvonta sekä huippujohtaminen. Teoria toimi päätöksenteon kontrollina työntekijöiden koordinoimiseksi ja motivoimiseksi. Viestintä suuntautuu lähinnä ylhäältä alaspäin. Viestintäkanavat ovat tiukan kontrollin alla. Työntekijöillä ei ole paljonkaan osuutta päätöksentekoon. Työntekijöiden motivoimiseksi käytetään taloudellisia pakotteita. Työn suunnittelun luonne on yksinkertaista ja itseänsä toistavaa. Päätösten tekeminen on auktoritatiivista ja johtamistyyli kontrolloivaa. (Hugenberg & Yoder 1985:11-18.) On oletettavaa, että seurakuntaorganisaatioissa esiintyy jossakin määrin tieteellisen johtamisteorian kuvaamaa johtamista.

Ihmisuhteiden teoria tunnistaa sosiaalisten tarpeiden vaikutuksen ja olettaa, että organisaation päämäärät saavutetaan lisääntyvän työtyytyväisyyden ja moraalien kautta ja sen kautta, että työntekijät osallistuvat päätöksentekoon. Käytetään ylöspäin ja alaspäin suuntautuvaa viestintää. Konsultatiivinen päätöksenteko lisää työtyytyväisyyttä ja sitoutumista päätöksentekoon. Työn suunnittelu on monipuolista ja työtä laajentavaa. Johtamistyyli on kannustava. (Hugenberg & Yoder 1985:14-18)

3.4.2 Kohti organisaation psykodynamiikkaa

Sosiaalista organisaatiota koskeva inhimillisten suhteiden tai resurssien teoria esiteltiin 1930-luvulla, pioneerityöntekijöinä Mayo (1933) ja Barnard (1938/1968) ja Roethlisberger ja Dickson (1939). Bernardia pidetään klassisen teorian ja inhimillisten suhteiden koulukunnan välisenä sillanrakentajana. Uusi teoria kehittyi pääosin reaktiona klassisen teorian frustroiiviin, jäykkiin sääntöihin ja kontrolliin. Teoria painottaa henkilöiden ja sosiaalisten suhteiden merkitystä organisaation elämässä. Se luo strategioita vaikuttamalla organisaatioiden työtyytyväisyyteen ja luomalla organisaatioita, jotka auttavat yksilöitä ottamaan käyttöön inhimilliset voimavaransa. (Kreps 1989:59.)

Ihmisten potentiaaliset mahdollisuudet ja heidän halunsa persoonalliseen kasvuun ja kehitykseen tulevat esille *inhimillisten resurssien teoriassa*. Teoria olettaa, että työn rikastuttamisen, itseohjautuvuuden ja itsekontrollin avulla sekä osallistumalla päätöksentekoon integroidutaan henkilökohtaisiin ja organisaation tavoitteisiin. Päätöksentekoprosesseissa nähdään viestinnän tärkeys koko organisaatiossa. Ylöspäin, alaspäin ja horisontaalisesti suuntautuvassa viestinnässä on tärkeää varmistaa, että kaikki työntekijät saavat tarpeellisen tiedon tehdäkseen omat päätöksensä, koordinoidakseen toimintojaan ja hoitaakseen velvollisuutensa. Japanissa ja USA:ssa on todettu laatupiirit työpaikoilla tehokkaiksi kehittämissyhmiksi. Vallitseva johtamistapa korostaa työntekijöiden kehittämistä. Työn suunnittelun kehittäminen korostaa vastuullisuutta ja työn rikastuttamista. Päätöksenteossa korostetaan osallistumista. Johtamistyyli on koordinoiva. (Hugenberg & Yoder 1985:15-18.)

Sekä klassinen että inhimillisten resurssien teoria lähestyvät organisaatiota preskriptiivisesti, ja niillä on ollut merkittävä vaikutus koko organisaatioteoriaan. Ne ovat myös teorioita, jotka ovat vaikuttaneet pisimpään ja joilla on ollut merkittävin vaikutus organisaatioihin käytännössä. Molempien periaatteita on sovellettu johtamisstrategioihin ja taktiikkoihin ja niitä on sovellettu käytäntöön monissa liike-elämän ja työyhteisöjen organisaatioissa. (Kreps 1989:60.)

Nämä teoriat ovat vaikuttaneet myös organisaatioviestinnän opiskeluun. Klassinen teoria vaatii muodollisia, hierarkkisia organisaatiokanavia, joita pitkin työyhteisön jäsenet

saavat neuvoja ja työohjeita. Ihmissuhteitten tai inhimillisten resurssien näkökulma vaatii kehittämään organisaation epävirallista sosiaalista viestintää ja auttavat tyydyttämään organisaation jäsenten tarpeita. Putnamin (1988:135-142) mukaan perinteisiä organisaatioviestinnän tutkimusalueita ovat viestintäkanava-, viestintäilmasto- ja viestintäverkko tutkimukset sekä esimiehen ja alaisen välistä viestintää koskevat tutkimukset. Nämä tutkimussuunnat ovat peräisin inhimillisten suhteiden teoreettisesta viitekehyksestä, jonka avulla sosiaalitieteilijät aloittivat systemaattisen tiedonkulun selvittämisen yhteisöissä.

1960-luvulla Purduen yliopistossa syntyi organisaatioviestinnän koulukunta, johon kuuluivat P.E. Lull, W. Charles Redding, Linda Putnam, Phillip Tompkins, Richard Crable, Steven Vibbert ja Georg Cheney. Ryhmä kiinnostui aikanaan organisaatioviestinnästä ja on suunnannut organisaatioviestinnän tutkimusta uusille alueille.

Vuonna 1972 ilmestyi Reddingin kirjoittamana käännteentekevä organisaatioviestinnän teos *Communication within the Organizations*, jossa keskeisenä ajatuksena on, etteivät organisaatiot ole pelkkiä byrokraattisia koneistoja, vaan ihmisten välistä dynaamista toimintaa. Ihmisten keskinäiset yhteydet ovat tässä muutakin kuin virallisia tai vertikaalisia yhteyksiä ja viestinnällä on keskeinen elementti organisaation toiminnassa. Merkittävä käsite on, *patterned relationship*, joka kuvaa organisaatiossa toimivien henkilöiden välisiä järjestettyjä yhteyksiä. Redding loi myös käsitteen *ihanteellinen johtamisilmasto*: johtamisilmasto ymmärretään hyväksi silloin, kun organisaatiossa toimiva ryhmä saa tukea johtajaltaan. Sanford esitti kritiikkiä aikaisempaa organisaatioviestintää kohtaan. Hänen mielestään on oleellista tietää, mitä organisaatioviestinnästä opetetaan. Tärkeä käsite organisaatiossa on prosessi (*process*), joka murtaa byrokraattisuuden. Jos organisaation viestintää ei ymmärretä prosessina, jää organisaation keskeinen toiminto ymmärtämättä.

Systeemiteoreettinen lähestymistapa kehittyi inhimillisten resurssien teorian jäljessä. Organisaation sosiaalisen systeemin mallin tekivät suosituksi 1950-luvun loppupuolella ja 1960-luvun alkupuolella teoreetikot March ja Simon (1958), Katz ja Kahn (1966) sekä Lawrence ja Lorsch (1967), joita kaikkia yhdisti yleinen systeemiteoria organisaation selittäjänä. Sosiaalisia systeemejä koskeva teoria on kiinnostunut organisaatioprosessien toiminnallisesta yhdistämisestä ja koordinaatiosta organisaatioissa. (Kreps 1989:59-60.)

Putnamin (1988) näkemykset retoriikan tutkimisesta organisaatioviestinnässä liittyy Kreps (1989) luokittelussaan lähinnä sosiaalisen systeemin malliin. Putnam (1988:145-147) katsoo retoriikan näkökulman kuuluvan uusiin organisaatioviestinnän tutkimussuuntiin. Tämän alueen keskeisiä edustajia ovat Borman (1983) ja hänen luomansa *symbolic convergence theory*. Teoriassa käytetään mm. teema-analyysiä ja keskeisenä tutkimusalueena on ryhmäidentiteetti ja sen muodostuminen. Tutkimukset toteutetaan ryhmissä *retorisina visioina*, joita ryhmissä tutkitaan tapahtuneitten tilanteitten pohjalta. Toinen merkittävä retorisen koulukunnan edustaja on Purduen koulukunta, joka kritisoi erityisesti sitä, miten organisaation jäseniin vaikutettiin ja miten heitä kontrolloitiin. Kolmantena on suuntaus, jossa tutkitaan muutoksia ja yleisen mielipiteen vaikutusta organisaatiossa ja ulkoista organisaation viestintää. Lisäksi oli liike-elämän retoriikan tutkimuksia. Keskeisinä lähestymistapoina ovat retorinen ja kulttuurinen näkökulma. Retorinen näkökulma lähtee siitä, että organisaatiossa kaiken täytyy toimia ja päämäärät on saavutettava.

Organisaatiokulttuuriteoria on näkökannoiltaan modernein. Se julkaistiin 1980-luvun alkupuoliskolla mm. teoksissa *In Search of Excellence* (Peters & Waterman, 1982) ja *Corporate Cultures* (Deal & Kennedy, 1982). Kulttuurinen näkökulma organisaatioon korostaa organisaatioelämän tulkitsevaa luonnetta ja yhteisten symbolien merkitystä organisaation prosesseille (Kreps 1989:60). Organisaatiokulttuuriteorian edustajista keskeisimpiä on Bob Pacanowsky (1983). Kulttuuriteoreettinen lähestymistapa keskittyy lähinnä siihen, miten epävirallisten organisaatioverkkojen sääntöjä kehitetään. USA:ssa on tehty tutkimuksia erityisesti poliisien organisaatioverkoista. Verkkojen toiminnasta on tärkeää tietää, kuinka ne todella toimivat. Tätä tietoa tarvitaan, kun ihmisiä koulutetaan hoitamaan tiettyjä tehtäviä.

Putnamin (1988:147-149) mukaan antropologisessa mallissa kulttuuri merkitsee sosiaalisille yksiköille kollektiivista tuntumaa siitä, mitä merkitsee olla ryhmän jäsen ja kuinka jäsenen täytyy toimia. Organisaatioviestinnän tutkimus keskittyy vuorovaikutuksen saavutuksiin, sen ymmärtämiseen ja organisaation jäsenten yleisiin pyrkimyksiin.

Sosiaalinen systeemiteoria, Weickin malli ja organisaatiokulttuuriteoria ovat deskriptiivisiä organisaatioteorioita, eivätkä ne ole levinneet yhtä laajalle kuin varhaisemmat teoriat. Sosiaalinen systeemiteoria edellyttää viestinnältä toimimista organisaation ja sen

ympäristön ja toiminnallisten osien välillä valvoen virheitten koordinoitua. Weickin malli edellyttää, että inhimillinen viestintä tulkitsee tiedonkulun haasteita ja vastaa niihin sekä välittää edelleen organisaation tietotaitoa. Organisaation kulttuuriteoria avaa näkökulmia tapoihin, joilla viestintä sitoo yhteen jäseniä, joilla on yhteinen näkemys todellisuudesta. (Kreps 1989:60.)

3.4.3 Organisaation prosessiteoriat: Weickin malli

Borman (1983:121-122) tarkastelee organisaatioviestinnän tutkimusta symbolisen konvergenssiteorian valossa. Symbolinen konvergenssiteoria viestinnästä edellyttää organisaatioviestinnän selittämistä Weberin käsitteen "verstehen" avulla. Tämä teoria edellyttää sen ymmärtämistä, mitä on tapahtunut ja miksi jotain on tapahtunut. Se selittää viestintäprosessia, jonka avulla ymmärtäminen tapahtuu. Teoria antaa selonteon tiedosteista päämääristä tai inhimillisten toimijoiden ratkaisuksista. Teoria ei ennusta eikä kontrolloi samoin kuin luonnontieteelliset teoriat tekevät. Ymmärtämällä symbolista konvergenssiteoriaa ja sen sovelluksia tietyssä organisaatiossa voidaan selittää konflikteja, sidonnaisuuksia, motivaatioita ja yleistä kulttuurissa vallitsevaa elämän laatua. Teoria voi taitavasti ja hyvin sovellettuna antaa valmiuksia tulevien viestinnällisten tapahtumien ennakoointiin. Sään muuttaminen ei käy helposti, mutta on hyödyllistä tietää, milloin on tulossa paha myrsky, jolloin voi toimia valmistautuakseen siihen.

Organisaatioviestintää koskevan kirjallisuuden merkittävimpiä ideoita on, ettei viestintä ole vain jotain, mitä organisaation ihmiset tekevät, eikä se ole työkalu asioiden suorittamiseen, vaan viestintä on itse organisaation varsinainen prosessi (Littlejohn 1989:240). Keskeisimpiä organisaatioviestinnän prosessiteorioita on Weickin malli. Karl Weickin organisointimalli esitettiin hänen kirjassaan *The Social Psychology of Organizing* (1969). Weickin malli ei ole saanut yhtä laajaa kannatusta kuin kolme edellistä teoreettista näkökulmaa. Tämä johtuu mahdollisesti teorian kompleksisuudesta. Weickin prosessiteoriaa ovat käyttäneet hyväksi kuitenkin lukuisat organisaatiotutkijat. Tämä malli on selittävä, ei staattinen, ja se reagoi selkeästi organisaation viestintään. Weickin malli laajensi systeemimallia esittelemällä sosiaalisen systeemin näkökulman, selventämällä tiedonkulun roolia organisaatiossa ja kuvaamalla, miten organisaatiosysteemit koor-dinoivat meneillään olevia organisoinnin prosesseja. (Kreps 1989:60.)

Weickin teoria on eräs organisaatioviestinnän vaikuttavimpia teorioita. Se on merkittävä viestinnän alueella, koska se käyttää viestintää inhimillisen organisoinnin perustana ja edellyttää ihmisen organisoinnin ymmärtämistä. Weickin teoria on harvoja varsinaisia organisaation viestintää käsitteleviä teorioita. (Littlejohn 1989:240.)

Myös Putnamin (1988:145) mukaan yksi tiedon prosessoinnin teoreetikko poikkeaa muista ja hän on nimenomaan Weick. Weick (1979) tarjoaa vaihtoehdoisen informaation prosessoinnin mallin, joka perustuu *enactments*-käsitteeseen ja organisaatiotapahtumien merkitysten muotoiluun ja prosessointiin. Weickin teoriassa konteksti ja epävarmuuden määrä vaikuttavat tiedon tulkintaan. Epävarmuus aiheuttaa olosuhteita, joissa nousee esiin monenlaisia merkityksiä. Weickin malli esittelee kompleksisen selityksen sille tavalle, jolla organisaation jäsenet lajittelevat, tulkitsevat ja säilyttävät epävarmaa (*equivocal*) informaatiota.

Weick ei tarkastele organisaatiota rakenteena vaan toimintana. Voidaan puhua paremmin organisoinnista kuin organisaatioista, koska organisaatiot ovat jotain, mitä ihmiset saavat aikaan prosessissa, joka on aina uudestaan pantava täytäntöön. Tehdessään työtään ihmiset luovat toiminnallaan organisaatiota, joten organisointi on jatkuvaa. Weickin mallia ei ole suunniteltu selittämään tietyssä organisaatiossa toteutettavan toiminnan sisältöä. Sen sijaan se selittää yleisen tavan, jolla kaikki organisointi tapahtuu. Kyseessä on Littlejohnin mukaan pohjimmiltaan systeemiteoria, joka sisältää kaikki systeemiteorian edut ja haitat. Tässä Littlejohnin käsitys poikkeaa Krepsin (1989) näkemyksestä, joka erottaa Weickin mallin systeemiteoriasta omaksi teoreettiseksi tarkasteltavakseen. (Littlejohn 1989:240-243.)

Weick ja useimmat tulkintaa korostavat teoreetikot väittävät, ettei rakennetta ole olemassa ilman inhimillistä toimintaa ja viestintää, joka luo sitä. Organisointi on kehittyville säännöille perustuva, etenevä prosessi, joka johtaa monenlaiseen toimintaan. Se muuttaa muotoaan sääntöjen mukaan, jotka kattavat laajasti toiminnan ja vuorovaikutuksen. (Frank & Brownell 1989:64.)

Weickin näkemyksessä kommunikointi, organisointi ja päätöksenteko ovat samankaltaisia prosesseja. Ei ole olemassa organisaatiota ilman ihmisten toimintojen välistä vuorovaikutusta, jatkuvasti uutta luovaa ja uudelleen muotoutuvaa toimintaa. Organisointi-

prosessi on yritystä vähentää epäselvyyttä ja ennustaa tulevia reaktioita organisaatiokäyttäytymisessä. (Shockley-Zalabak 1991:60-61.)

Missä tahansa organisaatiossa keskeistä on ihmisten yhteistyö siten, että heidän käyttäytymisensä on yhteen liittynyttä (*interlocked*). Kaikki organisaatiotoiminta sisältää yhteen liittynyttä käyttäytymistä. Weick uskoo, että kaikki organisaation toiminta koostuu kahdenvälisistä vuorovaikutussuhteista (*double interacts*). (Littlejohn 1989:241.)

Weick käyttää käsitettä *equivocality*, joka tarkoittaa epäselvyyttä tai epävarmuutta. Organisaation toiminta vähentää ympäristöstä saadun tiedon epäselvyyttä (*equivocality*). Weickin mukaan kaikki ympäristöstä tuleva informaatio on epäselvää ja organisaatiossa toimivat henkilöt hoitavat organisointitoimintaa tehdäkseen tiedon vähemmän epäselväksi. Luonnollisesti epäselvyydessä on kyse tietystä asteesta ja organisointia tehdään, jotta vähennettäisiin epäselvyyttä (*equivocality*) selvyyden (*unequivocality*) suuntaan. Organisaation toiminnat, jotka koostuvat kahdenvälisestä vuorovaikutuksesta, toisiinsa liittyneestä käyttäytymisestä tai viestinnästä, ovat tekemässä puhetilanteista selvempiä. (Littlejohn 1989:241.)

Weickin mukaan informaation tärkeys ja epäselvyyden aste vaihtelevat. On tärkeää, että organisointi toteutuu prosesseissa, jotka kehittyvät ottaakseen vastaan epäselvää informaatiota. Se, mitä tieto tarkalleen on, ei ole merkittävää siihen verrattuna, että organisaation jäsenet ovat itse mukana kyseisen tiedon organisoitumisen prosesseissa. Vuorovaikutus auttaa selventämään merkityksiä ryhmän jäsenten kesken ja vähentää siten epäselvyyttä. (Littlejohn 1989:241.)

Weickin näkemys organisaation ympäristöstä (*environment*) on toinen kuin perinteisen organisaatioteorian näkemys. Perinteisessä organisaatioteoriassa ympäristöllä ymmärretään organisaation ulkopuolella olevaa ympäristöä. Weickin mukaan ympäristö on yhden henkilön tuote, ei jotain hänen ulkopuolellaan. Ympäristö ei merkitse sitä, miksi tietty ihminen sen kokee. Ympäristön tekee yksilölle merkittäväksi se, että yksilön huomio kiinnittyy tiettyjen ärsykkeiden piirteisiin. Niinpä ympäristön informaatio on epäselvää siksi, että eri henkilöt ottavat siitä vastaan eri piirteitä. Vuorovaikutusprosessi (*interlocking*) on toimintatapa, jolla yksilöt vähentävät epäselvyyttä ryhmässä. Ympäristöt eivät ole olemassa etukäteen, vaan ne aktivoituvat (*enact*) organisaatiossa olevien

ihmisten kautta. Kaiken aikaa ihmiset aktivoivat uudelleen ympäristöjään senhetkisistä asenteistaan, arvoistaan ja kokemuksistaan käsin. (Littlejohn 1989:241-242.)

Weick kuvaa organisointia kehitysprosessiksi, joka koostuu kolmen pääprosessin sarjoista: *enactment* (täytäntöönpano), *selection* (valinta) ja *retention* (säilyttäminen). *Enactment* määrittelee tilanteen tai rekisteröinnin, jossa otetaan vastaan ulkopuolelta tulevaa epäselvää tietoa. *Enactment* on ärsykkeiden vastaanottoprosessi tavalla, joka ottaa huomioon epäselvyyden. *Selection* on prosessi, joka antaa ryhmälle mahdollisuuden valita tietyt informaation piirteet ja hylätä toiset. Se kaventaa kenttää eliminoimalla vaihtoehtoja, joita organisaatioon ei toivota ja poistaa epäselvyyttä vaihtoehtoisesta informaatiosta. Kolmas organisoinnin prosessi on *retention*. Tässä epäselvyyttä siirretään syrjään päättämällä, mitä vaihtoehtoisista tietoa säilytetään tulevaa käyttöä varten. Talletettu tieto on integroitu olemassa olevaan tietokantaan, jonka varassa organisaatio työskentelee. Kun säilyttäminen on tapahtunut, organisaation jäsenet joutuvat valintatilanteeseen. Heidän on tehtävä kaksi ratkaisua: joko aktivoitava ympäristö jotenkin uudelleen tai muutettava yksilön käyttäytymistä ja toimintaa. (Littlejohn 1989:242.)

Weickin mallin vahvuutena on sen tiedon prosessointia painottava tarkastelutapa. Weick on luonut uusia käsitteitä kuvatakseen tiedon prosessoinnissa ilmeneviä toimintatapoja, mikä tekee teoriasta vaikeasti avautuvan. Viestintää käsittelevänä toimintatapana Weickin teoria on kuitenkin ainutlaatuinen ja perustaa luova, vaikkakin sen soveltaminen käytännön tulosten tarkasteluun on vaikeaa eikä sitä ole sellaiseen suoraan tarkoitettukaan (Littlejohn 1989:243). Mutta prosessiteorianana se tarjoaa erinomaisen lähtökohdan tutkimukselleni.

3.4.4 Oppiva organisaatio

Oppivan organisaation keskeisinä vaikuttajina pidetään mm. Argyrista ja Shöniä (1978), Burgoynea (1994), Marsickinia ja Watkinsia (1990), Pedleriä, Burgoynea ja Boydellia (1991) sekä Sengeä (1990). Oppivalle organisaatiolle tyypillisiä piirteitä ovat organisaation jäsenten oppimista helpottavien prosessien synnyttäminen ja ylläpitäminen, yhteistyöverkostot organisaation sisällä ja ulkopuolella, erilaiset itsearviointin menetelmät yhdistettynä kehittämistoimintaan ja tulevaisuuden rakentaminen omilla vahvuusalueilla.

Oppivaa organisaatiota ei pidetä varsinaisena teoreettisena mallina, mutta se toimii toisaalta kattokäsitteenä monille tavoille kehittää organisaatiota toimivaksi ja innovatiiviseksi. Oppiva organisaatio on sisäisen yhteistoiminnan kehittämisprosessi, jossa koko organisaation tasolla tapahtuu oppimista ja osallistumista työn kehittämiseen. Oppiva organisaatio korostaa hyvän yhteishengen synnyttämää sisäistä yritteliäisyyttä, aloitteellisuutta, jaettua johtajuutta, laatuajattelun eteenpäin vientiä, yhteisten tavoitteiden asettamista, verkottumista. Oppivan organisaation toteutumisessa organisaation sisäisellä viestinnällä on merkitystä. Sisäisen viestinnän sujuminen edistää organisaation yhteistoimintaa.

Oppivan organisaation työskentelyperiaatteisiin kuuluu, että yhteisen työprosessin kautta haetaan vastauksia oman organisaation kehittämistarpeisiin. Paikoitellen oppivan organisaation työskentelyperiaatteet tuntuvat liiankin ihanteellisilta; toisaalta laadun kehittäminen ja oppiva organisaatio eivät aina toimi esitetyn mallin mukaan (Sarala & Sarala 1996).

Murron (1992:38-39) keskeisiin periaatteisiin kuuluu "elämällä oppimisen malli", jossa elettyä ja tehtyä tutkitaan jatkuvasti yhdessä keskustellen ja sen pohjalta toimintaa suunnatun. Tämä malli on idealtaan yhteneväinen Weickin organisoimisen prosessimallin kanssa, jossa pyritään vähentämään epävarmuutta kanssakäymisessä. Nikkilä (1986) käyttää käsitettä oppiva organisaatio, jonka sisältö on toiminnallisesti vastaava kuin Murron oppimisen mallin. Murron kartoitus-, suunnittelu-, toteutus ja seuranta -malli on hidastempoisuudessaan toimimaton nopeasti muuttuvissa olosuhteissa. Tutkimusten mukaan muutos ei noudata etukäteen laadittuja suunnitelmia. Sopimuksen, tietojen keräämisen, analysoimisen ja palautteen antamisen jälkeen joudutaan palaamaan takaisin tietojen keräämiseen, koska se tuottaa toiminnan kannalta riittämättömästi tietoa. Koulutusohjelma voi irrota tavoitteestaan ja siitä voi tulla keinon asemesta päämäärä sinänsä. Muutoksen ohjausryhmä voi vajota omien sisäisten prosessiensa analysointiin, jolloin siltä jää varsinaisen tehtävä ja ongelmanratkaisu tekemättä.

Murron (1992) mukaan työyhteisöjen kehittämissuunnitelmat ovat rituaalien tasolla, joilla ylläpidetään illuusiota kehittämisestä. Koulutusta käytetään yleisesti kehittämisen menetelmänä. Muuttumisen ja vanhan säilyttämisen ristiriidan voi havaita itse koulutustilanteessa, kun sitä yritetään muuttaa. Tutkimalla koulutustilannetta yhdessä koulu-

tettävien kanssa, voidaan oppia yhteisöstä ja yhteisön muutosprosessista enemmän kuin siitä luennoimalla. Tunteiden avoin ilmaiseminen on hyvä oppimisen lähtökohta, mutta vaatii aikaa ja taitoa kääntää kokemus oppimiseksi. Kokonaisuuden miettiminen ja vaikutusten analysoiminen päätöksenteossa edellyttää päättäjien ja päätösten kohteena olevien ihmisten yhteistyötä ja henkilökohtaista vuorovaikutusta. Tässä viestintä on keskeinen keino muutokseen. (Murto 1992:21-24.)

Prosessikeskeisen kehittämisen kokonaisvaltaisuus tarkoittaa jatkuvaa koko yhteisön tasolla tapahtuvaa eri yksiköiden ja hierarkiatasojen välistä vuorovaikutusta. Liikkeelle lähdetään koko ajan avoimesta tilanteesta, jossa koko yhteisön tavoitteet muokataan soveltamalla yhteen eri yksiköiden ja johdon tavoitteet ja toiveet. (Murto 1992:32.)

3.4.5 Teorioiden integraatiomalli

Kreps (1989:144) jakaa organisaatioviestinnän teoreettisen tarkastelun rationaaliseen ja inhimillis-intuitiiviseen näkökulmaan. *Rationaalista näkökulmaa (rational perspective)* edustavat klassinen teoria, systeemiteoria ja Weickin organisoinnin malli. *Inhimillis-intuitiivista näkökulmaa (human intuitive perspective)* edustavat organisaation kulttuuri-teoria ja ihmissuhdeteoria. Nämä teoriat korostavat organisaation ihmisten merkitystä ja heidän tarpeittensa tyydyttämistä. Ne keskittyvät epäviralliseen viestintään, ryhmän normien kehittämiseen ja organisaation emotionaaliseen ilmastoon. Nämä tarkastelukulmat eroavat huomattavasti klassisen teorian ja systeemiteorian tarkastelukulmista, jotka taas korostavat rationaalista suunnittelua, funktionaalista organisaatiota ja kontrollia inhimillisessä organisaatiossa.

Kreps näkee kahtiajaon ei vain teoreettisissa suuntauksissa vaan myös behavioristien ja humanistien välillä. Krepsin (1989:145) mukaan teoreettinen kahtiajako perustuu aivo-lohkojen toiminnallisiin eroihin. Vasen aivopuolisko on keskittynyt analyyttiseen, loogiseen ajatteluun erityisesti verbaalisissa ja matemaattisissa toiminnoissa. Oikea aivopuolisko on taas keskittynyt taiteellisiin arvoihin, rationaaliseen informaatioon ja tunteisiin. Tehokkaassa tiedon prosessoinnissa ihmiset käyttävät aivojen molempia puolikkaita tunnistaen loogisia ja lineaarisia todellisuuden osia vasemmalla aivopuoliskollaan ja mielenkiintoisia tapahtumia ja nonverbaalia viestiä oikealla aivopuoliskollaan. Mielestäni Kreps vetää liian suoria johtopäätöksiä aivopuoliskojen toiminnasta, jotka eivät ole

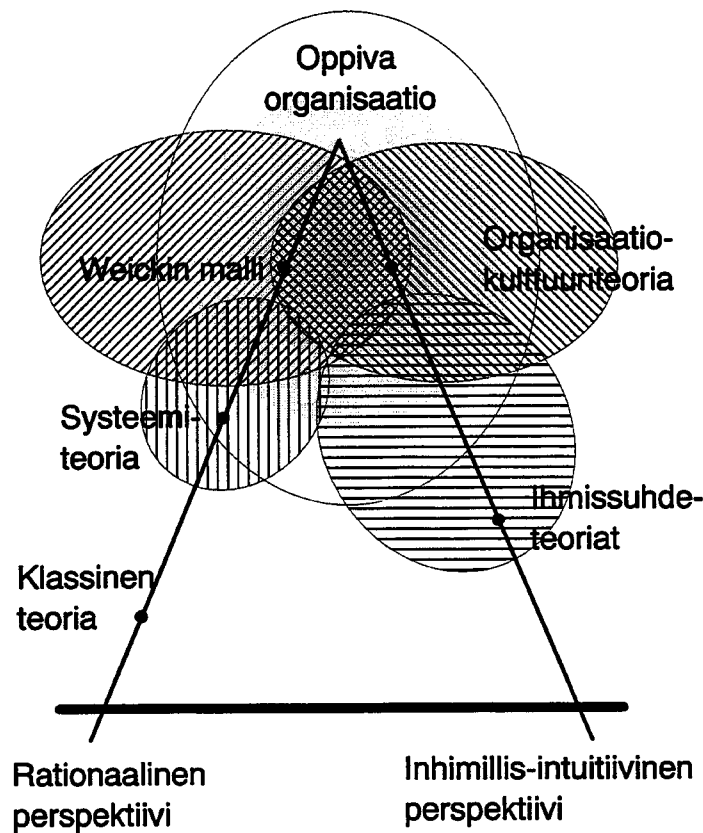
itsestään selviä. Mutta ihmisten halu jakaa asioita hyviin ja pahoihin, meidän ja teidän tapauksiin, sisällä ja ulkopuolella oleviin, menestyjiin ja epäonnistujiin, voisi antaa viitteitä puolittamisesta enemmän kuin synteetinomaisesta ajattelusta. On helpompi sitoutua esim. johonkin koulukuntaan kuin pyrkiä erittelemään, missä piirteissä tutkimus edustaa inhimillisten resurssien koulukuntaa, missä taas kulttuuriteoriaa.

C. P. Snow kuvaa kirjassaan *The Two Cultures* (1963) behavioristisen ja humanistisen tiedon käsittelemistävän edustajien välistä historiallista konfliktia. Behavioristit etsivät loogisia, objektiivisia, tieteellisesti määritettyjä ilmiöitten selityksiä, kun taas humanistit intuitiivisia ja kokeisiin perustuvia, subjektiivisia tulkintoja ilmiöistä. Nämä molemmat tavat johtavat yksin tiedon fragmentaaliseen käyttöön, minkä takia Snown mukaan behavioristit ja humanistit tarvitsevat tarkoituksenmukaista viestintää ja tietojen koodointia. Krepsin (1989:145) mukaan inhimillisen organisaation ymmärtämiseksi tarvitaan sekä rationaalisen että intuitiivisen teoreettisen näkökulman yhdistämistä. Näistä kahdesta näkökulmasta ovat varmaankin peräisin määrällisen ja laadullisen tutkimusperinteen ristiriitaisuudet.

Krepsin (1989:145-146) mukaan organisaatioteorioiden tarkastelun kronologinen kehitys liikkuu kohti rationaalisen ja inhimillis-intuitiivisen tarkastelukulman yhdentymistä. Kun klassisella teoriolla on juurensa rationaalisessa tarkastelussa ja ihmissuhdeteoriolla intuitiivisessa tarkastelussa, alkavat systeemiteoria, Weickin malli ja organisaation kulttuuriteoria erota päälinjasta. Systeemiteoria ja Weickin malli eroavat rationaalisesta näkökulmasta, koska ne eivät korosta vain komponenttien toiminnallista yhteen liittämistä vaan myös organisaatiotoimintojen luovaa vastaanottamista ja innovaatiota. Organisaatiokulttuuriteoria taas eroaa intuitiivisesta näkökulmasta, koska se ei arvosta vain inhimillisiä arvoja ja tunnetta vaan käyttää hyväkseen myös strategista logiikkaa organisaation toimintojen tutkimisessa.

Kuviossa 1 kuvaan tummennetulla alueita, joihin tutkimuksen teoreettinen viitekehys lähinnä sijoittuu. Tutkimustyössäni rationaalista teoreettista tarkastelua edustaa lähinnä Weickin teoria, jonka näkemystä viestinnän prosessiluonteesta pidän erityisen tärkeänä. Weickin teoria tulkitaan toisaalta systeemiteoreettiseksi teoriaksi toisaalta erilliseksi omaksi teoreettiseksi suuntaukseksi. Inhimillisen käyttäytymisen ymmärtämiseksi tarvitaan myös inhimillis-intuitiivista tarkastelukulmaa, joista viitekehystenä käytän lähinnä

organisaatiokulttuuriteorioita ja taustalla myös inhimillisten resurssien teoriaa. Koska teoreettisissa suuntauksissa on historiallisia jäänteitä edellisistä kehitysvaiheista ja koska ne eivät ole rakenteina rajattavissa tarkasti käsittämään vain tiettyä aluetta, en voi työsänikään aina tarkkaan rajata, mikä edellä mainituista viitekehysistä on kulloinkin kyseessä, varsinkin kun Weickin kontekstuaaliteorioihin kuuluva teoria tulkitaan toisaalta organisaation kulttuuriteoriaksi. Tutkimustyössäni voin ilmaista liikkuvani näillä teoreettisilla alueilla, joista haen selityksiä ja tulkintoja tuloksilleni. Työskentely liikkuu oppivan organisaation viitekehysten alla.



KUVIO 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys Krepsin (1985:145) organisaatioteorioiden konvergenssimallin mukaan sovellettuna

4 TUTKIMUSASETELMA

4.1 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen muuttujat

Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää yhden seurakuntaorganisaation sisäisen viestinnän prosesseja ja henkilöstön kokemuksia niistä. Keskinäisviestinnän toteutuminen ja ihmisten kokemukset siitä, ovat keskeinen mielenkiinnon kohde. Tiedonkulkua tutkitaan sen kanavien ja välineiden sekä yhteistoiminnan kannalta. Viestintää tarkastellaan hierarkkisuuden ja avoimuuden kokemusten kautta. Eri ammattiryhmien näkemyksiä viestinnästä nostetaan esiin. Kiinnostavaa on nähdä, mitä viestintäkulttuurille tyypillisiä piirteitä on löydettävissä esimerkiksi konfliktien käsittelyssä. Viestinnän ja yhteisöllisyyden yhteyksiä tutkittavassa seurakuntaorganisaatiossa etsitään myös tutkimuskysymysten avulla. Tutkimuskysymykset toteutuvat yksilö-, ryhmä-, organisaatio- sekä kulttuuritasolla ja niitä tarkastellaan eri muuttujien avulla. Näin saadaan mahdollisimman kattava kuva koetusta viestinnästä.

4.1.1 Yksilötaso

Viestinnän henkilökohtainen taso on lähinnä jokaista organisaation jäsentä. Viestintää tarkastellaan yksilöiden viestintäkokemuksista käsin. Taustatietoina tarkastellaan sukupuolta, koulutustaustaa, tehtäväroolia ja asemaa organisaatiossa. Yksilötasolla tarkastellaan työntekijöiden kokemuksia viestintätaidoistaan, aktiivisuudesta viestinnässä ja tavoista vaikuttaa viestinnän keinoin. Muuttujina toimivat viestintätaidot, aktiivisuus ja vaikuttaminen, sekä viestintäasenne. Keskeiset kysymykset yksilötasolla ovat:

- 1 Millaisina viestijöinä vastaajat pitävät itseään ja tosiaan?
- 2 Miten aktiivisia viestijöitä vastaajat kokevat olevansa?
- 3 Millaista asennoitumista viestintätilanteissa ilmenee?

4.1.2 Ryhmätaso

Viestintä todentuu eri työpaikoilla ja työryhmissä eli seurakunnissa ja työyksiköissä. Ryhminä toimivat sekä toistuvaisluonteiset että tilapäiset ryhmät. Toistuvaisluonteisia ryhmiä ovat esimerkiksi työpaikkapalaverit, työalakohtaiset palaverit ja valmistelevat kokoukset. Kertaluonteisia ovat tapahtumien valmistelupalaverit tai projektipalaverit. Eri työyksiköt heijastelevat koko organisaation viestintäkäytäntöjä ja ovat toisaalta vaikuttamassa toistensa käytäntöihin. Muuttujina tarkastellaan ryhmäviestintää ja johtamista. Seuraavat ryhmäviestintää kartoittavat kysymykset keskittyvät ryhmäviestinnän luonteeseen ja johtamiseen:

- 4 Miten eri ryhmät viestivät?
- 5 Millaista on johtamisviestintä?

Osa ryhmissä tapahtuvaa vuorovaikutusta on se, miten erilaisia näkemyksiä käsitellään. Eriyksen mielenkiinnon kohteena onkin se, miten ristiriitaisuuksia käsitellään ryhmissä, silloin kun niitä esiintyy. Tutkimuksessa tarkastellaan myös, miten eri ryhmät koko organisaation tasolla ovat tottuneet viestimään keskenään; tällaisia ryhmiä ovat esimerkiksi eri ammattiryhmät ja työpaikkojen palaverit. Muuttujina toimivat vuorovaikutus ja konfliktit, joita tarkentavat kysymykset ovat seuraavat:

- 6 Miten keskinäisviestintä toteutuu?
- 7 Miten ristiriitoja ratkotaan viestinnän keinoin?

4.1.3 Organisaatiotaso

Organisaatiotasolla viestinnän tarkasteleminen on kompleksisempi prosessi kuin yksilö- tai ryhmätasolla. Tiedonkulku kuuluu organisaation eniten moitittuihin ja tutkimuksissa eniten selvitettyihin kiinnostuksen kohteisiin. Tiedonkulkua kartoittavan tutkimuskysymys kuuluu tutkimuksessani organisaatiotasolle, koska se liittyy koko yhteisön viestinnän käytäntöihin. Muuttujana toimii tiedonkulku, jota kartoittava kysymys on seuraava:

- 8 Miten tiedonkulku toteutuu ja millaiseksi se koetaan?

On tärkeää saada selville, millaisia kokemuksia viestinnästä esiintyy eri tahoilla organisaatiossa. Viestintää koskevia kokemuksia tutkimalla selvitetään erityisesti avoimuuden ja hierarkkisuuden piirteitä viestinnässä. Organisaatiotason viestinnän piirteitä kartoittavina muuttujina toimivat avoimuus ja hierarkkisuus, joita seuraavat tutkimuskysymykset selventävät:

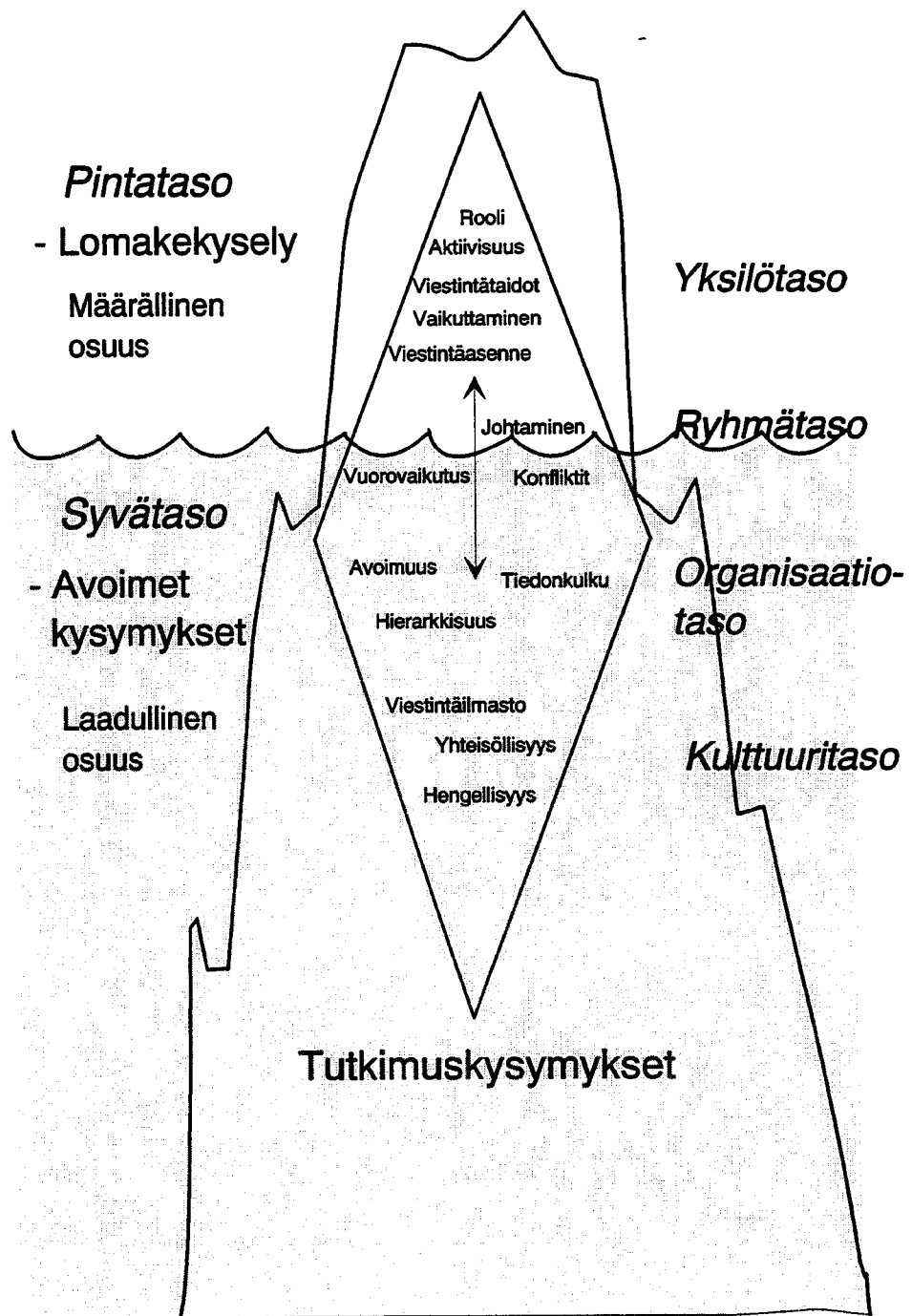
- 9 Miten avoimeksi viestintä koetaan?
 10 Miten hierarkkisuus ilmenee sisäisessä viestinnässä?

4.1.4 Kulttuuritaso

Viestintäilmasto kuvaa organisaation sisäisen viestinnän luonnetta. Koska en tee varsinaista viestintäilmastotutkimusta, liitän viestintäilmaston viestinnän kulttuuritason tarkasteluun. Organisaation kulttuuritasolla tapahtuvat muutokset ovat hitaita. Sisäinen viestintä näyttää olevan toisaalta osa viestintäkulttuuria, toisaalta se on muovaamassa sitä. Tutkimukseni keskeisenä tavoitteena on löytää viestinnästä piirteitä, jotka joko lisäävät tai vähentävät yhteisöllisyyden kokemuksia. Seuraavassa tutkimuskysymyksessä muuttujina toimivat viestintäilmasto ja yhteisöllisyys:

- 11 Millaista on seurakuntaorganisaation sisäisen viestinnän kulttuuri?

Tutkimusasetelma kuvataan kuviossa 2. Se perustuu klassiseen organisaation jäävuorimalliin (French & Bell 1979), jossa *näkyvän osan* ilmauksena käytän nimitystä *pinta-taso* ja *piilevän osan* ilmauksena nimitystä *syvä-taso*. Tutkimus jakautuu teknisesti määrälliseen osaan, joka on toteutettu strukturoiduilla kysymyksillä ja laadulliseen osaan, joka koostuu kyselylomakkeen avoimista vastauksista. Tutkimuksen muuttujat toimivat sekä laadullisen että määrällisen osan jäsentäjinä (kuviossa vinoneliön sisällä sekä pinta- että syvätasolla). Tutkimuslomakkeen kysymykset on laadittu muuttujien pohjalta. Viestinnän selvittäminen toteutuu yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla. Lisäksi hahmotetaan viestinnän kulttuuritason piirteitä, joita tarkastellaan pikemminkin lävistämisperiaatteella kuin tasoajatteluna, koska kulttuuritaso pitää sisällään muut tasot.



KUVIO 2. Tutkimusasetelma ja sen toteutuminen eri tasoilla

4.2 Tutkimusprosessin eteneminen

Tutkimuksessa käytetään tutkimusmenetelminä esitutkimusta ja varsinaista lomakekyselytutkimusta. Esitutkimuksena on toteutettu organisaatioviestinnän LTT-kysely. Esikyselyn tulosten pohjalta toteutettiin laaja lomakekysely kokonaan uusitulla lomakkeella.

4.2.1 Esitutkimus

Esitutkimus toteutui vuonna 1991 syksyllä kahdelle työntekijäryhmälle samassa seurakuntayhtymässä, jossa varsinainen tutkimuskin toteutui. Valmiina kyselytutkimuksena käytettiin organisaatioviestinnän LTT-tutkimusta, jonka ovat kehittäneet Wiio ja Helsilä yhdessä liiketaloustieteellisen tutkimuslaitoksen kanssa. LTT/OCD - tutkimukset ovat lähinnä organisaation ilmastotutkimuksia. Näitä tutkimuksia on käytetty vuodesta 1971 lähtien. Kyseiset tutkimukset ovat osoittaneet, että organisaatiomuuttujien merkitys on ollut järjestelmällisesti suurempi kuin taustamuuttujien vaikutus. (Wiio 1992:208-216, Goldhaber 1985)

Esitutkimuksessani tutkimus toteutettiin aluksi diakoniatyöntekijöiden ryhmälle, johon osallistui myös luottamushenkilöitä (n = 40, joista n. 20 viranhaltijaa). Seuraavaksi se toteutettiin seurakuntayhtymän viestintäseminaariin osallistujille. Ryhmään kuuluivat johtavat viranhaltijat, tiedotuksesta vastaavat työntekijät ja muutamia keskeisiä luottamushenkilöitä (n = 50). Esitutkimukseen osallistui kaikkiaan 90 henkilöä, lomakkeita palautettiin 60. Esitutkimuksessa testattiin jo olemassa olevan organisaatioviestintää koskevan kyselyn soveltuvuutta seurakunnan sisäisen viestinnän kartoittamiseen. Lisäksi saatiin tietoa niistä viestinnän osa-alueista, joille varsinainen tutkimuskysely tulisi keskittää ja joita tulee myöhemmin tutkia tarkemmin. Esitutkimusaineistoa analysoitiin keskiluvuilla ja vertailtiin tuloksia diakoniatyöntekijöiden, johtavien viranhaltijoiden, muiden työntekijöiden ja luottamushenkilöiden välillä.

Esitutkimuksen tulokset osoittivat, että on tarpeen laatia kokonaan uusi kyselylomake, joka kartoittaa perusteellisesti eri sisäisen viestinnän puolia seurakuntaorganisaatiossa. Esitutkimuksen tulokset jäivät lomakkeen yleisyyden takia sisäisen viestinnän kannalta

suppeiksi, liian yleisiksi ja epätarkoiksi, eivätkä suunnanneet vastauksia tarkoituksenmukaisesti kohdeorganisaatiota ajatellen. Tämä johti täysin uusitun kyselylomakkeen kehittämiseen seurakuntaorganisaation sisäistä viestintää varten. Luottamushenkilöiden rooli vaikutti ristiriitaiselta. He eivät mieltäneet itseään sisäiseen viestintään kuuluviksi. Luottamushenkilöt rajattiinkin pois varsinaisesta tutkimuksesta. Esitutkimus vaikutti keskeisesti varsinaisessa tutkimuksessa käytetyn lomakkeen suunnitteluun, kysymysten sisältöön ja niiden sovittamiseen kohdeorganisaatioon sekä otoksen rajaamiseen vain seurakuntayhtymän työntekijöihin.

4.2.2 Varsinainen tutkimus

Esitutkimuksen tulosten pohjalta toteutui uusi, seurakuntaorganisaation sisäistä viestintää tarkemmin selvittävä, eri aihealueisiin eriytyvä kyselylomaketutkimus. Tutkimuskyselyyn laadittiin oma lomake, johon käytettiin hyväksi esitutkimuksen pohjalta nousseita täsmennyksiä. Varsinainen tutkimus toteutettiin samassa seurakuntaorganisaatiossa kuin esitutkimuskin.

Tutkimuskysely lähetettiin toukokuussa 1992 koko seurakuntayhtymän palveluksessa olevalle henkilökunnalle. Tutkimukseen ei osallistunut luottamushenkilöitä. Lähetettyjä lomakkeita oli 232 kappaletta, joista palautettiin 65,5% (N =152). Kirkon tutkimuskeskus mahdollisti lomakkeiden vaivattoman palauttamisen antamalla käyttöön maksetut palautuskuoret. Tämä mahdollisti myös lomakkeiden anonyymien palauttamisen, tosin lomakkeet saattoi palauttaa myös työpaikalla olleeseen palautuslaatikkoon.

Lomakkeessa kartoitettiin tiedonkulkua, tiedonsaantia, esimiesten ja henkilöstön välistä viestintää, johtamisviestintää, viestintätyytyväisyyttä, työntekijäkokousten viestintää, vuorovaikutusta ja viestintätaitoja. Muuttujina tarkastellaan aktiivisuutta, avoimuutta, hierarkkisuutta, palautteenantoa ja vaikuttamismahdollisuuksia. Lisäksi tutkitaan viestintäasennetta, -taitoja ja -tyytyväisyyttä. Kyselylomake rakentui kahdesta osasta: strukturoidusta lomakekyselystä ja avoimista kysymyksistä. Strukturoidun lomakkeen kysymykset muodostivat tutkimuksen määrällisen osan ja avoimet kysymykset sen laadullisen osan.

Tutkimusprosessi eteni kyselylomakkeiden palautuksen jälkeen määrällisen osan tuottamien tietojen analysoimisella ja laadullisen osan sisällön analyysillä ja jatkui vuorovaikutteisena prosessina määrällisen ja laadullisen tutkimusaineiston välillä.

4.2.3 Määrällisen ja laadullisen aineiston analyysit

Tulkitseva lähestymistapa voidaan jakaa naturalistiseen ja kriittiseen tutkimussuuntaan. Naturalistinen koulukunta pyrkii selittämään tapahtumia ja ymmärtämään niitä. Sitä vastoin kriittinen koulukunta pyrkii vapauttamaan yksilöt dominoinnista ja patoutumista. Näiden koulukuntien traditiot ovat erilaiset. Ne eroavat päämääriensä, sosiaalisen aseman tekijöittensä puolesta sekä tavassa käsitellä sosiaalista ja historiallista kontekstia ja tavassa, jolla suhtaudutaan merkitysten oppimiseen. Naturalistinen tutkija tarkkailee käytäntöjä sosiaalisen stabiiliuden rakennusosina. Tutkija kysyy "Kuinka organisaation jäsenet rakentavat todellisuuttaan ja mikä saa yhteisön pysymään yhdessä?" (Putnam 1983:47-48.) Naturalistinen tutkimus yrittää kuvata ja ymmärtää organisaatioiden todellisuutta sellaisena kuin se on kyselemättä, millainen sen pitäisi tai tulisi olla. Se hyväksyy säännöt, jotta olisi ymmärrettävää, miten status quo toimii, riippumatta vallan rakenteista, jotka ylläpitävät saavutettua tilaa. Merkitykset ovat peräisin sosiaalisesta vuorovaikutuksesta, tietojen varastoimisesta, tyypittelystä, teksteistä ja neuvottelujärjestyksestä. (Putnam 1983:47-53.) Lähestyn tutkittavaa ilmiötä kriittisen tulkitsevan tutkijan näkökulmasta. Kriittisessä tutkimuksessa kehittämisen näkökulma peittää kuvauksen, selittämisen ja ymmärtämisen prosessit. Kriittinen tulkitseva tutkija yrittää paljastaa viestinnän vääristymät ja yrittää vapauttaa yksilöt hyväksikäytöltä, vieraantumiselta ja määräysvallan mielivaltaisilta muodoilta. Tutkijat toimivat kritisoidulla saavutettua tilaa (status quo) ja visioimalla sitä, mitä sosiaalisesta todellisuudesta voisi tulla. Tutkimuksen varsinainen päämäärä on tarkkailla sosiaalista todellisuutta dialektisella itsekritiikillä. Kriittiselle teoreetikolle historia ei ole neutraalia, se pitää sisällään vallan ennakkokäsitykset, jotka vaikuttavat nykyisiin ja tuleviin tapahtumiin. (Putnam 1983:48-49.)

Organisaatioviestinnän tutkijana edustan lähinnä Putnamin määrittelyn mukaista kriittistä, tulkitsevaa tutkimustraditiota, jossa on myös naturalistisen tutkimuksen piirteitä. Tutkimuksen tavoitteena on kuitenkin päästä valottamaan seurakuntaorganisaation sisäisen viestinnän olemuksen psykodynaamiikkaa eikä vain pyrkiä kuvaamaan sen

ilmenemismuotoja. Tulkitseva tutkimus voi alkaa analysoimalla valtasuhteiden myyttejä, metaforia, rituaaleja ja perusteluja verraten pienissä, ominaislaadustaan tietoisissa organisaatioissa, joitten henkilöt ovat sisäistäneet tavat, jotka ohjaavat heidän käyttäytymistään. (Conrad 1983:192-193.)

Tulosten analyysistä muodostui vuorovaikutteinen prosessi. Strukturoidun lomakkeen tuloksia analysoitiin keskiluvuilla, käyttämällä ristiintaulukointia, t-testiä ja varianssianalyysiä. Näin selvitettiin sisäisen viestinnän piirteitten toteutumista eri henkilöstöryhmien välillä, tarkasteltiin koko aineiston taustamuuttujia ja näiden aineistojen keskiarvojen keskinäisiä riippuvuuksia. Tutkimuksen kaikki tilastolliset analyysit on tehty SPSS-ohjelmalla Jyväskylän yliopiston laskentakeskuksessa.

Laadullisen osan tuloksia tarkasteltiin rinnakkain määrällisten kanssa. Aluksi avoimet vastaukset luettiin pääpiirteissään läpi. Sen jälkeen toteutettiin sisällön analyysi avoimille vastauksille ryhmittelemällä tuloksia aihealueittain. Tässä vaiheessa tuloksia tarkasteltiin rinnan määrällisten tulosten kanssa ja tuloksissa havaittiin eri painotuksia. Kun määrällisen osan tuloksia tarkasteltiin taustamuuttujien osalta, tarkennettiin avointen vastausten analyysiä tutkimuksen muuttujien mukaan ja ryhmiteltiin keskeiset avoimet vastaukset myös ammattiryhmittäin. Tämän jälkeen määrällisiä ja laadullisia tutkimustuloksia tarkasteltiin rinnakkain. Lopullisissa tuloksissa molemmat tulokset on yhdistetty.

Aluksi tutkimuslomakkeen strukturoiduista kysymyksistä tehtiin ajot keskiluvuilla. Prosentuaalisten jakautumien tarkastelun jälkeen toteutettiin taulukoitten kääntäminen kielteisille kysymyksille. Sen jälkeen koottiin keskiluvuilla ajetut tulokset muuttujittain. Tutkimuksen muuttujat toimivat sisällön jaottelun aihealueina. Lisäksi laadullisesta aineistosta löytyi viestintään liittyviä uusia aihealueita, joita luokiteltiin uusiksi ryhmiksi; näitä olivat esimerkiksi organisaation rakennetekijät, viestijöiden persoona tai viestintätilanteen sisältö.

Seuraavaksi toteutettiin määrällisen aineiston ristiintaulukointi naisten ja miesten välillä. Ristiintaulukoinnin kautta etsittiin miesten ja naisten välisiä prosentuaalisia eroja viestinnässä.

Ristiintaulukoinnin osalta ryhmien välisiä prosentuaalisia osuuksia tarkasteltiin kolmessa ryhmässä. Vastausluokittelu asteikolla 1 - 5 täsmennettiin ja luokat liitettiin yhteen siten, että sekä samaa mieltä että eri mieltä olevien vastaajien luokat 1 - 2 ja 4 - 5 on yhdistettiin kuten myös luokat riittävästi 1 - 2 ja liian vähän 4 - 5. Tällöin saatiin esille näkemykset puolesta ja vastaan sekä kolmantena niiden vastaajien näkemykset, jotka eivät ole osanneet ilmaista näkemyksiään.

Esitutkimuksessa havaittiin eroja naisten ja miesten välillä. Myös varsinaisen tutkimuksen vastauksissa oli eroja miesten ja naisten välillä. Näytti mielekkäältä toteuttaa ristiintaulukointi naisten ja miesten vastausten välisten erojen löytämiseksi.

Tässä vaiheessa tutkimusta näytti ilmeiseltä, että tutkimuksen laadullinen osa tulee olemaan erittäin merkittävä koko tutkimuskokonaisuutta ajatellen. Laadullisen osan tuloksista nousevat näkemykset vaikuttivat siihen, ettei tutkimuksessani toteutettu kovin laajasti muita tilastollisia analyysyjä. Määrällinen aineisto näytti tuottavan yleiskuvan sisäisestä viestinnästä ja sen sujumisesta ja laadullinen aineisto toi ymmärrystä syvemältä tasolta.

Seuraavaksi toteutettiin t-testi ja varianssianalyysi, joissa tarkasteltiin tulosten yhteyttä koulutustaustaan, ammattiin ja asemaan eri ryhmien vastausten keskiarvoja vertaamalla. Keskityin lähinnä tilastollisesti merkitsevien ja erittäin merkitsevien tulosten tarkasteluun. T-testi toteutettiin koulutuksen ja ammatin suhteen. Koulutusta käsittelevät neljä kohtaa yhdistettiin kahdeksi luokaksi: vähemmän koulutusta saaneet (kansakoulu, keski- ja ammattikoulu, opistotutkinto) ja enemmän koulutusta saaneet (ylioppilastutkinto, yliopisto tai korkeakoulututkinto).

T-testi toteutettiin seuraavasti: Koulutusta mittaavassa kysymyksessä (6) yhdistettiin vähemmän koulutusta saaneet (osiot 1 - 3), joita verrattiin enemmän koulutusta saaneisiin (osiot 4 - 5). Ammattia koskevassa kysymyksessä (7) yhdistettiin johtavissa tehtävissä olevat ja papit (osiot 1 - 3) ja heitä verrattiin kaikkiin muihin (osiot 4 - 15).

T-testi toteutettiin koko kyselylomakkeen tulosten osalta. Tuloksista tarkasteltiin vain tilastollisesti merkitseviä vastauksia. Osassa tuloksista tarkasteltiin myös vastauksia, jotka olivat lähes tilastollisesti merkitseviä, varsinkin kun ne näyttivät olevan tutkimus-

sen kannalta muuten merkittäviä, esimerkiksi samansuuntaisia avointen vastausten kanssa. Johtavien ja muiden työntekijöiden sukupuolen (osio 1) osalta ero on tilastollisesti merkitsevä ja alemman ja ylemmän koulutuksen saaneen ryhmän osalta erittäin merkitsevä.

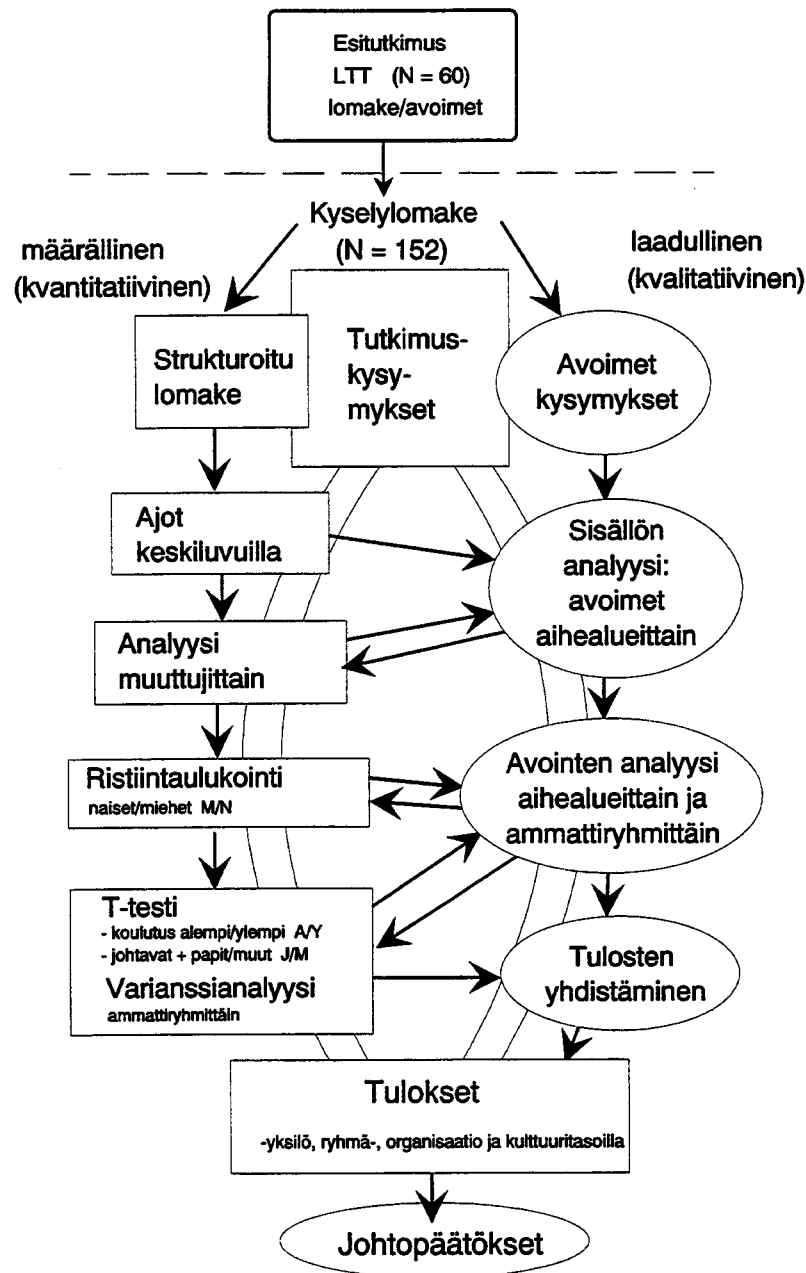
Varianssianalyysi toteutettiin myös ammatin mukaan (kysymys 7) siten, että eri ammattiryhmistä muodostettiin viisi luokkaa, joiden keskiarvoja analyysissä verrattiin. Ensimmäiseen luokkaan kuuluivat johtavat viranhaltijat, osiot 1 - 2 (n = 16), toiseen papit ja kanttorit, osiot 3 - 4 (n = 26), kolmanteen muut seurakuntatyötä tekevät: diakoniatyöntekijät, nuorisotyöntekijät, lastenohjaajat ja lähetys- tai pyhäkoulusihteerit osiot 5 - 8 (n = 44), neljänteen toimistotyöntekijät, osio 9 (n = 22) ja viidenteen luokkaan kuuluivat muut avustavat työntekijät: keittiöhenkilökunta, kiinteistöhenkilökunta, seurakuntamestarit, siivoojat ja hautausmaiden ja puutarhan työntekijät osiot 10 - 14 (n = 45).

Tutkimusprosessi jatkui tulkitsemalla laadullisen ja määrällisen aineiston tuloksia ja käsittelemällä niitä rinnakkain. Jonkin verran tuloksia tarkastellaan ristiin sekä määrällisen että laadullisen aineiston valossa, koska laadullisen aineiston sisällönanalyysi on toteutettu pääpiirteittäin määrällisen aineiston muuttujaluokituksilla. Lisäksi laadullinen aineisto on tuottanut aineksia, jotka eivät suoraan jäsenny aikaisempaan muuttujaluokitukseen.

Tutkimuksessani laadullinen ote täsmentyi vasta avoimien vastausten analyysin kuluessa. Tällöin kävi ilmi, että avoimet vastaukset muodostavat itsessään laajahkon laadullisen aineiston, joka auttoi syventämään tutkimusotetta. Sekä laadullisesta että määrällisestä aineistoista haettiin yhtenevyyksiä ja eroja. Molempien aineistojen tarkastelu yhdessä ja erikseen auttoi löytämään eri menetelmien avaamia mahdollisuuksia sisäisen viestinnän tutkimuksissa. Mikäli aineistot tuottivat erilaisia tuloksia, saatiin organisaation sisäisen viestinnän eri tasoilla toteutuvia piirteitä laajemmin esiin. Tutkimusprosessin etenemistä kuvataan kuviossa 3.

Tulosten raportoinnissa on keskiarvot esitetty tekstissä sulkeissa ja keskiarvosta on käytetty lyhennettä ka (esim. ka = 2,8). Samoin t-testin riskitodennäköisyydet on esitetty sulkeissa tunnuksella p ja arvot on ilmaistu prosentteina, myös t:n arvo on

merkitty (esim. $p = 1,1 \%$, $t = -2,6$). Varianssianalysissä on verrattu keskiarvoja eri ryhmien välillä ja F:n arvo on merkitty (esim. $p < 1 \%$, $F = 8,5$).



KUVIO 3. Tutkimusprosessin eteneminen

4.3 Taustatiedot

Vastaajista oli 62 miehiä (41 %) ja 90 naisia (59 %). Vastaajien ikää tarkasteltiin neljässä ryhmässä. Alle 25-vuotiaita on vastaajista runsaat 7 %, 26 - 35-vuotiaita noin 22 %, 36 - 45-vuotiaita noin 36 % ja yli 46-vuotiaita runsaat 34 %.

Työsuhdetta kartoitettiin kahdella vaihtoehdolla. Viranhaltijoita oli vastaajista yli 60 %, muut olivat työsopimussuhteisia työntekijöitä. Palvelusaika oli yli kolmanneksella yli 11 vuotta. Seuraavaksi suurin ryhmä oli työntekijät, jotka olivat olleet työssä alle kaksi vuotta. Heitä oli noin neljännes. Runsas viidennes oli ollut työssä 6 - 10 vuotta. Pienimmäksi ryhmäksi jäi 3 - 5 vuotta talossa työskennelleet, joita oli n. 16 %. Seurakunnallista taustaa kysyttäessä kaikista työntekijöistä lähes 60 % ei ollut ollut aikaisemmin seurakuntien palveluksessa. Lähes 40 % vastaajien lähiomaisista oli ollut seurakuntien palveluksessa ja n. 60 % vastanneista ei ollut osallistunut seurakuntien tilaisuuksiin muutoin kuin virkatehtävissä.

Koulutuksen jakautuminen eri ryhmien välillä oli aika tasaista. Yli 30 % oli suorittanut opistotutkinnon, yliopisto-opintoja oli viidenneksellä vastanneista. Noin viidennes työntekijöistä oli käynyt kansakoulun ja lähes viidennes keski- tai ammattikoulun. Yli puolet henkilökunnasta oli suorittanut opisto- tai korkeakoulututkinnon.

Vastausprosentit esitellään ammattiryhmittäin taulukossa 1. Ammattiryhmistä suurimman vastaajaryhmän muodostivat toimistotyöntekijät (n = 22); heitä oli peräti yli 14 % kaikista vastanneista. Ryhmän aktiivisuus vastata kyselyyn oli hyvä (vastanneita 79 %). Teologeja (n = 17) oli vastanneista 11 %, mutta vain vajaa puolet ammattiryhmästä oli vastannut (47 %). Johtavat viranhaltijat ja esimiehet (n = 16) muodostivat 10 % kaikista vastanneista ja olivat ryhmänä vastanneet varsin aktiivisesti (76 %). Lastenohjaajista (n = 15) vastanneita oli alle puolet omasta ammattiryhmästään (43 %) ja kaikista vastanneista 10 %. Diakoniatyöntekijöistä (n = 13) vastasi pääosa ammattiryhmästä (72 %). Kaikista vastanneista se on 8 %. Nuorisotyöntekijöistä (n = 11) vastasi lähes koko ammattiryhmä (85 %), kaikista vastanneista 7 %. Kirkkomuusikot (n = 9) vastasivat lähes kaikki (82 %), kaikista vastanneista heitä oli 6 %. Seurakuntamestareista (n = 12) vastasi lähes koko ammattikunta (86 %), kaikista vastanneista heitä oli 8 %. Hautaus-

maiden ja puutarhan henkilöstöstä (n = 12) vastasi pääosa ammattikunnasta (67 %), kaikista vastanneista 8 %. Keittiöhenkilökunta (n = 8) vastasi aktiivisesti (80 %), heitä kaikista vastanneista 5 %. Kiinteistöhenkilökunnasta (n = 4) vastasi vajaa puolet (44 %), heidän osuutensa kaikista vastanneista alle 3 %. Siivoojat (n = 6) vastasivat ammattiryhmänä varsin aktiivisesti (75 %), heitä kaikista vastanneista 4 %.

TAULUKKO 1. Vastaajien ammattiryhmät ja sukupuoli

Ammattiryhmät	Vastanneet N	Osuus vastanneista %	Osuus vastanneiden ryhmästä				Kokoryhmä N(kok)	Vastausprosentti %
			Miehet		Naiset			
			N	%	N	%		
1 Johtavat viranhaltijat	12	7,9	9	75,0	3	25,0	14	85,7
2 Esimiehet	4	2,6	1	25,0	3	75,0	7	57,1
3 Papit	17	11,2	13	76,5	4	23,5	36	47,2
4 Kirkkomuusikot	9	5,9	5	55,6	4	44,4	11	81,8
5 Diakoniatyöntekijät	13	8,6	1	7,7	12	92,3	18	72,2
6 Nuorisotyöntekijät	11	7,2	6	54,5	5	45,5	13	84,6
7 Lastenhojaajat	15	9,9		0,0	15	100,0	35	42,9
8 Lähetys- ja pyhäkoulusihteerit	5	3,3		0,0	5	100,0	9	55,6
9 Toimistotyöntekijät	22	14,5	1	4,5	21	95,5	28	78,6
10 Keittiöhenkilökunta	8	5,3	2	25,0	6	75,0	10	80,0
11 Kiinteistöhenkilökunta	4	2,6	2	50,0	2	50,0	9	44,4
12 Seurakuntamestarit	12	7,9	9	75,0	3	25,0	14	85,7
13 Siivoojat	6	3,9		0,0	6	100,0	8	75,0
14 Hautausmaahenkilökunta	12	7,9	11	91,7	1	8,3	18	66,7
15 Muut	2	1,3	2	100,0		0,0	2	100,0
Kaikki	152	100,0	62	40,8	90	59,2	232	65,5

Alle puolet vastaajista oli sitä mieltä, että heidät on perehdytetty työhönsä hyvin. Noin kolmannes oli sitä mieltä, että heidät oli perehdytetty huonosti, 14 % oli sitä mieltä, ettei heitä oltu perehdytetty lainkaan ja alle 10 % vastaajista ei osannut sanoa mielihoidettään lainkaan. Yli puolet vastaajista koki työhön perehdyttämisen jotenkin ongelmallisena. Alle 40 % kaikista työntekijöistä oli osallistunut jossain muodossa työhönsä ohjaukseen. Eniten oli osallistuttu ryhmätyöhönsä ohjaukseen (yli 20 % vastanneista).

Hengellistä taustaa kysyttäessä vastaajista alle 40 % (36,8) vastasi kuuluvansa johonkin hengelliseen ryhmään. Keskeisenä taustaryhmänä nimetään useimmin herännäisyys (n = 29). Itsensä luki ensisijaisesti luterilaiseksi kristityksi yhdeksän henkilöä. Erilaisia herätysliikkeitä tai niihin rinnastettavia mainittiin seitsemän: vanhoillislestadiolaisuus (2), viidesläisyys (5), Kansan Raamattuseura (2), vapaakirkko (1), hengen uudistus kirkossamme tai karismaattisuus (2) ja viitekehys herännäisyys-kansanlähetyks-Kansan Raamattuseura (1). Lisäksi yksi mainitsi hengelliseksi taustakseen kansanvaelluksen. Suurin osa vastaajista (91,4 %) ilmaisi uskon olevan itselleen tärkeää ja valtaosa vastaajista (71,5 %) ilmoitti rukoilevansa ja lukevansa raamattua.

Miehet olivat selvästi koulutetumpia kuin naiset. Miehistä lähes 40 % oli korkeakoulututkinnon suorittaneita. Miesten edustus oli suurempi johtavien viranhaltijoiden, pappien, kirkkomuusikoiden, nuorisotyöntekijöiden, seurakuntamestareitten sekä hautausmaiden ja puutarhan henkilöstön joukossa. Lähes pelkästään naisia tai vain kokonaan naisia oli diakoniatyöntekijöiden, lastenohjaajien, lähetys- ja pyhäkoulusihteereiden, toimistotyöntekijöiden ja siivoojien joukossa.

Vastaajista oli naisia enemmän kuin miehiä. Eniten vastaajia oli keski-ikäisten joukosta. Viranhaltijat vastasivat aktiivisemmin kuin työsopimussuhteiset. Pisimpään työssä olleet vastasivat aktiivisimmin. Pääosa vastaajista ei ole ollut aikaisemmin seurakunnan palveluksessa. Runsaalla kolmanneksella oli taustassaan yhteyksiä seurakuntatyöhön.

5 SISÄISEN VIESTINNÄN TULOKSET

5.1 Sisäinen viestintä yksilötasolla

5.1.1 Rooli ja persoona

Seurakuntaorganisaatiossa työskennellään selkeästi eri tehtävärooleissa, joilla on kullakin oma perinteensä. Rooleihin liittyviä omia ja toisten odotuksia kartoitetaan tutkimuskysymyksen 1 avulla: Millaisina viestijöinä vastaajat pitävät itseään ja toisia? Roolin merkitys ei tule näkyviin selvästi vastauksissa, koska sitä ei suoraan kysytäkään. Rooliin liittyvät asiat tulevat esiin tarkasteltaessa vastauksia tehtäväroolin ja persoonan näkökulmasta. Avoimissa vastauksissa puututaan roolin käyttöön eri tilanteissa lähinnä aitouden näkökulmasta.

"Johtajat viestivät tiettyssä roolissa hierarkiassa, eivät tunnu arvostavan toisia. Joidenkin henkilöiden läsnäollessa toisia ei kuulla tai arvosteta. On liian suuri raja johdon ja henkilöstön välillä." (johtaja)

"Jokainen olisi kerrankin oma itsensä työntekijäkokouksessa. Papit eivät puhu koskaan vapaasti asioistaan, koska heillä on sensori aina päällä, monesta eri syystä. Ovatko edes ihmisiä, en tiedä?" (pastori)

"On varsin vähän henkilökohtaista kosketuspintaa keskinäisessä kommunikoinnissa." (pastori)

Vastaajista noin 90 % on tyytyväisiä työpaikkaan (89,0 %) ja työtehtäviin (92,5 %). Lisäksi työtovereihin on tyytyväisiä yli 80 % vastaajista (83,6 %). Tämä viestii aika suurta tyytyväisyyttä myös omiin tehtäviin ja omaan rooliin. Tosin siinäkin on kehittämistä:

"Työntekijöiden kanssakäyminen kehittyisi, jos aito kiinnostus työtovereista ihmisenä heräisi. Kysyttäisiin, miten jaksat, mitä teet, mistä haaveilet työssäsi?" (diakoniatyöntekijä)

Kun tarkastellaan tyytyväisyyttä yhteistoimintaan seurakuntayhtymässä, on tyytyväisiä vain alle 40 % vastaajista (36,6 %).

Johtajien rooli on tiukemmassa tarkastelussa kuin muiden työntekijöiden roolit. Johtajiin suunnatut rooliodotukset ovat myös vaativammat kuin muille osoitetut. Johtamisen rutiinit hoituvat verraten hyvin, mutta vajaa puolet vastaajista on sitä mieltä, etteivät johtajat ole ihmissuhdetaidoiltaan tehtäviensä tasalla ja pakenevat roolinsa taakse.

"Työneuvotteluissa on 'teeskennellyt johtajaroolit' " (kirkkomuusikko)

"Johdon ja henkilöstön välinen viestinnän kehittäminen on asennekysymys. Jos johto on omaksumus ns. vallan myötä tietyt toimintamallit, mihin se muuttuisi? Näennäisvoimuuksien ja hymistely eivät auta mitään, jos asenteet eivät uudistu. Uskon, että "kentällä", alhaaltapäin olisi avoimuutta viestintään omasta työstä yms. Joko asenteet pitäisi uudistaa, ukot pitäisi johdossa vaihtaa, tai muuten sama meno jatkuu, 'piiri pieni pyörii'." (pastori)

"Puheenjohtajan tehtävä pitäisi panna kierto. Tarvitaan roolikokeiluita." (nuorisotyöntekijä)

Omaan persoonaan liittyvät asiat ovat papeilla ja kantoreilla työrooliin tai identiteettiin liittyviä.

"Toisinaan tuntuu siltä, ettei teologista asiantuntemusta tarvita lainkaan. Vain johtotehtävissä olevat päättävät asioista. Miksi ihmeessä ei kaikkea kapasiteettia hyödynnetä rakentavasti." (pastori)

"Ihmisten erilaisuutta ei ymmärretä voimavarana vaan uhkana omalle ja seurakuntayhteisön identiteetille." (kanttori)

Nuorisotyöntekijöillä on joitakin omaa persoonaa ja tehtäväroolien hoitamista koskevia ilmauksia. He edustavat varsinaista hengellistä työtä, mutta eivät ole ilmaisseet kristillisyyteen liittyviä asioita juuri laisinkaan.

"Harrastuksesta tuli ammatti. Syitä ammatinvalintaan on äidin ilahduttaminen ja isän etsiminen." (nuorisotyöntekijä)

"Omat asiat lyövät läpi ja vaikuttavat työasioihin." (nuorisotyöntekijä)

Lastenhojaaja on huolissaan työntekijöitten suhtautumisesta itseensä ja toisiin. Hän toivoo rohkeutta ja avoimuutta.

"Miten tällaisen työyhteisön työntekijät ovat arkoja, väsyneitä ja ilottomia? Meidänhän tulisi olla rohkeita ja avoimia, vain siten voimme auttaa ihmisiä, joita varten työskentelemme!" (lastenhojaaja)

Tehtäviinsä ja työtovereihinsa vastaajat ovat tyytyväisiä. Rooliin kohdistuvia muutostoiveita suunnataan eniten johtajille. Rooleihin kaivataan aitoutta, oman kokemuksen ilmauksia ja suurempaa liikkuvuutta.

5.1.2 Viestintätaidot

Viestintätaitojen erittelemisen ei ollut vastaajille helppoa. Tutkimuskysymys 1 käsittelee sitä, millaisina viestijöinä vastaajat pitävät itseään ja tosiaan? Kokemukset vaihtelevat, mutta pääosin vastaajat pitävät itseään kohtalaisina viestijöinä. Eroja esiintyy varsinkin johtavien ja muiden sekä koulutetumpien ja vähemmän koulutettujen henkilöiden välillä.

Yli 60 % vastaajista (61,6 %) on sitä mieltä, ettei kokousteknisiä taitoja hallita riittävästi. Erityisesti vähemmän koulutetut ($ka = 3,8$) kokevat omien kokoustaitojen puutetta verrattaessa ylemmän koulutuksen saaneiden ryhmään ($ka = 3,2$); t-testillä keskiarvojen ero on tilastollisesti lähes merkitsevä ($p = 2,0 \%$; $t = 2,4$). Ero näkyy myös ammattiryhmissä. Muut työntekijät kokevat kokousteknisten taitojen puutteen suurempana ($ka = 3,7$) kuin johtavien työntekijöiden ryhmä ($ka = 3,2$). Keskiarvojen ero on t-testillä tilastollisesti lähes merkitsevä ($p = 3,1 \%$; $t = -2,2$). Tulos osoittaa, että eri ryhmien välillä voi olla eroja kokousteknisten taitojen hallinnassa ja koulutetuimmat ja johtavassa asemassa olevat henkilöt näyttävät pitävän taitojen hallinnan parhaana.

"Mielipiteen ilmaiseminen tuntuu vaikealta, jos kritisoi jotain asiaa ja on toisinaan eri mieltä tai suuressa joukossa tai jos kuulijoissa on mukana voimakastahtoisia työntekijöitä, silloin varoo puheitaan." (lastenohjaaja)

"Työneuvottelussa on liian vähän aikaa ja sieltä puuttuu rento, persoonallinen, itsenäinen mielipiteenilmaus." (johtaja)

Puolet vastaajista (50,0 %) on sitä mieltä, ettei omien näkemyksien perusteleminen ole heille helppoa. Muiden työntekijöiden ($ka = 3,1$) on vaikeampaa perustella näkemyksiä kuin johtajien ($ka = 1,9$). Keskiarvot eroavat toisistaan t-testin perusteella erittäin merkitsevästi ($p = 0,0 \%$; $t = -4,6$). Varianssianalyysillä toimistotyöntekijöiden ryhmä ($ka = 3,8$) eroaa johtavien työntekijöiden ($ka = 1,9$) sekä pappien ja kanttoreiden ryhmien ($ka = 2,1$) keskiarvoista. Keskiarvojen ero on tilastollisesti merkitsevä ($p < 1 \%$; $F = 8,7$). Johtavien työntekijöiden on helppoa perustella näkemyksiään, muille se on vaikeampaa, toimistotyöntekijöiden ryhmälle erityisen vaikeaa.

Melkein puolet vastaajista (46,6 %) on sitä mieltä, että työtovereita rohkaistaan ilmaisemaan mielipiteitään. Toisten työntekijöiden rohkaiseminen mielipiteittensä ilmaisuun

eroaa miesten ja naisten välillä; miehet kokevat useammin (65,0 %) kuin naiset (33,7 %) tällaista rohkaisemista tapahtuvan.

Viestintäarkkuuden katsotaan olevan tavallinen puhumattomuuden syy. Tässäkin tutkimuksessa sillä on merkitystä, sillä yli 40 % vastaajista (41,1 %) epäroi esittää omia näkemyksiään. Johtavia työntekijät ($ka = 2,0$) kokevien viestintäarkkuuden haittaavan vähemmän kuin muut työntekijät ($ka = 3,0$). Johtavien työntekijöiden ja muiden keskiarvojen välillä on t-testissä erittäin merkitsevä ero ($p = 0,1\%$; $t = -3,5$). Ero on nähtävissä jälleen myös alemman koulutuksen ($ka = 3,0$) ja ylemmän koulutuksen ($ka = 2,3$) saaneiden ryhmien keskiarvojen välillä. Näiden ryhmien keskiarvojen välillä on t-testissä merkitsevä ero ($p = 5,0\%$; $t = 2,9$). Viestintäarkkuus näyttäisi rajoittavan enemmän muiden kuin pitkälle koulutettujen ja johtavien viranhaltijoiden viestintätilanteita. Lisäksi lähemmäs 90 % vastaajista (85,6 %) on sitä mieltä, että ryhmässä itsensä ilmaiseminen on monelle vaikeaa.

"Kun kaikki muut tai kirkkoherra selvästi väheksyvät mielipidettä tai henkilöä, mielipiteen esittäminen tuntuu vaikealta. Samoin silloin kun puhuja tuntee olevansa eri aaltopituudella kuin muut tai kun hän itse ei ole luonut mielipidettä siihen. Tunne siitä, etteivät toiset arvosta esittäjän mielipidettä, vaikeuttaa myös sen esille tuomista. Lisäksi virallisissa tilanteissa voi vaivata alemmuudentunne." (nuorisotyöntekijä)

Viestintäarkkuuteen ja aktiivisuuteen liittyviä ilmauksia on papeilla vain vähän. Omissa vaikuttamismahdollisuuksissa on heidän mielestään toivomisen varaa. Työtovereiden kanssa keskustellaan taukotilanteissa kaikista mahdollisista asioista, mutta virallisissa tilanteissa ei aina ole kuulluksi tuleminen mahdollisuuksia.

"Sisäisen viestinnän kehittäminen on kiinni myös itsekunkin omasta aktiivisuudesta. Motivoituminen viestintään on tärkeä puoli, silloin informaatio menee perille." (pastori)

"Mielipiteen ilmaiseminen tuntuu vaikealta esim. työntekijäkokouksessa, jossa esimiehen mielipiteet ovat hallitsevia. Joustonvaraa ei liiemmin ole." (pastori)

Puolet vastaajista (51,0 %) on sitä mieltä, että toisten näkemyksiä kuunnellaan tarkasti. Lähes viidennes (19,0 %) ei osaa sanoa näkemyksiään asiasta. Johtavien työntekijöiden ($ka = 3,1$) ja muiden työntekijöiden ($ka = 2,5$) ryhmien keskiarvot eroavat toisistaan t-testissä lähes merkitsevästi ($p = 2,6\%$; $t = 2,3$). Johtajat arvioivat toisia kuunneltavan tarkemmin kuin muut. Muissa kuuntelemista kartoittavissa kysymyksissä ei ole juuri eroja eri ryhmien välillä. Tässä määrällinen ja laadullinen tutkimusaineisto antavat osit-

tain erilaista tietoa. Avoimissa vastauksissa kuuntelemisen puute nähdään eräänä keskeisenä ongelmana juuri johtavien viranhaltijoiden taidoissa.

"Toivotaan, että esimies kuuntelisi vakavasti asianosaista ja muita ja yhdessä pohtien pyrittäisiin eteenpäin." (nuorisotyöntekijä)

Kolme neljästä (77,6 %) on sitä mieltä, että kysyy rohkeasti, jos jokin asia jää epäselväksi. Rohkeus kysyä epäselviä asioita ei erottele selvästi eri ryhmiä. Avoimissa vastauksissa kerrotaan sekä rohkeudesta, että rohkeuden puutteesta:

"Työpaikkakokousten työskentelyä voi parantaa niin, että hiljaistenkin mielipidettä on kysyttävä." (diakoniatyöntekijä)

"Epäroin esittää näkemyksiäni, vain jos arvioin, etten tule ymmärretyksi." (pastori)

Viestintätaidoista lastenohjaajat odottavat toisilta kuuntelemista ja keskustelua. Kielteisissä tilanteissa on vaikea nousta puhumaan.

"Toistuva, vaikea keskustelutilanne on sellainen, jossa ei osata kuunnella toista ihmistä." (lastenohjaaja)

Lähetys- ja pyhäkoulusihteerit ilmaisevat viestintätaitojen osalta omaa arkuuttaan ja kuuntelemisen taidon keskeisyyttä.

"Työpaikkakokouksen työskentelyä voi kehittää kuuntelemalla työntekijää vakavasti, jos hän viestittää pahaa oloaan." (lähetys sihteeri)

"Oman mielipiteen ilmaiseminen tuntuu vaikealta, jos tilanteessa on joku vieras ja seurakunta-neuvostossa." (pyhäkoulusihteeri)

Seurakuntaorganisaation työntekijät kokevat olevansa verraten hyviä viestijöitä. Koulutetuimmat ja vaikutusvaltaisimmassa asemassa olevat henkilöt kokevat itsensä varmemmiksi viestijöiksi kuin muut työntekijäryhmät. Toiset työntekijät kokevat johtavissa tehtävissä olevat henkilöt helposti myös dominoiviksi.

5.1.3 Vaikuttaminen ja aktiivisuus

Tutkimuskysymys 2 käsittelee viestimisen aktiivisuutta: Miten aktiivisia viestijöitä vastaajat kokevat olevansa? Vastaajat pitävät itseään melko aktiivisina viestijöinä. Aktiivisen roolin etsiminen viestinnässä näyttää eri tilanteissa toisille helpommalta kuin toisille.

Aktiivisuus viestinnässä tuntuu useimmille tärkeältä. Yli 80 % vastaajista (85,0 %) ottaa itse yhteyttä siihen henkilöön, joka tuntee asian parhaiten.

"Kaikkien pitäisi osallistua tiedon hankintaan. Pitäisi kysellä ja kertoa asioista aktiivisemmin. Henkilöstön tulisi huomattavasti aktiivisemmin kestoja johdolle omista asioistaan, kukaan ei ole meedio, joka tietää toisten asiat ja ongelmat, ellei niistä puhuta." (johtaja)

"Johdon ja henkilöstön välisessä viestinnässä pitäisi lisätä enemmän henkilöstön omavaltaista toimintaa." (hautausmaatyöntekijä)

Yli 60 % vastaajista (63,6 %) on sitä mieltä, että hankkii itse tietoa aktiivisesti. Johtavat työntekijät ($ka = 4,3$) hankkivat tietoa aktiivisemmin kuin muut työntekijät ($ka = 3,5$). Keskiarvojen ero on t-testissä erittäin merkitsevä ($p = 0,1\%$; $t = 3,3$).

"Tietoa seurakuntien virallisista kokouksista saa, jos haluaa. Se on kiinni omasta aktiivisuudesta." (seurakuntamestari)

"Työneuvotteluissa voimakkaat persoonat ovat aktiivisia, 'maan hiljaiset' eivät uskalla tuoda omia mielipiteitään julki, ehkä peläten vahvoja." (toimistotyöntekijä)

Tiedon hankkimisen ja tiedon saamisen välillä on eroja. Yli 40 % vastaajista (44,1 %) on sitä mieltä, ettei saa ajoissa tietoa valmisteltavasta asiasta, joka koskettaa heitä.

Yli 70 % vastaajista (75,0 %) on sitä mieltä, että he voivat vaikuttaa asioiden käsittelyyn puheenvuoroillaan. Johtavien työntekijöiden ryhmä ($ka = 1,7$) voi vaikuttaa asioiden käsittelyyn puheenvuoroillaan enemmän kuin muut ammattiryhmät ($ka = 2,2$). Asioiden käsittelyyn vaikuttamisen kokemus eroaa t-testissä lähes merkitsevästi ($p = 2,4\%$; $t = -2,3$) johtavien ja muitten ryhmien keskiarvojen osalta. Ylemmän koulutuksen saaneiden ryhmän ($ka = 1,7$) keskiarvo on pienempi kuin alemman koulutuksen saaneiden ryhmän ($ka = 2,3$) keskiarvo, joten koulutetummat henkilöt kokevat voivansa vaikuttaa puheenvuoroillaan asioiden käsittelyyn enemmän kuin muut. Ero on tilastolli-

sesti merkitsevä ($p = 0,2 \%$; $t = 3,1$). Johtavat ja koulutetuimmat henkilöt näyttävät voivan parhaiten vaikuttaa asioitten käsittelyyn. Työntekijäkokouksissa osallistujien aktiivisuus on vaihtelevaa:

"Virallisten kokousten päätöksistä saa tietoa, jos haluaa olla asiasta innostunut ja on aktiivinen." (kirkkomuusikko)

Seurakuntayhtymän viestintäkulttuuria kuvaa kuitenkin se, että yli 40 % vastaajista (42,6 %) on sitä mieltä, ettei vaikuttamaan pyrkiminen ole suotavaa. Lähes 80 % vastaajista (79,2 %) voi kuitenkin omasta mielestään vaikuttaa asioihinsa keskustelemalla lähimmän esimiehen kanssa. Yli puolet (51,7 %) on sitä mieltä, että heidän näkemyksensä työasioissa otetaan huomioon.

"Työntekijät ovat melko passiivisia ilmaisemaan todellisia mielipiteitään syystä, ettei uskalleta olla eri mieltä. Vain jotkut ilmaisevat mielipiteensä." (pastori)

Lähimmän esimiehen kautta saa eniten tietoa yli 40 % vastaajista (43,8 %). Yli 70 % työntekijöistä (75,7 %) keskustelee lähimmän esimiehensä kanssa ainakin viikoittain. Alle 10 % työntekijöistä (8,1 %) keskustelee esimiehensä kanssa harvemmin kuin kuukausittain.

Johtavat työntekijät toivovat henkilökunnan aktivoitumista viestinnässä. Nämä ovat todennäköisesti näkemyksiä, joita ei ole ilmaistu henkilökunnalle suoraan. Tässä on kuultavissa ikäänkuin isännän ääni asioissa, joissa olisi korjaamisen varaa henkilöstön puolelta, ja nähtävissä vertikaalisen viestinnän malli, viestintä ylhäältä alaspäin.

"Työpaikkakokouksen työskentelyä voi kehittää niin, että jokainen itse valmistautuisi paremmin omalta osaltaan tuoden viestinsä, eikä vain tulisi kuulemaan." (kirkkoherra)

"Oman mielipiteen ilmaiseminen tuntuu vaikealta muodollisissa kokouksissa, joissa syntyy usein asetelma suuret johtajat vastaan tavalliset kuolevaiset." (johtaja)

Johtavilla työntekijöillä on enemmän ehdotuksia hallinnon ja rakenteitten korjaamiseksi kuin muilla ammattiryhmillä. Ehkä rakenteelliseen uudistukseen uskotaan tässä ryhmässä enemmän kuin muissa ammattiryhmissä. Viestintää ajatellen rakennemuutokset voidaan nähdä strategisen tason ratkaisuina.

"Hallintomalli pitäisi korjata" (johtaja)

"Seurakunnat eivät ole samanarvoisia, yhteisiä työaloja ei arvosteta, eikä näiden työntekijöitä pidetä seurakunnan työntekijöinä. Klikkiintymät hallintovirastossa ovat myös haittana avoi-

memmalle ilmapiirille. Henkilökunnan viihtymisen eteen ei ole tehty yhteisesti mitään." (johtaja)

"Ongelmia on eri johtajien ja seurakuntien välisessä viestinnässä." (kirkkoherra)

"Tarvitaan pieniä, vastuullisia yksiköitä, keskushallintoa ja johtoa ei tarvita." (johtaja)

Kirkkomuusikot ovat seurakunnan musiikkialan ammattilaisia ja heidän motivoituneisuutensa seurakuntatyön yhteisöllisiin asioihin ei vaikuta kovin suurelta. Näkemykset tosin vaihtelevat. Kirkkomuusikoilla on erittäin vähän vaikuttamiseen tai aktiivisuuteen ja avoimuuteen liittyviä huomioita. Heidän ryhmänsä ei myöskään ole huomionnut konflikteihin liittyviä asioita juuri ollenkaan.

"Työneuvotteluissa kaikki voivat sanoa mielipiteensä." (kirkkomuusikko)

Lastenohjaajat toivovat aktiivisuutta johdolta.

"Myös esimies voisi soittaa useammin." (lastenohjaaja)

"Lähimmän esimiehen ja henkilöstön välistä viestintää voi kehittää lisäämällä suoraa yhteydenpitoa." (lastenohjaaja)

Seurakuntamestarit kaipaavat lisää aktiivisuutta tiedon hankinnassa ja entistä vuorovaikutteisempaa työskentelyä. Tarvitaan palaverikäytäntöjä eri kokoonpanoilla, ei pelkääntään perinteisiä työpaikkakokouksia.

"Työpaikkakokousten työskentelyä voi parantaa niin, että on mahdollisuus kertoa omaa työalaa koskevia kuulumisia." (seurakuntamestari)

"On saatava aikaan viikottaiset palaverit, joissa on kirkkoherra, suntio ja emäntä ja jossa käsitellään viikottaiset toiminnot." (seurakuntamestari)

"Ajan löytäminen yhteisiin rientoihin on vaikeaa. Yllättävää kyllä, ne työntekijät, joilla ei ole työaikaseurantaa eivät yhteisiin tilaisuuksiin tule. Halukkuutta puuttuu. He tapaavat toisiaan muissa 'pirskeissä', kuten syntymäpäivillä ja seurakunnan juhlissa yms." (seurakuntamestari)

Hautausmaiden ja puutarhan henkilöstö toivoo aktivoitumista ja asioiden esille ottamista silloin, kun ne ovat ajankohtaisia. Ke korostavat vuorovaikutuksen tärkeyttä johdon ja henkilökunnan välillä.

"Kaikkien pitäisi osallistua työneuvotteluihin asiallisesti ja esittää asiansa kokouksessa eikä sen jälkeen." (hautausmaan työntekijä)

"Johdon ja henkilöstön välistä viestintää voi kehittää molemminsuuntaisilla aktiivisilla yhteydenotoilla." (hautausmaan työntekijä)

Yli 60 % vastaajista (62,9 %) on sitä mieltä, etteivät kaikki käytä työneuvotteluissa aktiivisesti puheenvuoroja, ero miesten (48,8 %) ja naisten (70,4 %) vastausten välillä on selvä. Etenkin naiset näyttävät kokevan aktiivisuuden työneuvotteluissa epätasaisena.

Osion 'Työtovereita rohkaistaan ilmaisemaan mielipiteensä' kohdalla yli puolet naisista (51,1 %) on sitä mieltä, ettei työtovereita rohkaista sanomaan näkemyksiään, miehistä taas 65 % on sitä mieltä, että heitä rohkaistaan. Naiset ja miehet kokevat ilmeisesti rohkaisemisen eri tavalla. Osion: 'Kysyn rohkeasti, jos jokin asia jää epäselväksi' kohdalla miehistä yli 80 % (83,3 %) sanoo kysyvänsä rohkeasti, jos jokin asia jää epäselväksi, naisista vain yli 70 % (72,4 %). Miesten on asemansa ja tehtäviensä puolesta todennäköisesti helpompi olla rohkeita viestinnässään kuin naisten.

Vaikuttaminen ja aktiivisuus vaihtelevat. Johtavissa tehtävissä toimivat henkilöt kokevat vaikuttavansa enemmän kuin muut ja toivovat työntekijöiden aktivoitumista omien näkemystensä esiin tuomisessa. Työneuvotteluissa aktiivisuus vaihtelee sen mukaan, kuinka suotavana mielipiteenilmausta pidetään. Vastauksista ei käy yksiselitteisesti selville, mitkä asiat estävät aktivoitumista viestintään.

5.1.4 Viestintäasenne

Tutkimuskysymys 3 vastaa siihen, millaista asennoitumista viestintätilanteissa ilmenee?

Tutkimusaineistossa on löydettävissä jossain määrin kielteisten asenteitten ilmaisemista. Selkeä kannanotto suhtautumistavan muutoksen puolesta on se, että yli 70 % vastaajista (74,5 %) toteaa viestinnän kehittämisen esteitten olevan asenteissa.

"Toistuva, vaikea keskustelutilanne on sellainen, jossa tulee esille periksiantamattomuus, toiset joutuvat toistuvasti 'alistumaan'" (kirkkomuusikko)

"Työneuvotteluiden työskentelyn edellytys on ihmisen kunnioittaminen." (johtaja)

Osittain koetaan epätasa-arvoa, sillä yli 40 % vastaajista (43,4 %) on sitä mieltä, etteivät johtavat viranhaltijat ole tasapuolisia alaisiaan kohtaan.

"Johtavassa asemassa olevien henkilöiden suhtautuminen tiedonjaolle myönteisemmäksi. Kop-pavat vastaukset ovat loukkaavia ja työntekijää, kysyjää, halventavia!" (lastenohjaaja)

"Tiedon saatavuuden parantamiseksi tarvitaan lisää avoimuutta, tietoa tarvitaan muillekin kuin johtaville työntekijöille tai vastaaville jo valmisteluvaiheessa. Myös sivupisteissä työskentelevät on huomioitava paremmin." (diakoniatyöntekijä)

Kun lähes kaikki ovat omaan työhönsä tyytyväisiä, eroa toisten välittämä arvostuksen kokemus suuresti tästä: vain runsas puolet vastaajista (56,6 %) on tyytyväisiä työnsä arvostukseen eli siihen, miten toiset näyttävät arvostavan työtään.

"Vaikea, toistuva keskustelutilanne on sellainen, jossa henkilö kokee, ettei hänen työtään arvosteta." (pyhäkoulusihteeri)

"Keskustelu ei ole luontevaa, jos tuntee itsensä epävarmaksi, eikä ole tarpeeksi tietoa. Oman mielipiteen ilmaiseminen tuntuu vaikealta, jos kyseenalaistetaan." (seurakuntamestari)

Kun kysytään johdon arvostusta aloitteellisuuteen, lähes 40 % vastaajista (38,0 %) on sitä mieltä, ettei johto suhtaudu arvostaen henkilöstöltä lähteneisiin aloitteisiin. On kuvaavaa, että johdolta tulevan arvostuksen arviointi on vaikeaa, sillä noin viidennes vastaajista (22,5 %) ei ole osannut sanoa näkemyksiään tähän kysymykseen. Kuitenkin lähes 70 % vastaajista (69,0 %) on sitä mieltä, ettei lähin esimies suhtaudu torjuvasti mielipiteistään poikkeaviin näkemyksiin. Tässä laadullinen aineisto antaa jälleen lisävalaistusta arvostukseen. Ehkä arvostusta ei ole kyetty välittämään toisille sellaisena kuin on haluttu.

"Työpaikkakokousten työskentelyä voi parantaa asennemuutoksilla." (siivooja)

Yli 60 % vastaajista (60,1 %) on sitä mieltä, ettei riittämättömyyden tunne omassa työssä haittaa yhteydenottoja työtovereihin. Tässäkin ilmaistaan ristiriitaisia näkemyksiä avoimissa vastauksissa:

"Ihmissuhdevaikeudet haittaavat, ei kuunnella asianomaisen näkemystä, vaan jyrätään alle. Vältämme toistemme tapaamisia." (nuorisotyöntekijä)

Eräät johtavat työntekijät ilmaisevat näkemyksensä siitä, miten asiat ovat omassa työyksikössä. Paikoitellen saa sen vaikutelman, että omassa yksikössä asiat ovat kyllä kunnossa, mutta mitenkähän on muualla. Lisäksi vaikuttaa siltä, kuin oltaisiin jo saavutetussa tavoitetilassa, eikä kehittämistä omassa yksikössä liiemmästi tarvita.

"Johdon ja henkilöstön väliset suhteet ovat asiallisen hyvät, sellaiset kuin ihmisten kesken pitääkin." (johtaja)

"Meidän työyksikkömme toimii hyvin, mutta isommassa kokonaisuudessa homma ei toimi." (johtaja)

"Lähimmän esimiehen ja henkilöstön välisen viestinnän kehittäminen ei ole tarpeen, olen tyytyväinen, en kaipaa nykyistä enempää." (kirkkoherra)

Viestintäasenteisiin vaikuttavia asioita ovat yleiset asenteelliset tekijät ja käyttäytymiseen liittyvät tekijät. Johtavien viranhaltijoiden asenteiden ilmaukset korostavat perusarvoja ja hyveitä. Nimetyt asiat liittyvät "kristillisiin arvoihin":

"Tärkeintä on luottamuksen ilmapiiri. Kaikki työntekijät on nähtävä yhtä arvokkaina." (johtaja)

"Sovituista asioista kiinnittäminen vaatii tahdikkuutta vaikeissa keskusteluissa." (kirkkoherra)

"Asennoituminen vaikuttaa viestintäkäyttäytymiseen. Eräällä tuntuu mielipiteen ilmaiseminen vaikealta, kun uumoilee toisilla olevan valmiin mielipiteen tai asenteen." (johtaja)

Papit katsovat asenteitten ja viestintäasenteitten liittyvän toisiinsa. Asennetasolla toivotaan muutoksia, erityisesti toivotaan muutoksia avoimuuden suuntaan. Avoimuutta toivotaan asioiden valmisteluun ja koko kulttuuriin. Tällä alueella on myös turhautumisen ilmaisuja, jotka viittaavat juuttuneisiin asenteisiin.

"Sisäistä viestintää voi kehittää niin, että asioista puhuttaisiin oikealla nimellä." (pastori)

"Tarvitaan lisää avoimuutta asioiden valmisteluun. Ne, joita koskevia suunnitelmia tehdään, tulisi pyytää kuultavaksi, mukaan valmisteluihin. Kunkin työalan parhaat asiantuntijat ovat ko. työntekijät, eivät hallintoihmiset, kirkkoherrat tai luottamushenkilöt." (pastori)

Myös papit kiinnittävät huomiota asennetason asioihin. Huomiot vaihtelevat tyytyväisyydestä koettuun painostukseen asti. Johtamista halutaan tuoda tekijöiden tasolle.

"Johdon ja henkilöstön välistä viestintää voi kehittää siten, että on enemmän yhteyttä ylhäältä alaspäin ja varsinkin niin, että jotain työalaa, ammattiryhmää koskevat päätökset tehdään heidän keskuudessaan. Asianosaisia on kuultava nykyistä enemmän." (pastori)

"Työneuvotteluissa usein joku työntekijöistä on maalitauluna, yhdestä yritetään tehdä syntipukki." (pastori)

Lastenohjaajat kuvaavat viestintäasenteita hierarkkisiksi. Johto ei saa kiitosta asennoitumisestaan tavalliseen työntekijään.

"Työntekijöiden kanssakäymistä voi kehittää siten, ettei ole yhteisiä juttuja, koska ollaan muutenkin liian paljon yhdessä ja toiset katsovat itsensä niin ylhäisiksi, etteivät voi tulla mukaan tavalliseen sakkiiin. Seurakunnassa eletään tässä mielessä vuosisadan vaihdetta, liian monella on napoleonkompleksi." (lastenohjaaja)

Viestintäkäyttäytyminen saa kritiikkiä myös toimistotyöntekijöiltä. Johdolta toivotaan enemmän aloitteita ja kaikille kaivataan lisää viestintätaitoja ja asennemuutoksia.

"Kiireiselle johdolle enemmän aikaa, jota käyttää edes jonkin verran henkilöstönsä tutustumiseen. Johto saisi olla paremmin tavoitettavissa ja lähestyttävissä, niin että henkilöstö voisi tarpeen tullen kääntyä paremmin sen puoleen." (toimistotyöntekijä)

"Työneuvottelussa kaikki osapuolet eivät ole kiinnostuneita, pelkäävät, että työn joutuu vielä tekemäänkin eikä vain puhumaan työn teosta. Työneuvottelujentyöskentely on jäykkää ja muodollista." (toimistotyöntekijä)

Viestintäasenteissa on tarkistamisen varaa myös seurakuntamestareiden mielestä.

"Tiedon saatavuuden parantamisessa on tärkeää, toisen työn kunnioittaminen ja muitten työtovereiden huomioon ottaminen." (seurakuntamestari)

Viestintään asennoituminen vaikuttaa monitahoiselta. Toisaalta toivotaan lisää arvostusta ja luottamusta toisilta, toisaalta haluttaisiin johdolta tasapuolisempaa kohtelua. Viestinnän kehittämisen esteitä nähdään keskeisesti juuri asennetasolla.

5.2 Sisäinen viestintä ryhmätasolla

5.2.1 Neuvottelut ja kokoukset

Tutkimuskysymys 4 selvittelee sitä, miten eri ryhmät viestivät. Seurakuntaorganisaatiossa on monia eri ryhmätilanteita, joissa viestintäkin vaihtelee. Tyypillisimpiä ryhmätyötilanteita ovat työneuvottelut, joista vastaajilla on erilaisia kokemuksia. Tässä luvussa tarkastellaan lisäksi virallisia ja epävirallisia kokouksia tiedonkulun kannalta ja sitä, miten tieto eri ryhmien työskentelystä tai päätöksistä tavoittaa vastaajat.

Työneuvottelut koetaan enimmäkseen positiivisesti. Yli 60 % vastaajista on sitä mieltä, että työneuvottelut lujittavat yhteistyötä ja että kaikki käyttävät työpaikkakokouksissa aktiivisesti puheenvuoroja. Runsaat puolet pitää työpaikkakokousten työskentelyä tuloksellisena. Kuitenkin lähes viidennes ei osaa sanoa mielipidettään kokousten tuloksellisuudesta. Runsaat 60 % vastaajista saa riittävästi tietoa työntekijäkokouksista.

"Työneuvottelujen työskentely sujuu vapautuneen ilmapiirin vallitessa. Työneuvottelut käydään vapaassa ilmapiirissä ideat ja kritiikki otetaan vastaan." (pastori)

"Työneuvotteluissa ei saa olla liian paljon asioita yhteen nippuun, on tärkeää laittaa asiat tärkeysjärjestykseen ja keskittyä tärkeisiin asioihin. On tärkeää, että turha hölötys jää pois ja jokaiselle annetaan puheenvuorot tasaisesti." (diakoniatyöntekijä)

Kun työntekijät luonnehtivat omin sanoin työneuvottelujen työskentelyn sujumista, nousee tärkeäksi huomion kohteeksi puheenjohtajakeskeinen työskentelytapa. Kokoustyöskentelyssä vallitsee myötäilyn kulttuuri. Puheenjohtajakeskeisyyden lisäksi kritisoidaan ajankäyttöä, asioiden käsittelytapaa ja ilmapiiriä. Teknisesti kokoukset sujuvat hyvin, mutta perusteellinen keskustelu tuntuu puuttuvan. Keskustelemattomuus tuo mukanaan asioiden käsittelyn fragmenttisuuden, mutta rutiinit hoidetaan napakasti. Ilmapiiriä on monenlaista, rennosta rutinoituneeseen; vapaan mielipiteenilmauksen puuttuminen nousee kuitenkin esiin. Noin puolet vastaajista on esittänyt näkemyksiään tästä kysymyksestä:

"Työneuvotteluissa puheenjohtaja sanelee, kuinka toimitaan." (seurakuntamestari)

"Kirkkoherra on tehnyt esityslistan, johon voi itsekukin tuoda asioitaan. Kokous etenee sitten esityslistan mukaan, mutta kukin saa tuoda vielä asioitaan esille." (kiinteistötyöntekijä)

Johtavat viranhaltijat ja koulutetummat työntekijät ovat toisin kuin muut sitä mieltä, että kaikki käyttävät aktiivisesti puheenvuoroja työneuvotteluissa. Johtajien ($ka = 2,9$) suhtautuminen puheenvuorojen käyttöön eroaa muiden työntekijöiden ($ka = 3,7$) suhtautumistavasta t-testissä merkitsevästi ($p = 0,7 \%$; $t = -2,7$). Samoin koulutetummat työntekijät ($ka = 3,0$) toisin kuin vähemmän koulutetut ($ka = 3,7$) toteavat kaikkien käyttävän aktiivisesti puheenvuoroja. Keskiarvot eroavat t-testissä lähes merkitsevästi ($p = 1,2 \%$; $t = 2,6$).

Työneuvotteluissa ongelmista keskustelemisen puutetta kokevat naiset enemmän kuin miehet; erityisesti tämä on nähtävissä avoimien vastausten kohdalla:

"Oman työyksikön esimiehen ja henkilöstön välistä viestintää voi kehittää työntekijäkokouskäytäntöä kehittämällä ja pitämällä yhteisiä neuvotteluja. Omalla työalalla ei näy ongelmia johdon ja henkilökunnan välillä. Tarvitaan henkilökohtaisia keskusteluja esimiehen ja henkilöstön kanssa." (johtaja)

Eri neuvottelut ja kokoukset ovat seurakuntaorganisaation arkipäivää. Tuloksissa nousee erityisesti esille, että valmistelevista kokouksista koetaan saatavan liian vähän tietoa. Tietoa saavat erityisesti ne, jotka osallistuvat valmisteluun. Tiedonkulku myös muidenkin kuin valmistelevien kokousten päätöksistä kangertelee. Lomakekyselyssä eri ko-

kousten rooli on tullut esiin selkeästi, mutta avoimissa vastauksissa tähän ei ole puututtu paljonkaan.

Yhteisestä kirkkovaltuustosta kokee 70 % vastaajista (70,7 %) saavansa tietoa liian vähän. Johtavat työntekijät ($ka = 3,3$) saavat tietoa enemmän kuin muut työntekijät ($ka = 3,9$). Keskiarvojen ero on t-testin perusteella tilastollisesti merkitsevä ($p = 1,6 \%$; $t = -2,4$). Lähes tilastollinen merkitsevyys t-testissä ($p = 3,6 \%$; $t = 2,1$) on alemman ($ka = 4,0$) ja ylemmän koulutustaustan ($ka = 3,4$) ryhmien välillä tiedon saannissa: alemman koulutuksen saaneet eivät koe saavansa riittävästi tietoa kirkkovaltuustosta. Samoin yhteisen kirkkoneuvoston päätöksistä kokee saavansa liian vähän tietoa lähes 70 % vastaajista (69,3 %).

Yli puolet vastaajista (56,3 %) kokevat saavansa liian vähän tietoa seurakuntaneuvostoilta. Johtavat työntekijät ($ka = 2,6$) saavat tietoa enemmän seurakuntaneuvostojen päätöksistä kuin muut työntekijät ($ka = 3,6$). Keskiarvojen erotus on t-testissä tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p = 0,1 \%$; $t = -3,5$). Ylemmän koulutuksen saaneet ($ka = 2,6$) saavat enemmän tietoa seurakuntaneuvostoilta kuin vähemmän koulutetut ($ka = 3,8$). Keskiarvojen ero on t-testissä tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p = 0,0 \%$; $t = 4,3$). Yli 60 % vastaajista kokee saavansa liian vähän tietoa yhteisiltä johtokunnilta. Yhteisistä johtokunnista tietoa saavat enemmän ylempin koulutetut ($ka = 3,3$) kuin alemmin koulutetut ($ka = 4,1$). Keskiarvojen ero on t-testin perusteella tilastollisesti merkitsevä ($p = 0,2 \%$; $t = 3,1$).

Yhteistyötoimikunnalla ei ole aktiivista roolia tiedon välittäjänä, koska yhteistyötoimikunnalta saa liian vähän tietoa yli 60 % vastaajista (66,7 %). Alle 20 % vastaajista (19,6 %) saa ylipäätään jotain tietoa yhteistyötoimikunnalta. Epävirallisista kokouksista koetaan tietoa saatavan liian vähän. Lähes 80 % vastaajista (77,7 %) kokee saavansa liian vähän tietoa kirkkovaltuuston valmisteluvaliokunnasta. Vastaajista yli 80 % (81,9 %) kokee saavansa liian vähän tietoa johtoryhmästä eli kirkkoneuvoston valmisteluvaliokunnasta.

Yli 60 % vastaajista (65,5 %) kokee saavansa liian vähän tietoa johtavien työntekijöiden kokouksesta. Oletettavasti johtavat työntekijät ($ka = 2,6$) ovat paremmin perillä asioista, joita itse valmistelevat, kun taas muut työntekijät ($ka = 4,2$) eivät ole. Keskiar-

vojen ero onkin t-testissä tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p = 0,0 \%$; $t = -5,7$). Samansuuntainen on ero alemmin koulutettujen ($ka = 4,1$) ja ylemmin koulutettujen ($ka = 3,1$) ryhmien keskiarvojen välillä. Tilastollisesti ero on t-testillä erittäin merkitsevä ($p = 0,0 \%$; $t = 3,8$). Kokemuksessa siitä, ettei saa riittävästi tietoa johtavien työntekijöiden kokouksista, on eroa myös miesten (57,7 %) ja naisten (70,4 %) välillä.

Lähes 80 % vastaajista (77,1 %) kokee saavansa liian vähän tietoa kirkkoherrojen kokouksesta. Johtavat työntekijät ($ka = 3,6$) kokevat saavansa enemmän tietoa kirkkoherrojen kokouksesta kuin muut työntekijät ($ka = 4,3$). Keskiarvojen erojen välillä on tilastollisesti merkitsevä ero ($p = 0,2 \%$; $t = -3,2$). Ylemmän koulutuksen saaneet ($ka = 3,7$) saavat enemmän tietoa kuin alemman koulutuksen saaneet ($ka = 4,4$). Keskiarvojen erotus on t-testissä tilastollisesti merkitsevä ($p = 0,5 \%$; $t = 2,8$).

Eroa on naisten ja miesten välillä tiedon saamisessa myös työntekijäkokouksista. Riittävästi saavat tietoa useammin miehet (80,3 %) kuin naiset (56,6 %). Noin kolmannes naisista (32,9 %) kokee saavansa liian vähän tietoa työntekijäkokouksista, miehet (13,1 %) eivät juurikaan näin koe. Yli 60 % vastaajista (66,2 %) ei koe saavansa riittävästi tietoa eri ammattiryhmien yhteisistä kokouksista.

"Suurista linjoista päätöksenteossa olisi hyvä saada ennakkotietoa. Yhteisten johtokuntien muistiot ja esityslistat tulisi saada viranhaltijoille." (nuorisotyöntekijä)

Työneuvottelujen kehittämiseksi johtavilla työntekijöillä on kokousten aikataulua ja sisältöä koskevia kehittämisideoita.

"Säännölliset työpaikkakokoukset voisivat olla ihan hyvä parannus. Nyt kokoonnumme, kun asiaa ilmenee tai hoidamme ne puhelimitse." (johtaja)

"Työpaikkakokousten työskentelyä voisi parantaa kehittämällä pienempiä työpaikkakokouksia, koska työyksikössä on suuri määrä henkilöstöä. Aikaa voisi varata ehkä enemmän. Henkilöstö ilmoittaisi etukäteen käsittelyyn tulevat asiat. Työpaikkakokouksen työskentelyä voi parantaa huolellisella valmistelulla ja ilmapiirin parantamisella. Lisäksi tarvitaan runsaammin henkilökohtaisia keskusteluja." (johtaja)

Papeille ja kantoreille työneuvottelut ovat keskeinen kanssakäymisen muoto työpaikoilla. Työneuvotteluihin toivotaan enemmän keskustelua ja asioitten etukäteisvalmistelua, johon työntekijätkin voivat osallistua. Työskentely sujuu puheenjohtajakeskeisesti.

"Työneuvottelujen työskentelyä voi kehittää, lisäämällä etukäteisvalmistelua, pitämällä ajoitukset ajallaan. Kokouksia tulisi olla useammin ja asioita tulisi valmistella. Joskus jakautuminen

ryhmiin auttaa yhteisen työskentelyn jälkeen. Kaikki eivät jaksa kiinnostua kaikesta, esim. kiinteistöväkeä ei välttämättä motivoi, jos käydään läpi asioita, joissa heidän läsnäoloaan ei tarvittaisi. Välttämätöntä on välillä pitää kokouksia, joissa papit ja kanttorit ovat yhdessä, samoin nuorisotyö, diakonia jne. Ehkä työskentely voisi olla tavoitteellisempaa, toisaalta vapaa-
muotoisuus antaa mahdollisuuden akuuttien asioiden käsittelyyn." (pastori)

Diakoniatyöntekijöillä näyttää olevan ammatillista kykyä paneutua myös ongelmien syvätasolla oleviin syihin ja ammattikoulutuksen mukanaan tuomaa näkemystä tilanteitten korjaamiseksi. Kehittämideoita diakoniatyöntekijöillä on työntekijäkokousten toiminnan suhteen.

"Työpaikkakokouksen työskentelyä voi tehostaa siten, että asiat ovat tiedossa ennen kokousta kaikille ja ne informoidaan kaikille. Kaikki asianosaiset valmistelevat asiat kokouksiin. Työntekijäkokoukset pitäisi ottaa todesta, kaikkien työntekijöiden tulisi olla läsnä. Pitäisi olla enemmän aikaa keskustelulle ja pohdinnalle tavoitteista ja palautteista. Jätetään aikaa keskustelulle ja suunnittelulle." (diakoniatyöntekijä)

Lastenohjaajat tekevät selkeimmin eriytynyttä työtä seurakuntaorganisaatiossa. Lastenohjaajat vaikuttavat paikoitellen työssään yksinäisiltä ja heiltä tulee selkeitä konkreettisia esityksiä, miten sisäistä viestintää tulisi hoitaa. Lastenohjaajat ovat vastanneet runsaasti avoimiin kysymyksiin. Viestintäkäyttäytyminen nousee tärkeäksi, erityisesti osallistuminen työntekijäkokouksiin.

"Jos työntekijäkokouksella tarkoitetaan omaa seurakuntaa, en ole ollut viime aikoina mukana, siihen ei ole järjestetty mahdollisuutta. Aiempina vuosina osallistuminen järjestettiin vuoroin kunkin työpisteen työntekijälle. Ei ole lupa osallistua työntekijäkokoukseen." (lastenohjaaja)

"Työpaikkakokouksen työskentelyä voi parantaa, siten että ollaan pienemmissä ryhmissä, nyt noin 40 henkilöä." (lastenohjaaja)

Työneuvotteluissa edetään pitkälti toisten ehdoilla. Lastenohjaajat eivät koe olevansa keskeinen ryhmä työn prosessien kannalta.

"Puheenjohtaja esittelee työneuvottelussa yhteisen listan, jossa on harvoin omaa alaa käsitteleviä asioita. Työneuvottelu meni sujuvasti esityslistan mukaan, useimmiten palvelen muiden työalojen työntekijöitä." (lastenohjaaja)

"Työpaikkakokouksissa pitäisi olla tarpeeksi aikaa asioille. Työneuvottelut sujuvat melko luontevasti." (lastenohjaaja)

Viestintätilanteitten sisältö ratkaisee, miten toimitaan. Nuorisotyöntekijät pohtivat työntekijäkokousten ja koko seurakuntayhtymän toiminnan tarkoituksenmukaisuutta. Vaikutamista halutaan laajemmalle, ei vain johtajille.

"Työntekijäkokouksessa asiat liikuttavat vain murto-osaa paikalla olevista. Muuten työneuvotte-
lujen työskentely on asiallista ja jämäkkää. Usein vain nuijitaan pappien tekemät päätökset.
Tarvitaan enemmän keskustelua asioista, ei pitäisi keskustella turhasta." (nuorisotyöntekijä)

"Yhtymään tarvitaan tasapuolisuutta. Tarvitaan riittävän pitkälle suunniteltu toimintaohjelma,
jotta kaikki ovat ajan tasalla." (nuorisotyöntekijä)

Toimistotyöntekijöille ryhmäviestintätilanteet eivät ole ongelmattomia. Työpaikkapala-
verit ja kokoukset ovat heidän vastauksissaan kehitettävien toimintojen listalla sekä
sisällön että toimintatapojen puolesta:

"Kunakin tulisi huolehtia omalta osaltaan, että ne, joita asiat koskevat, saisivat tietoa ajallaan.
Tämän teroittaminen on tärkeää." (toimistotyöntekijä)

"Työpaikkakokouksen työskentelyssä tulisi olla aktiivisempi ote käsiteltäviin asioihin. Puheen-
johtajan tulisi aktivoida alaisensa puhumaan ja keskustelemaan ja kuunnella alaisiaan. Kaikkien
pitäisi osallistua työpaikkakokouksissa keskusteluun aktiivisesti." (toimistotyöntekijä)

Kiinteistöhenkilökunnan mielestä työneuvottelut näyttävät toimivan aika mutkattomasti.
Toiveet koskevat lähinnä ilmapiiriä, työtapoja ja ajoitusta:

"Meillä ei ole varsinaisia henkilökunnan kokouksia, koska olen seurakuntayhtymän- ei minkään
erillisen seurakunnan työntekijä. Kiinteistötyöntekijöiden kokoukset ovat noin kaksi kertaa
vuodessa." (kiinteistötyöntekijä)

"Enemmän saman alan työntekijöiden kokouksia." (kiinteistötyöntekijä)

Keittiöhenkilökunta kokee omien mielipiteitten ilmaisun vapaimpana omassa porukas-
saan; työpalaverit sujuvat:

"Työneuvotteluissa on joustavaa, keskustelemaa huumoria, mutta asiat toimivat ja asiat rullaavat
eteenpäin - kiitos ennakkovalmistelun tekijälle." (keittiötyöntekijä)

"Oman mielipiteen ilmaiseminen tuntuu vaikealta isoissa tilaisuuksissa." (keittiötyöntekijä)

"Keskustelu on luontevaa pienryhmäkeskusteluissa, saman alan työntekijöiden kanssa." (keittiö-
työntekijä)

Työneuvotteluissa on osalla siivoojista vaikeuksia asiansa esittämisessä, koska ne ovat
tilanteita, jotka ovat toisten johdossa.

"Työneuvottelut ovat tavanomaista pappien sananpyöritystä." (siivooja)

"Työyhteisössä minä en ole mitään, enkä saa mitään apuvälineitä helpottamaan työtäni. Yksi
esimies sanoo, etten tarvii." (siivooja)

Työpaikkapalaverit näyttävät toimivan puheenjohtajakeskeisesti. Pääosin työskentelyyn ollaan tyytyväisiä. Työpaikkakokouksien toivottaisiin kehittyvän entistä vapaammiksi ja mahdollisimman monien toivotaan osallistuvan valmisteluun ja keskusteluun.

Kokouksista saatavaan tietoon ei olla kaikilta osin tyytyväisiä. Erityisesti valmisteluvista, epävirallisista kokouksista tiedotetaan vajavaisesti. Naiset kokevat kauttaaltaan saavansa vähemmän tietoa kuin miehet, koska eivät ole useimmiten valmistelemassa asioita.

5.2.2 Johtaminen

Johtamisen toteutumista selvittelee tutkimuskysymys 5: Millaista on johtamisviestintä? Johtaminen on toiminto, joka saa vastauksissa osakseen eniten kritiikkiä. Erityisesti avoimissa vastauksissa toivotaan johtamisviestintään muutoksia. Lomakekyselyssä erottuvat johtamiseen kriittisesti suhtautuvat ja siihen tyytyväiset vastaajat.

Yli 60 % vastaajista (66,0 %) on sitä mieltä, että lähin esimies on halukas perehtymään vastaajan omaa työtä koskeviin ongelmiin, ja lähes saman verran vastaajia (58,7 %) on sitä mieltä, että lähin esimies antaa palautetta työstä. Suurin osa vastaajista pitää esimiestään halukkaana perehtymään heidän työhönsä (66,0 %) ja kuuntelemaan heitä, vaikka ei välttämättä olekaan samaa mieltä (75,4 %). Runsaat 40 % vastaajista (44,8 %) on sitä mieltä, että johtavat viranhaltijat ovat kiinnostuneita kuuntelemaan alaistensa näkemyksiä.

"Johtajat johto- ja ihmissuhdetaitokursseille. Johtajat tarvitsevat johtamistietoa. Johdon ja henkilöstön välistä viestintää voidaan toteuttaa antamalla muillekin päätäntävaltaa ja tietoa ajoissa. Perehtyminen toisten työhön on tarpeellista." (diakoniatyöntekijä)

"Esimiehen käyttäytymiseen vaikuttaa onko esimiessuhde muodollinen vai käytännöllinen ja joutuuko esimies hoitamaan tiettyä sektoria vastentahtoisesti." (nuorisotyöntekijä)

"Lähin esimieheni ei salli keskustelua, koska hänellä ei ole siihen tiedollisia, henkisiä, eikä muitakaan edellytyksiä, 'päkistetään' vain yhdessä." (pastori)

Klikkiytymisen uhka ei näytä kovin suurelta, sillä yli 60 % vastaajista (61,0 %) on sitä mieltä, ettei lähin esimies liittoudu toisten työntekijöiden kanssa. Vastaamisen vaikeutta kuvastaa kuitenkin se, että viidennes (21,3 %) ei osaa sanoa näkemystään. Lisäksi yli puolet vastaajista (52,8 %) on sitä mieltä, etteivät johtajat ole aloitteellisia yhteydeno-

toissaan työntekijöihin päin. Puolet vastaajista (50,0 %) kokee saavansa kiitosta hyvin tehdystä työstä.

"Esimiesten olisi 'laskeuduttava' meidän työntekijöiden tasolle, ei salailla tietoa, se parantaisi tiedon saatavuutta." (toimistotyöntekijä)

Noin kolmannes työntekijöistä (33,1 %) tapaa lähintä esimiestä päivittäin. Alle puolet (42,6 %) tapaa lähintä esimiestä viikoittain. Eri ammattiryhmillä on jo tehtäviensä takia erilaiset edellytykset tavata esimiehiään. Esimiestä tavataan verraten usein. Kyseessä on verraten aktiivinen vuorovaikutussuhde.

"Työyksikön lähimmän esimiehen ja henkilöstön välistä viestintää voi kehittää pitämällä kiinni palaverista ja varaamalla enemmän aikaa. Vuosittain olisi paikallaan käydä henkilökohtainen keskustelu kirkkoherran kanssa, jokainen työntekijä vuorollaan, jos haluaa. Lähimmän esimiehen ja henkilöstön välinen viestintä toimii hyvin nykyisellään." (diakoniatyöntekijä)

Lähes puolet vastaajista (48,6 %) on sitä mieltä, että lähin esimies jakaa työyhteisössä tarvittavaa tietoa ennakkoon.

"Sisäistä viestintää voi kehittää siten, että esimiehille on selvemmat toimintarajat." (seurakuntamestari)

Perinteinen johtaminen tuntuu haittaavan kehitystä; toivotaan käytäntöjen uudistamista. Johtajille kaivataan koulutusta ja tiedonkulkuun selkeyttä:

"Lähimmän esimiehen ja henkilöstön välistä viestintää voisi kehittää kouluttamalla esimiehiä ja myös henkilöstöä." (toimistotyöntekijä)

"Johdon ja henkilöstön välistä viestintää voi kehittää nopeuttamalla sitä." (kiinteistötyöntekijä)

"Lähimmän esimiehen ja henkilöstön välistä viestintää voi kehittää suuntaamalla tarkkaa tietoa kaikkialle ajoissa." (keittiötyöntekijä)

Papit toivovat parannusta johtajien ja henkilöstön väliseen viestintään ja johtamiskäytäntöjen demokratisoitumista. Johtamisviestintä koetaan liian vertikaaliseksi ja johtajien viestintätaitoja tarkastellaan kriittisesti:

"Johdon ja henkilöstön välistä viestintää voi kehittää lisäämällä asennekasvatusta puolin ja toisin. Tarvitaan säännölliset tuumaustalkoot ja uutistilaisuudet keskustellen." (pastori)

"Vastuun ja päätöksenteon laskeminen työyhteisön tasolle. Luottamushenkilöiden nykyistä parempi perehdyttäminen ja kouluttaminen." (pastori)

"Kaikista "salakähmäisistä" johtoryhmien ja kirkkoherrojen kokouksista ja suunnitteluryhmistä muistiot hallintoviraston pöydälle mappiin kaikkien luettavaksi. Postilaatikko, johon voisi laittaa palautetta ko. ryhmille. Kirkkoherrojen kokous on mafiosojen piiri." (pastori)

Kirkkomuusikot ovat tyytyväisiä johtamiseen. Hehän työskentelevät pääosin pappien ja kirkkoherrojen lähimpinä työtovereina jumalanpalveluksissa ja kirkollisissa toimituksissa.

"Lähimmän esimiehen ja henkilöstön välinen viestintä toimii mielestäni nykyisellään melko hyvin." (kirkkomuusikko)

"Johdon ja henkilöstön välistä viestintää voi kehittää siten, että asiat, jotka koskevat oleellisesti henkilöstöä suunniteltaisiin yhdessä." (kirkkomuusikko)

Diakoniatyöntekijöillä on perusteltuja näkemyksiä johtamisesta. Johtaminen ymmärretään paljolti vuorovaikutteiseksi, mikäli sen katsotaan toimivan toivotulla tavalla. Kyse on myös luottamuksesta työntekijöiden ja johtajan välillä. Siitä, miksi johtaminen ei onnistu, on myös erilaisia näkemyksiä:

"Jospa johto kiinnostuisi ruohonjuuritason työstä. Olisi hyvä tietää, mitä se todella on ja olisi halu tiedottaa asioista alaspäin." (diakoniatyöntekijä)

"Kanssakäymistä voi kehittää niin, että esimiehet eivät suosi tiettyjä henkilöitä ja työtehtäviin valitaan ihmisiä kykyjensä eikä esim. sukulaisuuden tai tuttavuuden linjalta. Johtajalla on oma "kuppikuntansa", muutamista alaisista muodostunut, joka viestittää asioita ja jolle hän viestittää. Asiat vuotavat kuitenkin läpi, on olemassa mustat ja valkoiset lampaat. Luottamuksellisuus on kyseenalaista." (diakoniatyöntekijä)

Lastenohjaajien ilmaisevat paikoitellen tyytyväisyyttä lähimpään esimieheen, mutta etäämmällä johto jää heille kasvottomaksi. Lastenohjaajat kaipaavat lisää keskustelemistä.

"Seurakuntien johdon ja henkilöstön välisessä viestinnässä tarvitaan tapaamisia." (lastenohjaaja)

"Lähimmän esimiehen ja henkilöstön välistä viestintää voi kehittää siten, että lähin esimies veisi ns. alaisensa näkemykset rehellisesti eteenpäin ja ylöspäin. Viestintää voi kehittää keskustelemalla, sikäli kun on aikaa." (lastenohjaaja)

Työskentely erilaisissa esimies-alaisuhteissa värittää nuorisotyöntekijöiden kommentteja johtamisesta. Toisaalta kritisoidaan johtajan ylivaltaa, toisaalta epätarkoituksenmukaisia palaverreja.

"Puheenjohtaja vaikuttaa työntekijäkokouksessa. Työpaikkakokouksessa johtaja tuntuu pitävän kokousta itselleen. Joskus puheenjohtaja sallii pitkäpiimäisen jankutuksen ja työskentely voisi olla napakampi. Kirkkoherran tulisi tiedottaa päätöksistä." (nuorisotyöntekijä)

"Lähimmän esimiehen ja henkilöstön yhteistyötä voi kehittää työnohjauksella." (nuorisotyöntekijä)

Konflikteja tulee esiin tilanteissa, joissa nuorisotyöntekijä ei saa omaa näkemystään läpi ja johtavassa asemassa oleva henkilö ratkaisee asian hänen ohitse.

"Toistuva vaikea keskustelutilanne on se, kun työntekijöillä on eri näkemys siitä, miten joku tietty asia pitäisi hoitaa." (nuorisotyöntekijä)

Toimistotyöntekijät näkevät johtaminen toimintona, joka on aika kaukana heistä ja eri tasolla kuin he. He ilmaisevat paljon erilaisia toiveita johdon laskeutumisesta työn tekemisen tasolle. Hierarkisuus toteutuu etäisyytenä ja kohtaamattomuutena.

"Lähimmän esimiehen ja henkilöstön välistä viestintää voi kehittää vapaalla ideoinnilla, josta hyvät ideat poimitaan kulutukseen. Työtä vähentämällä, jotta jäisi aikaa keskustella työasioista ja muista esimies-alainen välisistä asioista. Joskus jopa tärkeät asiat jäävät ajan puutteen vuoksi selvittämättä." (toimistotyöntekijä)

"Johto voisi perehtyä alaisten työtehtäviin tarkemmin ja sitä kautta osata tiedottaa oikeille henkilöille oikeista asioista." (toimistotyöntekijä)

Seurakuntamestarit kehittäisivät johtamista esimies-alais-suhteita tarkentamalla. Lisäksi työneuvotteluiden sujumiseen haetaan ratkaisuja.

"Johdon ja henkilöstön välistä viestintää voi kehittää kehittämällä työpaikkakokouksia, selvittämällä, mitkä tehtäväalueet kuuluvat kirkkoherralle ja mitkä isännöitsijälle ja keneltä voi kysyä mitään. Se on nytkin ihan OK." (seurakuntamestari)

"Yhtymän yhteisessä neuvottelussa puheenjohtaja lukee asiat, keskustelua on harvoin. On aina kiire johtoryhmään." (seurakuntamestari)

Johtamisviestintä ei ole kaikille kiinteistöhenkilökunnan jäsenille selvää, koska esimies-suhteet eivät ole täysin yksiselitteisiä. Kiinteistöhenkilöt eivät pidä moniakaan tilanteita konflikteja sisältävinä, vaikkakaan keskusteleminen ei näytä aina onnistuvan.

"Selvitetään ensin lähin esimies ja sille kuuluvat työt. Huom. esimiehiä liikaa. Kumpu olisi selkeästi nimetty esimies!" (kiinteistötyöntekijä)

"Vaikea, toistuva keskustelutilanne on sellainen, että vaikeista asioista vaietaan." (kiinteistötyöntekijä)

"Vaikeista tilanteista on hyvin selvitty keskustelemalla." (kiinteistötyöntekijä)

Siivoojat kokevat konflikteja tilanteissa, joissa erimielisyyksiä ei ole kyetty ratkomaan rakentavasti. Nähtävissä on turhautumista, koska esimiehiä on vaikea tavoittaa.

"Toistuva vaikea keskustelutilanne on sellainen, jossa yksi esimies ei ota huomioon mitään toivomuksia työntekijöiden suhteen, eikä liioin keskustele." (siivooja)

"Näen esimiestäni vilaukselta. Jos olisi tärkeää asiaa, ei saa varmaan kiinni." (siivooja)

"Liian monta esimiestä, johtajia on liikaa, työntekijöitä liian vähän." (siivooja)

Johtaminen saa seurakunnan viestinnän osa-alueista eniten kritiikkiä osakseen. Eniten kaivataan demokratisoitumista, kuuntelemisen kykyä ja aloitteellisuutta viestinnässä "ylhäältä alaspäin". Johtajat eivät ole kovin aktiivisia positiivisen palautteen antajia, eikä konflikteja osata oikein ratkoa.

5.2.3 Vuorovaikutus

Vuorovaikutusta tutkittiin tutkimuskysymyksellä 6: Miten keskinäisviestintä toteutuu? Tarkoituksena on saada selville, miten viestintä koetaan ihmisten ja ryhmien välillä ja esitetäänkö toiveita tilanteen parantamiseksi. Tässä tarkastellaan, kuinka halukkaita tai haluttomia henkilöt tai ryhmät ovat viestimään keskenään. Valtaosa toivoo lisää kanssakäymistä työyhteisön sisällä.

Selkeästi kaivataan eri työpisteitten yhteistyötä. Yli 70 % vastaajista (76,9 %) on sitä mieltä, ettei tieto kulje hyvin eri työpisteitten välillä.

"Eri henkilöstöryhmien, työnjohdon ja työntekijöiden neuvottelut lisääisivät vuorovaikutusta. Pitäisi olla aikaa neuvotteluihin. Eri työalaryhmien välillä pitäisi olla yhteistyötä enemmän, samoin seurakuntien välillä." (johtaja)

Lisäksi kaivataan vapamuotoisia tilaisuuksia, joissa ihmiset tutustuisivat. Peräti 70 % vastaajista (69,9 %) on sitä mieltä, että tarvitaan lisää tilaisuuksia, joissa työntekijät voivat kohdata toisensa. Miesten (61,0 %) ja naisten (77,4 %) välillä tässä on ero, naiset kaipaavat miehiä enemmän yhteisiä tilaisuuksia. Johtavat työntekijät kaipaavat vähemmän ($ka = 2,8$) vapamuotoisia tilaisuuksia kuin muut työntekijät ($ka = 1,9$). Tilastollisesti keskiarvojen ero on t-testissä erittäin merkitsevä ($p = 0,1 \%$; $t = 3,6$).

"Tarvitaan lisää yhteisiä tilaisuuksia, joissa työntekijät kohtaavat toisensa. Kysymys on tilaisuuksien onnistuneisuudesta, kyseessä on ambivalentti tilanne." (pastori)

"Tarvitaan sellaisia yhteisiä tilaisuuksia, joissa kaikki ovat mukana hautausmaan työntekijästä kirkkoherraan. Vaikka tilaisuuksia on järjestetty, miksi hengellisentyöntekijät eivät tule." (toimistotyöntekijä)

"Johdon ja henkilöstön välillä voisi olla tapaamisia silloin tällöin. Lähimmän esimiehen ja henkilöstön välillä voi olla pikkupalavereja silloin tällöin." (kiinteistötyöntekijä)

70 % vastaajista (70,4 %) on sitä mieltä, että yhteistyö luottamushenkilöiden kanssa on tärkeää työyhteisölle. Vuorovaikutusta ei koeta vain myönteiseksi asiaksi, sillä puolet vastaajista (50,0 %) on sitä mieltä, että yhteistyötä suositaan vain tiettyjen ihmisten kanssa. Tätä voisi nimittää kyräileväksi kanssakäymiseksi. Runsas puolet vastaajista (56,9 %) on myös sitä mieltä, että ihmisten väliset suhteet haittaavat tiedonkulkua.

"Toivoisin, että tieto esimiehien välillä kulkisi paremmin. Usein eri työyhteisöiden esimiesten huonojen välien vuoksi töiden eteenpäin vieminen vaikeutuu!" (hautausmaatyöntekijä)

Kun kartoitetaan tiedon välittämisen kanavia, lähes puolet (47,0 %) pitää oman työyksikön työtovereita tärkeimpänä tiedonvälittäjänä. Tämä kertoo horisontaalisen viestinnän tärkeydestä. Muut kuin omat työtoverit ovatkin jo etäänpäin, sillä kolmannes (35,9 %) vastaajista pitää muita työtovereita vasta kolmanneksi tärkeimpinä tiedonvälittäjinä. Lähiyhteisön vuorovaikutus korostuu, ja kysyttäessä muita tiedonlähteitä mainitaan oman ammattiryhmän yhteiset kokoontumiset.

"Kanssakäymisen kehittämisessä tarvitaan selkeätä viestintää tärkeistä, valmisteltavista asioista, ennen kaikkea ihmisten työpaikkoja koskevista päätöksistä." (diakoniatyöntekijä)

"Suora yhteydenotto asianomaisiin henkilöihin on aina parasta. Kirjallista viestintää pitäisi täydentää henkilökohtainen yhteydenotto." (nuorisotyöntekijä)

Johtavien viranhaltijoiden rooli korostuu, kun puhutaan kanssakäymisestä johdon ja henkilöstön välillä. Johtajille toivotaan tiedottamisen sijasta entistä keskustelevampaa otetta.

"Lähimmän esimiehen ja henkilöstön välinen viestintä toimii varsin hyvin nytkin. Näin on hyvä. Se on OK. En tiedä miten sitä voisi kehittää." (pastori)

"Työneuvottelut ovat edelleen avainasemassa sisäisessä viestinnässä. Siellä on esimies eli kirkkoherra velvollinen tiedottamaan, samoin muutkin." (pastori)

"Johdon ja henkilöstön viesti kulkee paremmin, kun tietäisi "kenelle" viestittää, puolin ja toisin. Asioita tulisi käsitellä enemmän työpaikkakokouksissa, eikä vain tiedottaa jo sovituista asioista." (toimistotyöntekijä)

Vuorovaikutuksen tarve koetaan merkittäväksi myös johtavien työntekijöiden keskuudessa.

"Henkilökohtaista kohtaamista tarvitaan ja aikaa toisille. Keskusteluun kannustaminen on tärkeää." (kirkkoherra)

"Sisäistä viestintää voi kehittää siten, että päätösesitysten tekemisestä yhtymän tasolla neuvotellaan kyseessä olevien työalojen ja vastaavien kanssa." (johtaja)

"Johdon ja henkilöstön välistä viestintää voisi kehittää olemalla enemmän yhdessä." (johtaja)

Vuorovaikutus on pappien mielestä tärkeää; tarvitaan yhteisiä kokoontumisia ja henkilökohtaista kohtaamista:

"Vuorovaikutus luottamushenkilöiden kanssa on työyhteisölle tärkeää, mutta sitä harjoitetaan esim. meidän seurakunnassa erittäin vähän." (pastori)

"Työalakohtaiset kokoontumiset ovat myös tärkeitä. Kunkin työalan johtaja tulisi velvoittaa välittämään tietoa, jonka on saanut. Kaikkia toisiakin olisi rohkaistava kertomaan, kun on 'varmaa tietoa'. Valitettavasti väärä tieto kulkee käskemättäkin." (pastori)

Kirkkomuusikkojen näkemykset keskittyvät vahvasti oman perustyön suorittamiseen, yhteistyö sen toteuttamiseksi on välttämätöntä, tosin muutakin vuorovaikutusta kaivataan.

"Työntekijöiden kanssakäymistä voi kehittää henkilöstön yhteisillä, epävirallisilla tapahtumilla." (kirkkomuusikko)

Diakoniatyöntekijöillä on myös näkemys siitä, että vuorovaikutusta tulee lisätä yhteistyössä ja että tarvitaan yhteisiä kokoontumisia yhteistyön kehittämiseksi.

"Voisi suunnitella yhteisiä ohjelmakokouksia, esim. leirejä, kerhoja yms. varten, jolloin jäisi aikaa muuhun työhön enemmän. Nyt jokainen puurttaa omassa lokerossaan omine ideoineen." (diakoniatyöntekijä)

"Työntekijöiden kanssakäymistä voi kehittää vapailla kokoontumisilla, joissa ei ole välttämättä esillä työasioita. Työntekijöille tarvitaan enemmän yhteisiä, hoitavia tilaisuuksia." (diakoniatyöntekijä)

Yhteistyön kehittäminen nousee esiin lastenohjaajien näkemyksissä. Kaivataan enemmän vuorovaikutusta ja toisiin tutustumista:

"Työntekijöille tarvitaan mahdollisuuksia yhteisiin tilaisuuksiin tapaamisia ja suunnittelua varten. Voidaan järjestää koulutus- ja virkistysmatkoja lähiseudulle, saunoen, hiihtäen ja kouluttaen, tästä on omakohtainen myönteinen kokemus." (lastenohjaaja)

"Yhteydet omaan seurakuntaan ovat liian vähäiset, ei edes tunneta työntekijöitä nykyisin, henkilökunta on vaihtunut aika paljon." (lastenohjaaja)

Nuorisotyöntekijöiden mielestä tarvitaan enemmän vuorovaikutusta: asioista keskustelemista. He kaipaavat lisää toisten tapaamista ja vapaamuotoisiakin keskustelufoorumia:

"Tulisi käydä tehokasta keskustelua ottaen kaikkien mielipiteet huomioon. Tarvitaan enemmän keskusteluareenoita. Tarvitaan yhteistyöpalavereita säännöllisesti, joissa kunnioitetaan kaikkien mielipiteitä ja otetaan ihminen vakavasti." (nuorisotyöntekijä)

"Tarvitaan yhteistä suunnittelua vastuualueissa ja tehtävissä. Samaa työtä tekevien viestintä eri seurakuntien välillä on tärkeää. Yhteistyöprojekteja ovat esim. leirit." (nuorisotyöntekijä)

Toimistotyöntekijät kokevat tärkeäksi yhteistoiminnan sekä toisten työntekijöiden että eri työpaikkojen välillä. Vuorovaikutuksen tarve on ilmeinen koko seurakuntayhtymässä, erityisesti suhteessa johtaviin työntekijöihin.

"Tarvitaan enemmän yhteistyötä ja joustavuutta ja kanssakäymistä johdon ja henkilöstön välillä." (toimistotyöntekijä)

"Mahdollisuuksien mukaan tutustumista toisten ammattiryhmien työhön. Voitaisiin käydä tutustumiskäynneillä toistemme työpisteissä. Näin saisi tietoa työpisteissä hoidettavista asioista ja tutustuisi näin paremmin työntekijöihin." (toimistotyöntekijä)

Hautausmaa- ja puutarhatyöntekijät toivovat tiedonkulun kanavien tarkentamista ja johtamiseen lisää keskustelua:

"Tarvitaan enemmän tiedotuslehtisiä ja tiedotustilaisuuksia. Tiedonkulkua voi parantaa lisäämällä yhteisiä tilaisuuksia hallintoviraston kanssa." (hautausmaan työntekijä)

"Lähimmän esimiehen ja henkilöstön välistä viestintää voi kehittää niin, että yhteisiä rupatteluhetkiä on enemmän." (hautausmaan työntekijä)

Keittiöhenkilökunta toivoo vuorovaikutuksen lisääntymistä ja tiedonkulun täsmentämistä sekä lisää mahdollisuuksia esittää toiveita johdolle.

"Tarvitaan enemmän yhteisiä, kaikkia koskevia tiedotustilaisuuksia." (keittiötyöntekijä)

"Lähimmän esimiehen tulisi varata aikaa enemmän henkilökunnalleen, päivystysaika saisi olla vakio." (keittiötyöntekijä)

Vuorovaikutuksen osalta mielipiteet jakautuvat kahtia. Vuorovaikutusta tulisi kehittää lähinnä asennetasolla; keskustelevuutta toivotaan johdon ja henkilöstön välille lisää. Aktiivisempaa kanssakäymistä toivotaan johdon, työyhteisön jäsenten sekä luotta-

mushenkilöiden kanssa. Toisaalla luottamushenkilöitä pidettiin vähiten tärkeinä tiedon välittäjinä. Kanssakäyminen luottamushenkilöiden suuntaan vaikuttaa kompleksiselta.

5.2.4 Konfliktit

Tutkimuskysymys 7 käsittelee sitä, miten ristiriitoja ratkotaan ryhmissä viestinnän keinoin. Ongelmatilanteitten ratkaiseminen ja konfliktien käsittely jakaa mielipiteitä. Toiset ovat sitä mieltä, että kaikki on hyvin, toiset kokevat, että pinnan alla on kytemässä paljon käsittelemättömiä ongelmia, joihin ei voida tai osata tarttua. Konflikteihin suhtautumisessa avoimet vastaukset antavat runsaasti erilaisia näkemyksiä.

Runsas 70 % vastaajista (75,4 %) kokee lähimmän esimiehen kuuntelevan aktiivisesti, vaikkei tämä olisikaan samaa mieltä. Runsas puolet vastaajista (55,6 %) on sitä mieltä, että lähin esimies selvittää työpaikan ristiriitatilanteita. Noin puolet (52,1 %) on sitä mieltä, että ongelmatilanteissa työntekijät hakevat yhdessä lähimmän esimiehen kanssa uusia ratkaisuja. Monet (16,9 %) eivät ole osanneet sanoa näkemystään. Lähes puolet vastaajista (48,2 %) on sitä mieltä, ettei toisistaan eroavia näkemyksiä käsitellä perusteellisesti. Lähes neljännes vastaajista (23,0 %) ei ole osannut sanoa näkemystään.

"Lähimmän esimiehen ja henkilöstön välisen viestinnän kehittäminen on vaikeaa, koska ristiriidat ovat niin suuria, että pitäisi tulla ulkopuolinen kouluttaja ensin, jonka turvin saataisiin kaunat, katkeruudet, kieroudet yms. puhallettua ulos. Vasta sitten on mahdollista asiallinen, tietopohjainen keskustelu ja viestintä." (diakoniatyöntekijä)

Lähes puolet (48,6 %) on sitä mieltä, ettei puheenjohtajan kanssa eri mieltä oleminen ole helppoa. Johtavien työntekijöiden mielestä ($ka = 2,5$) puheenjohtajan kanssa eri mieltä oleminen on helpompaa kuin muiden työntekijöiden mielestä ($ka = 3,2$). Keskiarvojen ero on t-testissä tilastollisesti merkitsevä ($p = 1,1 \%$; $t = -2,6$).

"Oman mielipiteen ilmaiseminen tuntuu vaikealta, kun tietää olevansa eri mieltä toisten kanssa ja on vähemmistönä. Jos on täysin eri mieltä johtavassa asemassa olevan henkilön kanssa, on parasta olla hiljaa, sanoo nimimerkki kokemuksesta viisastunut." (lastenhojaaja)

"Työneuvotteluissa on melkein aina riitaa ja puheenjohtaja lopettaa koko keskustelun asiasta." (siivooja)

Noin 40 % vastaajista (40,4 %) on sitä mieltä, ettei työpaikan ongelmista keskustella työpaikkakokouksissa.

"Mielipiteen ilmaiseminen tuntuu vaikealta silloin, kun johtoporrasta pitäisi moittaa, ylempien, johtavassa asemassa olevien viranhaltijoiden läsnäollessa." (seurakuntamestari)

"Haluaisin puhkaista paiseita, joita seurakuntayhtymässä on huonojen ihmissuhteiden takia." (johtaja)

Kun kysyttiin, millainen on työpaikalla toistuva, vaikea keskustelutilanne, jos sellaisia esiintyy, tuli vastaukseksi hyvin erilaisia näkemyksiä. Vain 37 % vastaajista otti kantaa tähän kysymykseen, mikä voi osoittaa, ettei tällaisia tilanteita heidän mukaansa esiinny toistuvasti tai ettei tämä ollut helpoimmin vastattavia kysymyksiä. Vastausten mukaan toistuvia vaikeita keskustelutilanteita ovat tunnepitoiset tilanteet, toisten suosiminen työtehtävissä, lomajärjestelyt, asianosaisen sivuuttaminen tai kahden henkilön keskinäinen kiistatilanne. Toisaalta nousi esiin näkemyksiä, joissa todettiin, ettei ongelmatilanteita käsitellä ollenkaan ja vaikeat asiat sivuutetaan täysin. Lisäksi kävi ilmi, että johtajan kuppikunnat toimivat tiedonvälittäjinä, että joitakin asioita ei käsitellä avoimesti ja että joissakin tilanteissa esiintyy painostusta:

"Työpaikalla ei ole toistuvaa, vaikeaa keskustelutilannetta." (johtaja)

"Vaikea keskustelutilanne on tunnepitoinen ja siinä on kysymys jonkin osapuolen omista asioista. Vaikeissa keskustelutilanteissa vaikuttaa sekä ihmisen itsepäisyys että vallanhalu." (nuorisotyöntekijä)

"Erään pastorin ja kirkkoherran välinen kiistatilanne milloin mistäkin." (pastori)

"Toistuva vaikea keskustelutilanne on sellainen, jossa joku ihminen otetaan silmätikuksi. Halutaan savustaa joku pois. On selän takan juoruamista ja pahan puhumista. Ammattivalittajat ovat nyreissään työhönsä, turhaa tyytymättömyyttä." (toimistotyöntekijä)

"Toistuva vaikea keskustelutilanne koskee työasioita, työn suosimista toisille. Meillä työntekijät laitetaan työnjohdon toimesta täysin eri arvoisiksi." (puutarhatyöntekijä)

Konfliktien käsittelyyn ei johtavilla viranhaltijoilla ole kovin paljon sanottavaa, koska konflikteja ei tunnu olevan.

"Jossain neuvottelussa tiedostetaan ongelma ja tehdään strategia sen korjaamiseen." (johtaja)

"Asiasta ei pidetä neuvotteluja niiden henkilöiden kesken, joita se koskee, vaan puhutaan ne toisaalla. Asianosainen ohitetaan valmisteluissa." (johtaja)

Konfliktitilanteet syntyvät pappien mukaan paljolti erilaisten näkemysten esilletuomisesta. Tässä on nähtävissä erilaisia syitä konfliktien takana. Toisaalta näyttää olevan kysymys asioista, joita ei voida ottaa esille, toisaalta viestintätottumuksista, mieltymyksistä tai ylimitoitetuista odotuksista.

"Epäkohtia ei painettaisi villaisella, vaan oltaisiin avoimesti napit vastakkain. Toisistaan eroavia näkemyksiä ei käsitellä perusteellisesti, ne lakaistaan vaan maton alle." (pastori)

"Kertaakaan kolmen vuoden aikana virallinen esimies ei ole kutsunut työalamme työntekijöitä palaveriin kertomaan, mitä kuuluu, miten menee, mitä pitäisi tehdä ! Kerran olen häneltä saanut "iskun vyön alle" eräässä palaverissa! Olisi mukavampi ja helpompi tehdä työtä, kun olisi yhdessä jutellen sovittu, että näin tehdään." (pastori)

Diakoniatyöntekijät löytävät konfliktitilanteitten taustalta monia tekijöitä. Osa niistä liittyy viestintäkäytäntöihin, osa ihmissuhteisiin, osa kulttuurisiin tekijöihin. Vaikuttaa siltä, että juuri konflikteja sisältävän tilanteen esille nostaminen on kulttuurisesti epäsuotavaa, jolloin varsinaisten konfliktitilanteitten selvittäminenkin jää vähäiseksi. On myös kysyttävä, millainen tilanne tunnustetaan eri osapuolten välillä konfliktiksi.

"Vaikea, toistuva keskustelutilanne on sellainen, jossa ei kuulla kaikkia osapuolia. Vaikeuden esilletuomista ei sallita, koska kaikki on hyvin tai sinä olet hankala, jos ottaa asian esille." (diakoniatyöntekijä)

"Työneuvotteluissa ei ole rohkeutta keskustella ongelmista ihmisten välillä. Työpaikkakokousten työskentelyä voi kehittää ryhmätyöohjauksella tai vastaavalla tavalla, jolla selvitetään konflikteja. Työpaikalla ei keskustella mistään vaikeasta eikä ongelmallisesta." (diakoniatyöntekijä)

Lastenohjaajilla konflikti voi syntyä oman näkemyksen vapaasta ilmaisemisesta erityisesti hierarkiassa yläpuolella oleville työntekijöille. Lastenohjaajien on vaikeaa puhua vaikeista asioista.

"Toivoisin, että oppisimme puhumaan vaikeista asioista suoraan asian osaisille rakentavasti, ettei olisi pelkoa joutua ns. mustalle listalle, kuten täällä näyttää olevan. Pinnan alla on mielettömän paljon asioita, joita ei ole mahdollista tuoda julki." (lastenohjaaja)

"Vaikea, toistuva keskustelutilanne on sellainen, jossa vältetään kontaktinottoa puolin ja toisin ja keskustellaan vain aivan pakolliset asiat. Tilanne on kireä." (lastenohjaaja)

Toimistotyöntekijöillä konfliktitilanteitten hoitaminen on sopeutumista vallitsevaan tilanteeseen ja sen hyväksymistä, ettei tilanteissa saa sanotuksi, mitä haluaisi. Puhe tulee pääosin alisteisesta asemasta.

"Vaikea keskustelutilanne koskee useimmiten lomien tuurauksia, mistä saadaan lisätyövoimaa tuuraajaksi. Vaikea, toistuva tilanne: Työpaikkapalaverissa keskustellaan, kuka ottaisi jonkun tehtävän hoitaakseen. Huoneessa vallitsee raskas hiljaisuus. Kukaan ei halua tehtävää lisätäänäkseen tai vaihtoehtoisesti joku tarjoutuu, mutta tuntee leimautuvansa suosion tavoittelijaksi, jolla on sitäpaitsi (ilmeisesti) liian vähän töitä." (toimistotyöntekijä)

Hautausmaiden ja puutarhan työntekijät kokevat omien näkemysten esille tuonnin vaikeaksi ryhmässä ja ristiriitaisissa tilanteissa. Työn jakamiseen liittyvät keskustelut ovat konfliktierkkiä, eivätkä työntekijät puhu vahvasta asemasta käsin.

"Oman mielipiteen ilmaiseminen tuntuu vaikealta esimiehen kanssa ristiriitaisissa virallisissa kokouksissa." (puutarhatyöntekijä)

"Työnjohdon sana on laki meillä." (puutarhatyöntekijä)

Toistuvien ristiriitojen selvittämisestä työpaikalla on nähtävissä ero naisten ja miesten välillä. Noin 60 % naisista (60,7 %) ja vajaa puolet miehistä (48,3 %) on sitä mieltä, että lähin esimies selvittää työpaikan ristiriitaisuuksia. Ero on selvä naisten ja miesten välillä kysyttäessä työpaikan ongelmista keskustelemisesta työneuvotteluissa. Noin puolet naisista (48,8 %) on sitä mieltä, ettei työpaikan ongelmista keskustella työneuvotteluissa, miehistä tätä mieltä on vain vajaa kolmannes (28,8 %).

Konfliktitilanteitten käsittely vaikuttaa kulttuurisesti hankalilta. Osa kokee ristiriitojen ratkaisemisen toimivan, osa haluaa puhkoa paaseja ja ottaa esiin ihmisten välisiä erimielisyyksiä. Esimiesten seurassa on vaikeaa käsitellä kielteisiä asioita.

5.3 Sisäinen viestintä organisaatiotasolla

5.3.1 Tiedonkulku

Tiedonkulun tarkoituksenmukainen järjestäminen on keskeisimpiä sisäisen viestinnän haasteita. Tutkimuskysymys 8 kuuluu: Miten tiedonkulku toteutuu ja miten se koetaan?

Tiedonkulku on organisaatioviestinnän tutkituimpia alueita. Tässäkin tutkimuksessa tiedonkulun selvittäminen on keskeisellä sijalla. Tässä yhteydessä tarkastellaan lähinnä tiedonsaantikanavia ja tiedonkulun tiheyttä tiettyjä kanavia pitkin ja henkilöstön suhdetta tiedonsaannin tarpeeseen. Koska olen käsitellyt eri ryhmien tiedonsaantia neuvottelujen ja kokousten kohdalla kappaleessa 5.2.1, en käsittele tässä luvussa sitä enää.

Yli 90 % vastaajista (93,0 %) on sitä mieltä, ettei seurakuntayhtymää koskevaa tietoa tule heille liikaa. Tiedon välittäjinä tärkeimpiä ovat työtoverit (36,2 %) ja oma esimies

(32,2 %), sitten toiset työtoverit (13,4 %) ja toiset esimiehet (10,9 %). Ammattijärjestöjen edustajat, jonkin yhteistyöelimen jäsenet ja luottamushenkilöt on nähty vähiten tärkeitä tiedonvälittäjinä. Yli puolet vastaajista (55,3 %) kokee saavansa riittävästi tietoa omaa työtään varten.

Tiedon relevanssissa ja ajoituksessa on kuitenkin toivomisen varaa. Puolet (50,0 %) on sitä mieltä, että tieto tulee sellaisessa muodossa, joka hyödyttää vastaajaa. Lähes puolet vastaajista (48,6 %) on sitä mieltä, että tieto tulee heille myöhässä. Eniten koulutetut ($k_a = 2,7$) kokevat tiedon olevan myöhässä useammin kuin vähemmän koulutetut ($k_a = 3,4$). Keskiarvojen ero on t-testissä tilastollisesti merkitsevä ($p = 0,3$ %; $t = 3,1$).

Seurakuntalehti on selvästi yhteisen tiedon välittämisen tärkein kanava. Lähes 60 % vastaajista (58,2 %) pitää tärkeimpänä tiedonsaantiväylänä seurakuntalehteä. Seuraaviksi tärkeimpinä tiedonsaantikanavina on koettu seurakunnan toimisto (7,5 %), sisäiset tiedotteet (6,8 %) ja sisäinen tiedotuslehti (4,1 %).

"Tietoiskut ja tiedottamisen lisääminen parantavat tiedon saatavuutta. Tarvitaan informaatiota siitä, että esim. seurakunnan toimistossa on hallintoelinten pöytäkirjojen kopiot mapissa nähtävänä." (pastori)

Vähiten tärkeänä tiedonsaannin välineenä pidetään ilmoitustauluja. Tiedotustoimisto ja hallintovirasto koetaan vähiten tärkeinä tiedonsaantipaikkoina.

Muita tiedon välittämisen tapoja on mainittu lukuisia. Työneuvottelut, työtoverit ja puskaradio ovat niistä tärkeimpiä. Lisäksi tärkeitä tietolähteitä ovat autotallikeskustelut, puhelinvaihte ja esimiehet. Oma aktiivisuus ja kyseleminen auttavat myös tiedon lähteille. Johtavat työntekijät toivovat säännöllistä tiedottamista; erityisesti toivotaan kirjallista tiedotusta .

"Tiedottaminen on saatava säännölliseksi. Kirjallinen viestintä on oltava säännöllistä. Tiedonkuluksessa tarvitaan suunniteltua informaatiota ja sitä pitäisi jakaa harkiten." (johtaja)

"Tiedonkulussa tarvitaan ohjeet, kuka kenelle ja mistä, mitä. Tieto tulee antaa asioista kaikille täsmällisesti ja yhtä aikaa." (johtaja)

Papit näkevät tiedottamisessa keskeisenä sen tiheyden, laadun, määrän ja tavan. Tarvitaan myös suullista tiedottamista ihmisten välillä.

"Sisäistä viestintää voi parantaa seurakuntayhtymässä tietoutishetkillä, suusta suuhun -menetelmällä ja yhteisiä kokoontumisia järjestämällä." (pastori)

Kirkkomuusikoiden mielestä tärkeää ovat Tiedonkulku ja siihen liittyvien asenteitten esille nostaminen. Myös he korostavat puhumalla viestimisenkin tärkeyttä.

"Hautausasioissa tiedonkulku hautausasioiden hoitajan, omaisten, papin ja kanttorin välillä ei aina toimi." (kirkkomuusikko)

"Työtoverit voisivat informoida tulevista työtehtävistä aikaisemmin." (kirkkomuusikko)

Diakoniatyöntekijät näkevät tiedottamisen keskeisenä osana työyhteisön yhteistyötä.

"Tiedon saatavuutta voi parantaa siten, että säännöllinen tiedottaminen ja jatkuva ajan tasalla pitäminen hoidetaan seurakunta-lehdessä, sisäisessä tiedotuslehdessä, tiedotteissa ja työntekijäkokouksissa." (diakoniatyöntekijä)

"Sisäistä viestintää voi kehittää siten, että varataan riittävästi aikaa tiedotukselle ja tunnustetaan sen arvo ja nähdään se tärkeäksi." (diakoniatyöntekijä)

"Tietoa on saatava kaikille, vaikka henkilökohtaisilla kirjeillä." (diakoniatyöntekijä)

Lastenohjaajat kohdistavat tiedonkulkuun konkreettisia toiveita: tarvitaan lisää täsmennyttä tietoa. Lisäksi he korostavat asioiden valmistelemisen tärkeyttä.

"Henkilökuntalehteen enemmän tietoa asioiden valmistelusta ja päätöksistä." (lastenohjaaja)

"Sisäistä tiedonkulkua tulisi parantaa. Jossain kohtaa on tapahtunut tähän mennessä tietokatkos omassa työpaikassani. Asian korjaamiseksi voidaan toimittaa tiedot tehdyistä päätöksistä paperilla jaettavaksi jokaiselle." (lastenohjaaja)

Nuorisotyöntekijät haluavat tiedonkulkua entistä selkeämmäksi ja avoimemmaksi.

"Tiedonvälitystä seurakuntayhtymässä pitää kehittää tiedottamalla valmisteilla olevista asioista ja päätöksistä. Päätöksenteko ja perustelut julkisemmiksi." (nuorisotyöntekijä)

Lähetys- ja pyhäkoulusihteerien mukaan tiedonkulku on tyydyttävää eikä konfliktejakaan ilmene. Työpalaverien järjestäminen entistä useammin yhdessä lähimmän esimiehen kanssa näyttää heistä tarpeellisimmalta.

"Sisäisestä viestinnästä ei ole valittamista. Eri tilanteet vaihtuvat myös ihmisten myötä ajanoloon. Sisäisessä viestinnässä pitäisi olla vähemmän A4-saastetta." (lähetys sihteeri)

"Viestintää voi kehittää järjestämällä yhteisiä palavereja ainakin omassa työyksikössä. Pitäisi olla yhteisiä palavereja lähimmän esimiehen ja henkilöstön välillä." (pyhäkoulusihteeri)

toimistotyöntekijöiden mielestä tiedonkulkua voidaan tehostaa, kun vain tahtoa on. Puutteita nähdään sekä tiedottamisen tiheydessä, laadussa, kanavien valinnassa ja ajoituksessa.

"Sisäistä viestintää voi kehittää sisäisillä tiedotteilla,kiertokirjeillä, aina kun tärkeää asiaa ilmaantuu. Informoitaisiin enemmän, esim. sisäiset tiedotteet. Viikottain ilmestyvä sisäinen tiedote. Enemmän suunnittelua ja kehittämistä koskevien asioiden käsittelyä työyksiköitten kokouksiin." (toimistotyöntekijä)

"Tiedotustilaisuudet säännöllisesti työyksiköittäin tai koko henkilökunnalle." (toimistotyöntekijä)

"Sisäinen viestintä paranee, kun tiedon saanti sähköisenä postina varmistetaan." (toimistotyöntekijä)

Seurakuntamestareiden mielestä tiedonkulun kehittämiseksi tarvitaan jo olemassa olevien kanavien entistä tehokkaampaa käyttöä.

"Tarvitaan tarkempaa ja yksityiskohtaista tietoa laajemmin sisäisessä tiedotuslehdessä." (seurakuntamestari)

"Epävirallisista kokouksista ei saa tietoa." (seurakuntamestari)

Kiinteistöhenkilökunta kaipaa tiedonkulkuun tarkennuksia kanavien, laadun, määrän ja kohdentumisen suhteen.

"Omassa työyksikössä voisi olla esim. ilmoitustaulu vain sitä varten, että siihen voisi jättää tietoja, joka koskee kaikkia. Kirkkovaltuuston ja kirkkoneuvoston kokouksista saisi tulla päätöksistä tietoa, jotka voisi olla esim. ilmoitustaululla." (kiinteistötyöntekijä)

"Tärkeät asiat heti esille sille henkilölle, joka asiaa hoitaa. Nopeutta tiedon saantiin." (kiinteistötyöntekijä)

Siivoojat haluaisivat entistä tiheämpää ja tarkempaa tiedottamista.

"Tiedonkulkua voi parantaa järjestämällä työntekijöille useammin tiedotustilaisuuksia." (siivooja)

"Yhteiset palaverit pitäisi pitää sellaisena ajankohtana, että kaikilla olisi mahdollisuus osallistua niihin." (siivooja)

Tiedonkulun parantamiseen löytyy halukkuutta laajalti. Eri ryhmille näyttävät eri kanavat mieleisemmiltä, tiedon kohdentuvuuttakin voi kehittää. Seurakuntalehti, sisäinen tiedotuslehti ja lähimmät esimiehet ja työtoverit ovat tärkeimpiä tekijöitä tiedonkulussa.

5.3.2 Avoimuus

Tutkimuskysymys 9 selvittää, miten avoimeksi viestintä koetaan. Avoimuutta tai salailevuutta voi pitää koko organisaatiota koskettavana piirteenä, joka välittyy kokemusten kautta. Avoimuuden tarve hallinnoimisessa ja työneuvotteluiden keskusteluissa tulee esiin erityisesti vastaajien itse muotoilemissa vastauksissa. Tämä on hyvin keskeinen toive muissakin organisaatioissa. On tärkeää pyrkiä täsmentämään, mitä avoimuudella tarkoitetaan ja miten avoimuuden toiveita ilmaistaan.

Runsas puolet kokee työyhteisönsä ilmapiirin avoimeksi.

"Keskustelu on luontevaa, kun ilmapiiri on avoin. Toista kuunnellaan ja hänen mielipiteitä arvostetaan, kun sanotaan suoraan, mitä ajatellaan." (toimistotyöntekijä)

"Työneuvottelussa on tietoa, opetusta, koulutusta niin paljon, ettei avoimelle keskustelulle jää koskaan tarpeeksi aikaa. Onko tämä tarkoituksellista?" (lastenohjaaja)

Avoimuuden puutteesta kertoo kuitenkin se, että yli 60 % vastaajista (61,3 %) kokee klikkien haittaavan viestintää. Lähes viidennes (18,2 %) ei osaa sanoa näkemyksiään. Lisäksi noin puolet (48,3 %) on sitä mieltä, että johto panttaa tietoa.

"Klikkiryhvät ovat haittana avoimelle ilmapiirille." (pastori)

Yli puolet vastaajista (52,9 %) ei tiedä kokoukseen mennessään asialistalla olevia asioita etukäteen. Noin puolet (49,3 %) on sitä mieltä, ettei tieto perustu niinkään huhuihin kuin tosiasioihin. Johtavilla työntekijöillä ei ole minkäänlaisia ilmauksia, jotka viittaisivat avoimuuteen tai sen puutteeseen. Onko tämä puute ilmaus siitä, että asian katsotaan olevan kunnossa? Diakoniatyöntekijät näyttävät korostavan avoimuutta, uudenlaista työskentelyä ja asioiden prosessointia yhdessä pyrkiessään kanssakäymisen kehittämiseen.

"Kaivataan avointa keskustelua asioista! Lähimmän esimiehen ja henkilöstön välistä viestintää voi kehittää keskustelemalla asioista avoimesti säännöllisissä kokoontumisissa." (diakoniatyöntekijä)

"Sisäistä viestintää voidaan kehittää luomalla avoimuuden ilmapiiri." (diakoniatyöntekijä)

"Salailu pois, rehellisyys ja avoimuus jälleen kunniaan." (diakoniatyöntekijä)

Diakoniatyöntekijöillä on varsin monipuolinen näkemys työyhteisön viestinnän kehittämistä. He näkevät viestinnän kehittämisen koko työyhteisön yhteistyön kehittämisenä. Heillä on ammattiryhmänä huomattavat resurssit viestinnän syvätason ongelmien tarkasteluun ja myös kehittämisideoitten esittämiseen, mikäli he kokevat itsensä vapaiksi siihen. Onkin kysyttävä, miten työyhteisö on osannut hyödyntää diakoniatyöntekijöiden näkemyksiä.

Nuorisotyöntekijöistä avoimuus tuntuu tärkeältä, mutta erityisesti he kaipaavat asenteitten tarkistamista ja suhtautumisen muutosta viestintätilanteissa. Viestintätaidoista he kokevat selvästi hankalana oman näkemyksen esilletuomisen autoritatiivisten henkilöiden läsnäollessa. Esimiehiltä toivotaankin kuuntelutaitoa. Nuorisotyöntekijä toimii eri roolissa kuin papit, jotka näyttävät nuorisotyöntekijöiden näkökulmasta hallitsevan tilanteita.

"Tarvitaan avointa ja rehellistä asioiden esille tuomista. Asiat on otettava esille ajankohtaisina ja asianomaisten henkilöiden kanssa. Tulisi olla enemmän keskustelua ennen päätöksiä, on nurinkurista aina jälkipuidu." (nuorisotyöntekijä)

"Omien asenteiden tarkkailu ja mahdollinen muuttaminen on tärkeää." (nuorisotyöntekijä)

"Papit ovat työpaikkakokouksessa aktiivisesti äänessä." (nuorisotyöntekijä)

Toimistotyöntekijät pitävät avoimuutta tärkeänä tiedonkulun hyvässä toteutumisessa.

"Tiedon saatavuutta parantaa kun lisätään avoimuutta. Ihmiset avoimemmiksi kaikkia koskevis- sa asioissa. Ei se ole pelkkää juoruilemista, jos asioista kerrotaan ja puhutaan, niin kuin mones- ti luullaan." (toimistotyöntekijä)

Seurakuntamestarit ilmaisevat halua siirtyä entistä avoimempaan viestintäkulttuuriin. Omien asioiden esille tuomiseen on heidän vastaustensa perusteella vaikeaa suurissa kokouksissa ja tilanteissa, joissa tuntee puhuvansa heikosta asemasta käsin.

"Oman mielipiteen ilmaiseminen tuntuu vaikealta yhteisen työpalaverin yhteydessä. Mieluum- min keskustelen esimiehen kanssa." (seurakuntamestari)

"Johdon ja henkilöstön välistä viestintää voi kehittää lisäämällä avoimuutta, niin ettei asioita salailta." (seurakuntamestari)

Eräänä kulttuurisena piirteenä voidaan nähdä suhtautuminen vaikenemiseen. Vastaukset kysymykseen, onko asioista vaikeneminen suotavampaa kuin puhuminen eroavat jonkin verran miesten ja naisten välillä. Noin puolet naisista (51,8 %) on sitä mieltä, ettei

vaikeneminen ole suotavampaa kuin puhuminen, miehistä puolestaan lähes 70 % (67,2 %).

Avoimuuden asennetta toivotaan selkeästi lisää; erityisesti laadullisen osan tulokset viittaavat tähän. Avoimuutta kyllä esiintyy, mutta se koetaan työyhteisössä eri tavoin. Keskustelevuutta kaivataan lisää asioiden valmisteluun erityisesti henkilöstön ja johdon kesken.

5.3.3 Hierarkkisuus

Hierarkkisuus ei ole yksiselitteinen muuttuja. Tutkimuskysymys 10 hakee vastausta siihen, miten hierarkkisuus ilmenee sisäisessä viestinnässä. Hierarkkisuutta käsitellään tässä osana johtamista ja hallinnon rakenteita. Hierarkkisuus viittaa tässä yhteydessä lähinnä byrokraattiseksi koettuun työskentelytapaan. Erityisesti avoimissa vastauksissa tulee esiin kritiikkiä johtamisen vuorovaikutusluonteen vähäisyydestä ja hierarkkisista toimintatavoista.

Tiedonsaannin osalta hierarkkisuutta ja byrokraattisuutta kuvaa se, että yli 60 % vastaajista (61,8 %) on sitä mieltä, ettei tiedon saaminen yhteisistä asioista ole helppoa, ja noin 40 % (39,9 %) on sitä mieltä, että päätöksistä saa tietoa vain virkatietä.

"Omaa seurakuntaa koskevat hallinto ja toiminta kiinnostavat enemmänkin, kuin koko yhtymää käsittävä tiedottaminen. Muiden seurakuntien toiminta löytyy seurakuntalehdestä." (seurakuntamestari)

"Tiettyä prosessia ei selvitelty yhdessä, hallintojohto jyrää yli johtokunnan." (nuorisotyöntekijä)

Hierarkkisuus tuntuu vaikuttavan päätöksentekoprosesseihin. Päätöksenteon keskittymisestä johtajille kertoo se, että yli 65 % vastaajista (66,2 %) katsoi johtavien viranhaltijoiden sallivan keskustelun, mutta tekevän itse tärkeät päätökset. Samoin päätösprosessien tavoittamisen vaikeudesta kertoo se, että 65 % vastaajista (65,0 %) on sitä mieltä, että päätösten valmisteluvaiheessa ei kuulla asianosaisia. Lisäksi lähes puolet (48,9 %) on sitä mieltä, ettei työpaikkakokouksen tavoitteita ja työskentelytapoja ole sovittu yhdessä. Noin puolet vastaajista (50,7 %) on sitä mieltä, etteivät viestit työntekijöiltä johdolle tule kuulluksi.

"Sisäistä viestintää voi kehittää opettelemalla puhumaan ja käsittelemään työyhteisöä koskevia asioita. Työntekijäkokouksissa työntekijöille tarvitaan enemmän puhevaltaa." (seurakuntamestari)

Vaikuttaa siltä, että päätöksenteossa on menettelytapoja, jotka ovat "normaaleja ja tyypillisiä", mutta niitä voidaan luonnehtia hierarkkisiksi, ylhäältä alaspäin ohjatuiksi. Vuorovaikutteinen työskentely johdon ja työntekijöiden välillä ei näytä muuttavan näitä prosesseja kovinkaan paljon. Pappien vastauksissa ehdotetaan radikaalejakin muutoksia rakenteellisiin seikoihin.

"Luovuttaisiin hengellisen työn ja hallinnollisen ja kiinteistönhoidollisen työn erottamisesta." (pastori)

"Pappisliitto pantaisiin pannaan ja tuomiokapituli lakkautettaisiin." (pastori)

Kirkkomuusikoilla on niukasti rakenteellisiin tekijöihin, hierarkiaan ja työneuvotteluihin liittyviä huomioita. Kanttorit eivät ole kovin monisanaisia ja vaikuttaa siltä, ettei heidän kiinnostuksensa muiden toimintaan ole kovin suuri.

"Hallintoviraston ym. seurakuntayhtymän mukana tulleiden virastojen asemaa voisi selkeyttää suhteessa seurakuntiin." (kirkkomuusikko)

Diakoniatyöntekijät kiinnittävät huomiota erityisesti työn tavoitteiden yhteiseen määrittelyyn.

"Tarvitaan tavoite- ja periaatekeskusteluja." (diakoniatyöntekijä)

"Työyhteisöni toiminnassa ei näytä olevan suunnittelua. Se on ikäänkuin ilmaan hosumista." (diakoniatyöntekijä)

Rakenteelliset tekijät eivät ole kovin tärkeitä myöskään lastenohjaajille. Seurakuntayhtymä on heille kollektiivinen, kaukainen käsite. Yhteisöllisyyttä ei koeta suhteessa hallintoon vaan lähimpään työympäristöön.

"Olen kaivannut viestintää omaan seurakuntaan, ei niinkään koko seurakuntayhtymään."

Hierarkkisuus vaikuttaa työskentelytapoihin ja päätöksentekojärjestelmään. Hierarkkisimmiksi koetaan kauimpana itsestä olevat yhtymätasoon liittyvät asiat, selvimmiksi lähellä olevat. Se, etteivät asianosaiset itse pääse vaikuttamaan päätöksiin, leimaa raken-

teen hierarkkiseksi. Kuulluksi tulemisen ja päätöksiin vaikuttamisen vastaaja kokevat tärkeinä.

5.4 Sisäisen viestinnän kulttuuri

5.4.1 Viestintäilmasto

Tutkimuskysymys 11 kuuluu: Millaista on seurakuntaorganisaation sisäisen viestinnän kulttuuri? Tässä yhteydessä viestintäilmastoa käsitellään viestintäkulttuurin osana ja viestintäkulttuuriin kuuluvat myös yhteisöllisyys ja seurakuntaorganisaation hengellinen luonne.

Viestintäilmastoa käsittelevä luku esittelee tuloksia luonnehtivan läpileikkauksen. Viestintäilmastosta on eri määritelmiä. Tässä viestintäilmasto käsitteenä on lähellä viestintäkulttuurin käsitettä tai toimii sen alakäsitteenä. Tässä luvussa luodaan tuntumaa siihen, millaisia piirteitä viestintäilmastosta on löydettävissä. Samalla tulee esille joitakin tutkitulle organisaatiolle tutkimuskontekstissa ilmeneviä piirteitä.

Kanssakäyminen henkilökohtaisella tasolla on vastausten mukaan luontevaa. Lähes 90 % vastaajista (89,7 %) keskustelee mielellään toisten kanssa ja lisäksi noin 70 % vastaajista (71,9 %) katsoo että työtoverit puhuvat vapaasti asioistaan. Vastaajien suhtautumisessa virallisiin ja epävirallisiin tilanteisiin on kuitenkin eroja. Epävirallisissa tilanteissa ollaan aktiivisempia kuin virallisissa. Palautteenanto on vaikeammin toteutettavissa kuin muu aktiivisuus.

"Työneuvottelussa ei voi yleensä vaikuttaa mihinkään menettelytapaan eikä tehdä muutoksia. Vältettäisiin liian virallista kokouskäytäntöä ja jokainen työntekijä huomioisi omat vaikutusmahdollisuutensa." (pastori)

Kun kysytään, missä tilanteissa keskustelu on luontevaa, tulee vastaukseksi eri tilanteitten ja suhtautumistapojen kuvailua. Pieni, tuttu, turvallinen ryhmä tekee keskustelusta luontevan. Lähin työporukka lisää luontevuutta. Vapautunut ilmapiiri ja tasavertainen, toisten mielipiteitä kunnioittava asenne tekevät keskusteluista hyvän. Keskustelu ei ole

luontevaa, jos ei tunneta tilannetta, tiedetä asioista tarpeeksi tai ollaan muuten itse epävarmoja.

"Keskustelu on luontevaa pienissä työryhmissä, tuttujen seurassa, nuorisotoimiston sohvalla ja pihalla." (lähetyssihteeri)

"Työneuvotteluissa saadaan yleensä jotain tehtyäkin liirumlaarumin ja kahvinjuonnin jälkeen. Aika harvat asiat kuitenkin koskettavat kirkkomuusikkoja." (kirkkomuusikko)

Työntekijöitten kokemusta omasta osallistumisestaan kuvaa se, että yli 60 % vastaajista (63,7 %) on sitä mieltä, ettei työntekijän ääni tule riittävästi kuulluksi, ja että yli puolet vastaajista (51,4 %) kokee johdon etäiseksi. Lähes 80 % vastaajista (79,6 %) on sitä mieltä, ettei ennakoivaa tiedottamista päätösten taustoista ole tarpeeksi. Konsensuksen toive on melko vahva, koska yli 60 % vastaajista (63,4 %) on sitä mieltä, että seurakuntayhtymässä pyritään olemaan samaa mieltä keskustelematta.

"On erittäin yleistä seurakunnallisissa piireissä, että pyritään olemaan samaa mieltä keskustelematta." (pastori)

Oman mielipiteen ilmaiseminen tuntui vastausten mukaan vaikealta suurissa ryhmissä, työpalavereissa, erilaisen näkemyksen omaavan auktoriteetin läsnäollessa tai kun läsnä on muita itsevarmoja ihmisiä. Lisäksi massan mielipiteestä poikkeaminen tuntuu vaikealta. Esimerkkinä vaikeasta kokoustilanteesta mainitaan kirkkoherrojen ja johtavien viranhaltijoiden kokous.

"Työneuvottelujen työskentely on väkinäistä, laimeahkoa." (kiinteistötyöntekijä)

"Oman mielipiteen ilmaiseminen tuntuu vaikealta suuren joukon edessä, työntekijäkokouksissa, ylimmän esimiehen läsnäollessa, koska tulen aina tyrmätyksi." (siivooja)

Työyhteisössä esiin tulevia suhtautumistapoja kuvaavat suhde kiireeseen, huhuihin ja erilaisuuden hyväksymiseen. Noin puolet on sitä mieltä, ettei tieto ole enemmän huhuihin kuin tosiasioihin perustuvaa (49,3 %) eikä ihmisten erilaisuutta ymmärretä voimavarana (45,7 %). Yli 60 % vastaajista (63,4 %) on kuitenkin tyytyväisiä työpalaverien koontumistiheyteen.

Mistä sitten seurakuntatyöyhteisössä puhutaan, kun ei puhuta työasioista? Tähän kysymykseen on vastattu avoimissa vastauksissa eniten. On ilmeisesti helppoa palauttaa mieleen joitakin aiheita. Vastauksissa esiintyy seuraavia aiheita: jokapäiväisiä, arkisia

asioita, kodin, oman perheen, vapaa-ajan harrastukset, terveyden, liikunnan ja vaatteet. Puhutaan myös maailman tapahtumista, koko työyhteisöstä ja omasta työyksiköstä. Juoruillaan, vitsaillaan, kuunnellaan toisia, puhutaan myös uskonasioista. Juttua riittää vaan ei aikaa.

Viestintäilmastoa kuvaa halukkuus vuorovaikutukseen toisten kanssa. Tyypillistä on, että toisten kanssa ollaan mieluiten tekemisissä epävirallisissa tilanteissa; viralliset tilanteet kangistavat ja vähentävät viestintää.

5.4.2 Yhteisöllisyys

Organisaatiokulttuurin tasolla voidaan tarkastella myös yhteisöllisyyttä ja sitä koskevia toiveita. Niitä haetaan prosesseilla, jotka ovat synnyttämässä yhteisöllisyyden kokemuksia. Yhteisöllisyyttä tarkastellaan tässä yhtenä kulttuurisena ilmiönä.

Haettaessa vastauksia yhteisöllisyyttä koskeviin kysymyksiin, on paneuduttava sekä yhteisöllisyyttä suoraan ilmaiseviin näkemyksiin, että sitä estäviä tekijöitä koskeviin ilmauksiin. Yhteisöllisyyttä ei ole suoraan kysytty strukturoidulla lomakkeella, mutta se on löydettävissä tarkasteltaessa tuloksia kokonaisuutena.

"Työntekijöiden jakautuminen muutamiin klikkeihin on harmillista. Olemmeko me tosiaan samassa veneessä?" (toimistotyöntekijä)

"Yhteisiä tiedotustilaisuuksia kaikille yhtymän työntekijöille, joissa kerrotaisiin, millaiset tuulet puhaltavat ja missä ollaan menossa." (toimistotyöntekijä)

Työssä viihdytään ja yli 80 % vastanneista (83,6 %) on tyytyväisiä työtovereihinsa. Vuorovaikutuksen lisäämisen halu on ilmeinen, koska yli 70 % vastanneista esitti yhteisten tilaisuuksien lisäämistä (69,9 %) ja korosti luottamushenkilöiden kanssa tapahtuvan yhteistyön tärkeyttä (70,4 %).

"Sisäistä viestintää voi kehittää niin, että työntekijöillä on enemmän yhteistä koulutusta luottamushenkilöiden kanssa." (diakoniatyöntekijä)

Samassa linjassa edellisten vastausten kanssa on se näkemys, että vastaajista alle 40 % (36,6 %) on tyytyväisiä yhteistoimintaan seurakuntayhtymässä. Yhteistoiminnassa koko

organisaation tasolla on toivomisen varaa. Yhteisöllisyyden nähdään toteutuvan myös omassa työyksikössä, vaikkei se toteutuisikaan koko organisaation tasolla.

"Kanssakäymisessä on turha pyrkiä liian ison perheen tunteeseen, tärkeää on vahvistaa oman yksikön seurakuntayhteyttä." (diakoniatyöntekijä)

"Kotiseurakuntaan, omaan seurakuntaan olen kaivannut kanssakäymistä. Olisi niin paljon yhteisiä asioita, jotka eivät ole samoja koko srk-yhtymässä. Myös työpisteet ovat olleet hyvin erilaisia, niissä on erilaiset olosuhteet." (lastenohjaaja)

"Seurakuntayhtymä on kovin laaja ja siksi vaikea kokonaisuus." (lastenohjaaja)

Runsaat puolet (56,8 %) on sitä mieltä, ettei työtä suunnitella ja toteuteta yhdessä. Luottamukseen ja ilmapiiriin liittyvät asiat ilmenevät lähinnä suhtautumisessa vanhoihin kaunoihin ja ihmissuhteisiin. Noin puolet (51,1 %) on sitä mieltä, että vanhat kaunat rasittavat työyhteisöä ja yli kolmannes (37,9 %) on sitä mieltä, ettei ihmisten erilaisuutta ymmärretä voimavarana. Lisäksi lähes puolet vastaajista (44,1 %) on sitä mieltä, ettei työyhteisössä anneta rohkeasti palautetta. Luottamuksen kokemus nähdään tärkeänä.

"Sisäistä viestintää voi kehittää keskustelun arvon nostamisella. Tarvitaan ystävyyttä ihmisten välille." (kirkkomuusikko)

"Lämmin ajattelu ja suhtautuminen työnantajaan ja työtovereihin auttaa rakentamaan ja mukavaan työyhteisöön, jossa viestitys kulkee ja on ilo tehdä työtä." (toimistotyöntekijä)

Diakoniatyöntekijät kiinnittävät huomiota työntekijöiden ja luottamushenkilöiden yhteistyön tärkeyteen, mihin muuten on viitattu vain vähän. Sisällöllisesti tämä on merkittävä tekijä.

"Tiedon saatavuutta voi parantaa lisäämällä työntekijöiden ja luottamushenkilöiden yhteyksiä. Hyvä työsuunnittelu yhdessä, kyseistä työtä tekevät tietävät, mitä tehdään ja mihin ollaan menossa. Eri työmuotojen välillä on vähän tietoa toisten toiminnasta." (diakoniatyöntekijä)

Lähetys- ja pyhäkoulusihteerit ovat ilmaisseet olevansa tyytyväisiä sisäiseen viestintään eivätkä ole vastanneet kovinkaan monisanaisesti.

"Otan suhteellisen harvoin osaa kokouksiin työajan tähden. Lähetysteologi avustaa ja kertoo tarvittavat tiedot." (lähetys sihteeri)

"Meillä on hyvä työyhteisö. Meidän työyhteisö toimii upeasti kiitos työkavereiden." (pyhäkoulu sihteeri)

Toimistotyöntekijät tuovat esiin sen, kuinka vaikea on ilmaista erilaista näkemystään suuressa tilanteessa. Vastaavia mielipiteitä ovat ilmaisseet monet työyhteisön jäsenet,

joilla ei ole pitkää koulutustaustaa. Suurissa tilanteissa on vaikea kokea yhteisöllisyyttä, jos ei uskalleta omien näkemysten esittämiseen, eikä toisten mielipiteistä poikkeavien näkemysten esittäminen ole suotavaa.

"Oman mielipiteen ilmaiseminen tuntuu vaikealta suurissa ryhmissä, kokoustilanteissa, kun tiedän olevani eri mieltä." (toimistotyöntekijä)

Siivoojat ilmaisevat yhteisöllisyyden kokemuksia spontaanisti. Vuorovaikutus näyttää lisäävän yhteisöllisyyden kokemusta.

"Tähänastisella kokemuksella, mielestäni yhteisö toimii kivasti." (siivooja)

"Meidän kiinteistötiimi on mahtava." (siivooja)

Pääosa vastanneista naisista (77,4 %) samoin kuin huomattava osa miehistä (61,0 %) on sitä mieltä, että yhteisiä kohtaamistilaisuuksia tarvitaan lisää. Yhteisöllisyys on kuulumista lähinnä omaan lähityöyhteisöön, koko yhtymän tasoa ei koeta kovin yhteisölliseksi, tosin rajojen ylityksiä katsotaan tarvittavan, samoin koko organisaatiotason tapaamisia. Henkilökunnan viihtyvyys yhteyttä luovana tekijänä nousee niin ikään esiin.

"Yhteisiä kokoontumisia eri teemojen ympärillä tarvitaan lisää, jossa on myös yhteisen hyvän pohdintaa." (diakonityöntekijä)

"Tarvitaan henkilökohtaisia, vapaamuotoisia tapaamisia ja tutustumista." (siivooja)

5.4.3 Hengellisyys

Vastauksissa näkyy myös yhteisön seurakunnallinen luonne. Kolmannes vastaajista (33,3 %) on sitä mieltä, että erilaiset hengelliset taustat haittaavat viestintää; yli puolet (52,2 %) on sitä mieltä, ettei niillä ole merkitystä. Hengellisyys liittyy vahvasti työnäkyyn ja myös yhteyden kokemiseen:

"Seurakunta on hengellinen yhteisö. Työntekijät ovat tietoisesti hakeutuneet hengellisen yhteisön työntekijöiksi. Spirituaaliteetin, hengellisen elämän hoitaminen, rukous ja yhteys ovat avainsanoja työyhteyden lujittamisessa. Ora et labora!" (johtaja)

"Jospa syntyisi rakentavaa pohdintaa yhteisestä työnäystä seurakunnassa ja miten sitä voisi toteuttaa. Voitaisiinpa löytää yhteinen, parempi työnäky yhteisessä tehtävässämme." (pastori)

"Oman mielipiteen ilmaiseminen tuntuu vaikealta, kun tiedän, että johtoporrasta pitäisi nuhdella raamatun opin valossa." (kirkkomuusikko)

Papeilla on näkemyksiä kristillisestä viestinnästä jo työnsä puolesta. He toimivat pääosin opettamalla kristillistä sanomaa, joten viestinnän vakuuttavuus näyttää kiinnostavan heitä. Puututaan myös viestinnän kaksinaismoraaliin, jonka joku vastaaja näkee vallitsevana käytäntönä.

"Vaikeneminen nimettäisiin "synniksi", silloin kun se koskee omaa vastuualuetta." (pastori)

"Toistuva, vaikea keskustelutilanne on sellainen, jossa käy ilmi erilainen käsitys seurakunnan apostolisesta tehtävästä. Kirkkolakia käytetään lyömäaseena viranhaltijoita vastaan." (pastori)

Kirkkomuusikoiden vastauksissa tulee esiin jonkin verran kristillisiä näkemyksiä. Ne ovat taustalla, asennetasolla, vaikuttavia asioita, lähinnä raamatullisia peruseriaatteita.

"Ihmisten välille tarvitaan lähimmäisenrakkautta." (kirkkomuusikko)

"Työntekijöiden kanssakäymistä voisi kehittää siten, että olisi uskovien, kristittyjen yhteys!!" (kirkkomuusikko)

Esille otetuista asioista voi päätellä, etteivät nämä periaatteet aina toteudu ja että olisi tarvetta pitää enemmänkin esillä kristillisiä näkemyksiä ja toimia itse niiden mukaan. Käytännössä sanojen ja tekojen välillä voi olla ristiriitaa.

Kristillisen työyhteisön rooli on esillä seuraavassa lastenohjaajien näkemyksessä..

"Työntekijöiden kanssakäymistä voisi kehittää järjestämällä yhteisiä matkoja, juhlia, omia hengellisiä tilaisuuksia." (lastenohjaaja)

Toimistotyöntekijöillä kristillisyyteen liittyviä viestejä esiintyy muutamissa itsetutkisteluun viittaavissa vastauksissa.

"Turha toisen ihmisen syytely pois. Ensin ropsi halko pois omasta silmästä, sitten vasta toisen silmästä malka." (toimistotyöntekijä)

Seurakuntamestareilla ovat kristilliset näkemykset esillä jossain määrin. Heidän vastauksissaan näkyy yritys vaikuttaa toisten käyttäytymiseen ja toisten ohjantaminenkin. Yhteisöllisyyden kokemusta haetaan kanssakäymisestä.

"Alkoholin käyttö kiellettävä. Kristilliset tavat kunniaan seurakunnissakin, eihän ne eroa "maallisista" kokouksista millään tavalla." (seurakuntamestari)

"Työntekijöiden kanssakäymistä voisi kehittää uskovien yhteydellä." (seurakuntamestari)

Työyhteisössä tiedostetaan työn hengellinen luonne ja halutaan olla uskottavia. Toivotaan yhteyden kokemuksen toteutuvan myös seurakuntatyöyhteisön keskellä. Avoimia vastauksia selittää tieto vastanneiden hengellisestä taustasta. Noin kolmannes (36,8 %) vastaajista ilmaisi hengellisen taustansa. Hengelliseen taustaan vastanneista heränneisiin itsensä lukevat työntekijät edustavat asemaltaan hierarkian yläpäättä. Noin puolet pappeista ja lähes puolet johtavista viranhaltijoista mainitsevat kuuluvansa herännäisyyteen. Kaikkiaan herännäisyyteen lukeutuvia on kymmenen eri ammattiryhmän edustajissa. Heistä puolet on johtavia työntekijöitä tai pappeja. Herännäisyyteen itsensä lukevat työntekijät suhtautuvat avoimissa vastauksissa yhteisöön aika myönteisesti ja vain harvat esittävät kritiikkiä viestintää kohtaan.

"Kaikkien työyksiköiden välillä voisi olla enemmän yhteisiä tilaisuuksia, joissa voisi tutustua ihmisiin. Mitä useamman ihmisen tuntee, sitä enemmän on myös kanssakäymistä. (johtaja)

Muutammat huomiot sisältävät perinteisyyden, sisäpiiriläisyyden ja hallinnon kritisointia.

"En tiedä, miten johdon ja henkilöstön välistä viestintää pitäisi kehittää. Systeemit liittyvät liiaksi henkilöihin. Täällä perinteen mukainen toiminta ja käyttäytyminen jarruttaa kehitystä." (johtaja)

Herännäisyys erottuu tutkitussa yhteisössä ryhmänä, johon kuuluu sekä vallankäytön että tiedonkulun kannalta keskeisissä tehtävissä toimivia henkilöitä. Herännäisyyteen kuulumattomien mielestä tällä ryhmällä voi olla keskeinen rooli päätöksenteossa.

"Käsitykseni on, että nk. yhtymässä on määrätty porukka, joka käyttää päätäntävaltaa tosiasiasa, näennäisesti kysytään muiltakin mielipiteitä. Herätysliikkeistä heränneillä on täällä kotipaik-
kaoikeus ja käytännössä myös päätäntäoikeus. Viestinnän tärkeät asiat kulkevat tällä linjalla parhaiten. On kylläkin olemassa yli tämän menevää viestintää asialinjalla." (diakoniatyöntekijä)

Muita herätysliikkeitä edustavat lähinnä viidesläiset, karismaattiseen liikkeeseen itsensä lukevat ja vanhoillislestadiolaiset. Näistä muut paitsi lestadiolaiset esittävät viestinnän kehittämisideoita ja kritiikkiä vallitsevia käytäntöjä kohtaan sekä kristilliseltä pohjalta nousevia huomioita. Vastaukset jakautuvat kahdeksan eri ammattiryhmän osalle.

"Johdon ja henkilöstön välisen viestinnän kehittäminen on asennekysymys. Jos johto on omaksumut ns. vallan myötä tietyt toimintamallit, miten se muuttuisi? Näennäisavoimuus ja hymistely ei auta mitään, jos asenteet ei uudistu. Uskon, että "kentältä", alhaalta päin olisi avoimuutta viestintään omasta työstään. Joko asenteitten pitäisi uudistua, ukot pitäisi johdossa vaihtaa tai muuten sama meno jatkuu, "piirit pienet pyörii". (pastori)

Tässä puheenvuorossa on kuultavissa "opposition ääni" suhteessa asioitten päättämiseen. Kannanotot ovat voimakkaita ja ne ilmaisevat turhautumista vallitsevaan käytäntöön. Kristillisyyden korostaminen ilmenee esim. seuraavasti:

"Jospa syntyisi rakentavaa pohdintaa yhteisestä työnäystä seurakunnassa ja miten sitä voisi toteuttaa. Jospa erilaiset näkemykset olisivat rikkautta, eikä niinkuin nyt kaventamassa työmahdollisuutta..." (pastori)

"Seurakuntayhtymässä kanssakäymistä voisi kehittää uskovien yhteydellä." (seurakuntamestari)

Evangelisluterilaiseksi luki itsensä yhdeksän henkilöä seitsemästä eri ammattiryhmästä. Tämä ryhmä vaikuttaa verraten tyytyväiseltä, eikä vastauksista löydy paljoakaan kritiikkiä vallitsevaa tilannetta kohtaan. Muutamia ehdotuksia tulee kuitenkin esiin. Ne koskevat tiedotuksen nopeuttamista, avoimuuden lisäämistä ja päätösten perustelujen julkistamista.

6 TULOSTEN TULKINTAA JA SOVELTAMISTA

6.1 Muuttuva sisäinen viestintä

6.1.1 Ammattiryhmien näkemykset

Luvussa 5 käsittelen eri ammattiryhmien tuottamia tuloksia oman asiaotsikon alla. Tässä luvussa tiivistän tulokset ja esittelen kunkin ammattiryhmän profiilin sisäisessä viestinnässä.

Johtavat viranhaltijat ovat vastanneet aktiivisesti, 85,7 % koko ryhmästä. Ryhmään kuuluvat henkilöt ovat pääosin ylemmän koulutuksen saaneita miehiä. Johtavat viranhaltijat ja esimiehet ovat keskittyneet vastauksissaan yhteistyötä ylläpitäviin ja kehittäviin asioihin. Paikoitellen vaikuttaa siltä, ettei kehittämistä tarvita omassa yksikössä, ehkä enemmänkin yhtymän tasolla. Johtajien ilmaisemat näkemykset jäävät kuitenkin enemmän työn rutiinitasolle kuin esimerkiksi diakoniatyöntekijöillä. Johtavat työntekijät eivät ole paljonkaan ilmaisseet viestinnän strategista tasoa koskevia kehittämisideoita, he puuttuvat lähinnä hallinnon rakenteisiin. Toivotaan henkilökunnan aktivoitumista viestinnässä, esimerkiksi työpaikkakokouksissa, ja enemmän neuvotteluyhteistyötä yhtymätason päätöksissä. Johtavat viranhaltijat korostavat luottamusta ja toisia arvostavaa asennoitumista. Tiedonkulussa toivotaan selkeää, säännöllisesti toteutettua, kirjallista tiedottamista. Konfliktien käsittelyyn eivät johtavat viranhaltijat juuri puutu.

Vaikuttaa siltä, että johtavat työntekijät tarkastelevat viestintää hallinnon, eivätkä niinkään sisäisen viestinnän dynamiikan näkökulmasta. Vastauksista heijastuu myös uskoa teknisiin ja rakenteellisiin ratkaisuihin, mutta niistä puuttuu lähes täysin kannanotot ihmissuhdetason yhteistyöhön. Kärjistetysti voisi ilmaista johtajien olevan tyytyväisiä viestintään, kunhan paperit kulkevat, kokoukset tulevat pidetyksi ja päätökset tulevat tehtyä.

Pastorit tekevät sitä peruseurakuntatyötä, joka on usein seurakunnan ulospäin suuntautuvan toiminnan näkyvin osa. Yleensä pappeihin suunnataan vahvoja rooliodotuksia ja heiltä odotetaan stereotyyppistä käyttäytymistä. Puhutaan "papillisesta nuotista" ja "papin roolista". Seurakunnan työyhteisön hierarkiassa papit ovat itseoikeutettuja johtajia, koska muun koulutuksen saaneita johtajia ei juuri ole. Avoimiin kysymyksiin vastanneiden pappien ryhmä (n = 17) on eräs suurimpia yhtenäisiä ryhmiä, vain toimistotyöntekijöitä (n = 22) on määrällisesti enemmän. Siitä huolimatta, että pappien ryhmästä vain alle puolet (47,2 %) on vastannut kyselyyn, he ovat paneutuneet vastauksissaan perusteellisesti viestinnän kysymyksiin, myös viestinnän syvätasolla vaikuttaviin tekijöihin: kaksinaismoralismiin, johtamisen epädemokraattisuuteen ja konfliktien käsittelyn vaikeuteen. Avoimuutta toivotaan lisää päätösten valmisteluun ja koko kulttuurin tasolle. Pappien mielestä tarvitaan lisää suullista tiedottamista ja työneuvotteluihin keskustelua.

Kirkkomuusikot ovat musiikkialan ammattilaisia. Heidän ryhmänsä on yksi erikoistuneimpia seurakunnan työntekijöistä. Kirkkomuusikot eivät vaikuta olevan kovin kiinnostuneita yhteisistä asioista. He ovat tyytyväisiä johtamiseen, toimivathan he pappien ja kirkkoherrojen läheisinä työtovereina. Kirkkomuusikot eivät näytä kaipaavan aktiivisempaa roolia sisäisessä viestinnässä, yhteistä työn suunnittelua kuitenkin pidetään tärkeänä. Toiveet tiedonkulun kehittämiseksi koskevat lähinnä omaa työtä varten saatavaa ennakoivaa tietoa. Kirkkomuusikot toivovat myös kristillisyyden näkyvän työyhteisössä. Kirkkomuusikoiden vastausprosentti on 81,8 %. He vastasivat ryhmänä melkein kaikki, huomattavasti aktiivisemmin kuin papit. Vastauksia ei ollut paljon, koska ryhmä oli pienehkö (n = 9).

Diakoniatyöntekijät näyttävät paneutuvan viestinnän ongelmien ratkaisemiseen perusteellisesti. Heillä näyttää olevan halua hakea yhteisöllisyyttä sekä käyttökelpoista ihmishuhtelyöntekijöiden ammattitaitoa. Diakoniatyöntekijät ovat vastanneet ammattiryhmänä verraten aktiivisesti (72,2 %) ja ilmaisevat näkemyksiään runsaasti ja monisanaisesti. He käsittelevät myös viestinnän syvätasolla vaikuttavia asioita. Ammattiryhmistä erityisesti he pyrkivät ymmärtämään viestinnän taustalla vaikuttavia tekijöitä. He kiinnostuvat eniten huomiota vuorovaikutukseen, tiedottamiseen, avoimuuteen, konfliktien käsittelyyn ja työskentelyn sujumiseen työneuvotteluissa. Konfliktisia tilanteita ei diakoniatyöntekijöiden mukaan osata ratkoa yhteisesti, ongelmien tunnistaminenkin on

vaikeaa. Johtamista diakoniatyöntekijät toivovat vuorovaikutteisemmaksi, sen toivotaan laskeutuvan työntekijöiden tasolle. Tiedottamisen välineiden toivotaan olevan kunnossa; lisäksi tiedottaminen tarvitsee aikaa ja vuorovaikutusta. Diakoniatyöntekijät kiinnittävät huomiota erityisesti työn tavoitteiden yhteiseen määrittelyyn.

Lastenohjaajat ovat ammattiryhmä, joka työskentelee itsenäisesti. Lastenohjaajat ovat ilmaisseet tuntevansa erillisyyttä omissa työyhteisöissään. Osa heistä ei osallistu ollenkaan seurakunnan työneuvotteluihin. Työneuvotteluissa lastenohjaajat kokevat olevansa passiivisia. He toivovat itselleen lisää rohkeutta ja johdolle aktiivisuutta. Vuorovaikutuksen lisääminen tuntuu tarpeelliselta: keskustelua, kuuntelua ja yhteisiä tapaamisia. Vaikuttaa siltä, että lastenohjaajat toivoisivat liittyvänsä kiinteämmin paikallisseurakunnan työyhteisöön. Voi olla, että he ryhmänä kaipaisivat aikaisempaa enemmän arvostusta. Lastenohjaajat ovat vastanneet ryhmänä passiivisesti (42,9 %), mutta eritelleet näkemyksiään monisanaisesti.

Nuorisotyöntekijät kuuluvat erikoistunutta seurakuntatyötä tekevien ryhmään. Nuorisotyöntekijöillä on yhteistyötä koko seurakuntayhtymässä, kussakin seurakunnassa heitä on muutamia. Nuorisotyöntekijät kaipaavat lisää avoimuutta ja keskustelevuutta. He toivovat asenteiden muutoksia viestintätilanteisiin ja esimiehiltä kuuntelutaitoa. Nuorisotyöntekijät toivovat demokraattisempaa johtamista ja itselleen jämakkyyttä saada sanottavansa kuuluviin. Vaikuttaa siltä, etteivät nuorisotyöntekijät ammattiryhmänä pääse oikein esiin. Heillä on ammattiryhmänä osaamista ja näkemystä, josta työyhteisölle on hyötyä, myöskin johtamisessa. Nuorisotyöntekijät ovat vastanneet aktiivisesti, mutta avoimiin kysymyksiin niukkasanaisesti. Ammattiryhmänä nuorisotyöntekijät ovat olleet aktiivisia vastaajia (84,6 %).

Lähetys- ja pyhäkoulusihteerit ovat useimmiten osa-aikaisia työntekijöitä ja muodostavat pienen ryhmän (n = 5). Lähetys- ja pyhäkoulusihteereistä vastasi noin puolet (55,6 %), tosin niukkasanaisesti. Kaikista vastaajaryhmistä he kuuluvat löyhimmin työyhteisöön, koska tehtävät ovat epäsäännöllisempiä kuin muilla seurakuntatyötä tekevillä työntekijöillä. Lähetys- ja pyhäkoulusihteerit eivät myöskään ole läsnä niin paljon yhteisissä kokoontumisissa kuin muut seurakuntatyötä tekevät työntekijät. Lähetys- ja pyhäkoulusihteerit ovat ilmaisseet olevansa tyytyväisiä sisäiseen viestintään. Jonkin verran on ilmaistu arkuutta puhua isommassa ryhmässä.

Toimistotyöntekijät ovat vastanneet ryhmänä aktiivisesti (78,6 %) ja kuvailleet viestintäkokemuksiaan monipuolisesti. Toimistotyöntekijät ovat vastanneet eniten tiedonkulkua, johtamista, konflikteja ja vuorovaikutusta käsitteleviin aihealueisiin. Toimistotyöntekijät ovat pääosin naisia, vähemmän koulutettuja ja avustavaa työtä tekeviä työntekijöitä. He eivät kuulu hengellistä työtä tekevien ryhmään, vaan ovat avustavissa tehtävissä. He kokevat kuuluvansa ammattiryhmänä vähiten arvostettuihin työntekijöihin ja olevansa päätöksentekoketjussa hierarkian alimmalla tasolla. Avoimissa vastauksissa on ilmauksia, jotka kertovat alistuneisuuden tunteista. Vaikuttaa siltä, etteivät toimistotyöntekijät saa helposti esiin näkemyksiään työyhteisössä. Toimistotyöntekijät näkevät tärkeäksi avoimen yhteistoiminnan eri työntekijöiden ja työpaikkojen välillä sekä tiedonkulun tehostamisen. Johtaminen koetaan byrokraattisena ja johdolta toivotaan entistä enemmän ajan antamista ja työntekijöiden kuuntelemista.

Seurakuntamestarit ovat työntekijöitä, jotka liittyvät kiinteästi seurakunnan hengelliseen toimintaan, mutta tekevät samalla hyvin käytännöllistä työtä. Kyselyyn he ovat vastanneet verraten aktiivisesti (85,7 %). Eniten seurakuntamestarit ilmaisivat näkemyksiään tiedonkuluun, vuorovaikutukseen ja johtamiseen liittyen. Työneuvottelujen työskentelyn toivotaan tehostuvan entisestä. Seurakuntamestarit toivovat lisää toisten huomioon ottamista ja avoimempaa viestintäkulttuuria sekä yhteisöllisyyttä.

Keittiöhenkilökunta on verraten pieni ryhmä ($n = 8$) ja vastausiakaan ei ole kovin paljon, kuitenkin lähes koko ryhmä on vastannut kyselyyn (80 %). Keittiöhenkilökunta toimii yhteistyössä kiinteistöhenkilökunnan ja seurakuntamestareiden sekä siivoojien kanssa. Keittiöhenkilökunta toivoo vuorovaikutuksen lisääntymistä ja tiedonkulun täsmentämistä sekä lisää mahdollisuuksia esittää toiveita johdolle. Omissa lähipalavereissa koetaan yhteyttä.

Kiinteistöhenkilökunta hoitaa kiinteistöjä ja on erilaisissa esimiessuhteissa eri puolilla organisaatiota riippuen siitä, onko työntekijä seurakuntayhtymän vai erillisen seurakunnan palveluksessa. Kiinteistöhenkilökunta ei ole vastannut kovin aktiivisesti (44,4 %) ja on pienin alaryhmä ($n = 4$). Kiinteistöhenkilökunta kaipaa tiedonkulun välineiden tehokkaampaa käyttöä ja useammin kokoontuvia työpalavereita.

Siivoojista on vastannut 75 % (n = 6). Siivoojia pidetään tyypillisesti hierarkian alimmalla tasolla työskentelevinä työntekijöinä. Siivoojat haluaisivat entistä tarkempaa tiedottamista, myös yhteisiä tiedotustilaisuuksia sopivaan aikaan. Esimiesten toivotaan olevan paremmin tavoitettavissa. Siivoojat eivät saa välttämättä ääntään kuuluviin isommissa tilanteissa, mutta ovat tyytyväisiä omaan lähityöyhteisöönsä.

Seurakuntaorganisaation työntekijäryhmät ovat keskenään erilaisia. Ei vaikuta yhden-tekevältä, mistä näkökulmasta sisäistä viestintää lähestytään. Ne henkilöt, jotka ovat vahvimmin asioiden valmisteluissa mukana, kokevat yhteistyötilanteet parhaimmiksi, tosin kehittämisideoita esittävät kaikkien ryhmien henkilöt. Ammattijakautuma on luonnollinen selittäjä monissa viestintään liittyvissä tilanteissa. Joissakin ammattiryhmissä on pääosin vain miehiä tai vain naisia, mikä on omiaan lyömään leimansa koko ammattiryhmän viestintään. Suhteessa koko organisaation toimintaan naiset ovat pääosin avustavissa ja "vähemmän tärkeissä" tehtävissä.

6.1.2 Vuorovaikutteiseen johtamiseen

Tutkimuksessani ollaan työpaikkaan yleensä tyytyväisiä samoin kuin työtehtäviin, vaikkakin kyselytutkimuksen avulla on vaikea saada esiin vastaajan omaan työhön liittyvää tyytymättömyyttä (Kuitunen 1994). Useimmat ilmoittavat olevansa tyytyväisiä työnsä tavoitteisiin. Viestintään ei olla kuitenkaan yhtä tyytyväisiä kuin työhön. Näyttäisi siltä, etteivät viestintätyytyväisyys ja työtyytyväisyys ole yhteneviä. Viestintätyytyväisyys liittyy enemmän työyhteisön vuorovaikutusdynamiikkaan, työtyytyväisyys omien tehtävien suorittamiseen.

Vaikuttaa siltä, että on löydettävissä viestintään tyytyväisten ja tyytymättömien ryhmiä. Naiset ovat esittäneet enemmän sisäisen viestinnän kehittämisideoita kuin miehet, samoin seurakuntatyötä tekevät ryhmät verrattuna muihin avustaviin ammattiryhmiin. Tuloksissa on ilmeistä, että naisilla ja miehillä on erilaisia intressejä suhteessa viestintään. Karkeasti ilmaistuna vaikuttaa siltä, että ne, jotka saavat säädellä viestinnän käytäntöjä ja olla vaikuttamassa menettelytapoihin, ovat tyytyväisempiä kuin ne, jotka viestivät alisteisemmasta asemasta käsin. Sisäisessä viestinnässä näyttää löytyvän vallitsevaan tilanteeseen tyytyväisten ryhmä, joka koostuu pääosin koulutetuista miehistä, ja kehittämisideoita esittävien tyytymättömien ryhmä, joka koostuu pääosin vähemmän

koulutetuista naisista. Lisäksi molempien pääryhmien sisällä on sekä viestintään tyytyväisiä että tyytymättömiä.

Puheviestintäprosessit näyttävät toimivan näiden ryhmittymien sisällä vallitsevaa tilannetta, status quota, säilyttävinä, eivätkä niinkään ryhmien välillä kehittämisideoita esiin nostavina ja vuorovaikutteisesti tilannetta korjaavina. Näyttää siltä, että osa henkilöstöstä on halukas muutoksiin ja tyytymätön sisäiseen viestintään. Toinen ryhmä on edellistä tyytyväisempi sisäiseen viestintään ja haluttomampi muutoksiin. Tilanteen taustalla vaikuttavat kirkollisen organisaation hierarkia, sen kulttuuriset ilmenemismuodot sekä henkilön asema organisaatiossa. Mitä ylemmällä tasolla organisaatiossa henkilö työskentelee, sen vähemmän viestinnän kehittäminen on hänen kannaltaan tarpeen. Mitä alemmalla tasolla organisaatiossa henkilö työskentelee, sen heikommin hän pärjää ilman viestinnän verkostoja.

Tutkimuksetulokset ilmentävät sisäisen viestinnän prosesseja hyvin monimuotoisina. Puheviestintäprosessit ilmenevät omassa kulttuurisessa ympäristössään, pysyvinä, muuttuvina, asenteita ylläpitävinä tai niitä muuttavina, tietoa välittävinä tai pidättävinä. Viestintäprosesseilla näyttää olevan yhteyksiä sosiaalistumiseen sekä sosiaalisten prosessien ja käyttäytymisen eri ilmenemismuotoihin.

Työntekijän asemalla organisaatiossa ja kuulumisella tiettyyn ammattiryhmään näyttää olevan vaikutusta kokemuksiin, jotka koskevat vuorovaikutusprosesseihin osallistumista. Sukupuolella ja hengellisellä taustalla näyttää olevan merkitystä siihen, millaiseksi vuorovaikutuksen tarve koetaan, miten se ilmaistaan ja keiden kanssa ollaan vuorovaikutuksessa.

Harvoin kokoontuvat työneuvottelut eivät yksin näytä täyttävän työntekijöiden vuorovaikutusta ja tiedotusta koskevia tarpeita. Kirjallinen tiedottaminen ei näytä poistavan tarvetta saada tietoa suullisesti, erityisesti omassa työyksikössä ja lähimmältä esimieheltä.

Sisäisen viestinnän kannalta näyttää keskeiseltä toive, että puheviestintä työyhteisöissä olisi jatkuva, tasavertainen ja kehittämisideoita esiin nostava prosessi, eikä vain rutiiniluonteisia asioita käsittelevä. Tässä johtajien sitoutuminen avoimeen, tasavertaiseen,

kannustavaan ja arvostavaan viestintään työntekijöiden kanssa on keskeisestä, jotta työntekijöiden ideat noteerataan ja niitä viedään eteenpäin. Tällaiset prosessit työyhteisöissä mahdollistaisivat yhteisöllisten keskustelutilaisuuksien syntyminen myös koko organisaation tasolla.

Miesten ja naisten välillä löytyy selviä eroja. Taustatiedoista ilmenee, että miesten ja naisten ryhmät eroavat koulutuksen ja erityisesti työtehtävän ja aseman suhteen. Naiset ovat vähemmän koulutettuja ja tekevät organisaatiossa enemmän avustavaa työtä. Naiset kokevat tiedonkulussa enemmän puutteita kuin miehet. He kokevat mm. saavansa vähemmän tietoa asioiden valmistelusta kuin miehet.

Muuta kuin omaa esimiestä pitävät useimmat miehet tärkeänä tiedon välittämisen kanavana, kun taas pääosa naisista pitää muita esimiehiä vähän tärkeinä tiedon välittämisen kanavina. Miehillä on luultavasti yhteyksiä jo valmiina muihin miespuolisiin esimiehiin. Naisten taas ei ole sosiaalisesti suotavaa eikä asemansa takia mahdollistakaan lähestyä muita kuin lähintä esimiestä.

Naiset kokevat saavansa johtavien työntekijöiden kokouksesta vähemmän tietoa kuin miehet, samoin kirkkoherrojen kokouksesta. Eroa selittää se, että naisilta puuttuu yhteyksiä ja tehtävän mukanaan tuoma asema. Samoin miehet kokevat saavansa työntekijäkokouksista riittävästi tietoa. Työntekijät ovat samoissa kokouksissa, joten miesten tiedonlähteet voivat olla myös kokoustilanteen ulkopuolella. Kyse on todennäköisesti mm. taustoittavista, valmisteluun liittyvistä tiedosta, mikä on nähtävissä avoimista vastauksista.

Lähes 60 % miehistä ja vain kolmannes naisista on sitä mieltä, että johtavat viranhaltijat ovat tasapuolisia alaisiaan kohtaan. Naiset ovat kokeneet miehiä enemmän epätasa-arvoa. Avoimet vastaukset ilmaisevat kokemuksia epätasa-arvosta. Naiset näyttävät myös tunnistavan epätasa-arvoisen kohtelun miehiä herkemmin. Noin puolet naisista ja vajaa kolmannes miehistä on sitä mieltä, ettei työpaikan ongelmista keskustella työneuvotteluissa. Työneuvotteluiden työskentely tapahtuu paljolti esimiesten johdolla. Pääosa vastanneista on sitä mieltä, että yhteisiä tilaisuuksia tarvitaan. Toive useammin tapahtuvasta toisten työtovereiden kohtaamisesta on selvä ja naisten kohdalla selvempi kuin miesten.

Naiset vaikuttavat viestinnässä aremmilta ja tehtävissään alistetummilta kuin miehet. Naiset kokevat viestintäilmastoon tai viestintäkulttuuriin liittyvät seikat vähemmän kannustaviksi kuin miehet. He ilmaisevat tyytymättömyytensä herkemmin kuin miehet. Konfliktien käsittelyyn miehet ovat vastaavasti tyytyväisempiä kuin naiset. Viestintä on kaikkiaan miesten kannalta tyydyttävämpää kuin naisten, hallinto- ja päätöksentekoviestintä näyttää toimivan pääosin miesten ehdoilla. Molempien sukupuolten sijoittuminen eri ammattiryhmiin nykyistä tasaisemmin tasapainottaisi ja monipuolistaisi viestintää ja lisäksi keskinäistä ymmärtämistä ja vuorovaikutusta.

Tutkimuksen mukaan (Kolb 1992:88) naiset näyttävät organisaatioissa yleensä kompensoivan sitä, etteivät he kykene ottamaan tilaa ja käyttämään valtaa suorasti käyttämällä kulissien takana valtaa epäsuorasti. Koska rauhan rakentaminen hyödyttää organisaatiota, se voi olla sovitteluille naisille keino liikkua organisaatiossa ylöspäin. Seurakuntaorganisaatiossa voi kysyä, onko naisten alistuvuus miesten vallan ehto ja mitä tapahtuisi, jos naiset ottaisivat suuremmassa määrin käyttöönä todellista valtaa. Kestävätkö työyhteisön ihmissuhteet seurakuntaorganisaatiossa muutoksia, työntekijöiden, erityisesti naisten, entistä suurempaa itsenäisyyttä tai erillisyyttä? Ahdistus ja "kumma masennus" voi iskeä silloin, kun otetaan askeleita kohti määrätietoisuutta ja erillisyyttä jossain tärkeässä työyhteisön ihmissuhteessa. (Lerner 1989:43-45.)

Seurakuntaorganisaatiossa on nähtävissä naisten voimakas yhteisyyden tarve koko organisaatiossa, ihmissuhteiden rakentumisen tärkeys, toive kanssakäymisen lisääntymisestä ja yhteisten tilaisuuksien tarve. Yhteisöllisyys on seurakunnassa yleisesti ilmaistu ihanne. Jätetäänkö se vain naisten vastuulle, ja otetaanko yhteyden ilmaukset vastaan?

Johtamisviestinnän tuloksissa käy ilmi, että työntekijät eivät halua johtajien eristäytyvän. Johdon toivotaan informoivan henkilöstöä ja henkilöstön johtoa. Yhteisten työkokousten käytäntöjä haluttaisiin kehittää. Kokoustilanteiden demokratisoituminen on keskeinen toive. Johtaminen tuntuu olevan seurakuntaorganisaationkin vaikeimpia haasteita. Ulkoiset rooli odotukset vaihtelevat "lämpimästä isästä" ihmissuhteiden taituriin ja johtamisen asiantuntijaan. Johtajat saavat moitteita osaamattomuudesta ja kyvyttömyydestä kohdata ihmisiä. Johtaja voi ratkaista roolinsa organisaatiossa Murrin (1992:71) mukaan siirtymällä organisaation ja ihmisten johtamisesta vuorovaikutusprosessin johtamiseen.

Vastaajien mukaan työskentelytapoja pitäisi kehittää. Suurissa kokouksissa voitaisiin käyttää vaikkapa ryhmätyöskentelyä ja kiertävää puheenjohtajuutta. Esityslistat voisivat olla yhdessä etukäteen valmisteltuja. Toivotaan myös ajankäytön tehostamista ja toisaalta riittävää viipymistä tärkeiden asioiden äärellä. Vastauksissa kaivataan myös johtajien ja työntekijöiden välisiä tutustumiseen johtavia tilaisuuksia. Tutustumisen myötä päätöksiä ennakoivien keskustelujen käyminen on vaivattomampaa.

Johtavat työntekijät puhuvat toisten arvostamisesta, ja juuri sitä osa työntekijöistä kokee olevansa vailla. Johtavien työntekijöiden kokemus on nähtävästi se, että he toimivat toisia arvostaen; osa työntekijöistä taas kokee asian toisin. Näissä näkemyksissä on sisällöllinen ristiriita, joka on hyvin vaikeasti tavoitettavissa mutta ilmeinen, ja se näyttää vaikuttavan syvätasolla myös viestintään. Voi olla mahdollista, että tässä asenteiden ilmaisemisen tasolla toimitaan ihannetilasta käsin, siis siitä, millaisia asenteitten tulisi olla, eikä siitä, millaisia ne ovat. Tämä voi olla selittämässä väärinymmärryksi tuleminen kokemuksia viestintäprosessissa puolin ja toisin. Ihannetila vastaa paljolti kristillisiä ihanteita, kuvaa siitä, millaisia vastaajat toivoisivat ihmisten olevan.

Tutkimustuloksissani johtajilta odotetaan avoimuutta. Ijäksen (1994:189) mukaan johtajia tulee tukea omassa kasvussaan avoimeen viestintään. Johtajan on välttämätöntä saada käsitellä pettymyksiään ja turhautumiaan työssä. Johtajan on myös tärkeää oppia tuntemaan itseään yhä syvemmin ja oppia olemaan rehellinen omille ajatuksilleen ja tunteilleen, jottei sortuisi vain miellyttämään muita.

Vastauksissa tutkimuskyselyyn johtajien toivotaan menevän itseensä, tarkistavansa myös omaa suhdettaan johtajan rooliin ja käytäntöihin. Tähän viittaavat toiveet johtajien roolin aitoudesta. Johtajan rooli on seurakuntatyössä erityisen vaativa sen hengellisen ja ihanteellisen sisällön takia. Ijäs (1994:180-187) kiinnittää huomiota seurakuntien johtajien työnohjauksen tarpeellisuuteen. Työnohjauksessa he pääsevät kohtaamaan omaa tarvitsevuuttaan. Juuri tämän vuoksi Iijäs suosittelee johtajille työnohjausta tai terapiaa. Työnohjauksessa käydään läpi, miten vakavasti johtaja ottaa huomioon omat tarpeensa, tehtävänsä puolisona ja vanhempana, oman terveytensä.

Tuloksista voi päätellä, että ihanteellinen, kristillinen minäkäsitys luo tietynlaisen suhtautumistavan itseen ja toisiin seurakunnassa ei vain johtajan roolissa vaan muissakin.

Työntekijöiksi hakeutuu palvelualttiita ja kristilliset ihanteet hyväksyneitä henkilöitä, joiden voi olla vaikea käsitellä keskenään ihanteitaan. Ulkopuolisen asiantuntemuksen näkökulmat ovat tervetulleita, jotta omaa toimintaa voidaan tarkastella etäämmältä. Tutkimuksessani viestinnän kehittämistä koskevat oivallukset ovat peräisin muutamilta työntekijöiltä, jotka itse ovat käyneet työnohjauksessa. Henkilöt, jotka tunnistavat muutostarpeen itsessään, ovat avainhenkilöitä yhteisön viestinnän kehittämisessä ja muutoksenhakuprosessissa.

Tutkimustulokset viittaavat yhteisön kristillisyyden ja tehtäväroolien välisen tarkastelun tarpeellisuuteen. Seurakunnan työntekijän ihanteisiin kuuluvat esimerkiksi lähimmäisenrakkaus, lempeys, kärsivällisyys ja vastuullisuus. Johtajien kohdalla voi tulla ongelmia sielunhoidon ja hallinnon yhdistämisestä. Tässä johtajat tarvitsevat Ijäksen (1994:187 - 189) mukaan etäisyyttä ja ulkopuolisuutta, jota työnohjaus tai konsultaatio tarjoaa. Epäonnistumiset, työtovereiden ja luottamushenkilöiden pettymykset, väsyminen ja kyllästyminen tuottavat syyllisyyttä ja häpeää, jota ei voi tunnustaa, jos vaivana on ihanteellinen minäkäsitys. Oman tarvitsevuuden näkeminen ja itsensä hoitamisen haluaminen voi olla tervetullut oivallus johtajan omassa muutosprosessissa.

Roolin ja suhtautumistavan tiedostaminen suhteessa johtamiseen näyttävät keskeisiltä. Johtajat vaikuttavat suuresti työyhteisön sisäiseen viestintään, ja johtajien oma sisäisviestintä vaikuttaa vuorostaan asenteisiin ja yhteistyömalleihin koko työyhteisössä. Mitä paremmin johtajat kykenevät tiedostamaan omaa tarvitsevuuttaan työyhteisönsä keskeillä, sitä paremmin työntekijät voivat viestiä reaalitasolla johtajiensa kanssa omia todellisia kokemuksiaan yhteistyötilanteissa ja ilmaista avoimesti kehittämisideoitaan.

6.1.3 Hengellisyden haaste

Seurakuntaorganisaatiolle on tyypillistä sen tehtävän hengellinen luonne. Hengellisyys vaikuttaa kompleksiselta asialta, eikä se tunnu viestinnässä mitenkään keskeiseltä. Se näkyy kuitenkin suhteessa moniin muihin asioihin, välillä kuin rivien välissä. Seurakuntaorganisaatio on pitkälti myös hallinto-organisaatio, mutta tehtävät siinä ovat palvelutehtäviä, tosin hengellisellä alueella. Hengellisyys tai kristillinen vakaumus näkyy eri tavoin. Työntekijät ovat evankelis-luterilaisen kirkon jäseniä, mutta lukeutuvat kirkon sisällä eri taustajärjestöihin, herätysliikkeisiin tai hengellisiin järjestöihin.

Tämän tutkimuksen tuloksissa organisaation seurakunnallinen luonne tulee esiin aika ajoin. Hengellistä taustaahan kysyttiin erikseen. Hengellisellä taustalla näyttää olevan jotain yhteyttä siihen, kuinka työntekijä sopeutuu vallitsevaan kulttuuriin. Alle puolet vastaajista sanoi kuuluvansa johonkin hengelliseen ryhmään, useimmin kirkollisuus-herännäisyys-akselilla. Mitä poikkeavampia hengelliset näkemykset ovat tästä päälinjasta, sitä kriittisempiä kannanottoja suhteessa omaan organisaatioon ilmenee avoimissa vastauksissa. Hengellisellä alueella näyttää löytyvän pääkulttuuri ja alakulttuureja, tosin nimetyt ryhmittymät jäävät varsin pieniksi ja edustavat kaikkiaan vain alle puolta kaikista vastaajista.

Muiden kuin pääkulttuurin edustajien on heitä vaikeampi ilmaista näkemyksiään avoimesti. Näyttää olevan kyse lähinnä herännäisyyden suosituimmuudesta ja päätöksentekoprosessien sujumisesta tiettyjä reittejä pitkin, ei niinkään suoranaisestä hengellisestä syrjinnästä. Epäviralliset reitit ovat oleellisia yhteistyössä. Sisäisen viestinnän prosesseissa ei voitane kiistää, että johtava asema ja herännäisyys edistävät yhteistyön sujumista. Kärjitetysti voi ilmaista, että sosiaalisesti hyvinvoiva työntekijä kuuluu herännäisyteen, on johtava viranhaltija ja mies.

Tutkimustuloksissani löytyy ilmauksia "syntipukki-ilmiöstä": joku otetaan silmätikuksi erilaisuutensa takia tai siksi, että hän ilmaisee poikkeavia näkemyksiä. Huhtisen (1991:113) mukaan hengellisyys ei ilmene vain kuulumisena johonkin ryhmittymään. Hengellisyys tuo mukanaan seurakuntaorganisaatioon arvopohjan, joka sekä selkeyttää, että monimutkaistaa yhteistyökuvioita. Hengellisellä orientoitumisella on merkitystä seurakunnallisen yhteisön toiminnassa. Korjaantumista ei tapahdu yhteisössä, jossa virheet projisoidaan toisiin tai puretaan defensesihin. Kaikkivoipaisuudesta luopuminen ja suostuminen epätäydellisyyden synnyttämään ahdistukseen avaa mahdollisuuden tarkastella todellisuutta uudella tavalla. Ahdistus on aina ymmärretty kristillisessä kulttuurissa uutta luovaksi lähtökohdaksi.

Kirkko elää yhteiskunnallisten muutosten keskellä ja joutuu suuntautumaan uusille alueille. Kirkko hakee identiteettiään, rooliaan ja asemaansa muuttuneissa tilanteissa. Kirkossa yhdenmukainen ajattelu on vähentynyt, mikä on omiaan heikentämään kirkon identiteettiä. Historialliset muutokset tukevat tätä vaikutusta. Kristillisen yhtenäiskulttuurin aikana kirkon identiteetti perustui arvojen ja normien yhdenmukaisuuteen sekä

kirkon integroivaan tehtävään yhteiskunnassa. Myöhemmät sopeuttavat ratkaisut johtivat uusiin organisatorisiin rakenteisiin ja kirkon identiteetin uudelleenmäärittelyyn. Nykyään on ongelmana säilymis- ja sopeutumistavoitteiden samanaikaisuus. Eriytynyt ja hajautettu organisatorinen rakenne parantaa Suomen evankelisluterilaisen kirkon ja seurakuntien kykyä sopeutua yhteiskunnallisiin vaihteluihin. Avoimuutta korostavat ratkaisut saattavat heikentää kirkollisten yhteisöjen säilymistä, sopeuttavat ratkaisut taas kirkon identiteettiä. (Niemi 1978:223-224.)

Vaikka avoimuutta korostavat ratkaisut saattavat heikentää kirkollisten yhteisöjen säilymistä (vrt. Niemi 1978), mielestäni kirkon tulisi identiteetin menettämisen uhallakin uskaltautua entistä avoimempaan viestintään. Rakenteiden keventäminen ja avoinsuhde ympäristöön ovat välttämättömiä entistä avaramman viestintäkulttuurin luomiseksi, jossa ei vain säilytetä vaan pyritään työskentelemään muutoshakuisesti. Erilaisten hengellisten näkemysten toisia rikastuttava vaikutus voi olla kirkon voimavara.

Seurakuntaorganisaatiossa on otollinen alusta Scheinin (1987:94) mainitsemalle uskonnon ja ideologian yhteensulautumiselle. Oletusarvonahan on, että seurakunnassa toimitaan kristinuskon luterilaisen ideologian pohjalta ja tässä kontekstissa työyhteisön toiminta ja viestintä toteutuvat. Kristinuskoa toteuttavina ihmisinä työntekijät pyrkivät hyvään yhteistoimintaan ja työpanokseen ja keskinäiseen rakkauteen, kunnioittamiseen ja totuudelliseen viestintään. Mutta kun tullaan tilanteeseen, jossa nämä kristilliset periaatteet eivät syystä tai toisesta toteudu, syntyy eittämättä ristiriitainen tilanne. Asioiden tulisi olla tietyllä "ihanteellisella, kristillisellä" tavalla ja tosiasiaassa ne toteutuvatkin ainakin joltain osin, "arkisella, epätäydellisellä ja jopa epäkristillisellä" tavalla.

Kun kristillisten ihanteitten ja todellisuuden välistä ristiriitaa on vaikea käsitellä yhteisöllisesti, otetaan avuksi ideologia. Uskonto ja ideologia yhdistyneenä voi luoda "pirullisen kristillisen kulttuurin", joka onkin vieraantunut alkuperäisistä juuristaan. Kulttuurillisesti vallitsevat käytännöt on hyväksytty osaksi kristillistä yhteisöä, ikään kuin sen normaalina kristillisenä toimintana. Kulttuurin ilmenemismuoto voi olla kristillistä vallitsevasta tilanteesta, perinteestä ja "ihanteesta" käsin, mutta käytännöstä ja realiteeteista käsin se voi olla suorastaan moraalitonta, koska saavutettua tilannetta on vaikea kyseenalaistaa, sehän ei sovi kulttuuriin. Tutkimuksessani erityisesti johtavat viranhaltijat vaikuttavat viestintään tyytyväisemmiltä kuin muut, joten heillä ei näytä

olevan tarvetta huomattaviin viestintäkulttuurin muutoksiin. Johto on kuitenkin keskeisen roolinsa takia ohjaamassa kulttuurin muutoksia tai pitäytymässä totuttuihin kuvioihin.

Tutkimustuloksissa korostui yhteisöllisten kokemusten tarve. Hengellisenä yhteisönä kirkko on uskon ja olemisen yhteisö. Tällöin se tarjoaa ihmisille mahdollisuuden olla riippuvainen ja levätä vahvemman varassa. Riippuvuudessa ei tulisi nähdä vain primitiivisyyttä, vaan sitä tulisi tarkastella myös prosessina, joka luo pohjaa luovalle tunne-, toiminta- ja ilmaisutavalle. Sen kautta saavutetaan uusia synteesejä. Tällainen asenne on uskonnollisessa elämässä aina ymmärretty positiiviseksi elämisen muodoksi. (Huhtinen 1991:23.)

Tämän tutkimuksen tuloksissa toivotaan myös itsetutkistelua ja selkeätä uskon ilmausta työyhteisönkin tasolla. Kirkon työyhteisössä ei näytä tärkeältä vain yhteisöllisyyden kokemus vaan kunkin työntekijän oma tehtävärooli. Kunkin työntekijän tehtäväroolin oleellinen osa on hänen spiritualiteettinsa. Hengellisten juurien selvittely selkeyttää myös johtajana toimimista ja kuuluu näin ammattiin oleellisesti. (Huhtinen 1991:106.)

Hengellinen tehtävä erottaa seurakuntaorganisaation muista hallinto-organisaatioista. Tämä voi antaa työyhteisölle vahvan lähtökohdan, kun sen taustalla vaikuttavia orientaatioita rohjetaan käsitellä avoimesti ja hakea sekä yhteistä työnäkyä että erilaisuuden arvostuksen ilmauksia. Tämän tutkimuksen tulosten pohjalta näyttäisi tarpeelliselta, että seurakuntatyöyhteisössä olisi nykyistä enemmän pyrkimystä rohkeaan, avoimeen uskosta keskustelemiseen ja hengelliseen jakamiseen myös työyhteisön iloksi ja rakennukseksi.

6.2 Sisäisen viestinnän haasteet

6.2.1 Hierarkkisuuudesta vuorovaikutukseen

Seurakuntaorganisaation hierarkkisuus tuntuu lähinnä virallisten toimintamallien korostuksena tietyissä yhteistyötilanteissa, kirkon rakenteen mukanaan tuomana jäykkyytenä ja moniportaisuutena esimerkiksi virallisten asioiden valmisteluprosesseissa, johdon ja muun henkilökunnan välisenä kuiluna sekä siinä, että erilaiset näkemykset eivät kohta. Erityisesti toivotaan johtajien suuntautuvan aktiivisesti alaspäin hierarkiassa.

Organisaation rakenteellisessa kehittämisessä keskeisiä tekijöitä ovat mm. työnjakoon, hierarkkisuuteen, viestintäyhteyksiin ja valtasuhteisiin perustuvat järjestelyt. Julkisissa organisaatioissa tällaiset järjestelyt saavat aikaan passiivista sopeutumista virastoon tai laitokseen. Luoville toiminnoille ja yksilölliselle liikkumavaralle jää vain vähän tilaa, kun työnjako on hyvin täsmällisesti määrätty, työ on pitkälle ositettua ja tarkasti valvottua ja kun valta perustuu päällikön käsitykseen siitä, mikä on oikein ja väärin. (Nikkilä 1986:70-71.)

Hallinto-organisaatioiden kehittämisessä lyhytkin kehittämisprosessi on tuottanut parantunutta laatua, vaikkakin osassa tutkittuja virastoja tulokset olivat tavoitteisiin nähden kielteisiä. Johdon rooli korostuu tiedonkulun avoimuudessa, esimies-alaisuhteissa, sosiaalisissa jännitteissä sekä etäisyyden ja tasa-arvon kokemuksissa. (Kuitunen 1994:13-15.) Oman tutkimukseni tulokset ovat samansuuntaisia Kuitusen tutkimuksen kanssa. Niissä korostuu erityisesti johdon tyytyväisyys sisäiseen viestintään verrattuna muun henkilöstön näkemyksiin.

Organisaation rakenteet, totut toimintatavat ja perinteet määräävät pitkälle sen kulttuurin. Tutkimustulosten valossa seurakuntayhteisössä toivotaan puuttumista vallitseviin hallinnollisiin rakenteisiin ja toimintatapoihin. Vastauksissa ehdotetaan hallinnon purkamista ja hallintomallin korjausta, samoin kanssakäymisen demokratisoitumista. Viestintävastuusta toivotaan sovittavan selkeästi niin, että tiedetään, kuka tiedottaa ja kenelle. Toivotaan myös virallisten päätösten julkistamista. Tiettyä työalaa koskevien päätösten pitäisi vastausten mukaan syntyä työalan keskuudessa. Seurakuntien eriarvoiseen ase-

maan yhtymässä puututaan vastauksissa myös, ja yhteiset työalat haluavat lisää arvostusta.

Työntekijäkokoukset näyttävät sujuvan verraten hyvin. Kehittämällä työntekijäkokouskäytäntöjä päästään eteenpäin sisäisessä viestinnässä. Ajankäyttöä toivotaan tehostettavan. Asioiden käsittelyä toivotaan kehitettävän entistä tarkoituksenmukaisemmaksi. Työskentelyyn osallistumista halutaan laajentaa. Ongelmatilanteitten käsitteleminen työpaikkakokouksessa koetaan hankalaksi. Kokoustyöskentelyyn orientoitumista halutaan kehittää tarkoituksenmukaisella asioiden valmistelemisellä. Tarvitaan viestinnän kehittämistä ja koulutusta, myös yhteistä koulutusta luottamushenkilöiden kanssa.

Tutkimustuloksissa hierarkkisuus koetaan haitalliseksi. Päätöksentekoa pidetään kankeana ja byrokraattisena. Kokoustilanteisiin toivotaan joustavampia käytäntöjä. Toimintakulttuuri sopii päätöksentekosysteemeille, ei niinkään vuorovaikutteiselle ajatusten vaihdolle. Sisäisen viestinnän hierarkkisuudesta näyttävät kärsivän vähiten ne, joita systeemi auttaa eniten hoitamaan asioita omien intressien suuntaisesti. Perinne antaa työyhteisön jäsenille yhteisen pohjan lähestyä työn kysymyksiä. Yhteinen työskentelyperinne voi palvella myös todellisuuden torjuntaa. Tämä on havaittavissa kaikissa vanhoissa instituutioissa. Yhteinen ahdistuksen torjunta muodosti perinteen, joka väritti vallitsevan todellisuuden ja muutti yhteisön käsitystä primaaritehtävästään. Tämä taas suojaasi organisaatiota muutospyrkimyksiltä. (Huhtinen 1991:80-81, Hyypä 1987.)

Näyttää siltä, että seurakuntaorganisaation perinteinen organisaatiokulttuuri on omiaan ruokkimaan työntekijöiden regressiivisiä odotuksia johtajiaan kohtaan. Hierarkkisuus pitää yllä riippuvuutta ryhmässä ja epätasa-arvo lisääntyy. Mitä tietoisempia ratkaisuja haetaan byrokraattisuuden vähentämiseksi, sitä vähemmän johtajiinkin suunnataan ylisuuria odotuksia. Inhimillisyyttä luova vuorovaikutus on omiaan vähentämään turhaa virallisuutta ja byrokratiaa.

Hierarkkinen työskentelytapa pitää yllä riippuvuussuhteita. Riippuvalle ryhmälle on tyypillistä jäsenten epäitsenäisyys ja lapsenomainen avuttomuus suhteessa johtajaan. Ryhmä etsii tukea johtajaltaan, johon projisoidaan voimakkaita odotuksia. Järjestäytyneessä organisaatiossa vastaavat odotukset voidaan kohdistaa myös organisaation hallintoon. (Huhtinen 1991:22-23.)

Johtaja on organisaation sisäisten tunnetilojen näkyvä symboli. Tunnejärjestelmien johtaminen perustuu niiden tapahtumien havainnoimiselle, jotka heijastelevat yhteisön sääntöjä, suhteita ja tapoja. Erityisesti kirkon elämänpiirissä tavoitejärjestelmät ja tunnejärjestelmät ovat sisäkkäin. Johtamisessa voidaan erottaa vaikutusvalta ja tehtävään liittyvä valta. Vaikutusvalta voi perustua henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, tehtävään perustuva valta taas kertoo tehtävästä ja valtuuksista, joita kyseisen roolin haltijalla organisaatiossa on. Jos johtajan persoonaa dominoi vaikutusvalta, se luo varautuneen ja kontrolloivan ilmapiirin. (Huhtinen 1991:90-92.) Varautuneen ja kontrolloivan ilmapiirin heijastuksia on lukuisia. Etäisyys työntekijöiden ja johtajien välillä on tällaisia varautuneisuuden heijastuksia; se voi toimia myös torjuntana.

Seurakuntaorganisaatiossa hierarkian ylemmällä tasolla toimivat näyttävät omaksuvan aktiivisen ja antavan roolin ja alemmalla tasolla olevat riippuvan, passiivisen ja vastaanottavan roolin. Seurakuntaorganisaatiota voi verrata toimintatavoiltaan sairaalaympäristöön. Byrokraattisesta toimintatavasta hyvä esimerkki on sairaalaympäristöstä, jossa henkilökunta esimerkiksi ohjaa, neuvoo, opettaa, auttaa, antaa, vaatii, suostuttelee, valvoo ja määrää. Potilaat taas noudattavat ohjeita, noudattavat neuvoja, opettelevat, ottavat vastaan, sopeutuvat ja alistuvat. Tällainen roolijako on mahdollinen myös opettajien ja oppilaiden kesken. Kuntoutuksessa pyritään potilaille antamaan aktiivisia rooleja, jotta heidän asenteensa muuttuisi. Tutkitussa organisaatiossa toivotaan hierarkisuuden vähenemistä. Hierarkisuuden vähentämisessä uuden kulttuurin luominen on välttämätöntä. Tässä joudutaan harjoittelemaan seurakuntaorganisaatioissakin uutta sosiaalista todellisuutta. (Murto 1992:66-69.)

Vallitseva tilanne vaikuttaa seurakuntaorganisaatiossa osittain epätyytyväväältä ja on vaikeata tehdä konkreettisia aloitteita tilanteen muuttamiseksi. Ihmiset eivät jokapäiväisessä toiminnassaan työyhteisössä huomaa organisaation ja hierarkian olemassaoloa, eivät myöskään virallisen ja epävirallisen välistä ristiriitaa. Ennemmin opitaan elämään ongelman kanssa kuin taistelemaan näkymätöntä vastaan. (Perkka-Jortikka 1992:139.)

Seurakuntaorganisaation sisäinen malli noudattaa paljolti mekaanisen organisaatiomallin periaatteita (French & Bell 1979: 192-193), joka on yhteneväinen byrokraattis-konservatiivisen mallin kanssa. Organisaation käytännöt ovat syntyneet pitkän ajan kuluessa ja kulttuuri on suosinut mekaanisen mallin käytäntöjä. Taloudelliset tilanteet ja muuttuva

ympäristö ovat omiaan synnyttämään painetta orgaaniseen malliin siirtymiseen. Erityisesti viestinnän käytännöt ja henkilöstön toiveet ja kehittämisideat suuntautuvat seurakuntaorganisaatiossa orgaanisen mallin käytäntöihin. Seurakuntaorganisaatiosta välittyy byrokraattinen kuva erityisesti kokouksista. Jos kokouksiin ollaan tyytyväisiä, niin tyytyväisyyden aiheet ovat hyvin ja sääntillisesti toteutetussa kokousrutiinien läpiviemisessä. Kokouksiin tarvitaan lisää aikaa, entistä keskustelevampaa linjaa, osallistumisen aktivoitumista ja entistä laajempaa valmistautumista.

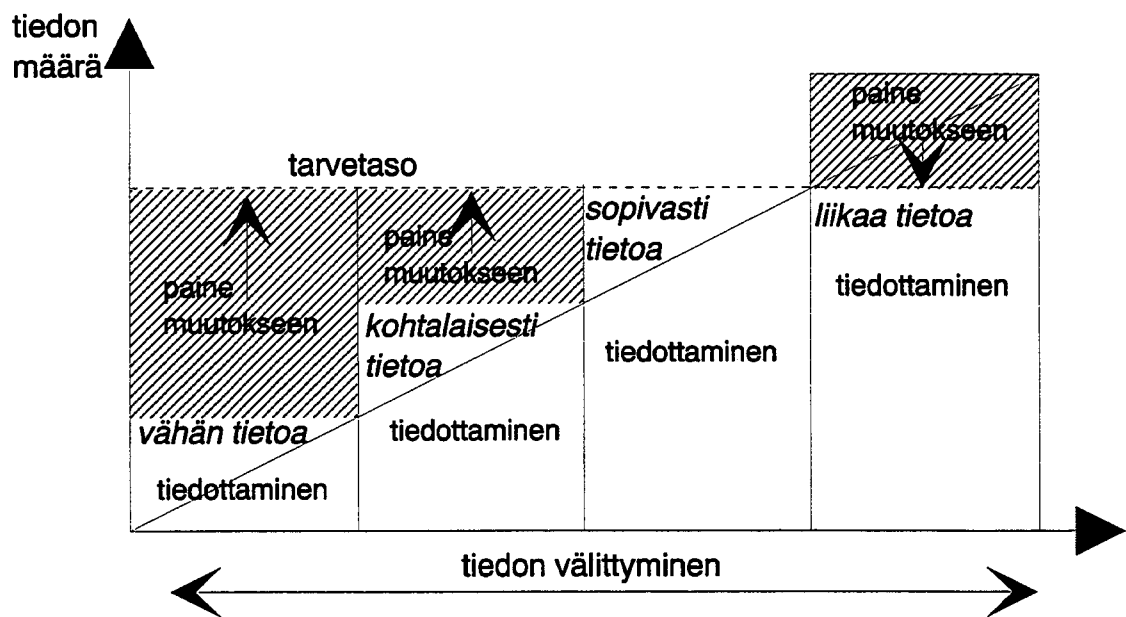
Hierarkkiset toimintatavat ovat osa seurakuntaorganisaationkin arkipäivää; tosin eri puolilla organisaatiota voi yhtä aikaa esiintyä vastakkaisiakin kulttuurimuotoja. Hierarkkisuus koetaan vahvimmin johtamiskäytännöissä, päätöksenteossa ja kokoustilanteissa, joihin toivotaan entistä demokraattisempaa toimintakulttuuria.

6.2.2 Tiedonkulku tehokkaammaksi

Tiedonkulku mekaanisena toimintona sujuu verraten hyvin, paitsi eri työpisteitten välillä. Tiedonkulun laatua halutaan paremmaksi. Se, miten tieto kohdennetaan tietylle ryhmälle tai miten tiedon tarvetta ennakoidaan, kaipaa selventämistä. Tiedon saatavuuden parantamiseksi seurakuntayhtymässä tai omassa työyksikössä halutaan avointa, tarkennettua ja demokraattista tiedonkulkua. Tarvitaan tarkkaan ennakoitua tiedottamista ja nopeutta tiedon perille vientiin.

Selkeä kirjallinen viestintä auttaa mm. talousasioiden seurannassa. Sen samoin kuin seurakuntien sisäisen tiedotuslehden ja seurakuntalehden kehittäminen on tärkeää. Sisäisen viestinnän kehittämisessä käytössä olevien välineiden, esim. sähköpostin kehittäminen on keskeistä. Tarvitaan systemaattista tiedottamista. Virallisten kokousten päätöksistä tulee aina jonkin verran tietoa, mutta koko henkilöstö on sitä mieltä, että tietoa tulee liian vähän valmistelevista ja epävirallisista kokouksista. Esimiesten otetta tiedonkulun kehittämisessä halutaan aktivoida; yhteisten tapaamisten keskeistä roolia korostetaan. Luottamushenkilöiden rooli näyttäytyy tutkimuksessani ristiriitaisena. Toisaalta heihin halutaan suhteellisen paljon yhteyttä, jopa yhteistä koulutusta, mutta toisaalta heidät koetaan eräinä vähiten tärkeinä tiedonvälittäjinä.

Tiedottamisen vaikuttavuus organisaation eri osissa ja eri ammattiryhmissä vaihtelee. Tiedottamisen vaikutukset tiedontarpeeseen näkyvät kuviossa 4. Tietoa koetaan pääsääntöisesti saatavan liian vähän (kuviossa 4 tila vasemmalla reunimmaisena), tai se ei ole relevanssiltaan, laadultaan ja ajoitukseltaan sopivaa. Jos tietoa tulee vähän, paine muutokseen on suurin. Asioita valmistelevat ryhmät, esim. johtavat työntekijät, saavat paremmin tietoa kuin muut. Tällöin tiedon saannin tarve tulee tyydytetyksi paremmin (kuviossa 4 keskimmäiset tilat). Löytyy jopa mainintoja siitä, että paikoitellen tietoa tulee liikaakin (kuviossa tila oikealla), jolloin joudutaan karsimaan liikaa tietotulvaa. Oleellista tiedottamisen kehittämisessä on, että tiedon välittyminen vaihtelee, muttei se välttämättä seuraa tiedontarvetta. Tiedottamisen ymmärtäminen eri tahojen kanssa vuorovaikutteisena prosessina auttaa kohdentamaan relevanttia tietoa eri puolille organisaatiota.



KUVIO 4. Tiedottamisen vaikutukset tiedontarpeeseen

6.2.3 Viestintäprosessien kompleksisuudesta

Tutkimukseni avoimissa vastauksissa on havaittavissa kapinan pohjalta syntyneitä vastauksia. Myös luovan yksilöllisyyden pohjalta nousee jonkin verran vastauksia, joissa on uusia ja erilaisia ideoita organisaation parantamiseksi. Suuri osa vastauksista on tilanteeseen tyytymisestä syntyneitä; niissä ei halutakaan muutoksia vallitsevaan

käytäntöön. Seurakuntaorganisaatiossa tuntuu olevan vaikeuksia ongelmakeskeisen viestinnän toteuttamisessa, koska on eroa sillä, kuka ongelman määrittelee ja onko sitä lupa käsitellä. Eri ammattiryhmien välillä on selvästi eroja, ja eri ryhmät eivät välttämättä puhu samaa kieltä eivätkä ymmärrä toisiaan. Nikkilän (1986:68) mukaan organisatorisessa tiedonmuodostumisessa ovat tärkeitä ongelmakeskeinen, asioita problematisoiva viestintä, tietoperustaltaan monipuolinen ammattiperusteinen viestintä sekä yhteistoiminta organisatoristen ryhmien ja organisaation ja sitä ympäröivien ryhmien välillä.

Viestinnän kompleksisuus tulee ilmi toimintatapojen ja tunnetason päällekkäisyytenä viestintätilanteissa. Tutkimustulokseni nostavat esiin ristiriitaisuuksia, jotka viittaavat joko ulkoisiin tai sisäisiin tilanteisiin. Yhteisön kulttuurissa ristiriitaitilanteita on vaikea käsitellä. Myös asennoitumisessa on havaittavissa ristiriitaisuuksia. Schein (1987:167-171) erottelee psyyken sisäisiä ristiriitoja ja niiden astetta sekä emotionaalisesti tärkeitä tilanteita ja käsittelee niitä riippuvuuden näkökulmasta. Sosiaalisen asemansa ja henkilökohtaisen tyyliensä perusteella ryhmän muut jäsenet muistuttavat meitä aiemmista vuorovaikutussuhteista. Uusissa ryhmätilanteissa heistä tulee erilaisten tiedostamattomien mielikuvien ja tarpeiden kaikupohjia. Uusissa ryhmätilanteissa syntyvät roolit heijastavat siksi sekä yksilön omia taipumuksia että projektioita, joita muut sijoittavat kyseen yksilöön.

Viestintäprosessien luonne voi olla kompleksinen monista eri syistä. Prosessit, jotka liittyvät "tutustumiseen" ja "oman paikan löytämiseen ryhmässä", voidaan nähdä hyvin monimutkaisena vuorovaikutuksena. Ne sisältävät sekä tietoisia että tiedostamattomia aineksia, sekä rationaalista tilanteen arviointia että irrationaalista projektiivista samastumista. Esimerkiksi työryhmässä toimiville naisille annetaan avustavia rooleja ja heidän on vaikea kehittää aggressiivisia ja hallitsevia rooleja. (Schein 1987:169.)

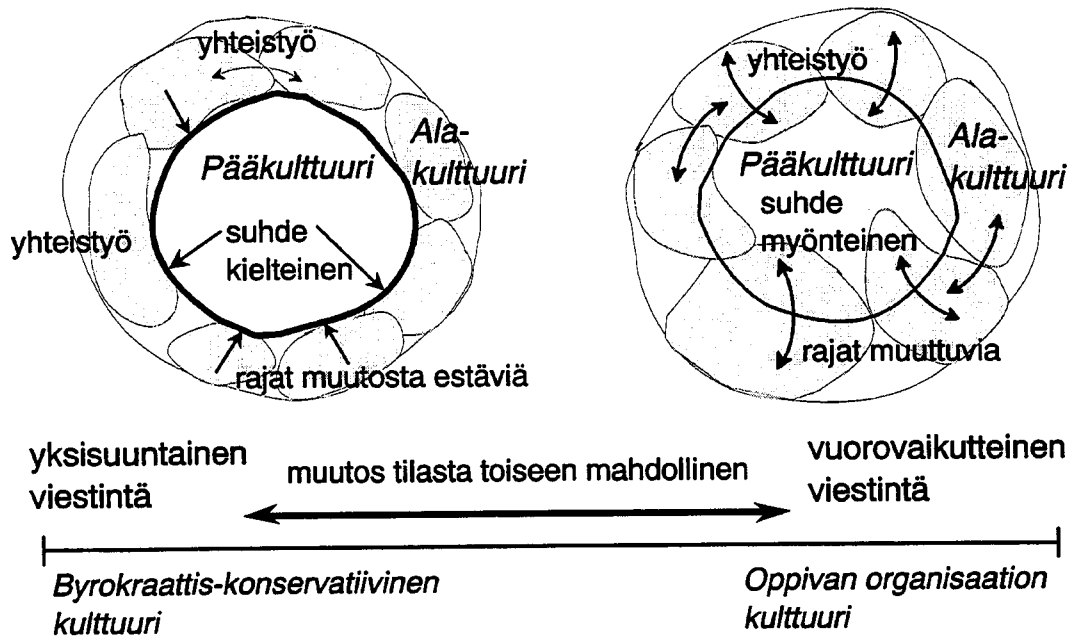
Sisäisessä viestinnässä on hahmotettavissa eri järjestelmiä. Mekaanista viestintäjärjestelmää näyttää vastaavan byrokraattis-konservatiivinen järjestelmä, jollaista tutkitussa seurakuntaorganisaatiossa esiintyy. Mekaaniset järjestelmät ovat erityisen suotavia pysyviin olosuhteisiin. Niissä on viestinnän kannalta tyypillisesti tehtäviä eriytetty ja velvollisuuksia ja menetelmiä rajattu täsmällisesti. Organisaation yleistavoitteisiin keskittymisen sijasta keskitytään teknisiin parannuksiin. Tyypillistä on myös voimakas

luottamus hierarkian kaikilla tasoilla suoritettavaan tehtävien koordinointiin, valvontaan ja yhteydenpitoon. Esimies on vastuussa alaistensa toimien yhdistämisestä. Ylin johto haluaa valvoa yhteydenpitoa sisään- ja ulospäin ja valvoa sisäistä informaatiota. Esimiesten ja alaisten vuorovaikutusta korostetaan lähinnä alaisten valvonnan takia. Työtovereiden vuorovaikutus toimii epävirallisena sosiaalisena järjestelmänä "maan alla". Lojaaliuden vaatimus kohdistuu lähinnä organisaatioon ja esimiehiin. Keskeistä on myös omaan työhön liittyvän tiedon, taidon ja kokemuksen arvostaminen vastakohtana yleisemmälle tiedolle, taidolle ja kokemukselle. Johtaminen keskittyy yksilöjohtamiseen esimiehen ja alaisen välisissä keskusteluissa. Ryhmäprosessiin ja epäviralliseen järjestelmään kiinnitetään vähän huomiota. Esimiehen ja alaisen suhde muodostuu helposti raportointi- ja sanelusuhteeksi. (French & Bell 1979:186-189.)

Seurakuntaorganisaation viestintäprosessin kompleksisuus syntyy ongelmista konfliktien käsittelyssä, tunteitten ja toimintatapojen sisäkkäisyydestä, oman paikan löytämisen vaikeudesta sekä järjestelmän byrokraattis-konservatiivisesta luonteesta.

Seurakuntaorganisaatiossa näyttää olevan vaikeaa ilmaista esimerkiksi työneuvotteluissa erilaista näkemystä, koska sosiaalis-emotionaalisenä kokemuksena se merkitsee esittäjälle hylätyksi tulemistä, ryhmän arvostuksen ulkopuolelle jäämistä tai syntipukiksi leimautumista. Viestintäkulttuurissa näyttää olevan vähän kannustavaa viestintää. Kulttuurinen muutoshaaste koskee sitä, miten opetella ilmaisemaan erilaisia näkemyksiä ja viestiä keskinäistä arvostusta. Vallitsevan kulttuurin muuttaminen edellyttää sen tunnistamista. Muutokseen ryhtyminen edellyttää tietoisia ratkaisuja muutoksen suuntaan.

Näyttää siltä, ettei seurakuntaorganisaatiossakaan vallitse vain yhdenlaista kulttuuria, vaan vallitsevassa kulttuurissa on havaittavissa pääkulttuuri ja alakulttuureja. Byrokraattis-konservatiivinen kulttuuri näyttää suosivan yksisuuntaista viestintää ja ikäänkuin hylkivän omia alakulttuurejaan (kuvio 5, vasen puoli). Tällöin viestintä on yksisuuntaista, eivätkä ryhmittymät viesti vapaasti molempiin suuntiin. Vuorovaikutteinen viestintä luo myönteistä kanssakäymistä pääkulttuurin ja alakulttuurien välillä ja voi täten olla luomassa oppivan organisaation kulttuuria (kuvio 5, oikea puoli).



KUVIO 5. Viestintä muutosta luovana prosessina pääkulttuurin ja alakulttuurien välillä

Vain vuorovaikutus ja kanssakäyminen voivat lisätä sisäisen viestintäprosessin laatua ja muuttaa sen sisältöä avoimen vuorovaikutuksen ja viestinnällisyyden suuntaan. Oleellista ei ole se, mikä malli on kulttuurin taustalla, vaan se, että se on avoin vuorovaikutukseen ympäröivän todellisuuden kanssa. Jos erilaisuus pyritään tukahduttamaan syvällä tasolla, ei voi tapahtua merkittävää muutosta parempaan. Viestintä voi passiivisesti, kiltisti ylläpitää vanhaa, tai se voi dynaamisesti, aktiivisesti konfrontoitua ympäröivän alakulttuurin kanssa ja olla luomassa muutoksia.

Muutosta tarvitaan yhteisökehityksen suuntaan. Seurakuntaorganisaatiossa on vuorovaikutuksessa ongelmia varsinkin kriittisissä kohdin. Yhteisökehityksen alkuvaiheessa vuorovaikutus kulkee enimmäkseen johtajan kautta. Mikäli johtaja haluaa tukea yhteisöllistä vuorovaikutusprosessia, hänen tulisi määrätietoisesti mutta hienotunteisesti osoittaa osallistujien omien näkemysten, mielipiteiden, kokemusten ja tunteiden esiin tuomisen arvoa silloinkin, kun kritiikin kärki kohdistuu johtajaan itseensä. Olipa kritiikki aiheellista tai aiheetonta, johtajan tulisi se kestää ja kyetä hyödyntämään sitä rakentavasti. (Murto 1992:90-91.)

Tutkimuksessani naiset ovat ilmaisseet enemmän hätää yhteisyyden puutteesta ja viestinnän toimimattomuudesta kuin miehet. Usein naiset tekevät aloitteen emotionaalisella tasolla, koska he ymmärtävät, ettei kukaan muukaan ole halukas tekemään sitä hänen puolestaan ja koska naisten ahdistus tai hätä on suurempi kuin miesten. Tutkitussa työyhteisössä miesten ja naisten välisen viestinnän ja sosiaalisten prosessien alueella näyttäisi olevan ongelmia. Muutos voi lähteä vain siitä, että tietyn asian oivaltanut ihminen itse haluaa muutosta ja hän murtautuu itse ulos vanhasta kehästä. (Lerner 1989:58-68.)

Tärkeää on se, missä määrin organisaatiossa halutaan muutoksia. Organisaation on samanaikaisesti pidettävä yllä riittävää kiinteyttä ja tietynasteista organisatorista väljyyttä. Väljyyttä toteutettaessa uhkana on hajanaisuus. Kiinteyttä korostettaessa on vaarana organisaation pysähtyneisyys. (Nikkilä 1986:66-67.) Pysähtyneisyyttä löytyy seurakuntaorganisaatiostakin, status quo -tilanteita, joissa muutokseen ei enää nähdä tarvetta. Merkittävä osa tutkimuksen vastauksista heijastaa toivetta siitä, ettei organisaation sisäisessä viestinnässä kuitenkaan mikään muuttuisi.

6.3 Sisäinen viestintä - yhteisöllisyyden ilmentäjä

6.3.1 Yhteisöllisyyttä estävät prosessit

Seurakuntaorganisaatiossa koetaan pienessä ryhmässä enemmän yhteyttä kuin suuressa. Pienissä ryhmissä keskustelun koetaan olevan luontevaa, tosin työpaikkakokouksissa kokemukset vaihtelevat. Suuret viralliset tilanteet taas vaikeuttavat viestintää, samoin itsevarmat ja auktoritatiiviset henkilöt. Yhteisöllisyyden koetaan enemmän toteutuvan omilla työpaikoilla ja pienissä ryhmissä kuin koko organisaation eri osastojen välillä. Silmiinpistävää tässä on tyytymättömyys yhteistoimintaan seurakuntayhtymässä. Koko organisaation taso koetaan siis kaikkein vähiten yhteisölliseksi foorumiksi.

Yhteisöllisyyden kokemisessa alueella johtajiin suunnataan selvästikin paljon ja paikoitellen ylisuuriakin odotuksia. Toivotaan, että joku vapauttaisi pahan olon vallasta ja loisi lämpimän yhteyden. Ehkä johtajiin suunnataan siksikin ylisuuria odotuksia, etteivät johtajat kovin herkästi ilmaise omaa tarvitsevuuksiaan eivätkä tule lähelle työntekijöitä

vaan pysyttelevät etäämmällä. Tällöin työntekijät virheellisesti suuntaavat muutosodotuksen johtajan suuntaan ja pettymys on suuri, kun muutosta tai siihen tähtäävää päätöstä ei kuulukaan. Yhteyden kaipaus ilmenee lähinnä toiveena tavata ihmisiä useammin ja tutustua yhteisissä tilaisuuksissa. Parempaa yhteistyötä toki toivotaan eri työpaikkojenkin välillä, mutta vain harvojen mielestä yhteyden tarve koskettaa ensisijaisesti koko seurakuntayhtymää. Tulkitsen tutkimukseni avointen vastausten ilmauksia viestinnästä lähinnä sosiaalistumisen ja kollektiivisten tunnereaktioiden kautta pääosin seuraavien tutkijoiden pohjalta: French & Bell (1979), Weick (1979), Nikkilä (1986), Schein (1987), Huhtinen 1991 ja Murto (1992).

Passiivinen sopeutuminen kulttuuriin vaikuttaa seurakuntaorganisaatiossa tyypilliseltä. Yhteisyyden kokeminen on erilaista sopeutuneissa kuin sopeutumattomissa organisaatioissa. Kaikki organisaatiot pyrkivät sopeuttamaan jäsenensä sosiaalistumisprosessien kautta. Sosiaalistumisprosessissa vaikein pulma liittyy siihen, että organisaatiot sallivat jäsentensä asteittaisen siirtymisen passiivisen sopeutumisen "laatikkoon". Sosiaalistumisprosessin hallitsemisen kannalta ehkä keskeisin kysymys onkin se, miten organisaatiossa estetään passiivinen sopeutuminen. (Nikkilä 1986:62-63.)

Seurakuntaorganisaation koetaan enimmäkseen olevan mieluinen työpaikka, mutta ei niinkään hoitava yhteisö. Schein (1987:171-172) toteaa Bionin mukaan ryhmien joutuvan välillä varhaisia taantuneita tunteita heijastavien emotionaalisten tunteiden valtaan. Näytti siltä "ikään kuin" jotakin muuta olisi ollut tapahtumassa pinnan alla. "Ikään kuin" edusti oletusta, joka sopi senhetkisiin emotionaalisiin tarpeisiin. Perusoletuksina toimivat riippuvuusoletus, taistelu-pako-oletus ja parinmuodostusoletus. Seurakuntaorganisaatiossakin tällaiset "ikään kuin" -tuntemukset ovat tavallisia. Niiden taustalla näyttää vaikuttavan kristillisen viestintäkulttuurin perinne. Kielteisten tunteiden patoaminen yhteisöllisessä vuorovaikutuksessa antaa helposti sen tunteen, että asiat ovat "ikään kuin" harmonisesti kohdallaan, mutta kuitenkin taustalla eli pinnan alla on varsin paljon (kielteisiä) kokemuksia, joita ei ole lupa tuoda julki tai puhua suoraan. Jäljelle jää joskus vain "ikään kuin"-ilmapiiri. Tutkimukseni osoittaa, kuinka vaikeaa on päästä selville viestinnän pintatason lisäksi niistä yhteisöllisyyttä luovista tai estävistä tekijöistä, jotka vaikuttavat yhteyden kokemisen alueella. On kyse organisaation syvätasolla vaikuttavista asioista, jotka eivät avaudu pelkästään perinteisillä viestintätutkimuksen keinoilla.

6.3.2 Vuorovaikutteinen konfliktien käsitteleminen

Vastaajien mukaan henkilökohtaisia keskusteluja tulisi lisätä ja kehittää ristiriitatilanteitten ratkaisumalleja. Ihmisten kohtaamisen opettelemista tarvitaan; tässä esimiehetkin tarvitsisivat koulutusta. Henkilökohtainen kohtaaminen ja keskusteluiden käynti on vastaajien toiveissa keskeisellä sijalla. Kohtaamisia kaivataan lisää aidosti, ihmisen tasolla. Kohtaamisissa tarvitaan enemmän yhteyttä ylhäältä alaspäin ja laajempaa viestintätaitojen hallintaa. Ongelmallisten kysymysten ratkaisemisessa viestintään kohdistuvat asenteet tuntuvat haittaavimmilta. Ihmisten väliset suhteet, klikit yms. tuntuvat olevan merkittävä viestinnän haitta. Toisaalta osa vastaajista ei näe klikkien haittaavan viestintää. Työntekijöiden aloitteet toivotaan saatavan näkyviksi. Toiveena on päätösten hakeminen yhdessä keskustelemalla, sikäli kun aikaa on. Aikaa henkilökohtaisille tapaamisille toivotaan enemmän.

Osa ongelmatilanteitten vaikeudesta saattaa johtua viestintään kohdistuvasta arkuudesta. Virallisiin ja epävirallisiin tilanteisiin suhtaudutaan eri tavoin. Epävirallisissa tilanteissa ollaan aktiivisempia kuin virallisissa. Virallisissa tilanteissa taas osalle työntekijöistä jomman asian esille tuominen voi tuottaa vaikeuksia. Muut työntekijät tunnistavat itsessään enemmän viestintäarkuutta kuin johtavat työntekijät. Palautteenanto koetaan vaikeammaksi kuin muu aktiivisuus viestintätilanteissa. Ristiriitatilanteitten käsittely vaikuttaa ongelmalliselta. Työskentelytavoissa on epäselvyyttä. Paikoitellen koetaan, että nimenomaan henkilökohtaiset asiat voivat haitata työskentelyä. Ongelmatilanteitten käsitteleminen työpaikkakokouksessa näyttää olevan vaikeampaa kuin muu työskentely. Työskentelytavoissa on osittain epäselvyyttä.

Seurakuntaorganisaation eri tilanteissa on vaikeuksia käsitellä konflikteja tai jopa tunnistaa niitä. Ryhmissä voi esiintyä taantuneita tunnetiloja ja niissä syntyy konflikteja. Jäsenten väliset suojamekanismit heijastavat sekä joidenkin jäsenten taipumusta pitää tiettyjä asioita itsestään johtuvina että tiettyjen asioiden pitämistä yksilön omista konflikteista johtuvina. (Schein 1987:170.)

Tutkimuksen mukaan työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa omiin asioihinsa aika hyvin. Mutta johtajien aktiivisuudessa alaspäin hierarkiassa koetaan parantamisen varaa.

Konfliktitilanteitten käsittelyssä on nähtävissä muutama päälinja. Toisaalta konflikteja ei näytä olevan ollenkaan; ainakaan niitä ei mainita käsiteltävän. Toisaalta ilmaistut konfliktit ovat pääosin ihmisten välisissä suhteissa olevia ongelmia; eri henkilöt eivät tule toimeen keskenään, mikä aiheuttaa jatkuvia ongelmia esimerkiksi palaverityöskentelyssä. Ongelmallisina keskustelutilanteina mainitaan myös tilanteet, joissa ollaan jakamassa työntekijöiden kesken työtehtäviä, loma-aikoja tai sopimassa muista ajankäyttöön liittyvistä kysymyksistä. Selvästi ei tule ilmi, millaisia ratkaisukeinoja käytetään, eikä sitä suoraan kysyttykään.

Tunnepitaisia mielipiteitä koskien omaan organisaatioon, johtamista ja saatua kohtelua on avoimissa vastauksissa runsaasti. Jo tämä ilmentää, että vastaajilla on paineita näiden näkemysten esittämiseen, ettei niitä ole käsitelty yhdessä. Tunnetason asiat ovat tuttuja osalle työntekijöistä esim. sielunhoitotyössä, mutta oman työyhteisön sisällä ne kuitenkin mieluummin sivuutetaan. Tunteitten käsittely kuuluu enemmänkin terapiatyön ammattilaisten työvälineisiin kuin seurakuntatyöyhteisön jäsenten valmiuksiin. Seurakuntaorganisaatiossa esiin tuleva epämääräinen suhtautuminen konflikteihin voi olla samaa perua Perka-Jortikan (1992:120) havaintojen kanssa, jossa todetaan kielteisten tunteiden olevan vaikeita käsitellä yhteisöllisesti. Ei ole totuttu ilmaisemaan ylipäättään kielteisiä asioita.

Toimihenkilöiden oman käsityksen mukaan heidän pahoinvointinsa työssä selittyy sosiaalisesti siten, että kiire, ihmisten välisen vuorovaikutuksen ongelmat ja johtamisen puutteet olivat heidän hyvinvointinsa pahimmat esteet. Perka-Jortikka (1992:188-189) toteaa toimihenkilöanalyysinsä ja sen tulkinnan koskevan kaikkia sellaisia ammatteja ja töitä, jotka edellyttävät yhteistoimintaa.

Seurakuntayhteisössä ilmenee työntekijöiden erilaisten kokemusten kirjo, josta osaa voisi luonnehtia transferenssi-ilmiöiksi. Konflikti- ja kriisitilanteissa ongelmanratkaisutaitoja tarvitaan erityisesti. Vaikkakaan organisaatioissa ei ole totuttu konfliktien ratkaisemiseen koko yhteisön tasolla, pidetään sitä kuitenkin mahdollisena. Se asettaa johdolle erityisen kovat vaatimukset. Yhteisökeskeisellä konfliktien ratkaisumallilla saavutettujen Murrin (1992:96-97) mukaan kuitenkin osapuolia ja yhteisöä tyydyttäviä ratkaisuja ja lisäksi entistä turvallisempi työyhteisö. Yhteisöllisen konfliktien käsittelyn lähtökohtana on periaate, että ristiriidat on ratkaistava siellä, missä ne ovat syntyneetkin.

Henkilöstöristiriitojen todelliset syyt eivät aina kuitenkaan johdu työyhteisöstä, vaikka ne siinä ilmenisivätkin.

konfliktitilanteita koskevat tämän tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että tarvitaan myös uusia toimintamalleja ongelmatilanteitten käsittelyyn. Vaikeista kokemuksista puhuminen ja hankalien tilanteitten läpikäynti on mahdollista. Murron (1992:102-105) mukaan konfliktitilanteita voi selvittää dramatisaation tai verbalisaation avulla. Dramatisaatio voi tapahtua esimerkiksi vitsejä kertomalla, kun taas verbalisaatio on puhumista nimenomaan tilanteen synnyttämistä tunteista ja kokemuksista. Jotta arkipäivän tottumuksista ja rutiineista ja niiden vaikutuksista voisi tulla tietoiseksi, on pysähdyttävä tutkimaan päättely- ja tulkintaprosesseja vaihe vaiheelta.

Seurakuntaorganisaatiossa näytettäisiin kaivattavan oman kulttuurin ymmärtämistä. Konfliktien ratkaisemisessa on kulttuurisellakin tietämyksellä merkitystä. Laajennettu kulttuurimalli jakaa Dubinskasin (1992:206) mukaan merkityssysteemin neljään piirteeseen, jotka menevät osittain päällekkäin: tieto, käytäntö, merkitys ja intohimo. Soveltamalla konfliktitilanteessa kulttuurista näkökulmaa toisen osapuolen merkitysten systeemiin, voidaan valaista eripuraisuuden taustoja. Henkilöiden omat tulkinnat itsestä ja toisista edellyttävät laajaa tietoa, joka muodostaa kulttuurisen kontekstin tietyn yksittäisen konfliktin ymmärtämiseksi.

Seurakuntaorganisaatiossa turvaudutaan konfliktitilanteitten käsittelyssä sen kulttuuriin omaksuttuihin tapoihin. Vastakkainasetelmia ei näydetä uskallettavan purkaa avoimesti, siihen ei ole kulttuurisia malleja, mahdollisesti ei taitojakaan. Konfliktitilanteitten nimeämisessäkin on ongelmia. Ei ole kulttuurisia malleja tunnistaa, minkä tasoinen ongelma on kysymyksessä ja miten sen kanssa pitäisi toimia. Ehkä ongelmien paljastuminen ei ole myöskään kulttuurisesti suotavaa. Kulttuurinmuutos konfliktien käsittelyssä on kuitenkin mahdollista. Bartunek, Kolb ja Jewicki (1992:226) laajentavat konfliktin käsittelemistä organisaatiossa julkisia, muodollisia ja rationaalisia lähestymistapoja laajemmalle. Tarkoituksena on nähdä yksityisiä, epävirallisia ja vähemmän rationaalisia konfliktin käsittelemisen tapoja. Jos konflikti pitää yllä sosiaalista muutosta, on välttämätöntä, että konfliktin käsittelyssä yksityiset ja epämuodolliset suunnat tulevat avoimesti esiin.

Konfliktitilanteitten käsittelyssä seurakuntaorganisaatiossa voidaan saada apua myös sosiaalisen havaitsemisen alueella. Sosiaalisessa havaitsemisessa on Hartleyn (1993:143-144) mukaan lukuisia mahdollisuuksia väärinymmärrykseen ja konflikteihin. Virheisiin johtaa oletus, että henkilö voi käyttäytyä eri tilanteissa samalla tavalla. Yritys luoda pysyvä kuva toisen käyttäytymisestä voi johtaa väärinymmärrykseen, samoin kuin liiallinen luottaminen ensivaikutelmaan.

On tärkeää tunnistaa seurakuntaorganisaation piilevän osan ainekset, mikäli ristiriitailanteista halutaan päästä selvyyteen. Rationaalisen ja irrationaalisen maailman välillä vallitsee ristiriita. Työyhteisössä se merkitsee konfliktia työtavoitteiden ja yhteisössä vallitsevien muiden tavoitteiden välillä. Johtajan on kestettävä yhteisön tehtävän suorittamiseen liittyvä ahdistus ja pyrittävä selvittämään sen luonnetta. Johtajan tehtävänä on huolehtia organisaation rajoista. Se, että johtaja liittyy ryhmään ja irtaantuu siitä merkitsee yhteisöä hedelmöittävän vuorovaikutuksen syntymistä. Johtajuuden tehtävä on tunnistaa tiedostamattomia järjestelmiä ja niiden vaikutus sekä selkeyttää tiedostettuja ja säädeltävissä olevia järjestelmiä. Organisaatiossa pakonomainen pyrkiminen yhdenmukaiseen ajatteluun kertoo epämääräisesti toimivasta johtajuudesta. (Huhtinen 1991:88-89.)

Harva tutkimukseni vastaajista kaipaa suoraan lisää luottamusta. Luottamuksen tarve tulee esiin vastauksissa, jotka korostavat avoimuutta ja rohkeutta. Luottamus tai sen puute ilmenee siinä, kuinka uskalletaan käydä kohti hankalia asioita. Eri johtajien, työntekijöiden ja seurakuntien välillä on ongelmia. Vastauksissa toivotaan uusia ratkaisutapoja ja avointa paneutumista ristiriitoihin, silloin kun niitä esiintyy. Ryhmiin kohdistuvaa työhönsä voidaan tarvita konfliktitilanteissa, joissa ulkopuolisesta tahosta voi olla hyötyä. Ongelmatilanteissa näyttää olevan tarve kuulla asianosaisia nykyistä enemmän. Näytetään tarvitsevan erilaisia luovia ratkaisumalleja ristiriitojen käsittelyyn. Lisäksi näytetään tarvitsevan henkilökohtaisia keskusteluja johdon ja henkilöstön kesken.

6.3.3 Sisäinen viestintä ulkoisen viestinnän vakuuttajana

Tutkimuksessani on esitetty runsaasti toiveita keskustelemisen ja keskinäisen ajatusten- vaihdon lisäämisestä. Tarvitaan keskustelua sekä myönteisistä että kielteisistä asioista. Toivotaan, että olisi enemmän rohkeutta puhua asioista oikealla nimellä ja kehittää myös keskustelujen laatua. Aktiivista kuuntelemistakin kaivataan lisää. Toive suunnataan erityisesti johtajille. Päätöksenteossa tarvitaan enemmän ja ajoissa tapahtuvia yhteydenottoja asianosaisiin; toisten ajan tasalla pitämistä pidetään tärkeänä. Kun on kyse jostakin päätösasiasta, ennakoivan keskustelemisen tarve nousee vahvasti esiin. Vapaan ilmiin sekä tasavertaisen ja kunnioittavan asenteen toivotaan olevan arkipäivää.

Konfliktien ratkaiseminen tavalla tai toisella on työyhteisölle välttämätöntä. Kun työyhteisössä löytyy ongelma-alueita, jotka ovat haittaamassa työtä, mutteivät näytä olevan itse ratkaistavissa, tulee mukaan kolmannen osapuolen käyttö. Työnohjaus on tapa, jota tutkitun työyhteisön jäsenistä jopa alle 40 % on käyttänyt muodossa tai toisessa, useimmat ryhmätyönohjausta. Käsitellessään seurakunnan johtajien jaksamista työssä Ijäs (1994:184-189) korostaa ulkopuolisen sielunhoitotuen, työnohjauksen tai terapian olevan eräs keskeinen alue, josta saadaan ulkopuolista neutraalia näkemystä työhön.

Luterilainen näkemys seurakunnasta on omiaan ruokkimaan sitä käsitystä, ettei kirkossa olevien henkilöiden yhteistoimintaa ole mielekästä tarkastella, koska usko rakentuu Jumalan eikä ihmisten varaan. Mielestäni tarkastelu ei ole mitenkään ristiriidassa kirkon hengellisen roolin kanssa, päinvastoin uloskin päin tapahtuva viestintä saa vakuuttavuutta, kun sisäisen viestinnän asiat hoidetaan mahdollisimman sujuvasti ja tarkoituksenmukaisesti. Kirkko voi entistä enemmän tarkastella sekä rakenteellista että toiminnallista kokonaisuutta kriittisesti ja uusiutua näin myös menettelytapojen alueella, mikä lisää valmiuksia kohdata seurakuntalaisia ja ympäröivä yhteiskunta.

Sisäisessä viestinnässä tällainen kriittinen tarkastelu voi kehittää yhteistyömenetelmiä, lähentää ihmisiä toisiinsa ja auttaa jakamaan työssä syntyneitä kokemuksia. Voivathan kirkon työntekijät julistaa 'puhdasta' evankeliumia ja toisaalta olla sidoksissa 'epäpuhtaaseen byrokraattiseen perintöön', jotka yhdessä voivat antaa ulospäin hyvinkin ristiriitaisen viestin kirkosta. Kirkon tehtävä on pitää esillä evankeliumia. Näyttää siltä, että

evankeliumin julistamisen rooli estää työntekijöiltä itsekriittisen tarkastelun ja estää myös sellaisen yhteistoiminnan syntymistä kirkon sisällä, mihin muu yhteiskunta on jo valmiimpi. Kristilliset ihanteet, roolittunut ihanteellistaminen, joka sulkee aidon elämän ja kielteiset kokemukset ulkopuolelleen, ei kykene viestimään kirkosta myöskään ulospäin tuoreesti. Silloin viestintä koetaan hurskasteluksi tai kaksinaismoraaliseksi. Jos työyhteisön sisällä pyritään totuudellisuuteen ja autenttiseksi koettuun viestintään, se ei voi olla heijastumatta kaikkiin ulkopuolisiin kontakteihin entistä vapaampana ja aidompana vuorovaikutuksena.

Toimiakseen vakuuttavasti ulospäin kirkko tarvitsee kykyä uusiutua sisältäpäin. Sisäisen viestinnän avulla sisäinen tarkastelu ja tilannekatsaukset ovat mahdollisia. Mitä enemmän on kykyä mennä rohkeasti kohti konflikteja sisältäviä asioita, sitä realistisemmaksi ja autenttisemmaksi viestintä koetaan. Työyhteisö toimii hyvin, kun siellä pääsee tapahtumaan kulttuurin muuttumista uusiutumisprosessin kautta.

6.4 Sisäisen viestinnän kulttuurin murros

6.4.1 Rutiiniviestinnästä kehittämiseen

Tutkimukseni ei anna suoraan tietoa kulttuuripiirteisiin toivottavista muutoksista, mutta vastauksien tarkastelussa tulee ilmeiseksi muutoksen tarve. Kulttuuristen käsitysten ja normien muodostuttua pitää Schein (1987:67) niitä "sisäisenä järjestelmänä", joka alkaa vuorostaan vaikuttaa ulkoiseen järjestelmään määräten sen toimintaa ja vuorovaikutusta. Muodostuttuaan kulttuuri vaikuttaa ympäristön kokemistapaan ja tapaan, jolla ympäristö nähdään ja jolla siihen suhtaudutaan. Ympäristö vaikuttaa alun perin kulttuurin muodostumiseen. Tämän näkemyksen pohjalta on mahdollista ymmärtää, miksi niin monille tutkimukseni vastaajista viestinnän kehittäminen on vierasta. Toimintatavat ja viestintä ovat kulttuurisesti jo määriteltyjä. Lisäksi on vaikea erottaa, mikä on työtehtävien hoitoa, mikä viestintää. Totuttuja toimintatapoja on vaikea tarkastella kriittisesti tai uudistushakuisesti.

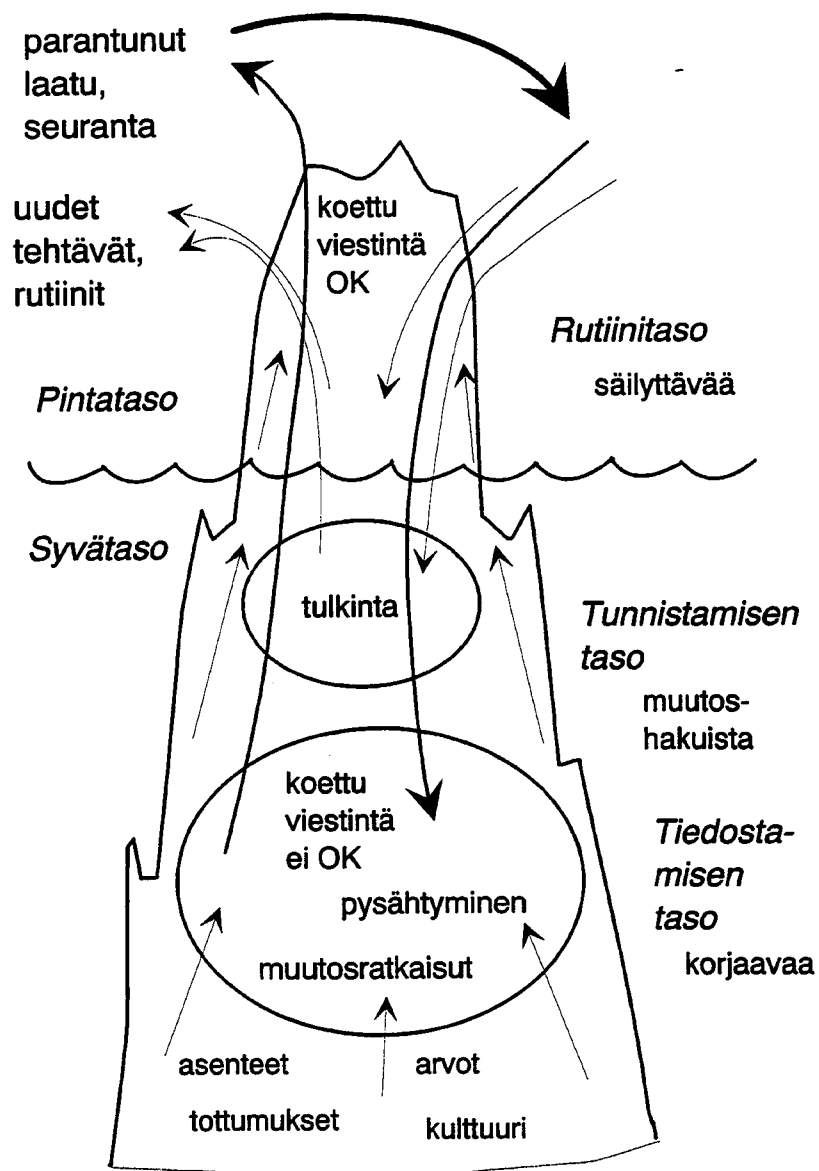
Erilaiset organisaatiomallit näyttävät olevan myös kulttuurisilta piirteiltään erilaisia. Organisaatioon sosiaalistumisen ja yleisemmin koko organisaatiokulttuurin tietoisien

hallinnan kannalta on tärkeää, että hallintoyksiköissä arvioidaan jatkuvasti kriittisesti sitä, millainen organisatorinen perusmalli on sopivin ajatellen erityisesti kunkin yksikön tehtäviä, tavoitteita ja yhteiskunnallista merkitystä. Organisaatiomallien keskinäisellä riippuvuudella on keskeinen vaikutus organisaatiokulttuuriin. (Nikkilä 1968:71-72.)

Koska kulttuurimalli paljastetaan toistuvien haastattelujen avulla, ei tämä tutkimus voi suoraan antaa tietoa kulttuurisesta tasosta. Kulttuurin tutkimiseen liittyy huomion kohdistaminen yllätyksellisiin asioihin ja järjestelmällinen havainnointi ja tarkistus. Tutkijan pitäisi pyrkiä julkistamaan yllätyksellisiä, askarruttavia asioita ja erittelemättömiä vaikutelmia. Muodostetaan hypoteesi, jonka jälkeen sitä pyritään järjestelmällisesti tarkistamaan ja vahvistamaan. Näin päästään oletusten tasolle, minkä jälkeen tehdään uusintatarkistukset ja korjaukset ja esitetään määrämuotoinen kirjallinen kuvaus. (Schein 1987:127.)

Erialaisten viestintäilmasto koskevien kartoitusten lisäksi tarvitaan malleja, joilla hahmotellaan työyhteisöjen sisäisen viestinnän tilannetta. Sisäisen viestinnän kehittäminen näyttäisi mahdolliselta kehittämällä jäävuorimallin avulla, jossa keskeistä on tunnistaa, mille tasoille kuuluvan viestintäongelman ratkaisemisesta on kysymys. Malli perustuu Frenchin ja Bellin (1979:28-29) klassiseen organisaation jäävuorimalliin, jossa näkyvässä osassa (kuviossa 6 pintataso) on organisaation tavoitteet, tekniikka, rakenne, taidot ja kyvyt sekä taloudelliset voimavarat. Piilevässä osassa (kuviossa 6 syvätaaso) ovat asenteet, arvot, tunteet, vuorovaikutus ja normisto. Perinteisesti ei ole ollut tapana tarkastella organisaation piilevää osaa, mutta tässä mallissa selvitetään myös sitä.

Jäävuorimalli (kuvio 6) kehittyi tämän tutkimuksen tulosten pohdintavaiheessa ja siinä on liittymäkohtia organisaatiokulttuuriteorioihin (French & Bell 1979, Weick 1979, Nikkilä 1986, Schein 1987, Murto 1992). Tämä malli voi toimia sisäisen viestinnän kehittämisen välineenä konsultaatiokeskusteluissa tai koulutustilanteissa. Mallissa sisäistä viestintää voidaan tarkastella *rutiinitasolla*, *tunnistamisen tasolla* ja *tiedostamisen tasolla*. Tutkitussa seurakuntaorganisaatioissa esiin tulleet viestinnän kehittämisehdotukset näyttävät pitäytyvän paljolti rutiini- ja tunnistamisen tasolla, tosin tiedostamisen tasolle viittaavia ehdotuksiakin on. Näyttäisi siltä, että aika ajoin toteutettu sisäisen viestinnän kehittäminen *tiedostamisen tasolla* on omiaan muuttamaan koko kulttuuria avoimempaan suuntaan ja lisäämään työntekijöiden keskinäistä luottamusta.



KUVIO 6. Organisaation sisäisen viestinnän kehittämisen jäävuorimalli

Käsillä olevan tutkimuksen tulokset näyttävät jäävuorimallin valossa osittain ristiriitaisilta, sillä osa vastaajista kokee sisäisen viestinnän olevan kunnossa eikä näe jatkokehittelyn tarvetta. Osa vastaajista taas kokee, ettei koettu viestintä ole kunnossa ja kaipaisi muutosta tilanteeseen. Vaikuttaa siltä, etteivät nämä todellisuudet ole kohdanneet toisiinsa, eivätkä eri ryhmät tunne toistensa näkemyksiä eivätkä kokemuksia.

Jäävuorimalli hahmottaa sisäisen viestinnän toimintaa eri tasoilla. *Rutiinitaso* on siinä pintatasolla ja tunnistamisen taso ja tiedostamisen taso ovat syvätasolla. Rutiinitasolla

asiat yleensä sujuvat eteenpäin, ja jos viestinnän koetaan olevan kunnossa, se säilyttää tilannetta entisenlaisena. Työyhteisö voi toimia joten kuten käyttäen vain rutiinitasolla tapahtuvaa pintatason viestintäprosessia. Jos viestinnän ei koeta toimivan, se voi helposti johtaa syvemmän tason tarkasteluihin. Viestinnän kehittämisestä rutiinitasolla työyhteisö yleensä selviää itsenäisesti; tehtävässä ei tarvita ulkopuolista tukea. Rutiinitason muutoksilla voidaan puuttua lähinnä tiedonkulun välineisiin ja tiheyteen, aktiivisuuteen viestinnässä, viestintätaitojen ja työneuvotteluiden viestintätyöskentelyyn. Rutiinitason työskentely on neutraalia. Työskentelyä rutiinitasolla voisi ilmentää naturalistinen tutkimusote. Naturalistista tutkimusotetta kuvastavat verbit kuten kokoontua (*assemble*), rakentaa (*construct*), tulkita (*interpret*), luoda (*create*) ja organisoida (*organize*) (Haves 1983:258).

Tunnistamisen taso vie työyhteisön sisäisen viestinnän kysymysten tarkastelun pintaa syvemmälle. Tällä tasolla haetaan selkeää muutosta johonkin epäkohtaan viestinnän alueella. Jossain ongelmatilanteessa tämä voi tarkoittaa esimerkiksi tiedonkulun tehostamista sähköpostin kehittämisellä tai työtiimin keskustelupalaverin järjestämistä useammin kuin aikaisemmin. Tällä tasolla tunnistetaan esimerkiksi tarve nopeuttaa rutiinitiedonkulkua sähköisesti, päätetään, mitkä asiakirjat ja tiedot menevät infosivuille ja muutetaan rutiineja, kunnes myöhemmin tulee uusi tarve muuttaa sitä. Tunnistamisen taso syventää näkemystä viestinnän käytännöistä ja korjaa jotain yhteistyön aluetta toimivammaksi. Tunnistamisen tasolla ulkopuolinen, neutraali asiantuntija tai konsultti voi olla tarpeen. Hänen avullaan saadaan nopeasti selvitettyä kulloinenkin muutostarve ja päästään konkreettisiin ratkaisuihin. Tunnistamisen tasolla tapahtuvassa viestinnän kehittämisessä päästään pysyvämpiin ratkaisuihin kuin rutiinitason ratkaisuilla. Ratkaisut parantavat myös olosuhteita ja auttavat jo sinällään kehittämään yhteistyötä. Tällä tasolla muutoksia voidaan tehdä vuorovaikutuskäytännöissä, konfliktien selvittämisessä ja johtamisessa. Lisäksi on mahdollista tehdä aloitteita avoimuuden lisäämiseksi ja hierarkisuuden vähentämiseksi.

Sisäisen viestinnän kehittämisessä *tiedostamisen taso* auttaa korjaamaan tilannetta eniten pysyviä vaikutuksia synnyttävällä tavalla. Tällöin puhutaan jo syvätasolla tapahtuvasta muutoksesta, johon sisältyy perusteellisempaa selvitystyötä kuin rutiini- ja tunnistamisen tasoilla. Tämä vaatii prosessissa pysähtymistä, ajan antamista, tietoisia muutoksia, korjaamishdotuksia ja ratkaisujen soveltamista kulloiseenkin tilanteeseen.

Yhtenä viestinä syvätasoisesta muutosratkaisusta tai sen tarpeesta voi olla se, että sisäisen viestinnän ei koeta olevan kunnossa. Jos tulee jatkuvasti ilmi tilanteita, joissa koetaan, että työpaikan viestintä ei suju, on paikallaan selvittää, missä ollaan menossa ja mitkä asiat vaativat huomiota ja korjaamista. Konfliktitilanteet voivat sisältää aineksia, jotka auttavat ryhmää ryhtymään tiedostamisen tasolla työskentelyyn. Tällä tasolla vaikuttavat asenteet, tottumukset, arvot ja kulttuuri, missä eletään; työskennellään siis organisaation piilossa olevien tekijöiden, syvätason, kanssa. Kun tiedostamisen tasolla tehdään ratkaisuja, on tuloksena parantunut viestinnän laatu ja suurempi sitoutuneisuus työyhteisöön. Jos sisäisen viestinnän korjaamiseen tähtäävissä ratkaisuissa päästään tiedostamisen tason työskentelyyn, on se omiaan synnyttämään aikaisempaa lujempaa ja aidompaa yhteistyötä koko työyhteisössä. Yhteisöllisyyden kokemuksia syntyy, koska kielteisiäkin kokemuksia uskalletaan käsitellä vapaasti. Viestintäilmastossa tapahtuu muutoksia, työntekijät ovat halukkaita tarkastelemaan myös omassa persoonassaan olevia toimintamalleja ja hakemaan työrooliinsakin lisää liikkumatilaa.

Mielestäni tällä sisäisen viestinnän yksinkertaisella kehittämismallilla voitaisiin tarkastella esim. tietyllä työpaikalla viestintäongelmiin törmättäessä, minkä tasoisesta ongelmasta on kysymys ja miten se on selvitettävissä. Kohtalokas virhe viestinnän kehittämisessä voi olla se, että pintatason ongelman käsittelyyn käytetään syvätason ongelman vaatima aika ja vaiva. On tärkeää tunnistaa, minkä tasoisesta ongelmasta on kysymys ja ratkaista sen mukaan ongelman käsittelyn laajuus, tapa ja ajan antaminen. Jos työyhteisössä ei uskalleta käsitellä mitään ongelmia perusteellisesti, vaikka ne sitä vaatisivatkin, tilanne johtaa rutiinitason ratkaisuihin ja perusongelmien siirtämiseen, säilymiseen tai torjuntaan. Tämä taas on omiaan ylläpitämään tehotonta, mahdollisesti ilotontakin, työskentelyä ja vaikeitten tilanteitten välttelyä. Oppivassa organisaatiossa vallitsee muutoshakuinen ilmapiiri ja siellä uskalletaan tarttua myös tiedostamisen tason ongelmiin, kriittinen tarkastelutapa sallitaan. Byrokraattinen organisaatio taas tyytyy välttämättömimpään, pitäytyy rutiinitasolla, ettei ikäviä yllätyksiä tulisi ja toimintatapa säilyisi turvallisena, mikä on naturalistinen työskentelytapa (vrt. Haves 1983).

Jäävuorimallin soveltamisessa tarvitaan kriittistä tarkastelutapaa erityisesti tiedostamisen tasolla, koska naturalistinen ote ei johda rutiinitasoa pidemmälle. Kriittinen teoreetikko kaivelee sosiaalisen toiminnan takana olevia merkityksiä löytääkseen syvempiä pintarakenteitten alla kätöksä olevia tulkintoja. Eräänlaisen psykoanalyysin avulla teoreetikko

yrittää paljastaa itsetpetoksen, vääristyneen tiedonkulun, oletetut ja ilmaistut merkitykset. Kriittiset teoreetikot etsivät psyykkistä vankilaa, jonka yksilöt luovat ja teoreetikot paljastavat. Kriittiselle tutkijalle kieli ei ole neutraali. Kieli ja merkitys tulevat esille jokapäiväisen elämän merkitysprosesseissa. Kieli ei ole vain merkkien systeemi, joka edustaa kulttuuria; se on kokemusten ymmärtämistä ja siltojen rakentamista, tapa luoda sosiaalista todellisuutta. (Putnam 1983:50-51.) Kriittisiä verbejä ovat esimerkiksi räjäyttää (expose), vapauttaa (liberate), kritisoida (criticize), keksiä (discover) ja herättää (awake) (Haves 1983:258.)

Organisaation sisäisten prosessien vaiheiden toteaminen on todella vaikeaa. Useimmiten tässä tarvitaan ulkopuolista asiantuntemusta, konsultointi-, tutkimus- tai työnohjausapua. Tutkimukseni on yksi etappi yhdessä organisaatiossa. Sen mukaan voi arvioida sitä, minkälaiseksi sisäisen viestinnän tilanne koetaan yhdessä keskisuudessa seurakuntaorganisaatiossa tietyinä hetkenä. Kulttuuriset muutokset ovat hitaita, rutiinitason muutokset nopeampia. Tutkimuskysely toteutui toukokuussa 1992, jonka jälkeen seurakuntayhtymän viestinnässäkkin on voinut muuttua jotain, mikä ei enää käy ilmi tästä selvityksestä. Ympäröivä yhteiskunta tuottaa kaiken aikaa paineita muutokseen, ja niihin jokaisen organisaation on vastattava ja sopeuduttava. Kulttuuriset muutokset ovat mahdollisia, tietoisia ratkaisuja, kunhan tiedetään, missä ollaan tällä hetkellä ja minkälaista tarvetta on muutokseen. Kaikessa kasvussa ja muutoksessa vallitsevan tilanteen tunnistaminen on välttämätöntä. Kulttuurisessa muutoksessa kyse on vallitsevien kulttuuristen piirteiden tunnistamisesta, tilannekartoituksesta, jotta voidaan lähteä aktiiviseen muutosprosessiin. Seurakuntaorganisaatiosta saadut tulokset ovat samansuuntaisia hallintoorganisaatioita koskevien tulosten kanssa. Suurimmat puutteet esiintyivät molemmissa ylemmän johdon ja henkilöstön välisissä suhteissa. (Kuitunen 1994:1-15.)

Johdon ja työntekijöiden näkemys vallitsevasta tilanteesta on erilainen, sillä johtajat näkevät organisaation tilanteen omasta näkökulmastaan, oman todellisuutensa läpi, samoin työntekijät omastaan. Tässä tutkimuksessa ei työntekijöitten näkökulmasta katsottuna riitä vuorovaikutukseksi se, että johtajat ovat tekemisissä vain keskenään. Tarvitaan vuorovaikutteista keskustelua työyhteisön eri tahojen kanssa, jotta päätösten pohjana olisivat mahdollisimman laajat näkemykset.

Tutkimustuloksistani nousee selvästi esiin johdon ja henkilöstön välisen viestinnän vaikeus. Tässä voi olla kysymys siitä, että organisaation eri tasoille muodostuu kulttuurisia osajärjestelmiä, jotka saattavat jatkuvasti etäännyä toisistaan, mikäli eri tasot eivät pysty välittömästi viestimään toistensa kanssa. Alaisen ja esimiehen välillä voi olla "viestintäkatkos" tai "väärinymmärryksiä". (Nikkilä 1986:54-55.)

Tuloksissani johtajat kokevat itse olevansa parempia viestijöitä kuin millaisiksi henkilöstö heidät kokee. Samoin he pitävät itseään suhteellisen hyvinä kuuntelijoina, mitä taitoa työntekijät heiltä erityisesti kaipaisivat enemmän. Myös Argyris (1981) havaitsi johtajilla puheiden ja tekojen välisen ristiriidan. Vaikka johtajat puheissaan pitivätkin tärkeimpinä luovuuden, riskin ottamisen, joustavuuden ja luottamuksen maksimoimista, he käyttäytymisessään toimivat harvoin näiden periaatteiden mukaisesti. Johtajat keskittyivät ainoastaan tehtävän valmiiksi saattamiseen, he korostivat älyllistä rationaalisuutta ja tunteiden ilmaisun torjuntaa ja näkivät ylhäältä tulevan ohjauksen ja kontrollin tehokkaimpana inhimillisiin suhteisiin vaikuttamisen keinona. (Murto 1992:93-94.)

Tuloksissani näkyy erityisesti henkilöstön toive siitä, että johtajat käynnistäisivät kulttuurista muutosta. Johtamiskoulutus ei ole seurakunnissa pystynyt vielä merkittävästi muuttamaan johtamiskulttuuria. Vaikka kirkkoherroja on nykyään koulutettu johtamistehtäviin, huomattavia muutoksia johtamistavassa ei kuitenkaan ole ollut havaittavissa, mikä voi johtua rakenteiden jäykkyydestä. (Ijäs 1994:182.)

Seurakunta työyhteisönä näyttää jättävän helposti "pahan" jonkin ihmisen, jonkin alaryhmän tai alakulttuurin kannettavaksi, koska kyseessä on kristillinen yhteisö. Syntipukki-ilmiössä on Murrin (1992:98-99) mukaan kysymys yhteisöllisen patologian tai pahan sijoittamisesta yksilöön tai ryhmään, jota vastaan pyritään suojautumaan tai hyökkäämään erilaisin toimenpitein. Tässä on kysymys yhteisön kyvyttömyydestä itsetutkisteluun ja oman patologiansa kohtaamiseen. Jotta yhteisöt toimisivat tehokkaasti ja vastuullisesti, tarvitaan yhteisöllisiä foorumeja, jossa käytävän keskustelun sisältöä tulee tarkkailla, ettei se rutinoitu rituaaliksi. Seurakuntaorganisaation viestintäkonflikteissa yhtenä merkittävänä tekijänä näyttää olevan kulttuurinen patologia, jossa helposti erilaiset näkemykset leimataan syntipukki-ilmiön tavoin. Asioitten arvioimisen kulttuuri on vähäistä ja pienetkin arviointiin viittaavat keskustelut voivat leimata niiden esittäjän. Henkilökohtaisen patologian esille ottaminen taas on äärimmäisen vaikeaa, koska koko

seurakunnallinen kulttuuri lähtee siitä perusnäkemyksestä, että seurakunnan työntekijät toteuttavat kutsumustaan ja he pyrkivät elämään ihanteittensa mukaan. Sekä yhteisö että yksilötasolla syntyy mielikuva valmiudesta ja oikeassa olemisesta, mikä on omiaan ruokkimaan sitä käsitystä, ettei mitään tarvitse muuttaa. Kun jokin viestintäkuvio sitten muuttuu, se järkyttää syvästi vallitsevaa tilannetta ja se koetaan helposti tuomittavaksi tai huonoksi.

Tutkimustuloksista tulee ilmi eri tavoin koettu sisäinen viestintä. Ihmisen sosiaalisesta hyvinvoinnista on olemassa useita totuuksia, sillä ihminen elää jatkuvasti muuttuvassa vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa - ja voi joko hyvin tai pahoin. Viestintä on työyhteisön hyvinvointiin oleellisesti vaikuttava asia, ja kuten sosiaalinen hyvinvointi viestintäkin edellyttää monitahoisten tekijöiden huomioimista yhdessä. (Perkka-Jortikka 1992:189.)

Sisäisen viestinnän kehittäminen edellyttää tarpeiden tunnistamista ja kielteisten näkemysten kohtaamista. Seurakuntaorganisaatioiden on tunnistettava oma tilanteensa yhteisönä ja lähteä kehittämään yhteistyötään avoimuuden ja uudistuvuuden suuntaan. Johtajat ovat tässä avainasemassa.

6.4.2 Uutta viestintää kohti

Oppivan organisaation viitekehys on byrokraattis-konservatiivista mallia toimivampi yhteisen kehittämisen ympäristönä. Sen keskeisenä etuna on henkilöstön itseohjautuvuuden lisääntyminen ja arvostaminen sekä suoran ohjaamistoiminnan ja yksisuuntaisen johtamisen väheneminen. Yhteisessä työskentelyssä johtajien eristäytyminen ei ole välttämätöntä. Yhteistä todellisuutta jaetaan työntekijöiden ja johdon kesken. Sisäisten yhteistoiminnallisten prosessien avulla haetaan muita kuin saneluratkaisuja. Kuuleminen on aktiivista kuuntelemista ja työyhteisössä siedetään myös kielteisten asioiden käsitteilyä ja ahdistuksen tunteita.

Organisaation sisäisten ja sen ympäristössä tapahtuvien ilmiöiden kriittinen tarkastelu on tärkeää. Luovuuden ja toisaalta passiivisen sopeutumisen toteutuminen ovat organisaation kannalta keskeisiä kysymyksiä. Ratkaisevaa on työtä koskeva välitön viestintä organisaation piirissä ja sen suhteessa ympäristöön. Luovat toiminnot näyttävät

edistyvän juuri silloin, kun organisaatiossa toimivat ihmiset arvioivat kriittisesti sitä todellisuutta, joka organisaatiota ympäröi. (Nikkilä 1986:60-62.) Kehittämismyönteiset organisaatiot hakevat luovuuden edistymistä, byrokraattis-konservatiivisessa organisaatiossa luovuus ei ole yhtä tärkeällä sijalla.

Tutkimukseni tulokset viittaavat siihen, että ohjaaminen toteutuu osassa kokoustilanteita kaavamaisesti. Jos ohjaamista vähennetään, pyritään ryhmissä löytämään luovia ratkaisuja. Ryhmäkehityksen eri vaiheissa voidaan kysyä, pyritäänkö työskentelyssä ratkaisuihin, jotka tyydyttävät ja institutionaalistavat ryhmäläisiä, koska ne vähentävät ahdistusta. Vai pyritäänkö optimaalisiin ratkaisuihin ja kehitetäänkö havainnoivalle luovuudelle sopivaa ilmapiiriä jotta pysyttäisiin ulkoisesti mukautumiskykyisinä vaikkakin sisäisesti ahdistuneempina? (Schein 1987:216.)

Työkulttuurin muutokset ovat välttämättömiä vähennettäessä ohjaamista. Korjaavassa kulttuurissa pyritään muuntamaan ahdistus energian lähteeksi. Ahdistus ymmärretään kokonaisuutta palvelevaksi ilmiöksi, joka kertoo muutoksen tarpeesta. Tämän vuoksi sitä pyritään käsittelemään. Ellei näin tapahdu, ahdistus saa vallan ja alkaa vaikuttaa tuhoavasti. Se tukahduttaa toiminnasta luovuuden, puristaa kaavamaisuuteen ja entisen matkimiseen. (Huhtinen 1991:111.)

Vaikuttaa siltä, että kehittämishalukkuutta löytyy tutkitusta organisaatiosta niin kuin muistakin hallinto-organisaatioista (Kuitunen 1994, Perkkä-Jortikka 1992). Hierarkkisyyden vähentäminen johtamiskäytännöissä on keskeistä, ja keskustelevuuden lisääntyminen edistää päätöksentekoprosessien sujuvoittamista. Oppivan organisaation kulttuuri voi lisääntyä yhdessä oppimalla ja kokemuksilla jakamalla.

Organisaatiokulttuuria voi kuvata kolmella tasolla: byrokraattis-konservatiivisella, teknoprofessionaalilla ja oppivan organisaation tasolla (Nikkilä 1986), joista byrokraattiskonservatiivinen on Scheinin (1987) mukaan ylikypsän ja jämähtäneen organisaation malli. Seurakuntaorganisaatiossa löytyy erityisesti byrokraattiskonservatiivisen organisaatiokulttuurin piirteitä, historian tuottamaa organisaatiomallia, joka on kangistunut kaavoihin. Löytyy myös oppivan organisaation kulttuuria, tosin se ei näytä olevan seurakuntaorganisaation vallitseva piirre.

Byrokraattis-konservatiivinen malli on omiaan taannuttamaan viestintää. Organisaatiossa tai ryhmässä voi toimia myös yhteensulautumisen oletus. Tässä oletuksessa kielletään ryhmän sisäiset erot ja siihen liittyy harhakuva siitä, että kaikki ovat toistensa kaltaisia ja ryhmän jäsenet sulautuvat toisiinsa positiivisesti. Paljastamalla peitetyn oletuksen ja testaamalla sen paikkansapitävyyttä ryhmä voi kohdata sen tosiasian, ettei se ole täydellinen eikä yhtenäinen eikä ehkä pysty luomaan täydellistä ratkaisua. (Schein 1987:174.) Hengellisen yhdenmukaisuuden oletus voi toimia seurakunnassa näennäisläheisyyttä ylläpitävänä tekijänä.

Ryhmän eri kehitysvaiheet voivat myös ylläpitää taantuneita tiloja, jotka on löydettävissä, kun tila tunnustetaan. Ryhmäkehityksen eri aikoina ja niiden ristiriidoissa on Scheinin (1987:176-177) mukaan eri vaiheita. Riippuvuutta ja auktoriteettikysymyksiä kohdattaessaan ryhmän on ratkaistava, kuka sitä johtaa ja kuka on kenestäkin riippuvainen. Seuraavaksi ryhmän on ratkaistava läheisyyden, roolien eriytymisen ja vertaisryhmien kohtaaminen. Ryhmän oppiessa käsittelemään ongelmiaan, toteuttamaan tarkoitustaan ja rakentamaan turvallisia ja tyydyttäviä sisäisiä järjestelmiä se rupeaa kohtaamaan institutionalisoitumisen ja byrokratisoitumisen ongelmia. Jo omaksutut kulttuuri oletukset voivat tällöin rajoittaa ja estää jatkuvaa kehitystä.

Ryhmän johtajien ja jäsenten keskinäisen vuorovaikutuksen tapa tunnetasolla määrittää sekä ryhmän kehitysvaiheen että sen kulttuurin "tyylin". Joskus tällaiset tavat voidaan määritellä niiden äärimmäisyydestä tai ulkoisiin olosuhteisiin sopimattomuudesta johtuen tasapainottomiksi tai "neuroottisiksi" siinä mielessä, että ne voivat olla itsensä mitätöiviä. Johtajien psykodynaamiseen rakenteeseen kohdistuneet tutkimukset ovat myös paljastaneet, että heidän suojamekanismeihin liittyvät taipumuksensa voivat lopulta johtaa "neuroottisiin organisaatioihin". Neuroottiset organisaatiot eivät pysty tarkoin arvioimaan ulkoista ja sisäistä todellisuutta ja toimivat sen tähden osittaisen tiedon, projektoiden ja fantasioiden pohjalta. (Schein 1987:183-185.) Tämän tutkimuksen vastauksista on löydettävissä ilmauksia epämääräisistä johtamisen tavoista, mitkä voisivat viitata neuroottisen organisaation ilmenemismuotoihin. Neuroottisen organisaation piirteet ovat omiaan tuottamaan taantuvaa viestintää ylläpitävää systeemiä. Olisi tarkemmin tutkittava syvähaastattelulla, millaisia kokemuksia organisaation eri tasoilla henkilöillä on organisaatiokulttuurista, johtamiskulttuurista ja erilaisista johtamistyyleistä.

Scheinin havainto yleisestä muutoksen vastustamista sen ahdistavuuden takia on havaittavissa myös omassa tutkimuksessani. Seurakuntaorganisaatiossa ahdistuneisuus on toisaalta "hengellinen hyve": on hurskasta olla ahdistunut omasta kurjuudestaan. Tämähän saa ihmisen tarvitsemaan armoa. Ahdistuneisuus sekoitetaan helposti masentuneisuuteen ja itsensä vähättelyyn. Toisaalta yhteisön tasolla ilmaistuna inhimillisenä tunteena se on "synti", koska sen ilmaisemisessa tuodaan julki paha oloa, yhteisön pimeää puolta eikä ole kulttuurisesti suotavaa, että avointa ja kohdennettua ahdistuksen ilmaisemista esiintyy. Näin ollen kielteiset tai ahdistuksen ilmaukset kuvastavat yhteisöllisesti sitä puolta, josta ei kulttuurisesti haluta olla tietoisia. Vuorovaikutusviestinnässä tästä kehkeytyy oikeastaan kaksoisparadoksi. Tilanteeseen sopeutuminen ja rutiiniasioiden hoitaminen ovat tärkeimpiä kulttuurisia ratkaisukeinoja tähän, tosin työnohjaustakin on käytetty hyväksi merkittävästi. Ilmiönä yhteisöllisesti "optimaalisiin ratkaisuihin pyrkiminen ja havainnoivalle luovuudelle sopivan ilmapiirin kehittäminen sisäisesti ahdistuneimpana", on todella harvinaista seurakuntaorganisaatiossa. Näyttää siltä, että rutiinien hyvä hallinta ja kulttuuriin sopeutuminen ovat omiaan estämään muutoksia ja yhteisöllistä ahdistuksen kohtaamista. Näin vuorovaikutusviestintäkin toimii lähinnä ylläpitävänä, ei ahdistuksia paljastavana tai niiden syitä selvittävänä. Syvempi yhteisöllisyys taas näyttäisi löytyvän juuriahdistuksen alueilta.

6.4.3 Taannuttavasta uudistavaan viestintäprosessiin

Viestintä näyttää toimivan työyhteisön arkisella tasolla työntekemisen, vallankäytön, normien ja tunteiden välittäjänä. Viestintä näyttää organisaation tasolla ylläpitävän tai edistävän ainakin kolmenlaisia prosesseja: uudistavia, säilyttäviä ja taannuttavia prosesseja. Kehittelemäni malli pyrkii hahmottamaan viestintäprosessien vaihtelua organisaatiokulttuurin muutoksessa (kuvio 7). Mallin ideat ovat peräisin eri organisaatiokulttuuri-teorioista (Weick 1979, Putnam 1983, Nikkilä 1986, Schein 1987) ja ovat hahmottuneet tähän muotoon tutkitun organisaation tulosten tulkintavaiheessa. Näyttäisi siltä, että uudistava viestintäprosessikin muuttuu säilyttäväksi tai taantuvaksi prosessiksi samoin kuin yksilön kohdalla ylisosiaalistuminen organisaatioon näyttää aika nopeasti tappavan luovan yksilöllisyyden ja tekevän yksilöstä passiivisen sopeutumisen kautta koneen osan (Nikkilä 1986). Viestintäprosessien muutokset tilasta toiseen ovat mahdollisia. Vaikuttaa siltä, että muutos taantuvaan suuntaan tapahtuu automaattisesti ja muutos uudistavan viestinnän suuntaan vaatii tietoisia ratkaisuja. Muutokset taantuvaan suuntaan koetaan

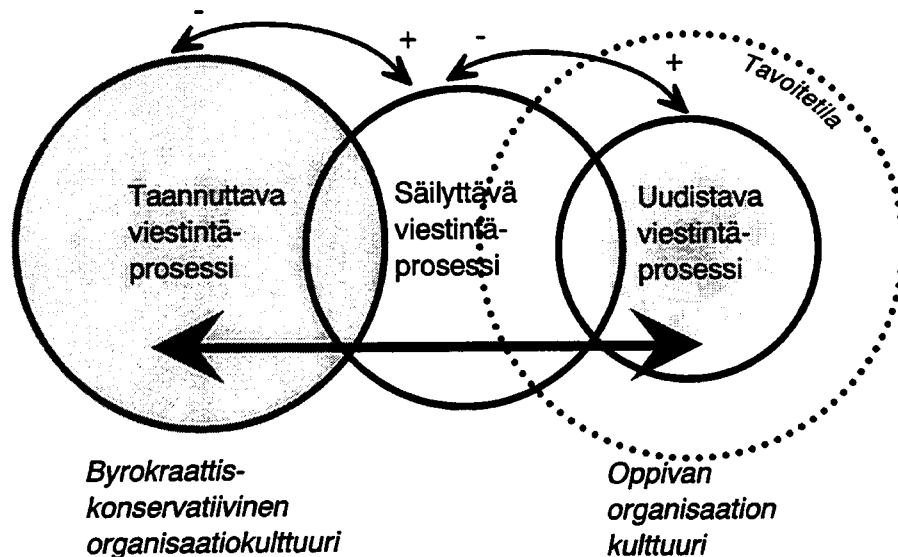
kielteisiksi ainakin ajan kuluessa (-) ja muutokset uudistuvaan suuntaan koetaan myönteisinä (+). Työntekijät esittävät tutkimuksessani eniten toiveita uudistavan viestintäprosessin suuntaan, johtavat työntekijät ovat tyytyväisimpiä, olipa vallitseva tila mikä tahansa kolmesta tilasta. Kuvioiden ympyrät kuvaavat tämän hetken tilannetta prosessiin keskinäisessä suhteessa, katkoviivalla kuvattu uudistuvan viestinnän kuvio toivottavaa tavoitetilaa.

Seurakuntaorganisaatiossa kaivataan lisää säännöllisiä tapaamisia, vaikkakin kokoontumisillakin on rajansa. Koko henkilökunnalle ei ole riittävästi tilanteita, joissa tutustuttaisiin toisiin paremmin. Yhteyttä voidaan synnyttää käyttämällä enemmän aikaa yhdessäoloon ja tutustuttamalla ihmiset toisiinsa. Yhteyden kokemisen lisäksi yhteiset kokoontumiset ja säännölliset työpaikkapalaverit parantavat tiedon saatavuutta. Yhdessä suunnittelun tärkeyttä korostetaan vastauksissa, myös eri työalojen välillä. Seurakuntatoimintaa ja työntekijöitä toivotaan lähemmäs toisiaan. Erityisesti hyvän ilmapiirin luominen koetaan yhteyttä synnyttäväksi. Eri ryhmät ovat tärkeitä yhteyden luoja. Yhteistyötoimikunnan toivotaan toimivan myös yhteyden luoja.

Yhteisöllisyyden kehitykseen vaikuttaa jokaisesta yksilö, joka kuuluu yhteisöön. Huhtisen (1991:28) mukaan työyhteisössä tulevat esille työntekijöiden lapsuudesta peräisin olevat tunnekokemukset. Positiiviset tunteet, erityisesti hellyyden ja surun tunne luovat pohjaa vikoja korjaavalle käyttäytymiselle. Myös aikuisten työelämässä tunnemaailmalla on ratkaiseva merkitys etsittäessä virheitä korjaavia yhteisen elämän muotoja. Tarkastelemalla tutkimustuloksia kokonaisuutena voi hahmotella erilaisia sisäisen viestinnän prosesseja ja niiden vaihtelua (kuvio 7).

Uudistavalle viestintäprosessille on tyypillistä avoimuus tilanteille ja ihmisille. Ongelmatilanteita selvitetään, silloin kun ne ovat ajankohtaisia. Asioitten käsittelystä muodostuu prosessi, ne eivät jää irrallisiksi tapauksiksi. Ryhmässä syntyy aito yhteisöllisyyden kokemus. Viestinnälle on tyypillistä, että käydään luovaa, ennakkoluulotonta keskustelua, ihmiset kokevat kohtaamistilanteet energiaa antavina, ei voimavaroja vievinä. On myös lupa kysyä asioita, kun ei ole varma tai ei tiedä. Voi myös kyseenalaistaa asioita, joutumatta ryhmän ulkopuolelle, tulematta hylätyksi. Haetaan yhteistä missiota ja visiota, uskalletaan myös innostua siitä. Ryhmään pääsee helposti sisälle, jäsenten erilaisuus sallitaan. Uudet, erilaiset ihmiset nähdään voimavarana, heitä ei pakoteta muottiin.

Ryhmä tai yhteisö on avoin ulospäin, hakee luovia yhteyksiä monipuolisesti. Uudistava viestintäprosessi näyttäisi luovan oppivan organisaation kulttuuria. Tämä prosessi näyttää puuttuvan kulttuurisena piirteenä seurakuntaorganisaatiosta, mutta sitä esiintyy jonkin verran, ainakin toiveita tällaisen prosessin olemassa olosta esiintyy.



KUVIO 7. Viestintäprosessien vaihtelu organisaatiokulttuurin muutoksessa.

Säilyttävälle viestintäprosessille on tyypillistä, että se tuntuu olevan perustapa hoitaa asioita. Se on totutuin ja tavallisin tapa, ja tuntuu siksi myös turvalliselta ja tutulta. Se on myös luonteva ja ympäristöön sopiva työskentelytapa. Käytetään opittua yhteistä kieltä, on helppo olla, eikä vaadita mitään erityisponnisteluja toteutettaessa tällaista viestintäprosessia eteenpäin. Viestintäprosessissa on vallalla autoritaarisuus, luotetaan auktoriteetteihin. Ilmapiiriä kuvaa sisäänlämpiävyys, muodostuu pieniä piirejä, yhdessä-oloa voisi kuvata näennäisyhteisölliseksi, koska sen selkeitä puutteitakaan ei pystytä kuvaamaan. Asioihin vain ei jostain syystä pääse käsiksi, ne toteutuvat valmiin käsikirjoituksen mukaan. Kysyä kyllä saa, kunhan ei kysy kriittisesti, ja vastauksia saa, jos se vastaajille sopii. Säilyttävä prosessi luo mahdollisuuden siirtyä joko uudistavaan prosessiin tai taannuttavaan prosessiin. Kun organisaatio on ollut aikansa säilyttävässä viestintäprosessissa, se alkaa liukua taannuttavaan prosessiin. Tietoisten muutostarkaisujen myötä se voi siirtyä uudistavaan prosessiin. Säilyttävää viestintäprosessia näyttää esiintyvän seurakuntaorganisaatiosta myös kulttuurisena piirteenä.

Taannuttava viestintäprosessi tukee taantuvaa seurakuntaorganisaatiota. Taantuvassa viestintäprosessissa ei pääse syntymään oikeastaan varsinaista prosessia, koska eri tilanteet hoituvat erillisinä tuttujen rituaalien mukaan. Irralliset projektit väsyttävät, eikä synny innostavaa yhteistyötä. Yhteistä työnäkyä ei pääse syntymään, sillä visio on vain harvoilla, eikä sitä jaeta. Keskustelut ovat kertaluonteisia, kohtaamiset ovat harvassa, eikä prosessin tunnetta pääse syntymään. Työskentely tapahtuu johtamiskeskeisesti, auktoriteettiasema korostuu ja saa liikaa arvostusta osakseen. Palkitseva vuorovaikutus puuttuu ja erilaisuutta ei siedetä. Sosiaalistuminen tapahtuu nopeasti, koska se on kulttuurisesti suotavaa. Työskentely on muotosidonnaista. Ryhmässä koetaan mukauttavaa yhteisöllisyyttä. Vaatii suuria ponnistuksia siirtyä suoraan uudistavaan viestintäprosessiin, koska asennetasolla on juututtu totuttuihin toimintatapoihin. Tarvitaan tietoisia muutosratkaisuja, jos halutaan toimia uudistavan viestinnän tavoilla. Vaikeinta se on niille, joilla on eniten hävittävää, eli johtavassa asemassa oleville henkilöille. Taannuttava prosessia esiintyy seurakuntaorganisaatiossa, paikoitellen se vaikuttaa jopa kulttuurisesti hallitsevalta piirteeltä.

Taannuttava viestintäprosessi ylläpitää byrokraattis-konservatiivista organisaatiokulttuuria. Yhteisöllisyyttä tavoittelevan kulttuurin on tärkeää tunnistaa sisäisen viestinnän prosessi, jolla siihen päästään. Tällöin siedetään epävarmuuden ja ahdistuksen tunteita. Jos viestintä perustuu turvallisuuden tunteen maksimointiin, ei näyttäisi olevan kyse uudistavasta vaan regressiivisestä, taannuttavasta viestinnästä.

6.5 Katse peiliin - tästä eteenpäin

Kokonaisuudessaan tutkimustulokset näyttävät kirjavilta. Ei löydy yhtä punaista lankaa seurakuntaorganisaation sisäisen viestinnän ratkaisemiseksi. Kuitenkin tuloksista nousee keskeiseksi vuorovaikutuksen kehittäminen, johtamisen demokratisoituminen, konfliktitilanteiden tehokkaampi hoitaminen ja tiedonkulun tehostaminen.

Kyselylomakkeesta saatavista tuloksissa on nähtävissä, miten työn rutiinitason viestintä sujuu. Tutkimustulokset nostavat esiin viestintään tyytyväisten ja tyytymättömien näkemyksiä. Vaikuttaa siltä, etteivät nämä kaksi sisäistä ryhmittymää ole vaihtaneet keskenään erilaisia kokemuksiaan, siksi voimakkaita tunteenpurkauksia ovat eräät vastaukset.

Osa vastaajista on pääosin tyytyväisiä sisäiseen viestintään. Vaikuttaa siltä, että noin puolet työntekijöistä ei koe sisäiseen viestintään kuuluvankaan mitään muuta kuin rutiiniasioitten selvittämistä ja kokee, ettei siinä ole mitään kehittämistä. Heistä suuri osa on tyytyväistä viestintään, tulevathan tehtävät hoidettua ja kuulumiset vaihdettua.

Viestintään tyytymättömien ryhmä tekee ehdotuksia sisäisen viestinnän kehittämiseksi ja korjaamiseksi. Ehdotukset tähtäävät pääosin työn rutiinitason viestinnän sujuvoittamiseen, erityisesti kokousten ja palaverikäytäntöjen valmistelujen demokratisoimiseen, vuorovaikutuksen määrälliseen lisäämiseen, ja työneuvottelujen aktivoimiseen ja työskentelyn sisällölliseen tarkistamiseen. Kokouskäytäntöön kuuluvissa viestintätilanteissa koetaan toimimattomuutta, kaavamaisuutta, rutiiniluonteisuutta ja tehottomuutta. Osittain kokouskäytännöt näyttävät ylläpitävän hierarkkista työskentelytapaa. Toisaalla osa vastaajista on kokoustilanteitten käytäntöihin tyytyväisiä, nehan sujuvat vaivattomasti ja säästävät yhteistä aikaa.

Monipuolisia huomioita viestinnän kehittämisestä näyttävät tekevän työntekijät, jotka tiedostavat työyhteisön ihmisten välisenä vuorovaikutuksena, kykenevät erittelemään ihmisten kanssakäymisessä vaikuttavia tekijöitä eivätkä ole vallitsevan systeemin orjia. Tässä voi olla merkitystä viestinnän ammattitaidolla, itse läpikäydylä työnohjauksella tai yleisellä halukkuudella vaikuttaa ympäristöön ja kehittää yhteisiä työoloja. Käyttämismuodot, ihmissuhteet, tottumukset, taustalla vaikuttavat mielikuvat ja asenteet vaikuttavat kaikki yhdessä ja erikseen. Mikä näistä on hallitsevin, sitä on lähes mahdotonta arvioida. Kulttuuriset tekijät vaikuttavat kokonaisuudessaan viestintäkäyttäytymiseen kaiken aikaa, ainakin alitajuisesti.

Tyytymättömyyden aiheet voivat johtua kulttuuritasolla vaikuttavista tottumuksista, ihmisissä itsessään olevista asioista, toisista viestijöistä ja tai itse viestintätilanteista. Puhujasta itsestään johtuva seikka voi olla esimerkiksi viestintäarkuus, tehtävärooli ja psyykinen riippuvuus sekä ryhmässä hylätyksi tulemisen pelko. Tuloksissa on selviä ilmauksia työyhteisössä työskentelevien ihmisten pahoinvoinnista tietyissä viestintätilanteissa. He eivät koe tulevansa kuulluksi eivätkä pysty ilmaisemaan tarpeeksi selkeästi omia näkemyksiään yhteisessä tilanteessa, esimerkiksi työpaikkakokouksessa. Kokonaan tämä ei ole selitettävissä viestintäarkuudella. Myös toisista viestijöistä johtuvat seikat vaikeuttavat viestintää. Tärkeimpiä selittäjiä tähän voi olla viestijän asema organisa-

tiossa ja käyttäytyminen kokonaisuudessaan. Kaikkein voimakkaimmin reagoidaan esimiesten tapaan viestiä ja voimakkaimmat pettymyksen ilmaukset ovat tällä alueella, samoin myös suurimmat kehittämistoiveet.

Esimiesten viestintätaidoissa havaitut puutteet ovat esillä räikeämmin kuin muiden. Asemansa takia johtajilta näytetään odottavan erityisesti avointa asennoitumista, jämäkkyyttä, tasapuolisuutta, ennakoivaa tiedottamista yhteisistä valmisteltavista asioista ja päätöksistä sekä työntekijän tilanteen oivaltamista. Tässä on nähtävissä myös työntekijöiden ylimitoitettuja odotuksia, jotka voivat viitata riippuvuuteen ja projektiioihin. Johtavat viranhaltijat eivät itse tuo esiin viestintätaitonsa puutteita, työntekijäryhmät sen sijaan paikantavat puutteita omissakin viestintätaidoissaan. Paikoitellen voi todeta, että työntekijät ja johtavat viranhaltijat tarkastelevat todellisuutta erilaisesta viitekehystä, eivätkä nämä erilaiset näkemykset viestinnän tasolla välttämättä kohtaa toisiaan.

Viestintätilanteen luonne vaikuttaa vahvasti sen sisällölliseen lataukseen. Eräät tilanteet vaikuttavat paineisilta, vaikkei niissä käsitelläkään selviä ristiriitoja, tai ehkä juuri sen takia. Paineisimmilta vaikuttavat tilanteet, joissa ei pystytä purkamaan viestinnän taustalla vaikuttavia ongelmia, esimerkiksi työpaikkaneuvottelut, joissa tulevat esille jatkuvasti joidenkin henkilöiden huonot välit tai käsittelemättä jääneet ongelmat. Seurakuntaorganisaation luonne ei näytä helpottavan ongelmiin tarttumista. Kristillisuus suosii heikkouden kokemista uskon tasolla, mutta heikkoutta ei ole lupa paljastaa toisille. Erityisesti kielteisiä kokemuksia ei ole suotavaa näyttää tai ilmaista toiselle.

Ongelmallisimmista tilanteista osa vaikuttaa viestijöiden asemasta johtuvilta arvovaltakysymyksiltä, osa tietyn henkilön tai tiettyjen ryhmien vaijantamiselta tai painostamiselta, osa vaikuttaa pelkoreaktioilta muutostilanteissa, osa avuttomuuden kokemuksilta muuttumattomassa tilanteessa, osa tiettyjen henkilöiden yhteistoiminnan sujumattomuudelta ja henkilöiden taustassa ja persoonassa olevilta häiritseviltä piirteiltä. Varsinaisten ongelmaratkaisutilanteitten esille nouseminen on todella vähäistä, ongelmatilanteitten nimeäminenkin vähäistä. Kokoustilanteissa ongelmallisten asioiden puhuminen ääneen on vaikeaa, varsinkin jos on muun ryhmän kanssa eri mieltä ja esittää erilaisen näkemyksen kuin puheenjohtaja. Tässä kulttuuriset säännöt näyttävät aika yhteneviltä, erilaisuuteen ryhmässä voidaan suhtautua uhkana. Tämä voi olla tekemisissä yhteisön seurakunnallisen luonteen kanssa.

Tutkimusprosessini synnyttää monta uutta kysymystä. Mikä sisäisen viestinnän alueella on viestintää, mikä päätöksentekoon kuuluvaa rakennetta, mikä käyttäytymistä? Koska organisaatioissa sisäisen viestinnän käsitteellistäminen on vähäistä, tarvitaan monia eri tapoja hahmottaa organisaatiossa elävien ihmisten todellisuutta. Miten päästä kiinni entistä paremmin autenttisiin kokemuksiin viestinnästä ja miten saada aikaan tiedostamista, jakamista ja muutoshalukkuutta, jotta sisäinen viestintä toimisi tarkoituksenmukaisesti ja yhteisöllisyyttä lisäävänä, toimintaa uudistavana prosessina? Seuraavassa luvussa tarkastellaan joitakin yhteisöllisen kehittämisen mahdollisuuksia.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

7.1 Yhteisillä visioilla uuteen kulttuuriin

Tutkimuksessani kävi ilmi, että seurakuntaorganisaatiossa tarvitaan tilaa ja aikaa yhteiselle sisäisen viestinnän kehittämiseksi. Yhteinen kehittäminen on eteenpäin pyrkivän työyhteisön haaste, erityisesti johdon haaste. Yhteisiin kehittämistavoitteisiin päästään yhteisillä visioilla. Johtavat viranhaltijat voivat mahdollistaa tai estää tällaisen avoimen asioiden käsittelyn. Murron (1992:58-59) mukaan päätöksentekofoorumien avaaminen saattaisi olla julkishallinnon piirissä se keino, jolla kyettäisiin herättämään henkilöstön luovat resurssit ja aktiivisuus sekä palauttamaan usko yhteiskunnalliseen demokratiaan.

Vaikkakin tutkimusvastauksissa toivotaan myös rakennemuutoksia, yhteisössä ei päästä haluttuihin muutoksiin pelkästään rakenteita muuttamalla. Erityisesti esitetään toiveita yhteisen kohtaamisen laadun kehittämiseksi. Ei toivota vain tiedottamista, vaan vuorovaikutuksen lisäämistä ja koettua yhteyttä. Ei ole yllätys, että seurakunnallisessa työyhteisössä toivotaan yhteyden olevan myös uskon yhteyttä, hengellisen hoitamisen kokemusta. Murron (1992:82-83) mukaan yhteistyöfoorumeista olisi kyettävä luomaan aitoon keskusteluun, avoimeen vuorovaikutukseen ja oman toiminnan kehittämiseen pystyviä elimiä. Vaikka suurten yhteistyöfoorumien käyttäminen vie aikaa ja aiheuttaa kustannuksia, niiden tuottama hyöty henkilöstön motivaation ja luovuuden lisääntymisen ja kipeisiin ratkaisuihin sitoutumisen kautta voi osoittautua kustannuksia suuremmaksi.

Käsillä olevan tutkimuksen avointen vastausten anti on osaltaan vastaajien turhautumiskokemusten purkamista. Vastaaja on välillä pettynyt kanssakäymiseen, ei ole tullut kuulluksi, on saanut joskus jopa "iskuja vyön alle". Tutkimus on tarjonnut tilaisuuden nimetä ja tunnistaa oma kokemus, nimettömänä ja turvallisesti. Koska yhteisöllisyys tai sen puute on koettavissa organisaation kulttuuritasolla, ovat turhautumisen kokemukset

tärkeä ilmaus sisäisen viestinnän toimivuudesta. Turhautumiset voivat kertoa paitsi viestinnän kulttuuritasosta myös ihmisten erilaisista tavoista suhtautua toisiinsa (Schein 1987:170-171.)

Tyytymättömyyden ilmauksia tulee esiin tutkimuksessani yksilötasolta kulttuuritasolle. Erityisesti arvostuksen saaminen ja keskinäisen kokemusten vaihdon tilanteet, esim. työneuvottelut, ovat toivelistalla. Graberin (1991:234) mukaan viestintäkulttuurin muutokset ovat monista eri tekijöistä koostuva prosessi. Visioita voidaan luoda jakamalla organisaation todellisuutta myös toisin kuin aikaisemmin. Nyt näyttää olevan aika antaa tilaa tutkimukselle ja päätöksenteolle ja mukauttaa byrokratia joustavaan ja innovatiiviseen viestintään.

Tutkimuksen tulokset antavat suuntaa sisäisen viestinnän kehittämistyölle. Niiden toteuttaminen tai soveltaminen voi olla osa koko organisaation kehittämisprosessia. Viestintään tyytyväisten ja tyytymättömien ryhmien keskinäinen kohtaaminen voi toimia hyödyllisenä keskustelufoorumina ja eri näkemysten kohtaaminen voi tuottaa hedelmällistä konfrontaatiota. Vain yhteisen keskustelun avulla eri työpisteissä voidaan tunnistaa, mitkä tutkimuksen tuottamat tulokset ja tulkinnat todentuvat tietyssä työyksikössä. Tutkimustyön tulosten soveltamista käytäntöön on jokainen aloite, jolla katsotaan, miten tietyt viestinnän osa-alueet toimivat omassa yksikössä ja koko yhtymässä.

Koko kirkkoa ajatellen tämä tutkimus voi tuoda omalta osaltaan uusia tarkastelutapoja sisäisen viestinnän ymmärtämiseen ja kirkon sisällä tapahtuvaan keskusteluun. Kirkon viestintäohjelman keskeisenä päämääränä on vuorovaikutushakuisuus kaikessa kirkon toiminnassa. Tasavertaisen viestinnän ja erilaisten näkemysten avoimen käsittelemisen lisääntyminen on omiaan parantamaan organisaation henkilöstön yhteistyötä ja kehittämään koko seurakunnan toimintaa.

7.2 Aito yhteisö - autenttiseksi koettu viestintä

Aitous on vaikeasti määriteltävä piirre ainakin viestinnässä. Seurakuntayhteisöllä on hallussaan kaikki aitouden ainekset ja avaimet autenttisuuteen, alkuperäisyyteen. Tarvi- taan kuitenkin tilannekartoituksia, kohtaamisia, tunnusteluja, toisten näkemyksen ja kokemuksen kuuntelemista ja yhteistä kehittämistä. Sisäisen viestinnän kehittäminen on haaste, jolla aitous testataan, jos niin halutaan. Autenttisuutta voi olla se, että on riittä- västi luottamusta, jotta erilaisia näkemyksiä uskalletaan käsitellä tai ottaa esiin. Miten autenttisuus viestinnässä on löydettävissä? Miten yhteisten kokemusten jakamisen kautta voidaan päästä yhteisiin uusiin ratkaisuihin? Tutkimustyö on antanut joitakin vastauksia ja herättänyt lukuisia uusia kysymyksiä. Prosessi on edennyt kehittyäkseen. Autenttisuus voi toteutua yksilö-, ryhmä ja organisaatiotasolla. Se voi olla muuttamassa koko viestin- täkulttuuria entistä avoimemmaksi ja uudistumiskykyisemmäksi.

Tässä tutkimuksessa nostetaan esiin sisäistä viestintää koskevia näkemyksiä, jotka ovat jääneet huomiotta tai joita ei ole edes ilmaistu muualla. Kielteisten ilmausten käsittele- minen voi tuntua suhteettomalta, kun ainakin puolet työyhteisön jäsenistä on tyytyväisiä vallitsevaan tilanteeseen. Kaikessa kehittämisessä muutos on suunnattava kielteisten ja kriittisten ilmausten suuntaan. Autenttisuutta tavoiteltaessa on Murron mukaan (1992:98-99) kuitenkin vaikea tietää, milloin työyhteisön konfliktitilanteissa on kysy- mys jonkun tai joidenkin ihmisten persoonallisuuden patologiasta ja transferenssisuh- teista, milloin objektiivisista epäkohdista. Eikä tämäkään tutkimus voi vastata näihin kysymyksiin. Ilmaukset kätkevät sisäänsä ristiriitaisuuksia, jotka vain asianosaiset voivat tulkita, ymmärtää ja ratkaista.

Seurakuntayhteisön sisäisen viestinnän tutkimus tuo esiin kielteistäkin kokemusainesta, jota käsittelemällä on löydettävissä erilaisia ratkaisukeinoja. Eräänä tarkastelutapana voi toimia yksilön ja yhteisön identiteetin pohdinta. Aitous yhteisönä on myös oman yh- teisöllisen identiteetin tuntemista, myös heikkouksien tuntemista yksilönä ja yhteisönä. Kristillisyys hakee ihanteellisia toimintamalleja, ystävällisyyttä ja hyviä toimintatapoja, muttei välttämättä salli kielteisten kokemusten esiin nostamista. Yksilön suorituspaineti- lanteessa työnnetään kaikki se, mikä ei ole sopusoinnussa ihanteen kanssa, alitajuntaan, johon sitten muodostuu ns. varjo. Näin kerääntyy alitajuntaan paljon asioita, jotka ve-

rottavat myös ihmisen tietoisia voimia, niin että hän voi tuntea itsensä levottomaksi, heikoksi ja turhautuneeksi. Sinne joutuvat kielteiset voimat kuten aggressiivisuus. (Ewalds 1994:86.) Jos yhteisö toimii kuin yksilö, on kielteisten kokemusten jakaminen yhteisössä tärkeää.

Käsillä olevan tutkimuksen perusteella voi todeta, ettei keskisuureenkaan organisaation yhteisöllinen kehittäminen vaikuta mahdottomalta, jos siihen tietoisesti sitoudutaan. Sisäisen viestinnän rooli yhteisöllisessä kehittämisessä näyttää kuitenkin keskeiseltä. Yhteisöllisyys voi nopeimmin toteutua lähityöyhteisöissä, työpaikkakohtaisesti. Kaikkien työntekijöiden kokemus siitä, että koko organisaatio toimii yhteisönä, on tavoiteltava unelma, muttei se voi toteutua, ilman että kaikki yksiköt työyhteisön sisällä sitoutuvat tietoisesti toteutukseen. Murron (1992:135-136) mukaan tulisi tarkastella myös viestinnän suhdetta valtaan ja tehdä konkreettisia ratkaisuja työyksiköiden vallankäytön demokratisoimiseksi. Murron yhteisöllisen kehittämisen ihanne toimii varmaankin pienkehkoissa organisaatioissa, mutta suurehkossa organisaatiossa se lienee utopiaa. Yhteisöllisyys vaikuttaa tavoiteltavalta tilalta. Tutkimustuloksissani yhteisöllistä kokemusta kaivataan eri tavoin. Perkka-Jortikan (1992:158,165) mukaan yhteisöllisyys ei ole muodollinen, byrokraattinen tavoite. Yhteisöllisyyden virallistaminen ei ole mahdollista, mutta "virallisen luvan" antaminen yhteisöllisyydelle on.

Halu yhteisölliseen työskentelyyn on tutkimuksessani ilmeinen. Miten ja kenen ehdoilla se toteutetaan, on jo toinen kysymys. Henkilökohtaisella tasolla viestintätaitojen puutteet eivät kuitenkaan näytä olevan pahimpia esteitä yhteisöllisyyden rakentamisessa. Enemmänkin on kysymys siitä, etteivät erilaiset kokemukset todellisuudesta kohtaa toisiaan eivätkä eri ryhmät välttämättä ymmärrä toistensa kieltä ja tarkoituksia. Jokainen voi halutessaan vaikuttaa yhteisöllisen viestintäkulttuurin syntymiseen tai olla estämässä sitä. Tässäkin johdon rooli on keskeinen. Rakentavan vuoropuhelun mahdollisuus voi olla tavassa sanoa "minusta tuntuu, etten tule ymmärretyksi" sen sijaan, että sanottaisiin "sinä et osaa kuunnella" tai vain poistuttaisiin hämmentyneenä tai alistuneena paikalta. Halu kohdata erilaisia näkemyksiä ja ottaa selvää, mitä jokin tilanne pitää sisällään, luo uutta kanssakäymisen kulttuuria. Aitous luo yhteyttä, yhteisöllisyyttä.

7.3 Prosessikehittäminen - vaikeuksien kautta voittoon

Tutkimuksessani tulee esille se, etteivät eri ryhmien kokemukset vallitsevasta tilanteesta ole yhteneväiset. Välttämättä ei ymmärretä, miten toiset kokevat asioita, eikä sitä tiedetäkään. Ero on nähtävissä esimerkiksi henkilöstön ja johdon välillä. Välillä vastauksissa kysytäänkin, olemmeko samassa veneessä. Lisäksi vastauksissa ilmaistaan epäily siitä, ettei yhteyttä kannatakaan hakea koko yhtymän tasolla, riittää yhteyden lisääntyminen omassa lähiyhteisössä. Mitkä muutokset ovat mahdollisia koko yhtymän tasolla ja mihin muutokseen kukin työyksikkö pyrkii? Millaisia yhteistyöfoorumeita tarvitaan? Murron (1992:74-76) mukaan henkilöstön ja johdon yhteistyöfoorumin kehittäminen on vaikea ja aikaa vievä tehtävä, joka vaatii harjoittelua. Tähän liittyy tekniskäytännöllisiä ongelmia, ajankäytön ongelmia, kustannukseen ja hyötyyn liittyviä ongelmia. Hyödyn viivästyminen liittyy ehkä kaikkein vaikein ongelma: miten johtajat, esimiehet ja henkilökunta oppivat käyttämään yhteisiä foorumeja työnsä, työyhteisönsä ja koko organisaation kehittämisen välineenä.

Muutosprosessi on aina organisaatiolle iso haaste. Muutoksen eteneminen ei ole suoraviivaista, siihen liittyy myönteisiä ja kielteisiä kokemuksia edistymisestä. Yleensä muutokseen vaikuttaa jokin tilanne, ulkoinen tai sisäinen, joka pakottaa uusiin ratkaisuihin. Viestinnän kehittämisen tarve voi ilmetä yksilötasolta kulttuuriselle tasolle. Mitä laajempi ja syvempi muutokseen tähtäävä ratkaisu on kyseessä, sitä pidempi aika ja määrätietoisempi kehittämisprosessi on tarpeen. Mitä laajempina kehittämisprosessi toteutetaan, sitä varmemmin tarvitaan ulkopuolista asiantuntemusta ja konsultointia, koska ulkopuolisuus avaa neutraalin näkökulman käsiteltävään aiheeseen tai tilanteeseen. Kehittämistyössä muutosprosessi lähtee liikkeelle yleensä pysähtymisen kautta, jossa havaitaan odotusten ja todellisuuden ristiriita. Sen jälkeen tulee tarve kieltää muutoksen tarve ja tilanne palautuu entiselleen tilapäisesti. Jos prosessi saa jatkua, seuraa epäonnistumista ja todellisen tilanteen näkemistä. Niitä seuraa ns. totuuden hetki, jolloin ollaan halukkaita luopumaan vanhasta. Tällöin saavutetaan muutosprosessin aallonpohja ja tunnelma voi olla epäuskoinen kehittämisen suhteen. Kuitenkin aletaan soveltaa uusia ratkaisuja ja testata niitä, jolloin ymmärryskin kehittyy, ja pikku hiljaa päästään eteenpäin ja omaksutaan uusi ajattelutapa ja tasapainoinen toiminta. Näin kehittämisprosessi on parantanut työyhteisön toimintakykyä ja auttanut työyhteisön jäseniä ymmärtämään

yhteisönsä toimintaa aiempaa syvemmin sekä lisännyt yhteisöllisyyttä. (Terve työyhteisö 1994.)

Keskusteleavuuden lisääntyminen näyttää kaiken kehittämisen avainasialta. Tutkitussa seurakuntaorganisaatiossa nousee esiin keskustelun laatu. Useinkaan ei näytä olevan kyse viestintätaitojen puutteesta, kun keskusteleminen tuntuu vaikealta; enemmänkin on kyse siitä, mistä on suotavaa puhua. Kielteisteisistä asioista keskusteleminen ei vaikuta helpolta, mikä on mille tahansa organisaatiolle tyypillinen piirre. Seurakuntaorganisaatiossa ollaan herkkiä häivyttämään keskustelut tabuasioista ja jätetään käsittelemättä konflikteja avoimesti. Murron mukaan (1992:118-122) aina vaanimassa olevia ilmiöitä ovat ongelmien syiden ja ylimalkaan pahan sijoittaminen yhteisön ulkopuolelle: johtoon, hallintoon tai muihin yksiköihin. Näennäisyhteisöllisyyteen kuuluu yksilöllisten erojen ja erilaisten, varsinkin yhteisöä kritisoivien mielipiteiden tukahduttaminen. Ne ovat tabuja, joista ei saa puhua, mutta näistä "puhumiskielloistakaan" ei ole lupa puhua.

Sisäisen viestinnän kehittämistoiveita koskevista tutkimustuloksista saa helposti sen vaikutelman, että tarvitaan joku ulkopuolinen tutkija tai kehittäjä, joka korjaa tilanteen. Kehittämisehdotuksissa on aika vähän ilmauksia siitä, mitä itse kukin voisi omalta osaltaan tehdä. Apua toivotaan tutkijan tai johdon suunnasta. Prosessikehittämisen keskeinen idea on, että jokainen sisäiseen viestintään osallistuva henkilö "ottaa tilanteen haltuun" ja tekee voitavansa omasta tehtävästään ja mahdollisuuksistaan käsin. Tavoitteet nousevat yhteisöllisestä prosessista, alhaaltapäin. Myös virheet ja epäonnistumiset jaetaan yhdessä ja niiden tutkimista voidaan käyttää oppimisen lähteenä. Prosessikehittäminen ei ole automaatti, joka tuottaa aina toivotun tuloksen. Kehittämisprosessi ei aina onnistu, varsinkin jos vallitsee erilaisia näkemyksiä siitä, mitä pitäisi kehittää. (Murto 1992:124, Murto 1996.)

Toteutettu tutkimus on yksi kehittämisen väline. Se voi toimia peilinä työyhteisölle. Tutkimustoiminta on osa kehittämisprosesseja. Kulttuurinen tutkimus on tuloksista nouseva näkemystä vallitsevasta tilanteesta ja sen tulkintaa. Se voi toimia tiedostamisen välineenä. Schein (1987:149-152) nostaa esille kulttuuritutkimuksen ja interventioiden eettiset ongelmat, joista haittaavin on se, että tutkimuksen tulos voi olla täysin virheellinen, jolloin sen seurauksena tehtävät johtopäätöksetkin ovat virheellisiä. Voi myös olla, ettei organisaatio ole valmis saamaan palautetta kulttuuristaan. Jos kulttuuri on organi-

saatiolle sama kuin luonne on yksilölle, oman kulttuurin syvälinen ymmärtäminen saattaa poistaa puolustusmekanismeja, jotka ovat olleet toiminnassa ja joihin organisaatio on tukeutunut.

Seurakuntaorganisaation ominaisluonteen tavoittaminen on tärkeää, kun haetaan näkemystä sisäisen viestinnän kulttuurisesta luonteesta. Tässä tutkimuksessa on tätä ominaispiirrettä haettu eri ammattiryhmien näkemyksen kautta ja on hahmotettu sitä yksilötasolta kulttuuriselle tasolle. Scheinin (1987:158-159) mukaan organisaation kulttuuria ei ole helppo määritellä ja kulttuurin vahvuus vaihtelee olosuhteiden mukaan ja muuttuu jatkuvasti. Organisaatiokulttuurin intuitiivisen ymmärtämisen kirjaaminen voi olla erittäin vaikeata.

Tutkittu organisaatio voi jatkaa kehittämisprosessia hahmottamalla itselleen näkemystä sisäisen viestintänsä tilanteesta. Tätä tutkimusta voi täydentää haastatteluilla, keskusteluilla ja interventioilla. Perkkä-Jortikan (1992:165-166) mukaan organisaation ja työyhteisön kehittämistä voidaan suunnata joko konsultatiiviseen tai prosessinomaiseen työskentelyyn. Tutkitussa organisaatiossa käsillä oleva sisäisen viestinnän selvitys voi toimia sekä konsultatiivisen että prosessikehittämisen lähtökohtana ja kehittämistyö voi hakea omat muotonsa eri puolilla organisaatiota eri tavoin. Tarvitaan riittävää yhteistä sitoutumista, luottamusta ja yhteisöllisyyden kokemusta, jotta kehittämistyöskentely olisi mahdollista. Seurakuntaorganisaatiossa tämä vaatisi työyksiköissä työpaikkakokoontumisia muutoinkin kuin rutiiniasioiden merkeissä, sekä yhtymätasolla muitakin kuin tiedottamis- tai koulutustilanteita. Usein tapahtuvat tapaamiset olisivat omiaan synnyttämään yhteisöllisyyden kokemusta, tosin tiivistyvä yhteistyö tuottaa myös lisää konfliktitilanteita (Murto 1996:96, Kuitunen 1994, Toimiva työyhteisö -hanke 1995).

7.4 Tutkimuksen arviointi ja jatkokehittely

7.4.1 Tutkimuksen vahvuudet ja heikkoudet

Tutkimukseni määrällinen aineisto loi hyvän yleiskuvan organisaation sisäisen viestinnän tilanteesta. Kyselylomake hahmotti sisäisen viestinnän eri puolia perusteellisesti. Kyselylomake oli laajahko, kysymysten karsinnalla olisi päästy keskitetympään ratkaisuun. Pääosa lomakkeen kysymyksistä mittasi kysytyn muuttujan aluetta, mutta muutamien kysymysten monimerkityksisyys hajotti vastauksia. Tämä ei toisaalta haitannut tutkimuksen lopputulosta, koska lomakkeen tuloksia saattoi tarkastella rinnakkain avointen vastausten kanssa. Tulokset täydensivät toisiaan. Lisäksi se, että tunsin organisaation hyvin, täydensi kokonaisuutta.

Tutkimus vaikuttaa validiteetiltaan verraten korkealta. Aineisto kuvaa laajahkosti sitä todellisuutta, josta se on hankittu, ja kysymykset onnistuivat kartoittamaan sisäistä viestintää eri puolilta. Esitutkimus nosti tutkimuksen validiteettia, koska se kohdensi kysymykset tutkitun organisaation sisäiseen viestintääni. Koko aineiston reliabiliteettia voidaan pitää verraten korkeana. Vastausprosentti 65,5 oli riittävä, muttei kovin hyvä. Jättihän reilu kolmannes vastaamatta, mikä voi vinouttaa tuloksia. Eri ammattiryhmät vastasivat alle puolesta yli kahdeksaankymmeneen prosenttiin. Papeista ja lastenohjaajista vastasi vain alle puolet ryhmästä. Papit eivät ehkä nähneet tarpeelliseksi ilmaista näkemystään, onhan heidän asemansa muutenkin turvattu. Lastenohjaajat voivat katsoa tekevänsä niin itsenäistä ja erillistä työtä, etteivät pitäneet sisäisen viestinnän asioita kovin keskeisinä. Validiteetti ja reliabiliteetti olisivat parantuneet lisää, jos olisi toteutettu jatkokysely tai syvähaastatteluja.

Alkuperäinen idea kyselylomakkeen kehittämisestä sisäisen viestinnän mittariksi väistyi tutkimusprosessin myötä, koska laadullinen aineisto tuotti näkemyksiä avartavaa tietoa. Laadullisen tutkimuksen jatkaminen edelleen antaisi välineitä sisäisen viestinnän prosessien kehittämiseen tähtäävälle tutkimukselle. Kyselylomaketta olisi syytä supistaa ja valita siihen kysymykset, jotka erottelevat parhaiten mielipiteet. Jos lomakekysely on käytössä jatkossa, siitä pitäisi kehittää väline sisäisen viestinnän kehittämisen alku- ja loppukartoitusta varten.

Laadullisen aineiston tuloksissa on nähtävissä viestinnän kompleksinen luonne. Sitä, mitkä asiat tai tekijät vaikuttavat kulloinkin eniten viestintään, on lähes mahdotonta sanoa. Voi todeta erilaisten asioiden vaikuttavan taustalla, eri tilanteissa, eri työpaikoilla, eri yhteyksissä, eri puolilla organisaatiota. Laadullinen tutkimusaineisto täydentää määrällistä aineistoa. Laadullinen aineisto on määrältään verraten runsas ja sisällöltään riittävän kattava, jotta siitä voidaan tehdä luonnehtivia johtopäätöksiä koko työyhteisön osalta. Kaikki ammattiryhmät ovat siinä edustettuina ja kysymyksistä riippuen noin kolmasosasta runsaaseen puoleen kaikista vastaajista on vastannut avoimiin kysymyksiin. Tosin laadullinen aineisto kokonaisuudessaan edustaa kaikista työntekijöistä vain keskimäärin kolmanneksen näkemyksiä. Laadullinen aineisto tuo esille viestinnän eri piirteitä monipuolisesti. Pääpiirteissään siitä löytyy viestintään tyytyväisten ja tyytymättömien näkemyksiä. Lisäksi esille tulee suuri joukko sisäisen viestinnän kehittämissuunnitelmia, joita kyselyssä on tarkoituksellisesti pyritty nostamaan esiin. Avoimissa vastauksissa voivat korostua kielteiset ilmaukset, mutta ne täydentävät strukturoidun lomakkeen vastauksia samansuuntaisina. Nämä yhdessä antavat hyvän kuvan sisäisen viestinnän nykytilanteesta, sen pintatason ilmiöistä ja syvätasolla vaikuttavista tekijöistä.

Tutkimusotettani voi kritisoida, koska määrällisellä tutkimusotteella pyritään saamaan tietoa ei vain viestinnän toimivuudesta vaan myös sen kulttuurisista liittymäkohdista. Lomakekyselyä ei yksin voidakaan pitää kulttuurisen tutkimuksen välineenä (Schein 1987). Tutkimusprosessini ajautui laajahkojen avointen vastausten kautta kohti kulttuurista tutkimusta. Jatkossa onkin mielekästä hakea laadullisen tutkimuksen monia eri menetelmiä, jotta kulttuurista näkökulmaa voidaan laajentaa. Lisäksi näen tärkeänä menetelmien monipuolisen käytön, jotta päästään kehittämissuunnitelmien, joka tuottaa myös toivottuja muutoksia. Muutosten testauksessa ei pidä unohtaa perusteltuja strukturoituja lomakkeita, jolloin samalla lomakkeella toteutetuilla mittauksilla voidaan havaita alku- ja loppukartoituksen välillä mahdollisesti tapahtuneet muutokset (vrt. Murto 1996).

Avointen vastausten sisällönanalyysi seurasi pääosin määrällisen aineiston muuttujia. Jos aineisto on laadullinen, se ei voi olla määrällinen; se ei voi koostua muuttujista ja niiden frekvensseistä (Hämäläinen 1987:32). Tästä poiketen avoimista vastauksista koostuvassa laadullisessa aineistossani on kuitenkin käytetty osittain samoja muuttujia

kuin määrällisessä aineistossa, tosin muuttajat ovat toimineet vain aihealueiden otsikoina analysoitaessa laadullisen aineiston sisältöjä.

Tutkimukseni subjektiivinen adekvaattius näyttää korkealta. Subjektiivinen adekvaattius auttaa tutkijaa tekemään oikeita johtopäätöksiä. Mitä enemmän tutkija on käyttänyt aikaa tutkittavien henkilöiden parissa, mitä lähempänä hän on tutkittavia maantieteellisesti, kulttuurisesti ja sosiaalisesti, mitä paremmin hän ymmärtää tutkittavien kielenkäytön, "kielipelit" ja ilmausten merkitykset, mitä läheisemmät suhteet hänellä on tutkittaviin, mitä monipuolisemmissa tilanteissa hän on ollut mukana tutkittavien kanssa, sitä paremmin hänen johtopäätöksensä vastaavat sitä, miten tutkittavat itse asiat kokevat ja ymmärtävät. (Hämäläinen 1987:56.) Tämä on omiaan nostamaan tutkimuksen validiutta.

Omassa tutkimuksessani en ole käyttänyt dokumentoituja keskusteluja. Mutta tarkastelen tutkimuksen avoimia vastauksia, kuin ne olisivat osa keskustelua, jossa olen esittänyt tiettyjä kysymyksiä ja "kuuntelen" nyt, mitä näkemyksiä vastaajilla on. Habermasin mukaan puhe on toiminnan osa, ei yhtä kuin toiminta. Keskustelu ei ole yhtä kuin yhteisöllisyys, vaan osa sitä. Keskustelut ovat yhteisöllisyyttä koskevien tulkintojen lähtökohta ja ikkuna näkymättömään. (Perkka-Jortikka 1992:45-48.) Jatkossa keskustelut ja haastattelut ovat tärkeä osa laadullista tutkimusta, jotta sisäistä viestintää koskevaa tietoa voidaan syventää.

Organisaatiokulttuuri ei avaudu kyselylomakkeita tai määrämuotoisia testejä käyttämällä nopeasti. Tällaiset menetelmät yltyvät korkeintaan ihmisten esittämiin arvoihin. Jos kyselylomakkeiden varassa tehdään kulttuuria koskevia johtopäätöksiä, joudutaan harhaan. (Schein 1987:148.) Sisäisen viestinnän kulttuuripiirteitä esiin tuova tutkimukseni vaihe on tullut vasta laadullisen osan laajan sisällönanalyysin jälkeen. Jos tutkimukseni olisi keskittynyt vain strukturoidun lomakkeen analyysiin ilman laajoja avoimia vastauksia, olisin yhtä mieltä Scheinin kanssa siitä, ettei siitä voisi vetää kovin syvälle meneviä kulttuurisia johtopäätöksiä. Koska olen työskennellyt tutkimassani organisaatiossa, testannut tutkimusprosessin kuluessa syntyneitä ajatuksiani organisaation muuttamien jäsenten avulla ja analysoinut laadullisen aineiston perusteellisesti, esitän mahdollisia seurakuntaorganisaation sisäistä viestintää koskevia kulttuurisiakin oletuksia. Kulttuuriselta tasolta löytyvät sisäisen viestinnän yhteisöllisyyden ilmaukset, seurakuntaorganisaation yhteisön tunnuspiirteet.

7.4.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Autenttisuuden käsitettä on toistaiseksi yleensä käytetty terapeuttisessa työskentelyssä ja kirjallisuudessa. Tutkimusprosessini on nostanut esiin kysymyksen, miten erilaiset kokemukset viestinnästä voisivat kohdata eri ihmisten välillä. Tässä autenttisen viestinnän käsite voi tarjota riittävän väljän mutta kokemukseen liittyvän yläkäsitteen, joka voisi auttaa selvittämään, miten sisäistä viestintää voidaan tutkia lisää ja miten yhteisön jäsenet itse voivat kehittää sitä tehokkaaksi ja tarkoituksenmukaiseksi.

Sisäisen viestinnän rooli organisaation kehittäjänä on kiistanalainen. Sisäisen viestinnän kompleksisuuden takia sen tutkiminen yhteisössä on kuitenkin vaikeaa. Mielestäni jatkossa tarvitaan selkeitä sisäisen viestinnän projekteja, pilottihankkeita, jotka keskittyvät kerrallaan jonkin viestinnän alueen tarkkailuun tai tavoitteelliseen kehittämiseen. Sisäisen viestinnän muutokset on mitattavissa ja koettavissa. Oletan että, *autenttiseksi koettu sisäinen viestintä*, omassa ympäristössään toteutettuna, on omiaan uudistamaan organisaatiota ja luomaan lisää yhteisöllisyyttä ja sitoutumista organisaatioon. Epäaidoksi, roolittuneeksi koettu viestintä sen sijaan on vieraannuttamassa ihmisiä toisistaan, lisäämässä hierarkkisuuden kokemusta ja on vähentämässä todellista sitoutumista ja yhteisöllisyyden tunnetta.

Fenomenologisen tutkimustradition mukaan juuri henkilöiden omat kokemukset ja heidän vaikutuksensa viestintätilanteessa ovat relevantteja. Jos organisaatioviestintää koskeva tutkimus pääsee sisälle organisaatiossa vaikuttavien henkilöiden omiin kokemuksiin viestinnästä ja pystyy uutta tutkimustietoa tuomalla vaikuttamaan siihen, että organisaatiossa työskentelevät henkilöt itse alkavat tulla tietoisiksi omasta tavastaan viestiä ja sen muutostarpeista, silloin tutkimusmenetelmien jatkuva kehittäminen ei tunnu turhalta. Organisaation sisäisen viestinnän tutkimus voi olla jatkossa aivan avainasemassa työssä jaksamisen ja organisaation sisäisen kehittämisen alueella.

Keskeisen teoreettisen lähtökohdan jatkotutkimukselle tarjoavat organisaatioviestinnän prosessiteoriat, systeemiteoreettinen tarkastelu ja organisaation kulttuuriteoriat. Mielenkiintoista on nähdä, miten oppivan organisaation viitekehys sopii työyhteisöjen viestintätutkimuksen yläkäsitteeksi. Kiinnostavaa on nähdä, miten viestinnän prosessitutki-

musta on mahdollista lähteä kehittämään rajatuilla pilottiprojekteilla henkilökohtaiselta tasolta kulttuuritasolle. Lisäksi useiden tutkimusmenetelmien yhdistämisen kautta voisi löytyä tarkastelutapoja, joita ei vielä ole sovellettu organisaatioviestinnän tutkimuksessa.

Sisäisen viestinnän tutkimuksen kompleksisuus tarjoaa kiinnostavan tutkimusalueen, joka ulottuu tiedonkulkua koskevista selvityksistä keskinäisviestinnän toteutumisen tutkimiseen. Haastavimpana näen sisäisen viestinnän maailman ymmärtämisen kontekstuaaliteoreettisesta näkökulmasta, jossa viestintä toimii koko kulttuurisessa ympäristösään ja ymmärretään koko työyhteisön kehittämisen keskeiseksi prosessiksi.

KIRJALLISUUS

- Aalto, S., R. Leinonen, J. Purtaanen & I. Vakkilainen (toim.) 1988. Kasvun vuodet - Ryhmätyö r.y. 30 vuotta. Joensuu.
- Aikuiskasvatus 1996. Aikuiskavatus-tieteellinen aikakauslehti, Oppiva organisaatio numero 2/96, 82-160.
- Albrecht, T. L. & V. A. Ropp 1982. The study of network structuring in organizations through the use of method triangulation. *The Western Journal of Speech Communication*, 46, 162-178.
- Argyris, C. & D. Schön 1978. *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, Mass.: Allyn and Bacon.
- Asp, E. & H. Uhmavaara 1990. Seurakunta työyhteisönä. Tutkimus työyhteisön kulttuurista ja henkilöstön työn kokemisesta Turun ev.lut. seurakunnissa. Turun yliopisto, sosiologia.
- Avoimeen tiedottamiseen 1992. Julkisuusperiaate seurakuntien tiedotuksessa. Kirkon tiedotuskeskus.
- Arvonen, J. 1991. Johtaminen ihmisten yrityksessä. Teoria ja käytäntö. A & A Leadership Books. Jyväskylä: Gummerus.
- Bantz, C. 1990. Organizing and enactment: Karl Weick and the production of news. Teoksessa S. R. Corman, S. T. Banks, C. R. Bantz & M. E. Mayer, *Foundations of organizational communication* (133-141). A Reader. New York: Longman.
- Bartunek, J. M., D. M. Kolb & R. J. Jewicki 1992. Bringing conflict out from behind the scenes: Private, informal, and nonrational dimensions of conflict in organizations. - Teoksessa D. M. Kolb & J. M. Bartunek (toim.), *Hidden conflict in organizations. Uncovering Behind-the-Scenes Disputes* (209 - 228) . Newbury Park: Sage.
- Bion, W. R. 1979. Kokemuksia ryhmistä. Ryhmädynamiikka psykoanalyysin näkökulmasta. Espoo: Amer.
- Bluck, J. 1989. *Christian communication reconsidered*. Geneva: WCC.
- Bormann, E. G. 1983. Symbolic convergence. *Organizational communication and culture*. Teoksessa L. Putnam & M. E. Pacanowsky (toim.), *Communication and organizations, an interpretive approach*, 99-122. Beverly Hills: Sage.
- Bostrom, R. N. (toim.) 1984. *Communication Yearbook 8*. Beverly Hills: Sage.

- Burns, T. & G. M. Stalker 1961. The management innovation. London: Tavistock. Case studies in organisational communication, 1990. Supher, B. D. (toim.). New York: Guilford.
- Conrad, C. 1983. Organizational power: Faces and symbolic forms. Teoksessa L. Putnam & M. E. Pacanowsky (toim.), Communication and organizations, an interpretive approach, 173-194. Beverly Hills: Sage.
- Corman, S. R., S. T. Banks, C. R. Bantz & M. E. Mayer 1990. Foundations of organizational communication. A reader. New York: Longman.
- Deal, T. E. & A. A. Kennedy. Yrityskulttuurit. Yrityksen käyttäytyminen ja sen rituaalit. Mikkeli: Rastor.
- Denzin, N. K. 1978. The research act. 2nd edition. New York: McGraw Hill.
- Dubinskas, A. F. 1992. Culture and conflict: The cultural roots of discord. Teoksessa D. M. Kolb & J. M. Bartunek (toim.), Hidden conflict in organizations. Uncovering behind the scenes disputes, 187-208. Newbury Park: Sage.
- Etzioni, A. 1971. A Comparative analysis of complex organizations. On power, involvement, and their correlates. Toronto: Collier-Macmillan.
- Falcione, R. & E. Kaplan 1984. Organizational climate, communication, and culture. Teoksessa R. N. Bostrom (toim.), Communication Yearbook 8, 285-309. Beverly Hills: Sage.
- Francis, T. D. 1987. Called to communicate. Madras: Diocesan.
- French, C. H & Bell C. H. 1979. Organisaation kehittäminen. 3. painos. Espoo: Amer.
- Fulk, J. & B. Boyd 1991. Emerging theories of communication in organizations. Journal of Management 17, 2, 407-446.
- Fulk, J. & C. Steinfield (toim.) 1990. Organizations and communication technology. Newbury Park: Sage.
- Fulk, J., J. Schmitz & C. Steinfield 1990. A social influence model of technology use. Teoksessa J. Fulk & C. Steinfield (toim.), Organizations and communication technology. Newbury Park: Sage.
- Gerlander, M. 1989. Sisäinen viestintä Keski-Suomen työvoimapiirin piiritoimistossa ja viestintätyytyväisyys Keski-Suomen työvoimapiirissä. Puheviestinnän pro gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto.
- Goldhaber, G. M. 1986. Organizational communication. 4th edition. Dubuque, IA: Brown.
- Goldhaber, G. M. 1985. Organisaatioviestintä. 2. painos. Espoo: Welin & Göös.

- Graber, D. A. 1991. Public sector communication. How organizations manage information. Washington, D. C. : Congressional Quarterly.
- Guzley, R. M. 1992. Organizational climate and communication climate: Predictors of commitment to the organization. *Management Communication Quarterly* 1992, 5, 379-402.
- Hall, E. T. 1966. *The hidden dimension*. New York: Doubleday
- Hanna, M. S. & G. L. Wilson 1988. *Communicating in business and professional settings 3/E*.
- Hartley, P. 1993. *Interpersonal communication*. London: Routledge.
- Hawes, L. C. 1983. Epiloque. Teoksessa L. Putnam & M. E. Pacanowsky (toim.), *Communication and organizations, an interpretive approach*, 257-259. Beverly Hills: Sage.
- Hecht, M. L. 1978. The conceptualization and measurement of interpersonal communication satisfaction. *Human Communication Research* 4: 253-264.
- Hersey, P., Blanchard & H. Kenneth 1979. *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Espoo: Weilin & Göös.
- Honkanen, H. 1989. Organisaation ja työyhteisön kehittäminen. Suuntauksia ja menetelmiä. *Työterveyslaitos, katsauksia* 106.
- Hugenberg, L. & D. Yoder 1985. *Speaking in the modern organization*. Illinois: Scott, Foresman and Company.
- Huhtinen, P. 1991. Lapseuden ja vastuun yhteisö. *Seurakunta yhteisöajattelun näkökulmasta*. Juva: Kirjapaja.
- Huotari, V. 1992. *Elävä seurakunta. Seurakuntatyön käsikirja*. Jyväskylä.
- Hyatt, K. S. 1992. Creativity trough intrapersonal communication dialog. *Journal of Creative Behavior*, 26, 65-71.
- Hämäläinen, J. 1987. Laadullinen sosiaalitutkimus käytännössä. Johdatus laadullisen sosiaalitutkimuksen "käsityötaitoon". Kuopion yliopiston julkaisuja, yhteiskuntatieteet, tilastot ja selvitykset 2/1987.
- Härkönen, E., M. J. Kuronen & J. H. Nissinen 1990. *Uusi ihmisten johtaminen*. Jyväskylä: Tulos-kirjat.
- Ijäs, K. 1994. Johtajan oma muutosvoima ja johtajana jaksaminen. Teoksessa J. Korolainen (toim.), *Mahdollisuuksien murros, Seurakunnan kriisiopas*, 180-189. Helsinki: Kirjapaja.
- Issakainen, T. (toim.) 1992. *Näkykö viesti, kuuluuko kutsu. Seurakunnallisen yhteisöviestinnän opas*. Juva.

- Jung, C. G. 1923. *Psychological types*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Juutinen, S. 1991. Kuopiolaisten luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden käsitykset tiedon muodostumisesta ja välittymisestä kunnalliseen päätöksentekoon. Tutkimusraportin tiivistelmä. Kuopion kaupungin erillisselvitykset ER 1991:12. Kuopio.
- Järveläinen, M. 1994. Seurakunnan toiminta-ajatus. Teoksessa J. Korolainen (toim.), *Mahdollisuuksien murros, Seurakunnan kriisiopas*, 69-79. Helsinki: Kirjapaja.
- Kajaanin seurakunnan toiminnalliset haasteet, 1990. Vaasan korkeakoulu. Länsi-Suomen taloudellinen tutkimuslaitos. *Palvelututkimuksia* 13. Vaasa.
- Kallio, H. 1989. Sinfoniaorkesterin viestintäilmasto ja organisaatioon kuuluvien puheviestintätaidot. Puheviestinnän pro gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto.
- Kinnunen, J. 1990. Terveyskeskuksen organisaatiokulttuuri. Kuopion yliopiston julkaisuja, alkuperäistutkimukset 4/1990. Kuopio.
- Kirkon viestinnän periaate- ja ideaohjelma, Kommunikoivaan kirkkoon 1992. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon piispainkokouksen 14.2.1990 asettaman työryhmän jatkomietintö. Suomen ev.-lut. kirkon keskushallinto. Sarja B 1992:8.
- Koivisto, M. 1991. Toimituskeskustelut Suomen Evankelis-luterilaisessa kirkossa 1980-luvulla. Kirkon tutkimuskeskus. Sarja A 55. Pieksämäki: Sisälähetysseura.
- Kolb, D. M. 1992. *Women's work: Peacemaking in organizations*. Teoksessa D. M. Kolb & J. M. Bartunek (toim.), *Hidden conflict in organizations. Uncovering behind the scenes disputes*, 63-91. Newbury Park: Sage.
- Kolb, D. M. & J. M. Bartunek (toim.) 1992. *Hidden conflict in organizations. Uncovering behind the scenes disputes*. Newbury Park: Sage.
- Korolainen, J. (toim.) 1994. *Mahdollisuuksien murros. Seurakunnan kriisiopas*. Helsinki: Kirjapaja.
- Koskimäki, T. 1993. Työelämän laatu ja työyhteisöt valtionsektorilla. Valtiovarainministeriö, henkilöstöosasto.
- Kreps, G. L. 1989. *Organizational communication theory and practise*. 2nd edition. New York & London: Longman.
- Kreps, G. L. 1983. Using interpretive research. The development of a sozIALIZATION program at RCA. Teoksessa L. Putnam & M. E. Pacanowsky (toim.), *Communication and organizations, an interpretive approach*, 243-259. Beverly Hills: Sage.
- Kuitunen, K. 1994. Työyhteisöjen toimivuus 1993-94. Kyselytutkimuksen tuloksia. Valtiovarainministeriö, Henkilöstöosasto. Helsinki.
- Laatunen, T. 1988. Viestinnän muuttuvat rakenteet. Teoksessa *Kuinka selviytyä informaatiomullistuksesta?* Helsinki: Elinkeinoelämän valtuuskunta.

- Lampinen, T. 1991. The relationship between organizational and communication climate. World communication association 11th biennial convention 1991. Jyväskylä.
- Lehtonen, J. 1989. Yhteisöt, viestintä ja tietoyhteiskunta. Kirjoituksia työelämän viestinnästä. Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitoksen julkaisuja 6.
- Lehtonen, J. (toim.) 1990. Työyhteisön viestintäilmasto. Logonomien täydennyskoulutusohjelman (1985-1989) kolmen praktikumryhmän ryhmätyöraportit. Jyväskylän yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 7/1990.
- Lehtonen, J. (toim.) 1993. Kulttuurien kohtaaminen. Näkökulmia kulttuurienväliseen kanssakäymiseen. Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitoksen julkaisuja 9.
- Leppänen, P., R. Manninen & P. Toivonen (toim.) 1989. Yhteisö viestii. Tiedottamisen, suhdetoiminnan, markkinoinnin ja muun viestinnän ajatuksia nykykäyttöön. Juva: WSOY.
- Lerner, H. G. 1989. Kiukku on voimaa. Keuruu: Otava.
- Light, D. 1983. Surface data and deep structure: Observing the organization of professional training. Teoksessa J. V. Maanen (toim.), *Qualitative methodology*, 57-69. Beverly Hills: Sage.
- Lindqvist, M. 1973. Viestittävä seurakunta. Tutkimus tamperelaisten asennoitumisesta seurakunnalliseen tiedottamiseen talvella 1972. Kirkon tutkimuslaitos. Sarja A 18. Tampere.
- Littlejohn, S. W. 1989. *Theories of human communication*. 4th edition. California: Wadsworth.
- Marshall, C. & G. B. Rossman 1991. *Designing qualitative research*. 9th printing. Newbury Park: Sage.
- Marsick, V. & K. Watkins 1990. *Informal and incidental learning in the workplace*. London: Routledge.
- McPhee, R. & P. K. Tompkins (toim.) 1985. *Organizational communication: Traditional themes and new directions*. Sage Annual Reviews of Communication Research.
- Mitroff, I. I. 1983. *Stakeholders of the organizational mind: Toward a new view of organizational policy making*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Murto, K. 1992. *Prosessin johtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä*. Jyväskylä: Jyväskylän koulutuskeskus.
- Murto, K. 1996. *Uutta kohti. Savonlinnan perusturva-alueen koulutus ja kehittämisprojektin 1993-95 loppuraportti*. Jyväskylä: Jyväskylän koulutuskeskus.
- Mäkeläinen, H. 1988. *Luova hallinto ja johtaminen seurakunnassa*. Mänttä: Kirjapaja.
- Mäkeläinen, H. & E. Ryökäs 1985. *Seurakuntien henkilöstörakenne*. Kirkon tutkimuskeskus. Sarja A 43.

- Niemi, I. 1978. Organisaatio uskonnollisten yhteisöjen säilyttäjänä ja sopeuttajana. Helsingin yliopiston sosiologian laitoksen tutkimuksia No. 215. Helsinki.
- Nikkilä, J. 1986. Organisaatiokulttuurin omaksuminen ja hallinta. Työhön ja organisaatioon sosiaalistumisen mekanismeista ja merkityksestä erityisesti julkisessa hallinnossa.
- Pacanowsky, M. & N. O'Donnell-Trujillo 1983. Organizational communication as cultural performance. *Communication monographs* 50: 126-147.
- Palmu, H. 1986. Seurakuntaorganisaation työilmapiiri ja henkilöstön vaihtoalttius. Kirkon tutkimuskeskus. Sarja A 44. Pieksämäki.
- Palmu, H. 1990. Paimen johtajana. Kirkon tutkimuskeskus. Sarja A 53. Pieksämäki.
- Palmu, H. 1990. Avoin vai suljettu yhteisö - Johtaminen seurakunnassa. Kirkon tutkimuskeskus. Sarja B 64. Pieksämäki.
- Pedler, M., Burgoyne, J. & T. Boydell 1991. *The learning company. A strategy for sustainable development.* Berkshire: McGraw-Hill.
- Peltonen, M. & P. Ruohotie 1991. *Ihmisten johtaminen.* Keuruu: Otava.
- Perkka-Jortikka, K. 1992. Sosiaalinen hyvinvointi ja yhteisöllisyys työssä. Tutkimus toimihenkilöiden työn arjesta 1980-luvun Suomessa. Helsinki: TVK
- Peters, T. & R. Waterman 1983. *Menestyksen profiileja.* Juva: WSOY.
- Peura, E.-M. 1991. Kirkossa kuulutettu. Kirkollisen tiedotuksen mahdollisuudet ja rajoitukset. Juva.
- Pincus, J. D. 1986. Communication satisfaction, job satisfaction and job performance. *Human Communication Research*, 12, 395-419.
- Pitkänen, M. & H. Ahmavaara 1990. Seurakunta jäsenten silmin. Tutkimus Turun evankelis-luterilaisten seurakuntien yhteisökuvasta. Turun yliopisto. Sosiologia.
- Poole, M. S. 1985. Communication and organizational climates. Review, critique, and a new perspective. Teoksessa R. McPhee & P. K. Tompkins (toim.), *Organizational communication: Traditional themes and new directions*, 79-108. *Sage Annual Reviews of Communication Research*.
- Putnam, L. 1982. Paradigms for organizational communication Research: An overview and synthesis. *Western Journal of Speech Communication* 46, 192-206.
- Putnam, L. & M. E. Pacanowsky (toim.) 1983. *Communication and organizations. An interpretive approach.* Beverly Hill: Sage.
- Putnam, L. 1983. The interpretive Perspective: An alternative to functionalism. Teoksessa L. Putnam & M. E. Pacanowsky (toim.), *Communication and organizations, An interpretive approach*, 31-54. Beverly Hill: Sage.

- Pärssinen, I. 1991. Kenelle kirkko kuuluu? Kirkon tutkimuskeskus. Sarja A 57. Pieksämäki: Sisälähetysseura.
- Reilly, B. J. & J. A. DiAngelo Jr. 1990. Communication: A cultural system of meaning and value. *Human Relations* 43, 129-140.
- Rubin, J. & B. Brown 1975. *The social psychology of bargaining and negotiation*. New York: Academic Press.
- Ryökäs, E. 1992. Vapaa mutta yksin. Kirkon tutkimuskeskus. Sarja B Nro 70. Pieksämäki.
- Sallinen-Kuparinen, A. 1987. Culture and communicator image. Paper presented at the Western Speech Communication Association Convention, Salt Lake City, February, 1987. Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitos.
- Sallinen-Kuparinen, A. 1991. The role of information and communication in the implementation of organizational innovations. Jyväskylä.
- Sarala, A. & U. Sarala 1996. *Oppiva organisaatio oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. 2. painos. Tampere.
- Schein, E. H. 1987. *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Espoo: Amer.
- Senge, P. 1990. *The Fifth Discipline - The art and practice of the learning organizations*. New York: Doubleday.
- Seurakunnan luottamushenkilön perustieto 1986. Mikkeli: SKSK-Kustannus.
- Shockley-Zalabak, P. 1991. *Fundamentals of organizational communication*. 2nd edition. New York: Longman.
- Sjöstrand, S.-E. 1981. *Organisaatioteoriat*. Espoo: Amer.
- Tiedonkulku Helsingin yliopistossa 1991. Käsitteitä tiedon riittävydestä, kanavista ja teknisistä viestimistä. Viestinnän tutkimuskurssi 1990-1991. Helsingin yliopisto, Toimikuntien mietintöjä ja selvityksiä 48. Helsinki.
- Toimiva työyhteisö -hanke 1995. Näin me sen teimme. Tuottavuutta työyhteisöjä kehittämällä. Valtiovarainministeriö, henkilöstöosasto. Helsinki.
- Vakuuttavaa kristillistä viestintää 1991. Kirkkojen maailmanneuvosto 1983, 1988. Kirkon tiedotuskeskus. Helsinki.
- Van Maanen, J. (toim.) 1984. *Qualitative methodology*. 3rd edition. Beverly Hills: Sage.
- Walton, R. E. 1969. *Interpersonal peacemaking: Confrontation and third party consultation*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

- Weick, K. 1979. *The social psychology of organizing*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Weick, K. E. 1983. *Organizational communication: Toward a research agenda*. Teoksessa L. Putnam & M. E. Pacanowsky (toim.), *Communication and organizations, an interpretive approach*, 13-29. Beverly Hills: Sage.
- Wert-Gray, S. C. Center & D.E. Brashers 1991. *Research topics and methodological orientations in organizational communication: A decade in review*. *Communication Studies* 42, 141-154.
- Wiio, O. A. 1980. *Information and communication: A conceptual analysis*. Department of communication. Helsinki: University of Helsinki.
- Wiio, O. A. 1984. *Viestinnän perusteet*. 4. painos. Espoo: Welin & Göös.
- Wiio, O. A. 1992. *Viestinnän tutkimussuuntia*. *Viestintätutkimusseuran julkaisusarja n:o 12*. Helsinki.
- Wilson, D. O. 1992. *Diagonal communication links within organizations*. *Journal of Business Communication* 29, 129-143.
- Åberg, L. 1989. *Viestintä - tuloksen tekijä*. Mänttä.

25.5.1992

Sisäinen viestintä seurakuntayhtymässä**Taustatiedot**

Vastatkaa ympyröimällä sopiva vaihtoehto tai kirjoittakaa vastaus sille varattuun tilaan.

1. Sukupuoli 1. mies
 2. nainen

2. Ikä _____ vuotta

3. Työsuhte 1. viranhaltija
 2. työsopimussuhteinen työntekijä

4. Palvelusaika

Montako vuotta olette olleet seurakunnan palveluksessa? _____ vuotta

5. Seurakunnallinen tausta

1. Oletteko olleet aikaisemmin seurakuntien palveluksessa?

1. kyllä
 2. en

2. Ovatko lähiomaisenne olleet seurakuntien palveluksessa?

1. kyllä
 2. ei

3. Osallistutteko säännöllisesti johonkin seurakunnan toimintoon muutoin kuin virkatehtävissä?

1. kyllä
 2. en

6. Koulutus

Vastatkaa ympyröimällä yksi koulutustanne vastaava vaihtoehto.

1. kansakoulu
 2. keski- tai ammattikoulu
 3. opistotutkinto
 4. ylioppilastutkinto
 5. yliopisto- tai korkeakoulututkinto

7. Ammatti/toimi

Vastatkaa ympyröimällä yksi lähinnä tehtäväänne kuvaava vaihtoehto.

1. johtava viranhaltija
2. esimiestehtävissä toimiva henkilö
3. pappi tai teol.kand.
4. kirkkomuusikko
5. diakoniatyöntekijä
6. nuorisotyöntekijä
7. lastenohjaaja
8. lähetys- tai pyhäkoulusihteeri
9. toimistotyöntekijä
10. keittiöhenkilökunta
11. kiinteistöhenkilökunta
12. seurakuntamestari, vahtimestari tai talonmies
13. siivoaja
14. hautausmaiden ja puutarhan henkilö
15. muu _____

8. Työhön perehdyttäminen

Miten Teidät perehdytettiin tehtäviinne, kun tulitte töihin seurakuntayhtymään?

1. hyvin
2. huonosti
3. ei lainkaan
4. en osaa sanoa

9. Työnohjaus

Oletteko osallistunut työnohjaukseen?

1. olen osallistunut yksilötyönohjaukseen
2. olen osallistunut ryhmätyönohjaukseen
3. en ole osallistunut työnohjaukseen

10. Hengellinen tausta

1. Mihin herätysliikkeeseen tai hengelliseen ryhmään katsotte lähinnä kuuluvanne?

1. _____
2. en mihinkään

2. Onko usko Teille henkilökohtaisesti merkittävä asia?

1. kyllä
2. ei

3. Rukoiletteko tai luetteko säännöllisesti Raamattua?

1. kyllä
2. en

4. Mikä on vaikuttanut siihen, että hakeuduitte töihin seurakuntien palvelukseen?

Epäviralliset kokoukset		Riittävästi					Liian vähän
7.	Yhteisen kirkkovaltuuston valmisteluvaliokunta	1	2	3	4	5	_____
8.	Johtoryhmä I. kirkkoneuvoston suunnittelu-ryhmä	1	2	3	4	5	_____
9.	Johtavien työntekijöiden kokous	1	2	3	4	5	_____
10.	Kirkkoherrojen kokous	1	2	3	4	5	_____
11.	Eri ammattiryhmien yhteiset kokoukset	1	2	3	4	5	_____
12.	Työntekijäkokoukset	1	2	3	4	5	_____
13.	Muu, mikä? _____	1	2	3	4	5	_____

14. Millainen on näkemyksenne tiedon saatavuudesta seurakuntayhtymässä? Vastatkaa ympyröimällä sopiva vaihtoehto, oletteko samaa mieltä vai eri mieltä allaolevien väittämien kanssa.

		Samaa mieltä					Eri mieltä
1.	Tieto on myöhässä, kun se saavuttaa minut	1	2	3	4	5	_____
2.	En itse hanki työyhteisöäni koskevaa tietoa aktiivisesti	1	2	3	4	5	_____
3.	Yhteisiä asioita koskevien tietojen saanti on helppoa	1	2	3	4	5	_____
4.	Tietoa päätöksistä saa vain virkatietä	1	2	3	4	5	_____
5.	Otan yhteyttä suoraan siihen henkilöön, joka tuntee asian parhaiten	1	2	3	4	5	_____
6.	Koko seurakuntayhtymää koskevaa tietoa tulee minulle liikaa	1	2	3	4	5	_____
7.	Tieto tulee sellaisessa muodossa, ettei se hyödytä minua	1	2	3	4	5	_____
8.	Tieto kulkee eri työpisteitten välillä hyvin	1	2	3	4	5	_____
9.	Esimiehet ja johto salaavat tärkeitä tietoja	1	2	3	4	5	_____
10.	Ennakoivaa tiedottamista päätöksien taustoista on tarpeeksi	1	2	3	4	5	_____
11.	Henkilökohtaiset sympatia-antipatiasuhteet haittaavat tiedonkulkua	1	2	3	4	5	_____
12.	En saa ajoissa tietoa valmisteltavasta asiasta, joka koskee minua	1	2	3	4	5	_____

15. Mitä ehdotuksia Teillä on tiedon saatavuuden parantamiseksi seurakuntayhtymässä tai omassa työyksikössä? _____
16. Miten haluaisitte kehittää sisäistä viestintää seurakuntayhtymässä tai omassa työyksikössä? _____

Esimiesten ja henkilöstön välinen viestintä

Millaista on Teidän ja esimiehenne välinen yhteistyö? Vastatkaa ympyröimällä sopiva vaihtoehto.

17. Kuinka usein tapaatte lähintä esimiestänne? _____
1. päivittäin
 2. viikoittain
 3. kuukausittain
 4. harvoin
18. Kuinka usein keskustellette hänen kanssaan omaan työhönne liittyvistä asioista? _____
1. päivittäin
 2. viikoittain
 3. kuukausittain
 4. harvoin
19. Seuraavassa on muutamia väittämiä johtamisesta seurakuntayhtymässä. Vastatkaa ympyröimällä sopiva vaihtoehto.
- | | Samaa mieltä | | | | | Eri mieltä | |
|--|--------------|---|---|---|---|------------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1. Johtavat viranhaltijat ovat aloitteellisia yhteydenotoissaan työntekijöihin päin | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | _____ |
| 2. Työtä ei suunnitella ja toteuteta yhdessä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | _____ |
| 3. Johtavat viranhaltijat ovat kiinnostuneita kuuntelemaan alaistensa näkemyksiä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | _____ |
| 4. Johtavat viranhaltijat ovat tasapuolisia alaisiaan kohtaan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | _____ |
| 5. Johtavat viranhaltijat sallivat keskustelun, mutta tekevät itse tärkeät päätökset | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | _____ |
| 6. Johto suhtautuu arvostaen henkilöstöltä lähteneisiin aloitteisiin | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | _____ |
| 7. Johto koetaan etäisenä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | _____ |

20. Millaisena koette lähimmän esimiehenne ja henkilöstön välisen viestinnän? Vastatkaa ympyröimällä sopiva vaihtoehto.

		Samaa mieltä -					Eri mieltä	
		1	2	3	4	5		
1.	Lähin esimies kuuntelee minua aktiivisesti, vaikkei olekaan samaa mieltä	1	2	3	4	5	_____	
2.	Lähin esimies ei suhtaudu torjuvasti mielipiteistään poikkeaviin näkemyksiin	1	2	3	4	5	_____	
3.	Lähin esimies on halukas perehtymään omaa työtäni koskeviin ongelmiin	1	2	3	4	5	_____	
4.	Lähin esimies ei jaa työyhteisössä tarvittavaa tietoa ennakkoon	1	2	3	4	5	_____	
5.	Lähin esimieheni liittoutuu toisten työntekijöiden kanssa	1	2	3	4	5	_____	
6.	Voin vaikuttaa työasioihini keskustelemalla lähimmän esimieheni kanssa	1	2	3	4	5	_____	
7.	Lähin esimieheni ei selvitä työpaikan konfliktasteella olevia ongelmia	1	2	3	4	5	_____	
8.	Ongelmatilanteissa työntekijät hakevat yhdessä lähimmän esimiehen kanssa uusia ratkaisuja	1	2	3	4	5	_____	
9.	Lähin esimies ei anna palautetta työstäni	1	2	3	4	5	_____	

21. Miten seurakuntayhtymän johdon ja henkilöstön välistä viestintää voisi kehittää? _____

22. Miten työyksikkönne lähimmän esimiehen ja henkilöstön välistä viestintää voisi kehittää? _____

Työtyytyväisyys ja viestintätyytyväisyys

23. Miten tyytyväinen olette seuraaviin asioihin työssänne? Vastatkaa ympyröimällä sopiva vaihtoehto tyytyväinen tai tyytymätön.

		Tyytyväinen					Tyytymätön
1.	työpaikkaan	1	2	3	4	5	_____
2.	työtehtäviin	1	2	3	4	5	_____
3.	työtavoitteisiin	1	2	3	4	5	_____
4.	työpanoksenne arvostukseen	1	2	3	4	5	_____
5.	työtovereihin	1	2	3	4	5	_____
6.	yhteistoimintaan seurakuntayhtymässä	1	2	3	4	5	_____

24. Mitkä asiat haittaavat viestintää seurakuntayhtymässä? Vastatkaa ympyröimällä sopiva vaihtoehto, oletteko samaa mieltä vai eri mieltä.

		Samaa mieltä					Eri mieltä
1.	Erilaiset hengelliset taustat vaikeuttavat ihmisten kanssakäymistä	1	2	3	4	5	_____
2.	Mielipidettäni työasioissa ei oteta huomioon	1	2	3	4	5	_____
3.	Viestinnän kehittämisen esteet ovat asenteissa	1	2	3	4	5	_____
4.	Ihmissuhdevaikeudet estävät avoimen viestinnän	1	2	3	4	5	_____
5.	Klikit haittaavat tasapuolista viestintää	1	2	3	4	5	_____
6.	Työntekijöiden ääni ei tule riittävästi kuulluksi	1	2	3	4	5	_____
7.	Päätösten valmisteluvaiheessa ei kuulla asianosaisia	1	2	3	4	5	_____
8.	Yhteistyö on näennäisdemokraattista	1	2	3	4	5	_____
9.	Vaikuttamaan pyrkiminen ei ole suotavaa	1	2	3	4	5	_____
10.	Pyritään olemaan samaa mieltä keskustelematta	1	2	3	4	5	_____
11.	Suositaan yhteistyötä tiettyjen ihmisten kanssa	1	2	3	4	5	_____
12.	Ongelmien esille nostaminen ei ole suotavaa	1	2	3	4	5	_____

25. Jos työpaikallanne on toistuva, vaikea keskustelutilanne, millainen se on? _____

Työneuvottelut ja työntekijäkokoukset

26. Seuraavassa on muutamia väittämiä, joilla luonnehditaan työskentelyä työntekijäkokouksissa. Vastatkaa ympäröimällä sopiva vaihtoehto.

		Samaa mieltä					Eri mieltä	
		1	2	3	4	5		
1.	Lähes kaikki käyttävät aktiivisesti puheenvuoroja	1	2	3	4	5	_____	
2.	Työneuvottelut eivät lujita työyhteisön yhteyttä	1	2	3	4	5	_____	
3.	Työntekijäkokouksissa saa riittävästi tietoa omaa työtään varten	1	2	3	4	5	_____	
4.	Erilaiset mielipiteet käsitellään perusteellisesti	1	2	3	4	5	_____	
5.	Ei ole helppoa olla eri mieltä puheenjohtajan kanssa	1	2	3	4	5	_____	
6.	Voin vaikuttaa puheenvuoroillani asioiden käsittelyyn	1	2	3	4	5	_____	
7.	Työntekijät ja esimies hakevat yhdessä ratkaisuja ongelmatilanteissa	1	2	3	4	5	_____	
8.	Työneuvottelujen työskentely on tuloksellista	1	2	3	4	5	_____	
9.	Tiedän etukäteen työntekijäkokouksen asialistalla olevat asiat	1	2	3	4	5	_____	
10.	Työntekijäkokousten tavoitteista ja työskentelytavoista ei olla sovittu yhdessä	1	2	3	4	5	_____	
11.	Työpaikan ongelmista ei keskustella työneuvotteluissa	1	2	3	4	5	_____	
12.	Työntekijäkokouksia pidetään liian harvoin	1	2	3	4	5	_____	

27. Luonnehtikaa omin sanoin työneuvottelujen työskentelyn sujumista. _____

28. Millä tavoilla työpaikkakokousten työskentelyä voisi parantaa? _____

Vuorovaikutus

29. Seuraavassa on muutamia väittämiä, jotka käsittelevät vuorovaikutusta omassa työyksikössänne. Vastatkaa ympyröimällä sopiva vaihtoehto.

	Samaa mieltä					Eri mieltä	
	1	2	3	4	5		
1. Työyhteisöni ilmapiiri on avoin	1	2	3	4	5		_____
2. Ristiriitoja peitellään	1	2	3	4	5		_____
3. Ihmiset pakenevat kiireeseen, kun eivät kykene olemaan tekemisissä keskenään	1	2	3	4	5		_____
4. Riittämättömyyden tunne omassa työssä haittaa yhteydenottoja työtovereihin	1	2	3	4	5		_____
5. Viestit työntekijöiltä johdolle tulevat kuulluksi	1	2	3	4	5		_____
6. Vanhat kaunat eivät rasita työyhteisöä	1	2	3	4	5		_____
7. Tieto on enemmän huhuihin kuin tosiasioihin perustuvaa	1	2	3	4	5		_____
8. Ihmisten erilaisuutta ei ymmärretä voimavarana	1	2	3	4	5		_____
9. Tarvitaan lisää tilaisuuksia, joissa työntekijät kohtaavat toisensa	1	2	3	4	5		_____
10. Tehtävien jakaminen on selkeää	1	2	3	4	5		_____
11. Asioista vaikeneminen on suotavampaa kuin puhuminen	1	2	3	4	5		_____
12. Yhteistyö luottamushenkilöiden kanssa on työyhteisölle tärkeää	1	2	3	4	5		_____

30. Mistä asioista keskustellette työpaikallanne, silloin kun ette puhu työasioista? _____

31. Millä tavoilla voisi kehittää työntekijöiden kanssakäymistä seurakuntayhtymässä? _____

Viestintätaidot

32. Miten suhtaudutte erilaisiin viestintätilanteisiin ja viestintätaitojen hallintaan? Vastatkaa ympyröimällä sopiva vaihtoehto allaolevista väittämistä, oletteko samaa mieltä vai eri mieltä.

		Samaa mieltä					Eri mieltä	
1.	Ryhmässä itsensä ilmaiseminen on monelle vaikeaa	1	2	3	4	5	_____	
2.	Ei hallita riittävästi kokousteknisiä taitoja	1	2	3	4	5	_____	
3.	Omien näkemysten perusteleminen ei ole helppoa	1	2	3	4	5	_____	
4.	Työtovereita rohkaistaan ilmaisemaan mielipiteensä	1	2	3	4	5	_____	
5.	Epäröin esittää näkemyksiäni	1	2	3	4	5	_____	
6.	Työyhteisössämme annetaan rohkeasti palautetta	1	2	3	4	5	_____	
7.	Esimiehet kiittävät hyvin tehdystä työstä	1	2	3	4	5	_____	
8.	Keskustelen mielelläni toisten kanssa	1	2	3	4	5	_____	
9.	Käytäväkeskusteluissa työtoverit puhuvat vapaasti asioistaan	1	2	3	4	5	_____	
10.	Toisten näkemyksiä kuunnellaan tarkasti	1	2	3	4	5	_____	
11.	Kysyn rohkeasti, jos jokin asia jää epäselväksi	1	2	3	4	5	_____	

33. Missä tilanteissa keskustelu on luontevaa? _____

34. Missä tilanteissa oman mielipiteen ilmaiseminen tuntuu vaikealta? _____

Muuta

35. Haluaisin kertoa työyhteisöni toiminnasta vielä seuraavia asioita: _____

Kiitos vastauksestanne. Palautattehan täytetyn lomakkeen mahdollisimman pian postiin tai tutkijan huoneeseen.