

**SISÄINEN VIESTINTÄ  
KESKI-SUOMEN YMPÄRISTÖKESKUKSESSA**

**Yhteisöviestinnän pro gradu -tutkielma**

**Kevät 2002**

**Terhi Luukkainen**

**Viestintätieteiden laitos**

**Jyväskylän yliopisto**

# JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta <b>HUMANISTINEN</b>	Laitos <b>VIESTINTÄTIETEIDEN</b>
Tekijä Terhi Luukkainen	
Työn nimi Sisäinen viestintä Keski-Suomen ympäristökeskuksessa	
Oppiaine yhteisöviestintä	Työn laji Pro gradu
Aika kevät 2002	Sivumäärä 100 + liitteet
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>The aim of this study is to describe organizational communication and its development needs at Central Finland Regional Environment Centre. Previous surveys in this organization have suggested that there are difficulties in leadership, co-operation and organizational climate. This study clarifies why these problems exist. The research questions are: 1) How do employees feel about the co-operation and organizational climate at their own department? 2) How subordinates experience the leadership style of their managers? 3) What employees think about the co-operation and climate at the whole organization? The research method is qualitative theme interviewing. The theoretical frame of the study is constructed around organizational communication, leadership, organizational and communication climate and human relations at the workplace.</p> <p>The main findings are as follows. Satisfying leadership style of the superior and open communication climate have strong positive effects on organizational climate. However, troublesome relationships between the employees can also prevent the development of open and supportive climate. Problems in co-operation mainly result from competition between departments, poor organizational knowledge and the traditional individual-centered way of working. Difficulties in co-operation weaken the unity of the organization and have a negative impact on organizational climate.</p> <p>Problems in organizational communication do not arise from problems in communication technology. The biggest obstacle in communication are people and their attitudes. Therefore the communicative and emotional competence of each person and the communication climate of the organization are extremely important.</p>	
Asiasanat sisäinen viestintä, johtaminen, organisaatioilmasto, viestintäilmasto organizational communication, leadership, organizational climate, communication climate	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto/Tourulan kirjasto	
Muita tietoja	

# SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
1.1 TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATIO .....	2
1.2 TUTKIMUKSEN TAUSTA, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	4
<b>2 TYÖYHTEISÖN VIESTINTÄ JA IHMISSUHTEET</b> .....	<b>7</b>
2.1 SISÄISTÄ VIESTINTÄÄ OHJAAVAT PARADIGMAT .....	8
2.2 SISÄISEN VIESTINNÄN TEHTÄVÄT .....	10
2.3 VIESTINTÄ JA AINEETON PÄÄOMA.....	12
2.4 SISÄINEN VIESTINTÄ JULKISYHTEISÖSSÄ .....	14
2.5 ORGANISAATIOILMASTO JA VIESTINTÄILMASTO .....	15
2.6 VIESTINTÄTYTYVÄISYYS JA TYÖTYTYVÄISYYS.....	18
2.7 TYÖYHTEISÖN IHMISSUHTEET.....	27
<b>3 JOHTAJUUS JA JOHTAMISVIESTINTÄ</b> .....	<b>29</b>
3.1 JOHTAJIEN PIIRRETEORiat .....	30
3.2 KÄYTTÄYTYMISTETEELLISET JOHTAMISTEORiat .....	31
3.3 TILANPAINOTTEISET JOHTAMISTEORiat .....	33
3.4 LMX-TEORIA.....	34
3.5 KARISMAATTINEN JA TRANSFORMAALINEN JOHTAJUUS.....	36
3.6 ASIAANTUNTIJAORGANISAATION JOHTAMINEN.....	40
3.7 KAAOSTEOREETTINEN NÄKEMYS JOHTAMISESTA .....	41
3.8 ESIMIESTEN JA YLIMMÄN JOHDON VIESTINTÄ .....	43
3.9 ESIMIES-ALAISSUHDE .....	46
<b>4 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN</b> .....	<b>51</b>
4.1 TUTKIMUSNÄKÖKULMA JA -MENETELMÄ .....	51
4.2 AINEISTON KÄSITTELY.....	53
<b>5 TULOKSET</b> .....	<b>56</b>
5.1 OMAN YKSIKÖN SISÄINEN YHTEISTYÖ, ILMAPIIRI JA JOHTAMINEN.....	56
5.2 YMPÄRISTÖKESKUKSEN JOHTAMINEN .....	63
5.3 YMPÄRISTÖKESKUKSEN SISÄINEN YHTEISTYÖ JA ILMAPIIRI.....	72
5.4 TIIVISTELMÄ KESKEISISTÄ TULOksISTA.....	82
<b>6 POHDINTA</b> .....	<b>84</b>
<b>KIRJALLISUUS</b> .....	<b>94</b>
<b>LIITTEET</b>	

## 1 JOHDANTO

Työelämän vaatimukset ovat viime vuosina kasvaneet. Työtahti on kiihtynyt, työt tehdään entistä pienemmällä henkilöstömäärällä ja työntekijöiden odotetaan joskus tekevän suuriakin uhrauksia työpaikan hyväksi. Ihmiset viettävät yhä enemmän aikaa töissä ja siksi työssä viihtymisen merkitys on lisääntynyt. Työyhteisö on ihmisen elämässä keskeinen sosiaalinen ympäristö ja työssä vietettävän ajan lisääntyessä myös työpaikan ihmissuhteiden merkitys voi kasvaa. Ilman työtovereiden tukea työ saattaa alkaa tuntua kohtuuttoman raskaalta.

Viestintävälineiden kehitys ei ole poistanut ihmisten tarvetta inhimilliseen kasvokkainviestintään, vaan sisäisen viestinnän ongelmien nähdään johtuvan pitkälti ihmisten välisen vuorovaikutuksen hankaluuksista. Organisaation ja sen jäsenten toimintatavat määrittävät sen, millaiseksi organisaatio- ja viestintäilmasto muodostuu. Erityisesti esimiesalaisuuden ja johtamisviestinnän on todettu vaikuttavan ilmaston kehittymiseen, sillä esimiesten näyttämä esimerkki heijastuu koko organisaation toiminnassa. Esimiesten viestintätyyli ja ihmisten välisten suhteiden toimivuus ovat yhteydessä myös organisaation jäsenten viestintä- ja työtyytyväisyyteen. Tyytyväisyys puolestaan saattaa tehostaa organisaation toimintaa sekä vähentää poissaoloja ja henkilöstön vaihtuvuutta.

Organisaatioiden hierarkiarakenteet madaltuvat, työntekijöitä osallistetaan päätöksentekoon ja heille annetaan kasvavassa määrin vastuuta omasta työnteosta. Esimiehet ja johtajat ovat kuitenkin edelleen keskeisiä henkilöitä yhteisössä. Heillä on valta palkita ja rankaista alaisiaan sekä vaikuttaa monella tavalla alaisten työnteon edellytyksiin. Esimiehiin myös kohdistetaan paljon odotuksia ja toiveita.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa Keski-Suomen ympäristökeskuksen sisäisen viestinnän tilaa ja kehitystarpeita. Tutkimuksessa selvitetään, miksi johtamisessa, työntekijöiden ja yksiköiden välisessä yhteistyössä sekä yksiköiden sisäisessä yh-

teistyössä on ongelmia. Tutkimus suoritettiin Keski-Suomen ympäristökeskuksessa, joka on julkisen sektorin asiantuntijaorganisaatio. Tutkimusote oli laadullinen ja menetelmänä käytettiin teemahaastattelua.

## 1.1 Tutkimuksen kohdeorganisaatio

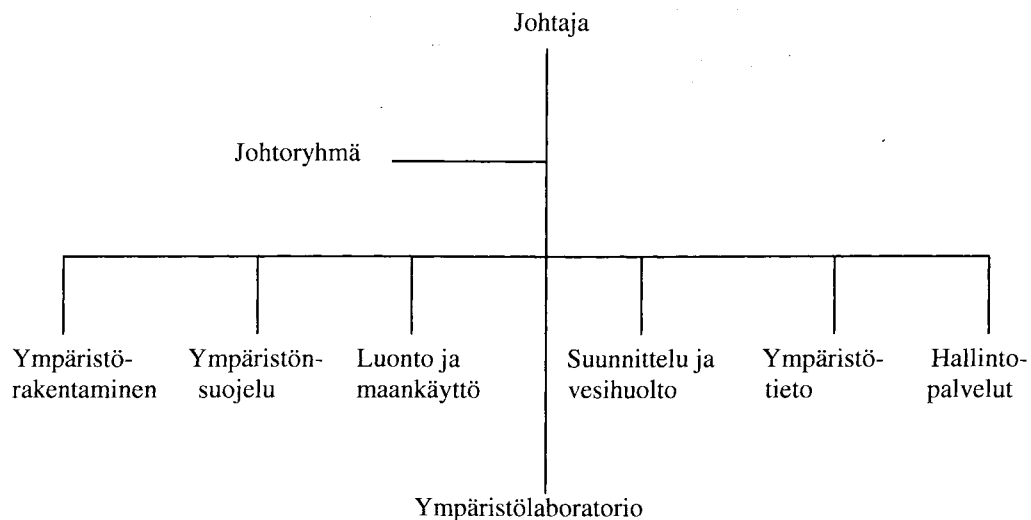
Tutkimuksen kohdeorganisaationa on Keski-Suomen ympäristökeskus, joka on ympäristöhallinnon edustaja Keski-Suomessa. Koko Suomen ympäristöhallintoa johtaa ympäristöministeriö. Sen alaisuudessa toimii Suomen ympäristökeskus, joka hoitaa tutkimus- ja kehittämistehtäviä sekä 13 alueellista ympäristökeskusta. Ympäristöhallinnon tehtävät on määritelty ympäristöministeriön yleisesitteessä seuraavasti:

Ympäristöhallinnon tehtävänä on

- edistää kestävästä kehityksestä (ekologista, taloudellista ja sosiaalista)
- edistää luonnonvarojen käytön kestävyyttä ja ympäristönsuojelua
- edistää luonnon monimuotoisuuden ja toimintakyvyn sekä ympäristön kauneus- ja kulttuuriarvojen säilymistä
- kehittää ihmisen elinympäristöä ja yhdyskuntarakennetta sekä
- huolehtia vesivarojen käytöstä ja hoidosta

Alueellisten ympäristökeskusten tehtävät johdetaan hallinnon yleisistä tehtävistä. Ympäristökeskukset hoitavat omalla alueellaan ympäristönsuojelua, alueiden käyttöä, rakentamista, luonnonsuojelua, kulttuuriympäristön suojelua sekä vesivarojen käyttöä ja hoitoa. Ne tuottavat tietoa ympäristön tilasta ja edistävät ympäristötietoisuutta alueellaan.

Keski-Suomen ympäristökeskus (jatkossa ympäristökeskuksella tarkoitetaan Keski-Suomen ympäristökeskusta) hoitaa alueellisen ympäristökeskuksen tehtäviä Keski-Suomessa. Toimitilat ovat Jyväskylässä: toimistotilat Tourulassa, ympäristölaboratorio Ambioticassa Ylistönrinteellä ja huoltotukikohta Palokassa Jyväskylän maalaiskunnassa. Ympäristökeskuksessa on noin sata työntekijää mukaanluettuna työllistetyt ja muut tilapäiset työntekijät, joita on melko paljon. Ympäristökeskus on jaettu seitsemään yksikköön ja jokaisella yksiköllä on oma päällikkönsä. Johtoryhmään kuuluvat ympäristökeskuksen johtajan lisäksi yksiköiden päälliköt sekä henkilöstön edustaja. (Kts. kuvio 1)



Kuvio 1. Keski-Suomen ympäristökeskuksen organisaatio

Sveibyn (1990, 36-37) mukaan asiantuntijaorganisaation tuotanto on standardoimatonta, luovaa, yksilöistä riippuvaista sekä monimutkaista ongelmanratkaisua. Työhön liittyy runsaasti analysointia ja suunnittelua. Organisaatio tuottaa uutta. Henkilöstön osaamis- ja peruskoulutustaso on yleensä korkea. Organisaatio on riippuvainen henkilöstöstä ja työntekijöiden korvaaminen on vaikeaa. Useimmat organisaatiot ovat osittain asiantuntijaorganisaatioita. Niitä, joissa asiantuntijoiden määrä on suuri suhteessa muun henkilöstön määrään, kutsutaan asiantuntijaorganisaatioiksi. (Sipilä 1996a, 23.) Ympäristökeskus on asiantuntijaorganisaatio, joka tuottaa yleishyödyllisiä palveluja verovaroin. Pääosa ympäristökeskuksen palveluista on aineettomia, esim. erilaisia päätöksiä, lausuntoja, suunnitelmia ja ohjeita. Suurinta osaa palveluista ei voi standardoida, vaan ne on ratkaistava yksi kerrallaan ottaen huomioon kunkin asian erityispiirteet. Ympäristökeskuksessa on töissä biologeja, fyysikoita, kemistejä, laborantteja, insinöörejä, geologeja, juristeja, rakennusmiehiä, sihteereitä, graafikoita, piirtäjiä ja jopa yksi kasvustieteilijä.

Ympäristökeskuksessa ei ole määritelty varsinaista sisäistä viestintäjärjestelmää, vaan tiedonkulku on pitkälti kunkin työntekijän oman aloitteellisuuden varassa. Intranetissä on lyhyet esittelyt kaikista yksiköistä, niiden tehtävistä ja työntekijöistä sekä henkilös-

töhallinnolliset perusasiat. Johtoryhmän kokousten pöytäkirjat ovat myös saatavilla intranetissä, muuten suunnitelmista ja päätöksistä kertominen on yksikköjen päälliköiden vastuulla. Ympäristökeskuksessa ilmestyy sisäinen tiedotuslehti, mutta sen rooli on melko marginaalinen. Sähköpostia käytetään paljon jokapäiväisten asioiden viestimisessä.

Ympäristökeskuksessa on pyritty pääsemään eroon perinteisestä jäykästä hallintokulttuurista ja sanelupolitiikasta. Kiiskisen (2001, 128) mukaan ympäristökeskuksen asiakkaat toivovat ympäristökeskukselta konsultointia ja palvelua eikä lakipykälillä ja rangaistuksilla uhkaamista. Toimintaa onkin yritetty kehittää asiakaskeskeisemmäksi käyttäen apuna esimerkiksi verkostotyöskentelyä. Verkostotyöskentelyllä on haluttu nostaa yhteistyön määrää ympäristökeskuksen sisällä niin, että samoja asioita käsittelevät työntekijät tekisivät töitään yhdessä myös yli asiantuntijuus- ja yksikkörajojen. Näin voitaisiin tehostaa työntekoa, välttää asioiden kierrättäminen pöydältä toiselle ja samalla nopeuttaa esimerkiksi lupahakemusten käsittelyä.

Ympäristökeskuksen sisäiset arvostiriidat ja yhtenäisen viestintälinjan puute näkyvät myös ulospäin sen asiakkaille (Kiiskinen 2001, 117, 138). Viestinnän heikkoudet konkretisoituvat esimerkiksi niissä tilanteissa, joissa ympäristökeskuksen työntekijä kuulee talon sisäisistä asioista ulkoiselta asiakkaalta. Yhtenäisyyden puute saattaa hankaloittaa palvelua ja viedä siltä uskottavuuden.

## **1.2 Tutkimuksen tausta, tavoitteet ja tutkimuskysymykset**

Tutkimuksen tausta-aineistona on syksyllä 1999 ympäristökeskuksessa tehty työilmapiiritutkimus, josta saatiin kvantitatiivista tietoa organisaation sisäisestä tilasta. (kts. liite 1)

Tutkimuksessa selvitettiin seuraavia asioita:

- työn kuormittavuus
- tavoitteet
- työn sisältö ja arvostus
- tiedonkulku
- viestintä ja yhteiset kokoukset
- ylin johto ja tulosityksikön johto

- esimiestoiminta
- osallistuminen ja vaikuttaminen
- ihmissuhteet
- ristiriitojen käsittely
- oppiminen ja kehittyminen
- saatu ja annettu tuki ja apu
- työhön sitoutuminen ja työn hallinta
- ulkoiset puitteet

Työilmapiiritutkimuksen perusteella todettiin, että esimiestoiminta ja johtaminen, yksiköiden sisäiseen yhtenäisyyteen liittyvät asiat sekä työntekijöiden ja yksiköiden välinen yhteistyö aiheuttavat ilmapiirin keskeisimmät ongelmat. Yksiköiden välillä oli myös jonkin verran eroja, toisissa yksiköissä työntekijät arvioivat ilmapiiriä positiivisemmin kuin toisissa. Tässä tutkimuksessa keskitytään selvittämään tarkemmin havaittujen ongelmien taustaa ja syitä.

Tutkimuksen avulla etsitään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Millaisena työntekijät kokevat oman yksikkönsä sisäisen yhteistyön ja ilmapiirin?
2. Millaisena alaiset näkevät oman esimiehensä ja ympäristökeskuksen johtajan johtamistyylin?
3. Millaisena työntekijät kokevat ympäristökeskuksen sisäisen yhteistyön ja ilmapiirin?

Ensimmäiseen kysymykseen pyritään löytämään vastauksia analysoimalla yksiköiden sisäistä toimintaa. Toiseen kysymykseen pyritään vastaamaan kartoittamalla työntekijöiden käsityksiä ympäristökeskuksen johtamisesta. Kolmanteen kysymykseen etsitään vastauksia pohtimalla työntekijöiden yhteistyöhalukkuuteen vaikuttavia tekijöitä.

Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on kehittää konkreettisia tapoja parantaa ympäristökeskuksen sisäistä viestintää ja yhteistyötä.

Yhteisön sisäinen viestintä liittyy moniin organisaation sisäisiin tekijöihin, kuten johtamiseen ja esimiestoimintaan, ihmissuhteisiin, organisaatio- ja viestintäilmastoon sekä



työ- ja viestintätyytyväisyyteen. Seuraavaksi luodaan katsaus näihin sisäiseen viestintään vaikuttaviin osa-alueisiin.

## 2 TYÖYHTEISÖN VIESTINTÄ JA IHMISSUHTEET

Juholin määrittelee sisäisen viestinnän tarkoittavan työyhteisön tai minkä tahansa organisaation sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Kyse on toisaalta tiedon ja informaation jakamisesta, toisaalta yhteisyydestä, kokemusten jakamisesta ja kulttuurista. Sisäinen viestintä nähdään myös johtamisena ja esimiestoiminnan välttämättömänä osana. Sitä käytetään apuna kun motivoidaan ja sitoutetaan ihmisiä tehtäviinsä ja yhteisöönsä. Ihmisten tarpeet ja ympäristö ovat viime vuosikymmenten aikana muuttuneet siten, että työntekijät eivät enää tyydy ainoastaan tekemään työtään. He haluavat myös tietää, miten työyhteisöllä sujuu, mitkä ovat sen tulevaisuuden näkymät ja miten organisaatiota kohtaavat muutokset vaikuttavat heidän omaan työhönsä. Ihmisten odotusten muuttumisella on ollut vaikutuksensa myös johtamiskulttuuriin ja organisaatioihin yleensä. Sisäisen viestinnän toimivuus heijastuu yhteisön ulkoiseen kuvaan, joka vaikuttaa yhteisön olemassaoloon ja menestymiseen. (Juholin 1999b, 13-16.)

Tucker ym. toteavat, että sisäisellä viestinnällä on merkittävä rooli yrityksen kilpailuedun ja siten myös taloudellisen tuloksen ylläpitämisessä. Viestinnän esteiden poistaminen, keskinäisen ymmärryksen lisääminen ja päätöksenteon hajauttaminen auttavat organisaatiota toimimaan tehokkaammin ja saavuttamaan tavoitteensa. (Tucker ym. 1996, 51, 57.)

Myös Vos ja Schoemaker kirjoittavat sisäisen viestinnän merkityksen kasvusta ja lähestyvät aihetta asiakkaiden näkökulmasta. Palvelu on entistä tärkeämpi kilpailukeino ja siksi työntekijöiden täytyy olla selvillä siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu. Tieto organisaation kokonaisuudesta lisää palvelun joustavuutta. Jos organisaatio aikoo selviytyä kilpailutilanteesta, sen on vastattava asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ja toiveisiin. Muutossignaalien pitää välittyä asiakkaiden kanssa toimivilta työntekijöiltä johdolle, joka ottaa ne suunnittelussa huomioon. Työntekijöillä on myös suuri tiedon tarve, he osallistuvat entistä tiiviimmin organisaation toimintaan ja haluavat saada äänensä kuu-

luville. Vosin ja Schoemakerin mukaan organisaatioissa ei tarvita yksisuuntaista viestintää vaan dialogia, joka tähtää työn tehostamiseen ja tuotannon laadun parantamiseen. (Vos & Schoemaker 1999, 81-82.)

Viestintä on keskeinen osa-alue johtamista käsittelevissä tutkimuksissa ja kirjallisuudessa. Sen nähdään olevan osa esimiestäitoja, vuorovaikutusta ja vaikuttamista, tiedonkulkua, informaationvaihtoa, sisäistä ilmapiiriä, motivaatiota, sitoutumista ja yrityskuvan luomista. Nämä kaikki ovat siis sisäisen viestinnän osa-alueita. Monissa organisaatioissa viestinnällä on myös itseisarvo sen lisäksi, että viestintää käytetään apuna tehtävien suorittamisessa. Viestinnällä näyttäisi siis olevan muitakin tehtäviä kuin tulosten saavuttamisen ja strategioiden tukeminen. Viestintä liittyy työyhteisön kaikkeen toimintaan ja vaikuttaa siihen, millaisia tunteita jäsenillä on yhteisöään kohtaan. (Juholin 1999b, 16-18.)

Vosin ja Schoemakerin mukaan sisäisen viestinnän laatu liittyy moniin organisaation tekijöihin: organisaation rakenteeseen, organisaatiokulttuuriin ja johtamistyyliin, viestintätaitoihin, informaatiojärjestelmiin ja organisaation strategiaan. Vastuu- ja valtasuhteet voivat olla epäselviä ja vaikeuttaa viestintää. Erilaiset organisaatorakenteet myös suuntaavat toimintaa eri tavalla ja vaikuttavat siten viestintään. Rakenne voi olla esim. yksilön omia tehtäviä tai sisäistä yhteistyötä korostava. Organisaatiokulttuuri puolestaan voi rohkaista tai estää avoimuutta sekä esimiesten ja alaisten välistä dialogia. Työntekijöiden ajatusten kuunteleminen ja organisaation tavoitteista kertominen voivat olla keskeisiä asioita silloin kun organisaation viestintää yritetään parantaa. Henkilöstön viestintätaitoja voidaan parantaa koulutuksen avulla ja informaatiojärjestelmiä voidaan kehittää käyttäjäystävällisemmiksi. Organisaation strategian on oltava ymmärrettävä ja johdon on oltava valmis kertomaan siitä. (Vos & Schoemaker 1999, 82.)

## **2.1 Sisäistä viestintää ohjaavat paradigmat**

Juholin on pohtinut viestintää ohjaavia käsityksiä ja ajattelumalleja ja jakanut ne kolmeksi yhteisöviestinnän paradigmaksi. Ensimmäinen on traditionaalis-funktionaalinen paradigma, joka näkee viestinnän pääosin johdon ja johtamisen työkaluna. Sen mukaan viestintä on johdettavissa oleva prosessi, joka tähtää organisaation tavoitteiden saavut-

tamiseen. Funktionaalisen paradigman mukainen viestintä on muodollista ja systemaattista ja sitä toteuttaa johto yhdessä viestinnän ammattilaisten kanssa. (Juholin 1999b, 59.)

Toinen paradigma on dissipatiivinen, jonka mukaan viestintä on jatkuva, muuntuva ja hallitsematon prosessi. Se ei ole lineaarista eikä sitä voi ennustaa, mutta se voi tuottaa jotain sellaista, mitä tiukasti järjestetyssä tilanteessa ei syntyisi. Viestinnän tarkoitusta ei ole määritelty ja viestintä on impulsiivista ja yksilöiden välistä. (Juholin 1999a, 9-10, 132-136; Juholin 1999b, 56-61.) Dissipatiivisen viestinnän ajatusta kehittäneen Pekka Aulan mukaan kaikki organisaatiot ovat nykyään uusien haasteiden ja jatkuvan muutoksen edessä. Tällaisissa kaoottisissa uuden ajan olosuhteissa menestyminen on kiinni konsensuksen puuttumisesta ja siitä, että erilaiset arvot ja näkökulmat pääsevät esille. Nopeissa muutoksissa perinteiset viestintäkäsityksetkään eivät aina päde, vaan tarvitaan vaihtoehtoinen tapa nähdä organisaation viestintä. Aulan mukaan organisaation viestinnän tehtävänä on tunnistaa ja raportoida sekä organisaation että ympäristön olosuhteita ja niissä tapahtuvia muutoksia. Viestintä myös koordinoi monimuotoisuutta ja kasvavaa vuorovaikutusta. (Aula 2000, 11-12, 42, 84.)

Kolmas paradigma on dialoginen yhteisen vastuun paradigma, jossa viestintävastuu on kaikilla organisaation jäsenillä. Ihmisten on itse huolehdittava siitä, että he saavat tarvitsemansa tiedon ja kertovat tärkeät asiat muille. Ihmisen on myös tunnettava vastuuta yhteisön kehittämistä ja annettava ideansa yhteiseen käyttöön. Viestintä on jatkuvaa, monisuuntaista sekä yksilöiden ja järjestelmien välistä. Viestinnän tarkoitus on tukea yhteisön ja yksilöiden kehittymistä ja tavoitteiden saavuttamista. (Juholin 1999a, 9-10, 132-136; Juholin 1999b, 56-61.)

Juholinin mukaan funktionaalinen johtajakeskeinen viestintämalli toimii konservatiivisissa, suurissa ja hierarkisissa organisaatioissa. Järjestelmällisyys varmistaa sen, että tieto kulkee siten kuin on suunniteltu. Malliin liittyy kuitenkin usein autoritaarisuus, joka voi estää vuorovaikutusta ja innovaatioiden syntyä. Juholin toteaa, että yhteisen vastuun malli toimii todennäköisesti parhaiten uudenaikaisissa ei-hierarkisissa, muuntuvissa ja itseohjautuvissa organisaatioissa sekä tiimiorganisaatioissa, joissa viestintä on luonteva osa jokapäiväistä toimintaa. Mallin soveltaminen saattaa olla vaikeaa, sillä se edellyttää viestinnän ammattitaitoa ja viestinnän merkityksen oivaltamista läpi koko

organisaation. (Juholin 1999a, 9-10, 132-136; Juholin 1999b, 56-61.) Juholinin tutkimuksen mukaan traditionaalis-funktionaalinen paradigma ohjaa useimpien suomalaisten organisaatioiden viestintää ja viestintää pidetään pääasiassa johdon toimintona. Yhteisen vastuun malli nousi kuitenkin myös jonkin verran Juholinin tutkimuksessa esiin, sillä yksilöiden ja osastojen välisellä viestinnällä oli vaikutusta työtyytyväisyyteen. Tulvaisuudessa kun organisaatiot jakautuvat pienempiin ja itseohjautuvampiin tiimeihin, yhteisen vastuun mallia ehkä tullaan soveltamaan laajemminkin. (Juholin 1999a, 9-10, 132-136.)

## **2.2 Sisäisen viestinnän tehtävät**

Juholin jakaa sisäisen viestinnän tehtävät kolmeen pääryhmään. Ensimmäinen on tiedonkulku eli se, että ihmiset saavat tarvitsemansa tiedon. Toinen on vuoropuhelu ja vaikuttaminen ihmisten, henkilöstöryhmien, tiimien ja osastojen kesken. Tavoitteena on, että jokainen voisi ilmaista mielipiteensä ja tulla kuunnelluksi. Kolmas on keskeisten tietosisältöjen eli vision, strategian ja arvojen käsittely. Tiedonkulku liittyy ensisijaisesti viestintäjärjestelmän toimivuuteen. Vuoropuhelu ja vaikuttaminen liittyy ihmissuhteisiin työtoverien, esimiesten ja johdon välillä. Keskeiset tietosisällöt puolestaan liittyvät yhteisön olemassaolon kannalta oleellisen tietämyksen vahvistamiseen, joka on nousemassa organisaatioissa entistä tärkeämpään asemaan. (Juholin 1999b, 43-44.)

Malkavaaran ja Tukiaisen mukaan sisäisellä viestinnällä on neljä tehtävää. Ensimmäinen on tukea perustehtävien suorittamista ja tavoitteiden saavuttamista sekä yhdistää organisaation osia ja toimintoja. Toinen tehtävä on sisäinen informointi ja yhteydenpito, jota toteutetaan systemaattisen, jatkuvan ja suunnitellun tiedottamisen avulla. Kolmas tehtävä liittyy sisäisen yhteisökuvan ja organisaatiokulttuurin muodostamiseen ja ylläpitoon. Viestinnällä rakennetaan joko avointa tai torjuvaa organisaatioilmastoa. Neljäs sisäisen viestinnän tehtävä on organisaatioon sitoutumisen ja sosiaalisen kanssakäymisen tukeminen. Sitouttavaa viestintää on mm. uusien työntekijöiden perehdyttäminen ja tiedonkulun turvaaminen muutostilanteissa. Myös Malkavaara ja Tukiainen korostavat sitä, että työyhteisön sisäinen viestintä liittyy kaikkiin organisaation toimintoihin. (Malkavaara & Tukiainen 2001.)

Smythen (1997) mukaan sisäistä viestintää ei pitäisi arvioida viestintävälineiden tai viestintäjärjestelmän toimivuuden kannalta vaan viestinnässä tulisi tähdätä ihmisten ymmärtämyksen lisäämiseen. Tämä toteutuu parhaiten kun johto ja esimiehet kiinnittävät huomiota omaan johtamiseensa ja viestintään sen osana. Smythen mielestä sisäisen viestinnän keskeisiä tehtäviä ovat

1. Organisaation arvojen ja kulttuurin sisäistäminen

Ihmisten tulisi ymmärtää arvot ja kulttuuri sekä osata soveltaa niitä omassa työssään. Tämä on mahdollista vain jos arvojen ja kulttuurin sisältöä pohditaan ja siitä keskustellaan. Valmiina annettuja asenteita ei yleensä omaksuta.

2. Sisäisen toimintatavan ja ulkoisen kuvan yhtenäistäminen

Organisaation tekojen ja sen ulospäin antamien viestien tulisi olla tasapainossa. Yhteisön pitäisi pyrkiä puhumaan samaa kieltä ulkoisten ryhmien kanssa.

3. Oman työn ja organisaation näkeminen osana laajempaa kokonaisuutta

Organisaation jäsenten voi olla vaikea nähdä oman työnsä suhdetta koko yhteisön tehtäviin ja tavoitteisiin. Kokonaisuutta on erityisen vaikea hahmottaa jos ihmiset tekevät pitkälle erikoistunutta työtä tai organisaatio on suuri. Tehtävään ja organisaatioon perehdyttämisen tulisi siis jatkua läpi koko työuran.

4. Vision kirkastaminen

Viestinnän tehtävänä on ilmaista visio siten, että yhteisön jäsenet voivat innostua siitä ja haluavat sitoutua siihen. Vision viestiminen on jatkuva prosessi, jossa visiota vahvistetaan teoilla ja sanoilla.

5. Reaaliaikainen ja avoin viestintä

Henkilöstön tulisi olla tietoisia yhteisön suunnitelmista, päätöksenteosta ja muutoksista. Jatkuvalle tiedottamiselle paitsi kerrotaan asioista myös osoitetaan, miten ne liittyvät suurempaan kokonaisuuteen. Esimerkiksi johtoryhmän ja muiden suunnitteluryhmien työstä pitäisi raportoida avoimesti organisaatiossa. Viestintäteknologian ansiosta asenteet ovat enää ainoa este avoimuudelle.

6. Sitoutuminen ja yhteisvastuu

Jotta visio voisi toteutua, ihmisten on uskottava sen sisältöön ja haluttava toteuttaa sitä. Yhteisön jäsenten on oltava valmiita kuuntelemaan ja pohtimaan, teot ovat mahdollisia vasta sen jälkeen.

7. Kuunteleminen ja vuoropuhelu

Kuunteleminen on yhtä tärkeä osa viestintää kuin viestien lähettäminenkin. Kuunteleminen ei saisi olla vain näennäistä vaan arvostettu asia ja sitä tulisi toteuttaa jatkuvasti.

#### 8. Integroitu ja vastaanottajalähtöinen viestintä

Tietoa pitäisi muokata ja yhdistää sellaiseen muotoon, että se palvelee mahdollisimman hyvin kutakin vastaanottajaryhmää. Tämä taito tulisi olla ennen kaikkea esimiehillä ja johdolla, joiden tehtävä on selittää asioita, luoda merkityksiä ja lisätä ymmärrystä.

(Juholin 1999b, 38-42.)

### 2.3 Viestintä ja aineeton pääoma

Lehtosen määritelmän mukaan aineettoman pääoman käsitteellä pyritään havainnollistamaan sitä organisaation omaisuutta, joka ei näy perinteisessä kirjanpidossa. Aineeton pääoma on organisaatiolle tärkeä kuten muutkin pääomat, organisaatio tarvitsee sitä toimiakseen. Näkymätöntä pääomaa voi kuvailla eri termeillä. Hyvät ympäristösuhteet ovat suhdetäpääomaa ja osaava henkilöstö osaamispääomaa. Sosiaalisella pääomalla puolestaan tarkoitetaan sitä, missä määrin organisaation jäsenillä on yhteiset tavoitteet ja keskinäinen luottamus. Sosiaalinen pääoma pitää sisällään organisaation yhtenäisen kulttuurin, yhteisen toiminta-ajatuksen ja arvot sekä myös organisaation ja sen toimintaympäristön välisen luottamuksen. Muun muassa johtamiskulttuuri vaikuttaa yhteisön sosiaaliseen pääomaan. Sosiaalinen pääoma auttaa tukemaan osapuolten välistä tuloksellista vuorovaikutusta. (Lehtonen 2000, 188-189; Lehtonen 2002.)

Organisaation aineettoman pääoman vaalimiseen ja kartuttamiseen tarvitaan viestintäpääomaa. Viestintäpääoman käsitteellä Lehtonen tarkoittaa organisaation johtamiseen, kulttuuriin, henkilöstöhallintoon, suhdetoimintaan ja markkinointiin sisältyvää viestintäosaamista. Viestintä saa osaamispääoman tuottamaan, mahdollistaa tietojärjestelmien tehokkaan käytön ja ylläpitää organisaation ympäristösuhteita. Viestintäpääoma ei ole erillinen organisaation muusta aineettomasta pääomasta, vaan se muodostuu sosiaalisen pääoman, henkilöstön osaamispääoman ja osapuolten välisen luottamuspääoman tulona. Lehtonen toteaa, että organisaation todellinen näkymätön pääoma on sen kyvyssä rakentaa, ylläpitää ja vahvistaa vuorovaikutusverkostoja. Myös hyvin toimivat sisäiset

kommunikaatioyhteydet ja avoin viestintäilmasto ovat yksi organisaation aineettoman pääoman ilmenemismuoto. (Lehtonen 2000, 192-194; Lehtonen 2002.)

Lehtosen mukaan organisaation tuloksellisen viestinnän ja vuoropuhelun edellytyksenä on kolme osatekijää. Ensimmäinen osatekijä ovat ne rakenteet, jotka mahdollistavat viestinnän. Rakenteet voivat olla teknisiä viestintävälineitä (esim. intranet tai sähköpostijärjestelmä) tai sosiaalisia rakenteita (esim. kokoukset, tapaamiset, lounas- ja kahvitaumat). Toinen osatekijä on vuorovaikutuksen osapuolten ammatillinen ja viestinnällinen osaaminen. Jos osapuolilla ei ole ammatillista osaamista, uusien innovaatioiden syntyminen ei ole mahdollista. Vaikka osapuolilla olisikin ammatillista osaamista, mutta vuorovaikutustaidot puuttuvat, vuorovaikutus ei johda tuloksiin tai se voi olla jopa tuhoavaa. Kolmas osatekijä on yhteiset organisaatioasenteet, arvot ja kulttuuri. Jos osapuolilla on erilaiset arvot, keskinäinen luottamus puuttuu ja ilmapiiri on huono, vuorovaikutuksella ei saada aikaan toivottuja tuloksia. (Lehtonen 2000, 206.)

Kaikkien kolmen osatekijän oltava yhtä aikaa läsnä, jotta tulokellinen vuoropuhelu olisi organisaatiossa mahdollinen. Jos organisaatiokulttuuri ei kannusta yhteistoimintaan, viestintävälineistä ja -teknologiasta ei ole hyötyä. Yksittäisten työntekijöiden osaamista ei voida hyödyntää ellei organisaatiossa ole rakenteita, jotka mahdollistavat ihmisten välisen kanssakäymisen. Toisaalta myöskään vahva organisaatiokulttuuri ja yhteiset arvot eivät anna takeita menestymisestä, sillä tulokellisuus vaatii yksittäisten työntekijöiden osaamista. Kun organisaatiota kehitetään, viestinnän rakenteisiin, henkilöstön osaamiseen ja kulttuuriin täytyy kaikkiin kiinnittää huomiota. (Lehtonen 2000, 206.)

Vuorovaikutuksen onnistuminen riippuu siis osaltaan paitsi organisaation yksittäisten jäsenten ammatillisesta osaamisesta myös heidän sosiaalisesta ja viestinnällisestä kompetenssistaan. Sosiaalinen kompetenssi tarkoittaa sitä, missä määrin ihminen pystyy hyödyntämään mahdollisuuksiaan ympäristön hallintaan. Sosiaalista kompetenssia ovat myös sosiaalinen herkyys eli taito havaita ympäristössä noudatettavia tapoja ja sääntöjä sekä kyky tunnistaa yhteisöllisiä rakenteita. Kommunikatiivinen ja emotionaalinen kompetenssi voidaan nähdä osana sosiaalista kompetenssia. Kommunikatiivinen kompetenssi tarkoittaa henkilön kykyä käyttää tarkoituksenmukaisia toimintamalleja eri tilanteista selviytymiseen, vaihtaa sanomia ja ylläpitää vuorovaikutusta toisten ihmisten



kanssa. Emotionaalisella kompetenssilla tarkoitetaan ihmisen taitoa rakentaa ja ylläpitää ihmissuhteita, toimia jäsenenä tiimissä, johtaa muita ja tunnistaa työyhteisön ristiriitoja. Itsetuntemus, oman käyttäytymisen hallinta, empatiakyky ja taito inspiroida ja ohjata toisia kuuluvat myös emotionaaliseen kompetenssiin. Emotionaalisen kompetenssin käsitteellä onkin paljon yhteistä perinteisten viestintä- ja vuorovaikutustaitojen kanssa. (Lehtonen 2000, 197-200.)

## **2.4 Sisäinen viestintä julkisyhteisössä**

Niemisen mukaan julkisyhteisöt poikkeavat siinä määrin esimerkiksi yrityksistä ja yhdistyksistä, että niiden viestintää täytyy tarkastella eri lähtökohdista. Tätä eroa voidaan kutsua Habermasin (1984) käsitteitä soveltaen strategisen ja kommunikatiivisen toiminnan eroksi. Strategisen toiminnan päämäärä on yhteisön jäsenille ennalta annettu. Strategia on se toimintalinja, jota noudattamalla päämäärä voidaan käytettävissä olevien resurssien avulla saavuttaa tehokkaimmin. Myös viestintä on strategian väline ja päämäärän saavuttamisessa käytettävä keino. Viestinnän perimmäinen tarkoitus on vaikuttaminen, viestijän haluaman vaikutuksen aikaansaaminen vastaanottajassa. Kommunikatiivinen toiminta puolestaan tähtää yhteisön jäsenten välisen yhteisymmärryksen saavuttamiseen. Toiminnalle ei ole välttämättä asetettu ennalta päämääriä, sillä kommunikatiivisen näkemyksen mukaan päämääriä ja tavoitteita ei ylipäänsä voida asettaa yhteisön ulkopuolelta. Päämäärien on tultava yhteisön sisältä ja yhteisön on asetettava ne itse. Viestinnän keskeisenä tehtävänä on luoda sellaiset olosuhteet, että jokaisella yhteisön jäsenellä on tasavertaiset mahdollisuudet osallistua yhteisymmärrykseen tähtäävään julkiseen keskusteluun. (Nieminen 2000, 109-110.)

Julkisyhteisön toimintaa ei mitata vain taloudellisen tehokkuuden mittareilla. Toiminnan arvion pohjana ovat kommunikatiivisessa prosessissa vahvistetut yhteiset arvot ja niiden toteuttaminen. Tämä tarkoittaa sitä, että julkisyhteisön sisäistä viestintää tulisi tarkastella toisesta näkökulmasta kuin yritysviestintää ja myös yhteisön sisäisissä viestintäsuhteissa pitäisi soveltaa kommunikatiivista periaatetta. Kommunikatiivisuuden vaatimus liittyy yhteisön johtamiskulttuuriin, avoimuuteen, esimiesviestintään, sisäisen viestinnän muotoihin ja asemaan. Julkisyhteisöllä ei ole kilpailusta johtuvia syitä rajoittaa kriittisenkään keskustelun avoimuutta ja julkisuutta. Demokratia toimii sitä pa-

remmin, mitä avoimemmin julkisyhteisöt toimivat ja sitä suurempi voi olla myös kansalaisten luottamus niiden toimintaan. Salailu ja julkisuuden rajoitukset tuottavat epäluottamusta ja välinpitämättömyyttä. (Nieminen 2000, 115) Niemisen mielestä olisi siis erityisen tärkeää, että julkisyhteisön sisäistä viestintää toteutettaisiin enemmän dissipatiivisen ja yhteisen vastuun paradigman kuin traditionaalisen-funktionaalisen paradigman pohjalta.

## 2.5 Organisaatioilmasto ja viestintäilmasto

Krepsin mukaan organisaatioilmasto on organisaation sisäinen emotionaalinen sävy. Organisaatioilmasto perustuu siihen, kuinka mukavaksi ihmiset tuntevat olonsa organisaatiossa ja toistensa seurassa. (Kreps 1990, 193.) Folger ja Poole (1984) nimeävät neljä keskeisintä tekijää, jotka ovat perustana organisaatioilmastolle: auktoriteettisuhteet, kannustavuuden aste, ryhmäidentiteetin tunne ja keskinäinen riippuvuus (Stohl 1995, 36). Organisaatioilmasto muodostuu organisaation käyttäytymistapojen ja menettelyjen sekä viestintäkäyttäytymisen perusteella. Viestintäkäyttäytyminen vaikuttaa organisaatioilmaston kehittymiseen, mutta organisaatioilmaston on myös havaittu vaikuttavan siihen, miten organisaation jäsenet käyttäytyvät ja viestivät. Ystävällinen ilmasto rohkaisee ihmisiä avoimeen ja rentoon kommunikointiin, huono ilmasto taas estää avoimen viestinnän. (Kreps 1990, 194.)

Poolen (1985) mukaan erilaisilla organisaatioilmaston määritelmillä on ainakin seuraavia yhteisiä ominaisuuksia:

1. Ilmasto on keskeinen organisaation osa-alue, joka edustaa organisaation jäsenten yhteisiä kuvauksia organisaatiosta.
2. Ilmasto toimii eräänlaisena toiminnan lähtökohtana ja siksi se vaikuttaa organisaation jäsenten käyttäytymiseen, asenteisiin ja odotuksiin.
3. Organisaation tai sen eri yksilöiden toimintatavat muokkaavat ja ylläpitävät ilmastoja.
4. Organisaatiossa voi olla useampia ilmastoja.

Poolen mukaan muun muassa organisaation rakenteella, koolla, päätösvallan jakautumisella ja muodollisuuden asteella on havaittu olevan vaikutusta organisaatioilmastoon. (Peltonen 2000, 29-30.)

Johtamisviestinnällä on suuri vaikutus organisaatioilmaston kehittymiseen, sillä johtajien näyttämä esimerkki heijastuu koko organisaation toiminnassa (Kreps 1990, 194). Kozlowski ja Doherty totesivat tutkimuksessaan, että niillä alaisilla, joilla oli hyvät suhteet esimieheensä, oli positiivisemmat käsitykset organisaation ilmapiiristä. Heidän ilmapiiriä koskevat käsityksensä olivat myös yhtenäisempiä ja he olivat esimiestensä kanssa yksimielisempiä asioista kuin ne, joiden esimies-alaissuhde oli huono. (Kozlowski & Doherty 1989, 546.) Myös Dennisin (1975), Robertsin ja O'Reillyn (1974) sekä Downsien (1979) tutkimukset tukevat näkemystä esimies-alaisuuden ja viestinnän tärkeydestä organisaatioilmaston muodostumisessa (Falcione & Kaplan 1984, 297).

Organisaatioilmaston ja viestintäilmaston läheisyyttä kuvaa se, että niitä arvioivat mittarit ovat osittain päällekkäisiä (Falcione ym. 1987, 201). Poolen (1985) mielestä viestintäilmasto tulisi erottaa organisaation muista ilmastoista, koska viestintä on sinällään keskeinen toiminto organisaatiossa (Peltonen 2000, 30). Pacen ja Faulesin mukaan viestintäilmasto eroaa organisaatioilmastosta siten, että se sisältää työntekijöiden käsitykset organisaation viestintään liittyvistä toiminnoista. Viestintäilmasto vaikuttaa siihen, kuinka organisaatiossa toimitaan: kenelle puhutaan, kenestä pidetään, kuinka ahkerasti työskennellään, mitä halutaan saavuttaa ja kuinka ihmiset ja organisaatio sopivat yhteen. Se vaikuttaa myös organisaatioon sitoutumiseen, kollegoiden kannustamiseen ja heihin luottamiseen, luovuuteen rohkaisemiseen ja innovatiivisuuteen. Vahva ja positiivinen viestintäilmasto edesauttaa kannustavien johtamiskäytäntöjen ja toimintatapojen syntymistä. (Pace & Faules 1994, 100, 105-107.)

Krepsin mukaan viestintäilmasto kertoo erityisesti työyhteisön jäsenten tunteesta siitä, miten avoimesti he voivat viestiä keskenään organisaatiossa. Avoimessa viestintäilmastossa esimiehet ja työntekijät ovat avoimia uusille ideoille ja kysyvät toistensa mielipiteitä. Esimies ottaa myös kritiikkiä vastaan ja reagoi siihen. Suvaitseva viestintäilmasto rohkaisee ihmisiä kommunikoimaan avoimesti ja kohtelemaan työtovereitaan ystävällisesti ja kunnioittaen, kun taas negatiivisella ilmastolla on päinvastaiset vaikutukset. (Kreps 1990, 196.)

Juholinin mukaan viestintäilmastolla tarkoitetaan ihmisen tai yhteisön subjektiivista kokemusta (Juholin 1999b, 37). Pacen ja Faulesin mukaan viestintäilmasto ilmaisee yleistä organisaation käsitystä viestinnästä. Se kuvaa koko organisaation tai sen osien

ominaisuuksia eli yksilön ulkopuolisia olosuhteita. Ilmasto on asenne, jonka yhteisön jäsenet luovat, jakavat ja ylläpitävät. Se ei synny tyhjästä vaan ihmisten toiminnan tuloksena. Viestintäilmasto on osa organisaation kulttuuria. (Pace & Faules 1994, 101, 112, 114.) Lehtosen (1991, 16) mukaan viestintäilmastosta puhuttaessa halutaan koota yhdeksi kokonaisuudeksi sellaisia organisaation yhteisiä asenteita, tuntemuksia ja mielikuvia, joita työntekijät liittävät viestintään. Lehtonen siis näkee viestintäilmaston koko organisaation yhteisenä käsityksenä.

Gibbin mukaan viestintäilmasto voi joko kannustaa tai vaikeuttaa sisäistä viestintää. Viestintätilanteeseen vaikuttavat viestijän tavoitteet, asenteet ja viestintätyyli. Gibb havainnollistaa kannustavan ja torjuvan viestintäilmaston eroja kuudella käsiteparilla:

1. Arviointi - kuvailu (evaluation - description)

Arvosteleva ennakoasenne tekee viestintätilanteesta torjuvan, neutraali ja kuvaileva asenne puolestaan helpottaa sitä.

2. Kontrolli - ongelmanratkaisu (control - problem orientation)

Kontrolloivaa viestintätyyliä käyttävä ihminen pyrkii säätelemään viestin vastaanottajan käyttäytymistä. Kontrollin kohdetta pidetään alempiarvoisena ja tämä vahvistaa vastaanottajan torjuvaa asennetta. Kun yhteiseen ongelmaan etsitään ratkaisua, ennalta määrättyä vastakkainasettelua ei ole ja se tekee viestinnästä tasa-arvoisempaa.

3. Strategia - spontaanisuus (strategy - spontaneity)

Viestintärooleja ja -strategioita käyttävää henkilöä voidaan pitää laskelmoivana ja epäluotettavana. Spontaani käyttäytyminen antaa viestijästä luotettavamman kuvan ja tekee viestintätilanteesta kannustavamman.

4. Neutraalisuus - empaattisuus (neutrality - empathy)

Asiallista ja neutraalia viestiä saatetaan pitää merkinä ihmisen välinpitämättömyydestä. Empaattinen viestintätyyli antaa toiselle osapuolelle kuvan siitä, että hänet huomioidaan.

5. Ylemmyys - tasa-arvoisuus (superiority - equality)

Jos viestintätilanteen toinen osapuoli korostaa olevansa korkeammassa asemassa, tilanteen defensiivisuus lisääntyy ja tasa-arvo vähenee.

6. Varmuus - epävarmuuden hyväksyminen (certainty - provisionalism)

Viestijän ehdottomuus ja tarve olla oikeassa lisäävät viestinnän torjuvuutta. Epävarmuuden hyväksyvä viestijä haluaa kokeilla eri vaihtoehtoja ja ongelmanratkaisumalleja.

(Gibb 1979, 192-198)

Poolen (1985) mukaan organisaation käytänteet luovat ja ylläpitävät viestintäilmastoa ja muita organisaation ilmastoja. Työtävät tuottavat organisaatioilmaston ja erityisesti viestintäilmaston, joka puolestaan vaikuttaa organisaation tuottavuuteen ja työtyytyväisyyteen. (Pace & Faules 1994, 100-101.) Sisäisen viestinnän tehtävä voi olla tietynlaisen ilmaston luominen ja yhteisön sisäisen vuorovaikutuksen lisääminen. Yleensä oletuksena on, että ilmasto vaikuttaa organisaatiossa vallitsevaan mielialaan ja sitä kautta työhalukkuuteen ja siksi sillä on merkitystä. (Juholin 1999b, 37.) Viestinnän ja työntekijöiden tuottavuuden välillä ei ole voitu osoittaa olevan selkeää yhteyttä. Joidenkin tutkimusten mukaan korrelaatio on positiivinen, joidenkin mukaan negatiivinen tai korrelaatiota ei ole löydetty lainkaan. Dialogisella viestinnällä on kuitenkin osoitettu olevan yhteys tuottavuuteen. Esimiehet ja alaiset viestivät keskenään kaksisuuntaisesti, organisaatiota koskeva tärkeä informaatio on kaikkien saatavilla, työntekijöitä rohkaistaan osallistumaan päätöksentekoon ja he saavat palautetta työstään. Tämä johtaa lisääntyneeseen sitoutumiseen ja sitä kautta tuottavuus lisääntyy. (Eisenberg & Goodall 1997, 206.)

## **2.6 Viestintätyytyväisyys ja työtyytyväisyys**

Viestintätyytyväisyydellä tarkoitetaan ihmisen tyytyväisyyttä saatuun tietoon sekä mahdollisuuksiin tulla kuulluksi ja vaikuttaa työyhteisössä. Viestintätyytyväisyys on henkilökohtainen kokemus ja tuntemus, jota verrataan omiin odotuksiin. (Juholin 1999b, 70.) Pace ja Faules (1994, 112) määrittävät tyytyväisyyden tarkoittavan sisäisen tunnetilan arviota.

Downs ja Hazen (1977) määrittelevät kahdeksan viestintätyytyväisyyden ulottuvuutta:

1. Missä määrin viestintä motivoi työntekijöitä samaistumaan organisaatioon ja pyrkiään sen tavoitteisiin.

2. Missä määrin esimiehet ovat avoimia uusille ideoille, kuuntelevat ja antavat ohjausta työhön liittyvissä ongelmissa.
3. Paljonko työntekijät saavat tietoa työhön liittyvistä asioista.
4. Ovatko kokoukset ja palaverit hyvin järjestettyjä, kirjalliset ohjeet lyhyitä ja selkeitä ja viestinnän määrä kutakuinkin sopiva.
5. Toimivatko epäviralliset viestintäkanavat, onko horisontaalinen viestintä vapaata ja paikkansapitävää.
6. Onko koko organisaatiota koskeva tieto paikkansapitävää.
7. Ovatko alaiset kiinnostuneita esimiehen viestinnästä ja osaavatko he ennakoida esimiehen tarpeet.
8. Tietävätkö työntekijät kuinka heitä arvioidaan ja miten suoritukset palkitaan.

(Pace & Faules 1994, 112-113.)

Downsin, Hazenin, Quiggensin ja Medleyn (1973) tulkinnan mukaan viestintäilmasto on yksi viestintätyytyväisyyden osa-alue. Muut osa-alueet ovat esimiehet, organisaation yhtenäisyys, viestimien laatu, horisontaalinen ja epävirallinen viestintä, organisaation tulevaisuudennäkymät, alaiset ja henkilökohtainen palaute. (Falcione & Kaplan 1984, 297.) Myös Muchinskyn tutkimustulosten mukaan viestintätyytyväisyys ja organisaatioilmasto ovat selvästi yhteydessä toisiinsa. Niillä työntekijöillä, joilla oli positiivinen käsitys yhteisön viestinnästä, oli positiivinen käsitys myös organisaation psykologisesta ympäristöstä eli ilmastosta ja johtamisesta. (Muchinsky 1977, 592.)

Juholinin mukaan aiemman tutkimuksen perusteella voi tehdä johtopäätöksen, että viestintätyytyväisyys perustuu ennen kaikkea esimies-alaisuuteen toimivuuteen sekä henkilöiden väliseen vuorovaikutukseen ja mahdollisuuteen vaihtaa tietoa ja keskustella siitä. Viestintävälineiden toimivuus ei ole osoittautunut yhtä tärkeäksi tekijäksi kuin henkilökohtainen vuorovaikutus. (Juholin 1999b, 74-75.) Verkkoviestinnän kehityksestä huolimatta henkilökohtaiseen kanssakäymiseen perustuvat kanavat ovat sisäisessä viestinnässä edelleen olennaisen tärkeitä (Åberg 1997, 106).

Pace ja Faules huomauttavat, että viestintätyytyväisyys ei ole sama kuin viestinnän tehokkuus. Jos viestintä vastaa henkilön odotuksia, sitä pidetään tyydyttävänä, vaikkei se olisikaan kovin tehokasta. (Pace & Faules 1994, 113.) Voidaan kuitenkin kysyä, mitä viestinnän tehokkuudella tarkoitetaan ja onko sitä mahdollista ylipäätään arvioida ob-

jektiiivisesti. Pace ja Faules tarkoittanevat viestinnän tehokkuudella vaikuttavuutta. Tämä taas kuvastaa yksipuolista lähettäjälähtöistä viestintänäkemyistä, mikä on kaukana organisaatioiden viestintätodellisuudesta. Kaikella viestinnällä ei suinkaan tähdätä persuaasioon.

Spectorin mukaan työtyytyväisyys on eniten tutkittu organisaatiokäyttäytymisen alue ja se on keskeinen muuttuja organisaatioilmiöiden tutkimuksessa ja teoriassa. Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan sitä, millainen tunne ihmisillä on työtään kohtaan, pitävätkö he siitä vai eivät. Työtyytyväisyys on siis asenne. Jotkut tutkijat ovat pitäneet työtyytyväisyyttä riippuvaisena siitä, kuinka hyvin työ tyydyttää työntekijän fyysisiä ja psyykkisiä tarpeita. Nykyään työtyytyväisyyden tutkimuksessa kuitenkin kiinnitetään huomio enemmän kognitiivisiin prosesseihin kuin perimmäisiin tarpeisiin. (Spector 1997, 1-2.)

Juholinin (1999b, 70) mukaan työtyytyväisyys muodostuu tyytyväisyydestä omaan työhön sekä mahdollisuuksista vaikuttaa työhön ja osallistua yhteisön päätöksentekoon. Pöyhösen mukaan työtyytyväisyys syntyy ennen kaikkea siitä, että työntekijä kokee työnsä vastaavan niitä vaatimuksia, joita hänellä on sen suhteen. Keskeistä on se, missä määrin työntekijä voi työssään tuntea saavuttavansa ja edistävänsä sellaisia henkilökohtaisesti tärkeitä tavoitteita, jotka ovat sopusoinnussa hänen todellisten perustarpeidensa ja elämän päämääriensä kanssa. (Pöyhönen 1987, 128.)

Spector tarkastelee työtyytyväisyyttä humanista ja utilitaristisesta näkökulmasta. Humanin näkökulman mukaan ihmiset ansaitsevat tulla kohdelluiksi oikeudenmukaisesti ja kunnioitavasti. Työtyytyväisyyttä voidaan siis pitää jossain määrin heijastumana hyvästä kohtelusta. Työtyytyväisyys on myös osoitus hyvinvoinnista ja psykologisesta terveydestä. Utilitaristisen näkemyksen mukaan työtyytyväisyys voi saada työntekijät toimimaan tavalla, joka vaikuttaa organisaation toimivuuteen. Työtyytyväisyys on siis osoitus organisaation toimivuudesta ja esimerkiksi yksiköiden väliset erot työtyytyväisyydessä voivat kertoa ongelmakohdista. (Spector 1997, 2.)

Työtyytyväisyyttä voidaan tutkia yleisenä tunnetilana tai erilaisina työhön liittyvien näkökohtien yhdistelmänä. Suurin osa tutkimuksesta lähestyy sitä näkökohtien yhdistelmänä. Siten saadaan selville, mitkä tekijät työssä aiheuttavat tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä. Tällaiset tutkimukset ovat hyödyllisiä kun organisaatiossa halutaan löytää tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät ja parantaa niitä. (Spector 1997, 2-3.)

Pincusin ja Rayfieldin (1989, 195) mukaan tutkimukset yleensä osoittavat, että työntekijän positiiviset käsitykset esimiehen johtamistyylistä ovat yhteydessä työtyytyväisyyteen. Bryman kuitenkin toteaa, että johtamistyylin kausaalinen suhde esimerkiksi työn tuottavuuteen ja työtyytyväisyyteen ei ole selvä. Ei voida sanoa, että tietynlainen johtamistyyli parantaisi työtyytyväisyyttä ja tuottavuutta. Yhtä hyvin voi olla niin, että johtajat sovittavat johtamistyyliinsä tuloksen ja tyytyväisyyden tasoon sopiviksi. Barrow (1976) totesi tutkimuksessaan, että kun alaisen työsuoritus oli heikko, johtaja omaksui tehtäväsuuntautuneemman johtamistyylin. Alaisen työsuorituksen ollessa hyvä johtaja toteutti ihmissuhdesuuntautuneempaa tyyliä. Myös muut tekijät voivat selittää muuttujien yhteisvaihtelua, esimerkiksi yleinen ilmapiiri voi vaikuttaa kuhunkin muuttujaan. (Bryman 1986, 52-53.)

Tyytyväisyys työhön ja työyhteisöön sekä koettuun viestintään eli tiedonkulkuun ja vuorovaikutukseen ovat toisiaan lähellä olevia käsitteitä. Niiden välinen korrelaatio on todettu monissa tutkimuksissa, eli kun ihminen on tyytyväinen työhönsä ja työyhteisöönsä hän on myös tyytyväinen viestintään ja päinvastoin. Tyytyväisyys viestintään myös ennakoii tyytyväisyyttä ja sitoutumista työyhteisöön. Keskeisimmiksi viestintä- ja työtyytyväisyyttä määrittäviksi tekijöiksi ovat osoittautuneet esimiesten viestintätyyli ja kasvokkaisviestintä yleensäkin sekä ihmisten välisten verkostojen toiminta. Juholinin mukaan monet tutkimukset ovat tulleet siihen tulokseen, että myönteisenä koettu viestintä ja viestintäilmasto lisää yleistä tyytyväisyyttä ja tehostaa toimintaa. Työ- ja viestintätyytyväisyyden keskinäistä vaikutusta ja mahdollista kausaalisuhdetta ei kuitenkaan tunneta tarkkaan. (Juholin 1999b, 18, 70-75.) Myös Pacen ja Faulesin (1994, 112) mukaan viestintäilmasto on yhteydessä organisaation jäsenten tyytyväisyyteen. Kreps tuo esiin viestinnän, organisaatioilmaston ja työtyytyväisyyden yhteyden: kannustava organisaatioviestintä luo kannustavaa organisaatioilmapiiriä ja lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä. (Kreps 1990, 196.)

Pincus löysi tutkimuksessaan merkittävän positiivisen yhteyden viestintätyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden sekä viestintätyytyväisyyden ja työn tuottavuuden välillä. Viestintätyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden suhde oli viestintätyytyväisyyden ja tuottavuuden välistä suhdetta voimakkaampi. Viestinnällisistä tekijöistä esimiesviestintä, viestintäilmasto ja henkilökohtainen palaute liittyivät voimakkaimmin sekä työtyytyväi-



syyteen että tuloksellisuuteen. Organisaation ylimmän johdon viestintä liittyi merkittävästi työtyytyväisyyteen ja hieman vähemmän työn tuottavuuteen. (Pincus 1986, 395.) Myös Wheless ym. (1984, 226) totesivat, että esimiesten viestinnällä on keskeinen merkitys työntekijöiden työtyytyväisyydelle. Pincusin mukaan tutkimusten tulokset ovat yleensä osoittaneet, että mitä avoimempana, luottamuksellisempana ja vastavuoroisempana alainen pitää suhdettaan esimieheensä, sitä todennäköisemmin alainen on tyytyväinen työhönsä ja organisaatioon. On myös tutkimustuloksia siitä, että työntekijöiden käsitykset ylimmästä johdosta ja sen viestinnästä voivat vaikuttaa työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja työn tuottavuuteen. (Pincus 1986, 397.)

Pincusin ja Rayfieldin (1989) mukaan viestintätyytyväisyyden, työtyytyväisyyden ja työn tuottavuuden välisen korrelaation tärkeimpiä tekijöitä ovat esimies-alaisuuden toimivuus, ylimmän johdon johtamistapa ja vapaa tiedonkulku. Myös heidän johtopäätöksensä oli, että mitä avoimempana, luotettavampana ja alaisiin keskittyvänä henkilö kokee viestinnän, sitä tyytyväisempiä he ovat työhön, esimieheen ja koko organisaatioon. Alaisten näkemys suhteestaan omaan esimieheen ja johtoon yleensä on ratkaisevassa asemassa. Pincusin ja Rayfieldin mielestä sisäisen viestinnän tärkein tehtävä on saada työyhteisön jäsenet näkemään itsensä ja työnsä osana koko organisaatiota. (Juholin 1999b, 75.)

Myös Juholin totesi suomalaisia työyhteisöjä käsittelevässä tutkimuksessaan viestintätyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden välisen yhteyden sekä johtamistyylin ja viestinnän tärkeyden viestintätyytyväisyyttä selittävinä tekijöinä. Esimiehet ja organisaation johto ovat työntekijöiden tärkeimpiä tietolähteitä niin yksilöä, osastoa kuin koko organisaatiota koskevien tietojen suhteen. Esimiesten kommunikointi ja sosiaalinen kanssakäyminen alaisten kanssa on keskeinen osa hyvää johtamistyyliä. Tutkimuksen mukaan myös työyhteisön yleinen ilmapiiri on yhteydessä yhteisön viestinnällisyyteen, mahdollisuuteen keskustella asioista työtoverien ja esimiesten kanssa. (Juholin 1999a, 131-132.) Tuloksia arvioitaessa on kuitenkin syytä ottaa huomioon tutkimuksessa käytetty menetelmä (viestintätyytyväisyyttä mittaava OCD-lomake), joka voi vahvistaa johtajakeskeisen viestinnän merkitystä (Juholin 1999b, 84).

Juholinin (1999b, 75) mukaan viestintätyytyväisyys lisää työtyytyväisyyttä ja tehostaa toimintaa. Työtyytyväisyyden ja työn tuloksen välinen korrelaatio on kuitenkin tutki-

musten mukaan vähäinen (Robbins & Coulter 1999, 422; Spector 1997, 56). Jotkut tilannetekijät vaikuttavat työtyytyväisyyden ja tuottavuuden yhteyteen. Kun ulkoiset tekijät eivät rajoita työntekijän toimia, tyytyväisyydellä ja tuottavuudella on voimakas yhteys. Toinen tärkeä tekijä on hierarkiataso: tyytyväisyyden ja tuottavuuden välinen korrelaatio on suurin organisaation ylemmillä tasoilla työskentelevillä. Useimmat työtyytyväisyyden ja tuottavuuden välistä suhdetta käsittelevät tutkimukset on tehty siten, ettei voida määrittellä kumpi niistä on syy ja kumpi seuraus. Kausaalisuhdetta selvittäneet tutkimukset osoittavat, että tuottavuus ennemmin lisää työtyytyväisyyttä kuin päinvastoin. (Robbins & Coulter 1999, 422-423.) Paremmin suoriutuvat ihmiset pitävät enemmän työstään. Työtyytyväisyys voi siis olla seuraus hyvästä suoriutumisesta. (Spector 1997, 56.) Silloin kun ihminen tekee työn hyvin, hän voi tuntea myös tyytyväisyyttä työhönsä. On saatu vahvaa näyttöä siitä, että organisaatioon sitoutuneilla ja työhönsä tyytyväisillä työntekijöillä vaihtuvuus ja poissaolot ovat pienemmät kuin muilla. Ehkä johtamisessa tulisi siis keskittyä luomaan sellaiset olosuhteet, jotka mahdollistavat tuottavan työskentelyn, joka puolestaan johtaa työtyytyväisyyteen. (Robbins & Coulter 1999, 422-424.)

Andrews ja Herschel toteavat, että motivaatio työskennellä tuottavammin saattaa olla enemmänkin ihmisen sisäinen asia kuin ulkoisten tekijöiden seuraus. Motivaatio voi tulla halusta saavuttaa omat tavoitteet tai vaikkapa velvollisuudesta toteuttaa protestanttista työetiikkaa. Vaikka tyytyväiset työntekijät eivät aina ole tuottavampia, tyytymättömät ovat yleensä tuottamattomampia ja heillä on suurempi todennäköisyys olla poissa työstä tai jättää työpaikka. (Andrews & Herschel 1996, 106-107.)

Pacen ja Faulesin mukaan tyytyväisyys saa ihmiset noudattamaan olemassaolevia toimintatapoja. Muutoksia ei tapahdu, ihmiset eivät kehitä työtään eikä organisaatio mene eteenpäin. Tyytyväisyys ei siis välttämättä johda parantuneeseen työsuoritukseen ja tehokkuuteen. (Pace & Faules 1994, 113-114.)

## 2.7 Työyhteisön ihmissuhteet

Ihmissuhteiden toimivuus on useimmissa organisaatioissa välttämätön ehto töiden sujumiselle. Mitä abstraktimpaa työ on, sitä suurempi merkitys hyvin toimivilla keskus-

teluyhteyksillä on työn tekemisen kannalta. (Leskinen 1987, 115.) Järvisen mukaan yhteistyökyvyttömyyttä selitetään usein ”henkilökemioiden” yhteensopimattomuudella. Kaikilta työyhteisön jäseniltä voidaan kuitenkin edellyttää yhteistyöhalua ja -kykyä, olivatpa he ihmisinä tai keskinäisiltä ”kemioiltaan” millaisia tahansa. (Järvinen 1998, 131-132.) Korkea luottamustaso on ehkä kaikkein merkittävin terveen organisaation ominaispiirre. Luottamus mahdollistaa myös kielteisten tunteiden ilmaisemisen ja käsittelemisen. Erimielisyyksistä keskustellaan, ristiriitoja ei tukahduteta vaikenemalla ja vaikeistakin ongelmista voidaan puhua. Jatkuva avoin keskusteluyhteys yksilöiden ja yksiköiden välillä estää pahojen ongelmien syntyminen ja pitää yllä organisaation terveystä. (Leskinen 1987, 118.) Hyvät ihmisten väliset suhteet voivat saada työntekijät viihtymään paremmin työssään ja siten välillisesti lisätä organisaation tehokkuutta (Berry & Houston 1993, 543).

Sosiaalisuuden ja liittymisen sekä arvostuksen tarve ovat keskeisiä inhimillisiä tarpeita, joiden tyydyttämiselle tulee olla mahdollisuus myös työyhteisössä. Useimmat ihmiset haluavat kokea kuuluvansa työyhteisöönsä ja tulevansa siinä hyväksytyiksi ja kunnioitetuksi. Työtovereiden ja esimiehen sosiaalinen tuki on tärkeä ihmisen voimavara työn kuormitus- ja stressitilanteissa. Sosiaalinen tuki tarjoaa palautetta, vahvistamista ja tunteen siitä, että voi hallita ympäristöään. (Vartia 1994, 196-197.) Työyhteisön jäsenet tarvitsevat toisiaan oman minuutensa ja psyykkisen tasapainonsa ylläpitämiseksi. Jos ihmisille ei osoiteta arvostusta ja kunnioitusta eikä heidän työstään olla kiinnostuneita, se koetaan väheksyvänä, ylimielisenä ja loukkaavana. (Järvinen 1998, 26-29.) Tutkimus on osoittanut, että niissä organisaatioissa, joissa työntekijät pyrkivät tukemaan toisiaan, on korkeampi tuottavuus, ongelmat ratkaistaan nopeammin, tuotannon laatu on parempi ja tuhoavia konflikteja on vähemmän kuin niissä organisaatioissa, joissa ihmisten väliset suhteet ovat hankalia (Andrews & Herschel 1996, 101).

Ihmisten kokema työperäinen stressi on lisääntynyt myös Suomessa ja sen syitä ja seurauksia pohditaan paljon. Eisenbergin ja Goodallin mukaan organisaatiosta johtuvat stressitekijät ovat seurausta organisaation kulttuurista. Sosiaalisen tukiverkoston puute, tarpeettomat päätöksentekoon osallistumisen rajoitukset ja tunteiden ilmaisun rajoittaminen voivat aiheuttaa työntekijöissä stressiä. Myös erilaiset työhön liittyvät asiat voivat olla stressitekijöitä. Töitä saattaa olla liian paljon, se saattaa olla yksitoikkoista tai

liian haastavaa ja vastuualueet voivat olla epäselviä. (Eisenberg & Goodall 1997, 210-216.)

Ongelmat ja konfliktit ovat osa jokaisen työyhteisön arkipäivää. Toimivan työryhmän tuntomerkkinä ei voida pitää ongelmattomuutta vaan sitä, miten ongelmia pystytään käsittelemään ja ratkomaan. Varsinkin erilaisten asiantuntijaryhmien toiminnassa on keskeistä, että ryhmä käyttää sisäisiä erimielisyyksiä ja vastakkaisia mielipiteitä hyväksi toiminnassa. Sellainen asiantuntijaorganisaatio, joka ei kykene sietämään jäsenten välisiä näkökantaeroja, toimii tehottomasti ja hukkaa osaamista. (Järvinen 1998, 16.) Ratkaisematta ja käsittelemättä jääneistä ongelmista ja ristiriidoista voi ajan myötä kehittyä merkittävä työn stressitekijä tai vakava konflikti. Ihmissuhdeongelmat hankaloittavat monella tavalla koko yhteisön toimintaa ja toimivuutta. Ne vaikeuttavat yhteistyötä, tiedonkulkua ja uudistusten toteuttamista. Ihmissuhdeongelmien vattvominen pienissä piireissä kuluttaa paljon voimavaroja ja vie aikaa työnteolta. Ihmissuhdeongelmien syyt ovat moninaisia, yhtä yksittäistä syytä on usein mahdotonta löytää. Lähtösyy voi löytyä esimerkiksi viestinnän ongelmista tai työyhteisön jäsenten erilaisista toiminta- ja työskentelytavoista. Monien ihmissuhdekonfliktien taustalta löytyy erilaisia työn ja työolojen ongelmia ja epäselvyyksiä. Työn tavoitteet tai vastuunjako voivat olla epäselviä, tiedonkulussa voi olla puutteita tai johtamistapa voi olla etäinen. Kilpailu työntekijöiden välillä, epävarmuus ja erilaiset uhat ovat myös syitä konfliktien syntyyn, samoin työntekijöiden epätasa-arvoinen kohtelu tiedonsaannissa, koulutukseen pääsystä, etenemisessä jne. aiheuttaa kitkaa ihmisten välille. (Vartia 1994, 199-202.) Esimiehellä saattaa olla jostain syystä vahva riippuvuussuhde joihinkin työyhteisön jäseniin, mikä johtaa suosikkijärjestelmän syntyyn. Toisten alaisten suosiminen huomataan aina ennen pitkää työyhteisössä ja se lisää ryhmän sisäisiä ristiriitoja. (Järvinen 1998, 72.)

Robbinsin ja Coulterin mukaan ryhmän ristiriitoja voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta. Perinteisen näkökulman mukaan ristiriitoja täytyy välttää, sillä ne ovat osoitus siitä, että ryhmä ei toimi. Ihmissuhdenäkökulmasta tarkasteltuna ristiriidat nähdään luonnollisina ja väistämättöminä kaikissa ryhmissä. Ne voivat olla ryhmän työskentelyssä jopa positiivinen voima. Vuorovaikutusnäkökulman mukaan ristiriidat eivät ole vain positiivinen voima vaan ne ovat välttämättömiä ryhmän tehokkaalle toiminnalle. Kaikki ristiriidat eivät kuitenkaan ole hyväksi ryhmän toiminnalle, sillä jotkut ristiriidat voivat estää tavoitteiden saavuttamisen. Tavoitteena on luoda ryhmään sellainen

ympäristö, jossa ristiriidat sallitaan mutta niiden ei anneta mennä äärimmäisyyksiin. (Robbins & Coulter 1999, 455-456.) Usein hankalien asioiden käsittelyä vältetään, sillä ne herättävät avuttomuuden, kiukun, syyllisyyden ja turhautumisen tunteita, joiden sietäminen on yleensä ihmisille vaikeaa. Johdolla on merkittävä rooli ristiriitojen käsittelykulttuurin luomisessa. Jokaisella työpaikalla on omat perinteensä sen suhteen, miten avoimesti ongelmia tuodaan esiin ja miten niihin puututaan. (Järvinen 1998, 60, 97.)

Sisäisen viestinnän tutkimus on pitkälti keskittynyt esimiehen ja alaisen väliseen vuoro-vaikutukseen. Työtovereiden välinen viestintä on kuitenkin myös tärkeää ja sen merkitys kasvaa tiimityöskentelyn ja yhteistyövaatimusten lisääntymisen myötä. Työtoverit voivat olla työntekijälle tärkeitä informaation ja sosiaalisen tuen lähteitä. Työntekijöiden epävirallisissa verkostoissa luodaan normeja, jotka voivat vaikuttaa työmoraalin, sitoutumisen ja tuottavuuden tasoon. Organisaation eri osissa työskentelevien ihmisten välinen viestintä on luonnollisesti tärkeää myös siksi, että tehtäviä ei aina suoriteta yksikkörajojen sisällä ja lopputuotteesta tai palvelusta on vastuussa koko organisaatio. (Andrews & Herschel 1996, 113.) Yksikköjen välisen viestinnän ja koordinoinnin puute voi aiheuttaa ongelmia. Jos tieto ei kulje organisaation sisällä, asiakkaat saavat ristiriitaista informaatiota ja asiakastyytyväisyys voi vaarantua. Kun työntekijät eivät tunne toistensa toimenkuvia, asiakasta juoksetetaan usein yksiköstä toiseen. Sisäiset ongelmat heijastuvat siis myös organisaation ulkoisessa imagossa. Yksiköiden erilaiset näkemykset asioista johtavat tarpeettomiin konflikteihin. Tieto toisten yksiköiden näkökulmista lisää niiden keskinäistä ymmärrystä ja voi ehkäistä konfliktien syntyä. Tietämättömyys organisaation kokonaisuudesta saattaa heikentää innovatiivisuutta, koska työntekijät eivät pysty kuvittelemaan miten uusia ideoita voitaisiin hyödyntää. Eri yksiköissä voi olla asioille erilaiset tärkeysjärjestykset ja se voi olla ongelma, mikäli yksiköt ovat riippuvaisia toisistaan. (Clampitt 1991, 208-211.)

Organisaatiot eivät ole arvostaneet työntekijöiden välisiä suhteita, vaan huomio on kiinnitetty yksilön suoritukseen sekä esimies-alaisuuteeseen. Uusissa johtamisteorioissa on alettu korostaa työtovereiden välisten suhteiden tärkeyttä. Puhutaan tiimeistä, ryhmätyöskentelystä ja laatuympyröistä. Työtovereiden väliset suhteet voivat täydentää tai korvata rooleja, jotka ovat perinteisesti kuuluneet esimiehelle. Perehdyttäminen on hyvä esimerkki. Työtovereissa arvostetaan saman tyyppisiä ominaisuuksia kuin esimiehissä. Sypherin ja Zornin (1987) mukaan työtovereilta toivotaan huomaavaisuutta ja oi-

keudenmukaisuutta. Itsekeskeisyys, epävarmuus ja epäoikeudenmukaisuus ovat puolestaan erityisen huonoja ominaisuuksia. (Andrews & Herschel 1996, 114.) Krepsin mukaan organisaation jäsenten välisen yhteistyön mahdollistaminen on yksi esimiehen tärkeimmistä toiminnoista. Johtajan täytyy tunnistaa mahdolliset konfliktit, auttaa osapuolia selvittämään ristiriidat rakentavasti ja minimoida konfliktin haitalliset vaikutukset. (Kreps 1990, 187.) Lumsden ja Lumsden puolestaan huomauttavat, että johtajuuden jakaminen on välttämätöntä, sillä muodollinen johtaja ei pysty yksin luomaan toimivaa ryhmää. Onnistunut ryhmätyö vaatii jokaisen jäsenen osallistumista johtamisprosessiin. Jos ryhmän jäsenet luovuttavat oman vastuunsa ryhmän toiminnasta jollekin henkilölle vain siksi, että hänet on nimetty johtajaksi, ryhmä saattaa toimia typerästi tai jopa vahingollisesti. Organisaatioissa on usein aikaa kuluttavia ja turhauttavia prosesseja, joita kukaan ei uskalla kyseenalaistaa. Siksi jokaisen ryhmän jäsenen on oltava vastuussa sekä ihmisten välisistä suhteista että ryhmän päätöksistä. (Lumsden & Lumsden 2000, 29-30.)

Työtoverien välistä viestintää vaikeuttaa ja rajoittaa se, että ihmiset etsiytyvät yleensä samanlaisten ihmisten seuraan. Esimerkiksi samaa ammattia tai sukupuolta edustavat ovat keskenään tekemisissä ja puhuvat vähemmän muiden ihmisten kanssa. Myös erikoistuminen hankaloittaa työntekijöiden välistä viestintää, koska eri alojen ammattilaiset eivät ymmärrä toisiaan. (Andrews & Herschel 1996, 114, 147.) Organisaation rakenteelliset tekijät saattavat olla yksiköiden välisen viestinnän esteenä. Yksiköillä on yleensä erilliset budjetit ja jos työntekijä työskentelee toisen yksikön hyväksi, se on pois oman yksikön budjetista. Eri yksiköillä on tavallisesti eri esimiehet ja työntekijät tuntevat olevansa vastuussa ensisijaisesti omalle esimiehelleen ja yksikölleen. Koko organisaation tavoitteet saatetaan unohtaa ja keskitytään oman yksikön tavoitteisiin. Se mikä on hyväksi yhdelle yksikölle ei kuitenkaan välttämättä ole hyväksi organisaatiolle. (Clampitt 1991, 207.)

Sipilän mukaan asiantuntijaorganisaatiossa oma ryhmä ja sen ilmapiiri on työtyytyväisyyden kannalta tärkein tekijä. Usein asiantuntijaryhmissä onkin hiukan sisäänlämpiävä ilmapiiri, joka voi vaikeuttaa yhteistyötä muiden ryhmien kanssa. Organisaation ylimmän johdon tehtävänä on huolehtia jatkuvasti siitä, että eri henkilöryhmät tietäisivät enemmän toistensa toiminnasta ja koko talon toiminnasta ja että eri henkilöryhmien välinen yhteistyö kehittyisi (Sipilä 1996b, 294). Vaikka asiantuntija osaakin arvioida

omaa työtään, suurin osa asiantuntijoista kaipaa enemmän palautetta työtovereiltaan. Asiantuntijat eivät ole kovin hyviä palautteen antajia. Syynä ovat ehkä uppoutuminen omaan työhön, kunnianhimo ja vaativuus. (Sipilä 1996a, 41.)

Työtoverien väliseen viestintään ei ole yleensä virallisia kanavia, vaan ihmiset viestivät keskenään suoraan ja epävirallisesti. Epämuodollisuus voi nopeuttaa informaation vaihtoa ja päätöksentekoa, mutta se saattaa herättää negatiivisia tunteita niissä henkilöissä, jotka eivät kuulu epävirallisiin verkostoihin. Työtoverien välinen viestintä toimii usein heikosti sellaisissa organisaatioissa, jotka kannustavat yhteistyön sijasta kilpailua ja joissa joudutaan taistelemaan vähäisistä resursseista. Johto voi pyrkiä tehostamaan horisontaalista viestintää antamalla sille virallisen tuen ja kannustamalla siten työntekijöitä viestimään keskenään. (Andrews & Herschel 1996, 114, 147.)

Clampitt antaa neuvoja yksiköiden välisen viestinnän parantamiseksi. Työntekijät voisivat vaihtaa töitä päiväksi tai pariin, toimittaa yhdessä artikkeleja esim. yhteisön sisäiseen lehteen ja tehdä yhteisiä työmatkoja. Näin he pääsisivät tutustumaan toisiinsa. Koko organisaation yhteiset kokoontumisten ja seminaarien avulla voidaan myös tutustuttaa yhteisön jäseniä toisiinsa. Yhteisissä tilaisuuksissa työntekijät voivat kukin kertoa omista töistään ja parantaa siten tietoisuutta organisaation kokonaisuudesta. Yksiköt voivat pitää brainstorming-tapaamisia, joissa ne keskustelevat ja ratkovat yhdessä ongelmiaan. Nämä keinot ovat kaikki suhteellisen helppoja toteuttaa. Radikaalimpia ja myös työläämpiä keinoja ovat esimerkiksi budjetoinnin uudelleenjärjestäminen tai jopa koko organisaatorakenteen muuttaminen. (Clampitt 1991, 219-228.)

### 3 JOHTAJUUS JA JOHTAMISVIESTINTÄ

Englanninkielisessä johtamiskirjallisuudessa erotetaan tavallisesti toisistaan käsitteet *management* ja *leadership*. Suomessa puhutaan joskus johtamisesta ja johtajuudesta sekä asioiden johtamisesta ja ihmisten johtamisesta. Robbins ja Coulter (1999, 8-9) määrittelevät management -käsitteen eli johtamisen tarkoittavan työtoimintojen koodinointia ja yhdistämistä siten, että ihmiset suorittavat ne sekä kustannusten että tavoitteiden saavuttamisen kannalta tehokkaasti. Leadership eli johtajuus määritellään usein prosessiksi, jossa yksi henkilö vaikuttaa muihin ryhmän jäseniin. Vuorovaikutuksen avulla pyritään vaikuttamaan ryhmän toimintaan niin, että päämäärä saavutettaisiin. (Hackman & Johnson 1996, 14; Juuti 1994, 102; O'Connor 1997, 118; Robbins & Coulter 1999, 520.) Usein ajatellaan, että ihmisten johtaminen ja ns. pehmeistä asioista huolehtiminen on arkisesta työnteosta irrallista toimintaa. Järvisen mukaan on hyvä, ettei suomen kielessä ole johtamiselle kahta eri sanaa kuten englannissa, sillä johtamiseen kuuluu aina sekä asioiden että ihmisten johtaminen. (Järvinen 1998, 45.) Northousen mukaan johtamisen tarkoitus on tuoda järjestystä ja johdonmukaisuutta organisaatioon kun johtajuuden tarkoitus taas on muutoksen ja liikkeen aikaansaaminen. Johtaminen tähtää järjestykseen ja tasapainoon, johtajuus rakentavaan muutokseen. (Northouse 1997, 8.) Perinteisesti johtamiseen on katsottu kuuluvan suunnittelu, organisointi, toimeenpano ja valvonta. Nykyisin kuitenkin tutkijat ovat lähes yhtä mieltä siitä, että johtaminen on sosiaalinen vuorovaikutusprosessi eikä sarja toimenpiteitä. (Juuti 1994, 102.) Johtaminen on vastavuoroinen suhde johtajan ja johdettavan välillä, johtamiseen tarvitaan siis kaksi osapuolta (Tyson & Jackson 1992, 69).

Johtamisen vuorovaikutusluonteen tunnistaminen yhdistää johtamisen kiinteästi viestintään. Sosiaalista kanssakäymistä ei ole ilman viestintää. Yhteisöviestintää käsittelevässä kirjallisuudessa puhutaan paljon johtamisesta ja sen merkityksestä, mutta johtamisen käsitettä ei useinkaan määritellä ja selvitetä. Sisäisen viestinnän kannalta keskeistä



on johtaminen nimenomaan sen leadership -merkityksessä. Jatkossa käsitteillä johtaminen ja johtajuus tarkoitetaan ihmisten johtamista.

Juutin (1994, 102) mukaan johtamisen tieteellisessä tutkimuksessa voidaan erottaa neljä vaihetta. 1940-50 -luvuilla tarkasteltiin johtajan ominaisuuksia ja pyrittiin erottamaan hyvin menestyvä johtaja heikosti menestyvästä heidän ominaisuuksiensa perusteella. 1950-70 -luvuilla oli vallalla käyttäytymistieteellinen tarkastelu, hyvät ja huonot johtajat pyrittiin erottamaan toisistaan heidän käyttämänsä johtamistyylin perusteella. Tilannepainotteinen tarkastelu nousi vallitsevaksi ajattelutavaksi 1970- ja 80- luvuilla. Pyrittiin vakioimaan niitä olosuhdetekijöitä, joissa johtaminen tapahtuu ja tarkasteltiin tilanteiden ja johtamistyylien välistä yhteensopivuutta. 1980-luvulta lähtien johtamista on tutkittu integroivasta näkökulmasta. On alettu yhdistää piirreteoreettisia, käyttäytymispainotteisia ja tilanneteorioita toisiinsa ja asettaa ne siihen sosiaaliseen ympäristöön, jossa johtaminen tapahtuu. Integroivan tarkastelun ohella johtamista tutkitaan tällä hetkellä tulkitsevasta ja ymmärtävästä eli transformaalisesta näkökulmasta. Transformaalisen tarkastelun avulla pyritään tulkitsemaan niitä prosesseja, joiden kautta yhteisö luo merkityssisältöjä. (Juuti 1994, 102.) Tuhannet tutkimukset ovat tuottaneet lukemattoman määrän erilaisia johtamisteorioita. Seuraavassa esitellään niistä muutamia vakiintuneimpia.

### **3.1 Johtajien piirreteoriat**

Johtajien ominaisuuksien tutkiminen perustuu olettamukseen johtajien synnynnäisistä ominaisuuksista, joiden avulla he saavuttavat asemansa (Hackman & Johnson 1996, 57). Nämä ominaisuudet myös erottavat heidät muista ihmisistä (O'Connor 1997, 120). Stogdill (1948) teki yhteenvedon yli 120 ominaisuustutkimuksesta, jotka oli tehty vuosina 1904-1947. Tutkimus osoitti, että johtaja poikkesi tavallisesta ryhmän jäsenestä seuraavissa ominaisuuksissa: älykkyys, tarkkaavaisuus, oivalluskyky, vastuuntunto, aloitokyky, sinnikkyys, itseluottamus ja sosiaalisuus. (Northouse 1997, 14.) Stogdill kuitenkin tuli siihen tulokseen, ettei ole sellaista ominaisuusyhdistelmää, joka kaikissa tilanteissa selittäisi johtajan saavuttaman aseman (O'Connor 1997, 120).

## 3.2 Käyttäytymistieteelliset johtamisteoriat

Johtamisen käyttäytymistieteellisessä tarkastelussa painottuvat johtajien roolit, arvot ja asenteet sekä heidän käyttämänsä viestintätavat. Ohion, Michiganin ja Iowan yliopistoissa tehdyt tutkimukset ovat käyttäytymistieteellisen näkökulman klassikkoja.

Ohion yliopiston tutkimuksissa (esim. Fleishman 1953) analysoitiin johtamistyylejä eri tilanteissa ja eri ryhmissä. Johtamiseen liittyvät arvioinnit ryhmittäytyivät kahdelle faktorille, joita alettiin kutsua tehtäväsuuntautuneisuudeksi ja ihmissuhdesuuntautuneisuudeksi. Tehtäväsuuntautuneisuus mittaa sitä, missä määrin esimies suunnittelee, ohjaa ja valvoo alaistensa toimintaa. Ihmissuhdesuuntautuneisuus taas mittaa sitä, missä määrin esimies pystyy luomaan keskinäisen kunnioituksen, arvonannon ja luottamuksen ilmapiiirin yhteisöön sekä rakentamaan avoimen vuorovaikutuksen itsensä ja alaistensa välille. (Juuti 1994, 105.) Tehtäväsuuntautunut johtamiskäyttäytyminen auttaa ryhmän jäseniä saavuttamaan tavoitteensa, ihmissuhdesuuntautunut käyttäytyminen puolestaan auttaa alaisia tuntemaan olonsa mukavaksi toistensa seurassa (Northouse 1997, 32). Tehtäväsuuntautuneisuus ja ihmissuhdesuuntautuneisuus ovat itsenäisiä käsitteitä, eivät jatkumon päitä. Tehtäväsuuntautuneen käyttäytymisen määrä ei Ohion tutkimusten mukaan vaikuttanut ihmissuhdesuuntautuneen käyttäytymisen määrään ja päinvastoin. (Northouse 1997, 34.) Johtamista tehtäväsuuntautuneisuus - ihmissuhdesuuntautuneisuus -akselilla tarkastelleissa tutkimuksissa on tultu siihen tulokseen, että hyvä johtaja kiinnittää vähintään kohtalaisesti huomiota molempiin käyttäytymismalleihin (Yukl 1989, 96).

Michiganin yliopistossa Likertin (1961) johtama ryhmä vertaili korkean ja matalan tuottavuuden työryhmiä. He halusivat määrittää ne seikat, jotka vaikuttavat sekä ryhmän tuottavuuteen että sen jäsenten työtyytyväisyyteen. Tutkimusten perusteella Likert kehitti oman johtamismallinsa, jota hän kuvasi termeillä systeemi 1 - systeemi 4. Systeemi 1:n mukainen johtamistapa on hyvin autoritäärinen, ylin johto tekee kaikki päätökset organisaatiossa. Systeemi 2:n mukainen johtamistapa on melko autoritäärinen, mutta esimiehet käyttäytyvät isällisesti alaisiaan kohtaan. Systeemi 3:n mukainen johtamistapa on konsultoiva. Esimies kysyy alaistensa mielipiteitä ja ottaa ne huomioon päätöksiä tehdessään, mutta tekee kuitenkin aina ratkaisut itse. Systeemi 4:n mukainen johtamis-

tapa on osallistuva. Esimies käyttää demokraattista johtamistapaa ja mahdollistaa alaisensa osallistumisen päätöksentekoon. Päätökset tehdään yhteisymmärryksessä keskustelujen jälkeen. Likertin mukaan kiinteät ja lojaalit ryhmät ovat myös tuottavia, sillä ne luottavat itseensä ja niillä on korkea omanarvontunto. Likertin systeemiteoriassa johtajan rooli on aikaansaada yhteistyötä alaisensa keskuuteen ja toimia eräänlaisena välittäjänä alaisten ja muiden organisaation osien välillä. (Juuti 1994, 104-105.) Ohion yliopiston tutkimusten ajattelu tehtävä- ja ihmissuhdesuuntautuneisuudesta on myös Michiganin yliopiston tutkimusten taustalla, mutta Ohion tutkimuksista poiketen ne nähtiin jatkumon vastakkaisina päinä. Ne johtajat, jotka olivat tehtäväsuuntautuneita, olivat vähemmän ihmissuhdesuuntautuneita ja päinvastoin. (Northouse 1997, 35.)

Iowan yliopistossa White ja Lippitt (1939) päätyivät tutkimuksessaan siihen, että johtaja voi johtaa autoritaarisesti, demokraattisesti tai antaa mennä -tyylillä. Autoritaarisen johtamistavan valinnut johtaja on hyvin käskyvaltainen eikä salli ryhmän jäsenten osallistua suunnitteluun tai päätöksentekoon. Demokraattinen johtaja rohkaisee ryhmän jäseniä osallistumaan keskusteluun, päätöksentekoon ja oman työnsä suunnitteluun. Antaa mennä -tyylin johtaja antaa ryhmälle vapauden tehdä mitä miellyttää. White ja Lippitt totesivat, että demokraattisella johtamistavalla ja alaisten tyytyväisyydellä on yhteys, mutta demokraattisen johtamisen ja tuottavuuden välille ei löydetty pysyvää yhteyttä. Antaa mennä -johtamistyylistä seuraava alaisten vapaus paransi ryhmähenkeä ja lujitti ryhmän jäsenten välisiä ystävyys-suhteita, mutta toisaalta se aiheutti epäjärjestystä. Ryhmän jäsenet kuitenkin arvostivat syntyneitä epäjärjestystäkin enemmän kuin autoritaarisesta johtamistavasta syntyneitä vihamielistä ja ristiriitaista ilmapiiriä. (Juuti 1994, 103-104.)

Johtamisen käyttäytymistieteellisessä tarkastelussa ja sen teorioissa viestintä on vahvasti läsnä. Erityisesti ihmissuhdesuuntautuneessa käyttäytymisessä ja demokraattisessa johtajuudessa viestintä on korostetusti esillä. Oikeastaan viestinnän intensiteetti ja suunta ovat ne tekijät, jotka erottavat käyttäytymistieteelliset mallit toisistaan. Käyttäytymistieteellinen tarkastelu kuitenkin rajoittaa viestinnän pelkäksi tekniikaksi ja tyyleiksi, joista johtajan täytyy valita sopivin. Mahdollisuudet improvisointiin ja luovuuteen on unohdettu. (Barge 1994, 56-57.)

### 3.3 Tilanpainotteiset johtamisteoriat

Tilanpainotteisissa johtamismalleissa huomio kiinnitettiin johtamisen ja ympäristöolosuhteiden välisiin suhteisiin. Johtamiseen vaikuttaviksi tilannetekijöiksi nähtiin esimerkiksi johtajan asema organisaation hierarkiassa, johdettavan yksikön koko ja riippuvuus muista yksiköistä, tehtävän laatu ja alaisten osaamistaso (Yukl 1989, 159-166). Pääteltiin, että eri tilanteet vaativat erilaista johtamista ja tehokas johtaja sopeuttaa johtamistyyliänsä vastaamaan tilanteen vaatimuksia (Northouse 1997, 53). Tilanpainotteisessa tarkastelussa nähtiin, että johtaminen on monimutkainen sosiaalinen prosessi, jossa johtajan vuorovaikutussuhteet muihin ihmisiin ratkaisevat johtamisen onnistumisen.

Fiedler (1964, 1967) kehitti johtamisen kontingenssimallin. Mallin mukaan johtamiseen vaikuttavat ympäristötekijät ovat esimiehen ja hänen alaistensa väliset suhteet, tehtävä-rakenne ja esimiehen valta-asema hänen johtamassaan ryhmässä. Johtajalle suotuisia ovat tilanteet, joissa esimiehen ja alaisen väliset suhteet ovat hyvät, johtajalla on paljon valtaa asemansa perusteella ja työ on monipuolista, itsenäistä ja selkeää. Mallin keskeinen ongelma on, millaista johtamistapaa esimiehen tulisi käyttää kussakin tilanteessa. Tämän ratkaisemiseksi Fiedler mittasi esimiehen johtamistyyliä ns. LPC-mittarilla (Least Preferred Co-worker). Esimiehet, jotka saivat alhaisia pistearvoja LPC-asteikolla, olivat tehtäväsuuntautuneita ja esimiehet, jotka saivat korkeita pistesummia olivat ihmishuonoksuuntautuneita. Empiiristen tutkimusten tulokset johtamistyylin ja tilanteen välisestä riippuvuudesta osoittivat, ettei ole olemassa yhtä parasta johtamistyyliä, vaan johtamistyylin sopivuus riippuu tilanteesta. Fiedlerin johtopäätökset osoittivat, että tehtäväsuuntautunut johtamistyyli sopii tilanteisiin, jotka ovat joko hyvin suosiollisia tai hyvin epäsuosiollisia johtamiselle. Ihmissuhdesuuntautunut johtamistyyli puolestaan sopii tilanteisiin, jotka eivät ole suosiollisia mutteivät myöskään epäsuosiollisia johtamiselle. (Juuti 1994, 107-108.) Immosen ja Teikarin mukaan Fiedlerin mallin tarkoitus ei oikeastaan ole ohjata johtajia mukauttamaan käyttäytymistään tilanteen mukaan. Malli olettaa, että johtajilla on oma suhteellisen pysyvä johtamistapansa ja tilanne ratkaisee, onko se suotuisa vai ei. (Immonen & Teikari 1990, 46.)

Hersey'n ja Blanchardin (1969) tilannejohtamismallissa katsotaan, että johtamiseen vaikuttavat sekä esimiehen tehtävä- että ihmishuonoksuuntautuneet toiminnot (Juuti 1994,

108). Esimiehen tulisi siis sekä ohjata että tukea alaisiaan (Northouse 1997, 53). Johtamisen tehtäväsuuntautuneita toimintoja ovat alaisten roolin organisointi ja määrittely sekä tehtävien jako ja ajoittaminen. Ihmissuhdesuuntautuneilla toiminnoilla tarkoitetaan henkilökohtaisten suhteiden ylläpitoa alaisiin. Tässä käytetään apuna avointa viestintää ja sosioemotionaalista tukemista. Lisäksi tilannejohtamismalli pohjautuu alaisten kypsyyden tarkasteluun. Tilannejohtamismallissa oletetaan, että tietyn kypsyyden omaaville ihmisille soveltuu tietynlainen johtamistyyli. Esimiehen on muutettava johtamistapaansa alaisten kypsyyden mukaan. Kypsyyden vaikuttaa ammatillinen ja psykologinen kypsyyden. Ammatillisesti kypsällä alaisella on tehtävän vaatimat taidot ja tekninen tietämys ja psykologisesti kypsällä riittävästi itseluottamusta ja itsekunnioitusta. (Yukl 1989, 104-105.) Hersey ja Blanchard jakoivat johtamistyylit alaisen tarvitseman ohjauksen ja tuen määrän perusteella neljään kategoriaan. Jos alaiset tarvitsevat paljon ohjausta ja vähän tukea, esimies käyttää ohjaavaa tyyliä. Esimies korostaa tavoitteiden saavuttamista, antaa työhjeita, valvoo tavoitteiden saavuttamista ja käyttää vähemmän aikaa alaista tukevaan toimintaan. Kun alaiset tarvitsevat paljon ohjausta ja paljon tukea, esimies käyttää valmentavaa tyyliä. Esimies keskittyy viestinnässään sekä korostamaan tavoitteiden saavuttamista että vastaamaan alaisten sosioemotionaalisiin tarpeisiin. Hän rohkaisee ja kannustaa alaisia työntekoon. Jos alaiset tarvitsevat vähän ohjausta mutta paljon tukea, esimies käyttää kannustavaa johtamistyyliä. Esimies ei korosta tavoitteiden saavuttamista vaan kannustaa ja kehuu alaisia ja saa siten heidän kykynsä esiin. Alaiset saavat vastuun päivittäisestä päätöksenteosta. Silloin kun alaiset tarvitsevat vain vähän tukea ja ohjausta, esimies omaksuu delegeoivan johtamistyylin. Esimies sopii alaisten kanssa tehtävästä ja sen jälkeen alaiset ovat vastuussa sen suorittamisesta. He saavat itse päättää miten työ tehdään ja johtaja välttää sekaantumasta alaisten työntekoon. Näin esimies voi lisätä alaisten itseluottamusta ja motivaatiota. (Northouse 1997, 54-56.)

### **3.4 LMX-teoria**

Stechin mukaan johtajia käsitellään usein erillisinä siitä sosiaalisesta ympäristöstä, jossa he toimivat. Todellisuudessa johtajat toimivat toisten ihmisten kanssa ja johtajuutta tulisi käsitellä ihmisten välisenä suhteena. (Stech 1983, 2.) Danseraun, Graenin ja Ha-

gan (1975) kehittämässä Leader - Member Exchange (LMX) -teoriassa johtajuus nähdään prosessina, jonka keskeinen tekijä on johtajan ja alaisen välinen kanssakäyminen. LMX-teoriaa edeltävät johtamisnäkemykset olettivat, että johtajat kohtelevat alaisiaan ryhmänä ja johtavat kaikkia samalla tyyllillä. LMX-teoria kiinnitti huomiota siihen, että sama johtaja voi käyttää erilaisia johtamistyyliä riippuen alaisesta. Tutkijat totesivat, että esimiehen ja alaisten välillä on olemassa kahdenlaisia suhteita, jotka nimettiin in-ryhmäksi ja out-ryhmäksi. Se kumpaan ryhmään alainen kuuluu riippuu siitä, kuinka hyvin alaisen ja esimiehen välinen yhteistyö toimii. Persoonallisuus ja muut henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat osaltaan yhteistyön laatuun. Jos alainen on halukas tekemään enemmän kuin häneltä odotetaan ja ilmaisee sen johtajalle, hän voi päästä in-ryhmään. Vastavuoroisesti johtaja on myös valmis tekemään enemmän asioita in-ryhmän jäsenten hyväksi. Jos alainen ei ole kiinnostunut uusista työtehtävistä, hän joutuu out-ryhmään. In-ryhmän jäsenet saavat johtajaltaan enemmän informaatiota, johtaja on kiinnostuneempi heistä ja luottaa heihin enemmän kuin out-ryhmän jäseniin. In-ryhmän jäsenet ovat luotettavampia, korkeammin sitoutuneita ja kommunikoiivat enemmän. (Northouse 1997, 109-112.) In-ryhmän suhteissa keskustelu on tasa-arvoisempaa, johtajalla ja alaisella on molemmilla vaikutusvaltaa (Fairhurst & Chandler 1989, 215). Fairhurstin, Rogersin ja Sarrin (1987, 410) mukaan out-ryhmän suhteissa keskustelu on johtajan dominoimaa. Out-ryhmän jäsenet sopivat huonommin yhteen johtajan kanssa kuin in-ryhmäläiset. Lee (1997, 273) totesi, että esimiehen erilaiset suhteet alaisiinsa vaikuttivat myös alaisten väliseen viestintään ja halukkuuteen toimia yhteistyössä. Graen ja Uhl-Bien (1995) tutkivat, miten LMX-teoria on yhteydessä organisaation tehokkuuteen. He totesivat, että laadukkaat esimies-alais-suhteet toivat mukanaan monia positiivisia asioita. Työntekijöiden vaihtuvuus väheni, tehokkuudesta annettiin positiivisempia arvioita, työntekijöitä ylennettiin useammin, asenteet työtä kohtaan muuttuivat myönteisemmiksi ja työntekijät saivat esimieheltään enemmän huomiota ja kannustusta. Organisaatio siis selvästi hyötyi johtajista, jotka pystyivät luomaan hyvät suhteet alaisiinsa. (Northouse 1997, 112-113.)

### 3.5 Karismaattinen ja transformaalinen johtajuus

Piirreteorioiden, käyttäytymisteorioiden ja tilanneteorioiden pohjalta tehtyjen johtamistutkimusten tulokset ovat jonkin verran keskenään ristiriitaisia. Mikään viitekehysistä ei ota riittävästi huomioon muita johtamiseen vaikuttavia näkökohtia. Integroivan tarkastelun avulla on pyritty yhdistämään kolme aikaisempaa viitekehystä ja etenemään siten kohti johtamiseen liittyvien tekijöiden todellista ymmärtämistä. Edellä käsiteltyjä johtamisen teorioita leimaa positivistinen tieteen perinne, jonka ohjaamana on havainnoitu johtamisen syy-seuraussuhteita. Sosiaalista todellisuutta on pidetty objektiivisesti havaittavana ja tutkittavana ilmiönä. Tätä lähtökohtaa on alettu kritisoida. Ymmärtävän tai tulkitsevan näkökulman mukaan tutkijoiden olisi pyrittävä selittämään, millaisia merkityssisältöjä ihmisillä on ja kuinka ne muodostuvat yhteisössä. Näkökulman mukaan johtamisella on suuri rooli merkityssisältöjen synnyssä ja kiinteytymisessä. Merkityksen muotoutumisessa on kiinnitetty huomiota mm. johtajan karismaattisuuteen ja transformaaliseen johtajuuteen. (Juuti 1994, 110.)

Transformaalisella ja karismaattisella johtajuudella pyritään saamaan aikaan perustavanlaatuisia muutoksia organisaation jäsenten asenteissa ja oletuksissa sekä kasvattamaan sitoutuneisuutta organisaation missioon ja tavoitteisiin (Yukl 1989, 205). Waldronin mukaan uusissa johtamismalleissa korostetaan sitä, että johtajuus on vallan jakamista ja rohkaisua, jotta alaiset voisivat toimia organisaation aktiivisina jäseninä. Keskeisiä ajatuksia niissä ovat alaisten autonomia, oma-aloitteisuus, vallitsevan tilan kyseenalaistaminen sekä sellaisen organisaation luominen, joka vastaa kaikkien jäsenten tarpeisiin. (Waldron 1999, 286.) Juutin mukaan karismaattinen johtajuus perustuu johtajan erikoislaatuisille ominaisuuksille. Karismaattinen leima annetaan henkilölle, joka pystyy luomaan ihmisten mieleen sellaisen näkökulman, jonka avulla tilanteisiin ja ongelmiin voidaan vastata tarkoituksenmukaisella tavalla. Ryhmässä pidetään todellisina sellaisia ajatuksia, jotka vastaavat useimpien käsitystä. Voidakseen vaikuttaa käsitysten muotoutumiseen esimiehen on siis kyettävä muovaamaan todellisuutta. Tämä voi tapahtua kriisitilanteiden tai uudenlaisten visioiden avulla. Esimies, joka pystyy luomaan toisiin ihmisiin vetoavia uudenlaisia visioita, kykenee muokkaamaan alaistensa todellisuutta. Tämän näkökulman mukaan johtaminen on siis prosessi, jossa yksi tai useampi henkilö onnistuu suuntaamaan tai jäsentämään muiden ihmisten todellisuutta. Karis-

maattinen johtaja kykenee jatkuvasti muovaamaan alaistensa maailmankuvaa uudenaikaiseksi. (Juuti 1994, 110-111.)

Housen (1977) karismaattisen johtajuuden teoria määrittelee, kuinka karismaattiset johtajat käyttäytyvät, kuinka he eroavat muista ihmisistä ja mitkä ovat ne tilanteet, joissa he todennäköisimmin menestyvät. Teoria pyrkii yhdistämään piirreteoreettisen, käyttäytymistieteellisen ja tilannelähtöisen tarkastelun. Teorian mukaan karismaattisilla johtajilla on suuri vallanhalu, hyvä itseluottamus ja he ovat vakuuttuneita omista uskomuksistaan ja ihanteistaan. Nämä tekijät lisäävät alaisten luottamusta johtajaan. Käyttäytymisellään karismaattinen johtaja pyrkii vakuuttamaan alaiset siitä, että hän on pätevä ja menestyvä. Johtaja pyrkii luomaan vetovoimaisen vision tulevaisuudesta. Hän antaa ryhmän työlle merkityksen ja lisää alaisten innostusta. Näin hän saa alaisissa aikaa voimakkaan emotionaalisen sitoutumisen ryhmän tavoitteisiin. Karismaattinen johtaja pyrkii tekemään kaikista töistä merkityksellisiä ja kokonaisuuden kannalta tärkeitä. Hänellä on alaisiaan kohtaan korkeat odotukset ja vahva luottamus. Johtaja näyttää omalla käyttäytymisellään esimerkkiä ja yrittää saada alaiset samaistumaan itseensä, jolloin he omaksuvat helpommin johtajan arvot. (Yukl 1989, 205-206.)

Karismaattisella johtajuudella voi olla valtavat vaikutukset organisaatiossa, mutta seuraukset eivät ole aina positiivisia. Martin Luther oli karismaattinen johtaja, mutta niin oli Adolf Hitlerkin. Kielteisellä tavalla karismaattiset johtajat pyrkivät sitouttamaan alaiset itseensä eikä ideologisiin tavoitteisiin. Ideologiset tavoitteet ovat vain keino alaisten manipuloimiseksi. Myös hyvällä tavalla karismaattiset johtajat voivat saada aikaan negatiivisia vaikutuksia, mikäli he väheksyvät alaisten henkilökohtaisia tarpeita. (Yukl 1989, 231.)

Northouse määrittelee transformaalisen johtajuuden prosessiksi, joka muuttaa yksilöitä. Transformaalisessa johtajuudessa ollaan kiinnostuneita arvoista, etiikasta ja pitkän aikavälin tavoitteista. Siinä arvioidaan alaisten motiiveja, vastataan alaisten tarpeisiin ja kohdellaan heitä kokonaisina ihmisinä. (Northouse 1997, 130.) Immosen ja Teikarin (1990, 46) mukaan transformaalinen johtajuus pyrkii saamaan esiin ihmisten sisäisen halun suoriutua työssään ja kehittyä siinä. Transformaalinen johtajuus on laaja käsite, joka pitää sisällään monenlaisia lähestymistapoja henkilökohtaisesta vaikuttamisesta aina koko organisaatiokulttuurin muuttamiseen. (Northouse 1997, 130.)



Burns (1978) oli ensimmäisiä transformaalisien johtajuuden teoreetikkoja. Hänen mukaansa johtajia ovat ne ihmiset, jotka käyttävät alaisten motivaatiota saavuttaakseen paremmin sekä johtajan että alaisten tavoitteet. Burns erottaa kaksi johtajuuden lajia: transaktionaalisen ja transformaalisien. Transaktionaalisella johtajuudella hän viittaa johtamismalleihin, jotka keskittyvät johtajan ja alaisten väliseen vaihdantaan. Esimerkiksi poliitikko, joka saa ääniä lupaamalla pienentää verotusta toteuttaa transaktionaalista johtajuutta. Samalla tavalla organisaatiossa johtaja voi luvata alaisilleen palkkioita tietynlaisesta toiminnasta. Transformaalisella johtajuudella Burns puolestaan viittaa prosessiin, jossa ihminen sitoutuu toisiin ja luo yhteyden, joka nostaa sekä johtajan että alaisen motivaatiota ja moraalialia. Johtaja tarkkailee alaisten tarpeita ja motiiveja ja yrittää saada esiin alaisen koko potentiaalin. (Burns 1978, 4, 18.) Transaktionaaliset johtajat tyypillisesti luottavat muodolliseen asemaansa organisaation hierarkiassa, joka antaa heille vallan jakaa palkkioita ja rangaistuksia. Transformaaliset johtajat eivät nojaa valta-asemaansa vaan näyttävät käytöksellään esimerkkiä. (Barge 1994, 52.)

Bennis ja Nanus (1986, 21-25) haastattelivat 90 menestynyttä johtajaa ja tunnistivat neljä toimintastrategiaa, jotka olivat tyypillisiä transformaalisille johtajille. Ensimmäinen transformaalisilla johtajilla oli selkeä visio organisaation tulevaisuuden tilasta. Visio oli yleensä yksinkertainen ja ymmärrettävä. Visio sai alaiset tukemaan organisaatiota ja sen avulla alaiset saadaan tietoisiksi heidän omasta osuudestaan kokonaisuudessa. Vaikka johtajilla on suuri rooli vision esilletuonnissa, sen täytyy nousta sekä alaisista että johtajista. (Bennis & Nanus 1986, 64-76.) Toiseksi transformaaliset johtajat olivat yhteisöarkkitehtejä. He muotoilivat uudet arvot ja normit sekä vakiinnuttivat uudet merkitykset ja suunnat. Monet johtajat olivat saaneet ihmiset omaksumaan uuden ryhmäidentiteetin tai organisaatiofilosofian. (Bennis & Nanus 1986, 77-78, 95.) Kolmanneksi transformaaliset johtajat loivat luottamusta. He tekivät selväksi oman kantansa ja seisivat sen takana epävarmoista ajoista huolimatta. He myös toteuttivat omaa näkemystään johdonmukaisesti toiminnassaan. (Bennis & Nanus 1986, 103-104, 125.) Neljänneksi transformaaliset johtajat tunsivat omat vahvuutensa ja heikkoutensa, myönsivät heikkoutensa ja pyrkivät määrätietoisesti kehittymään. Jatkuvan oppimisen idea heijastui myös muuhun organisaatioon. (Bennis & Nanus 1986, 126-143.)

Jotkut tutkijat käyttävät termejä karismaattinen ja transformaalisien johtajuus samassa merkityksessä, toiset taas erottavat ne toisistaan. Bassin (1985) transformaalisien johta-

juuden teorian mukaan transformaalinen johtajuus on enemmän kuin vain yksi karismaattisuuden ilmentymä. Karisma on kyllä tärkeä osa, mutta se ei yksin saa aikaan transformaalista prosessia. (Yukl 1989, 210-211.) Transformaalinen johtajuus koostuu karisman lisäksi kahdesta muusta ulottuvuudesta: yksilön huomioimisesta ja älyllisestä innostamisesta. Karisma ilmenee siten, että johtaja näkee mikä on todella tärkeää ja ilmaisee sen tehokkaasti visiona. Yksilön huomioonottaminen konkretisoituu vallan delegoimisena alaisille. Johtaja myös kiinnittää huomiota erityisesti alaisten laiminlyötyihin tarpeisiin ja kohtelee jokaista alaista yksilönä. Älyllisen innostamisen avulla johtaja saa alaiset katsomaan ongelmia monista eri näkökulmista. (Hunt 1991, 188.) Johtaja voi muuttaa alaisia tekemällä heidät tietoisiksi tuloksen tärkeydestä, suostuttelemalla heidät jättämään omat intressinsä vähemmälle organisaation edun vuoksi ja aktivoimalla heidän korkeampia tarpeitaan kuten itsensä kehittämistä. Bassin transformaalisen johtajuuden teoria määrittelee transformaaliset johtajat pääasiassa johtajan aikaansaamien vaikutusten kautta. Alaiset tuntevat luottamusta, ihailua, uskollisuutta ja kunnioitusta transformaalista johtajaa kohtaan ja he ovat motivoituneita tekemään enemmän kuin he normaalisti tekisivät. (Yukl 1989, 211.)

Transformaalisessa johtajuudessa viestinnällä on hyvin korostunut rooli. Yksilöiden huomiointi ja karismaattinen johtajuus korostavat viestinnän luovaa ominaisuutta. Transformaalisella johtajalla on oltava monenlaisia viestintätaitoja eikä hän voi luottaa vain muutamaan ennalta määrättyyn tekniikkaan. Sellaisen viestin tuottaminen, joka ei ole ainoastaan selkeä vaan myös visionäärinen, vaatii taitavaa viestintäkykyjen käyttöä. (Barge 1994, 57.)

Taylorin ym. mukaan uudet organisaatiomuodot kuten tiimiperustaiset organisaatiot vievät johtamisajattelua koko ajan uusille urille. Aivan viime aikoina transformaalin malli on saanut rinnalleen näkemykset ilmentävästä, neuvotellusta, jaetusta ja mahdollistavasta johtamisesta. Taylorin ym. mielestä voi kuitenkin pohtia, ovatko uudet johtamisnäkemykset todella niin vapauttavia kuin miltä ne kuulostavat vai ovatko ne oikeastaan vanhaa tavaraa uudessa paketissa. (Taylor ym. 2001, 123.)

### 3.6 Asiantuntijaorganisaation johtaminen

Sveibyn mukaan asiantuntijaorganisaation johtaja huomaa usein, että hän ei tiedä asioista, että alaisilla on parempi yhteys tietoihin kuin johtajalla itsellään ja että työryhmien jäsenillä on parhaat yhteydet asiakkaisiin ja siten myös tiedollinen etulyöntiasema. Asiantuntijaorganisaation jäsenet ovat korkeasti koulutettuja ja he saavat paljon tietoa ollessaan yhteydessä asiakkaisiin. Työryhmien jäsenet kuuluvat epävirallisiin verkostoihin, joissa tietoa kulkee runsaasti. Johtajan on mahdotonta ehtiä joka paikkaan ja valvoa kaikkea. Johtaja ei oikein tiedä, mitä on tekeillä. (Sveiby 1990, 12-13.)

Henkilöstö on asiantuntijaorganisaation ensisijainen tuotannontekijä. Henkilöstöllä on ne tiedot ja se pätevyys, joka on elintärkeää organisaation olemassaololle. Asiantuntijaorganisaatiolle on tärkeää rekrytoida, kehittää ja motivoida henkilöstöä niin, että sen osaaminen tulee kannattavaan käyttöön. Sisäiseen organisaatioon on kiinnitettävä paljon huomiota, jotta yksilöt saadaan yhteen sellaisella tavalla, että he toimivat hyvin. (Sveiby 1990, 102.)

Sipilän mukaan asiantuntijoita johdetaan eri tavalla verrattuna perinteiseen johtamiskäsitykseen. Johtamiseen on liitetty ajatus kyvystä johtaa ihmisiä ja johtaminen on irrotettu työn sisällöstä. Asiantuntijaorganisaatiossa johtaminen kuitenkin liittyy voimakkaasti työn sisältöön ja johtaja voi kompensoida henkilöstöjohtamistaitonsa puutteita ammattialueen pätevyydellä. Asiantuntija ei hyväksy helposti ketään yläpuolelleen, ei ainakaan esimiestä, jota hän ei arvosta ammatillisessa mielessä. Monet asiantuntijaorganisaatioiden johtajat ovat itsekin asiantuntijoita. (Sipilä 1996a, 56-66.) Asiantuntijaorganisaatiossa tehdään ”näkyvätöntä” työtä, jossa työntekijän on vaikea nähdä työnsä konkreettisia tuloksia. Siksi asiantuntijaorganisaatiossa on erityisen tärkeää, että työntekijät saavat johdolta palautetta työnsä onnistumisesta ja merkityksestä kokonaisuudessa. (Järvinen 1998, 20.)

Asiantuntijaorganisaatioiden johtajat pitävät työnsä keskeisimpinä ongelminä asiantuntijoiden kapea-alaisuutta, yhteistyökyvyn puutetta, suunnitelmallisuuden ja tavoitteellisuuden puutetta sekä taloudellisen ajattelun puutetta. Asiantuntijoiden kapea-alaisuus ilmenee kokonaisnäkemysten puutteena ja eri alueiden asiantuntijoiden välisinä konflikteina. Yhteistyökyvyn puute näkyy tietojen panttauksena ja siinä, että tietoa käy-

tään vallan välineenä. Suunnitelmallisuuden ja tavoitteellisuuden puute puolestaan ilmenee tavoitteiden asettamisen vaikeutena ja kyvyttömyytenä pysyä aikatauluissa. (Sipilä 1996a, 54-55.)

Johtamista voidaan tarkastella auktoriteetilähteiden pohjalta. Auktoriteetilähteet ovat asema-auktoriteetti, asiantuntemusauktoriteetti, virkaikäauktoriteetti ja henkilökohtainen auktoriteetti. Asiantuntijaorganisaatioissa tärkein auktoriteetilähde on asiantuntemusauktoriteetti. Toiseksi tärkein on henkilökohtainen auktoriteetti, esimiehen pitää olla henkilönä kunnioitettu. Virkaikäauktoriteetilla on ollut merkitystä vanhoissa asiantuntijaorganisaatioissa, mutta sen merkitys on niissäkin vähenemässä. (Sipilä 1996a, 69-70.)

Julkisella sektorilla monien asioiden käsittelyyn on vakiomenettelytavat, jotka ovat kansalaisten etujen mukaisia. Tuskin kukaan haluaisikaan joutua luovan verovirkailijan uhriksi. Vakiomenettelytavat eivät kuitenkaan sovi joka paikkaan. Esim. jonkin ympäristöasian tai rakennusluvan ratkaiseminen vaatii suurta kekseliäisyyttä. Luovan ihmisen tila julkisella sektorilla on hyvin rajallinen, vaikei sen tarvitsisi olla sitä. Julkisen sektorin ongelma on organisaatio ja sellaisten johtajien puute, jotka haluavat ja osaavat johtaa luovia ja päteviä ihmisiä. (Sveiby 1990, 243-244.)

### **3.7 Kaaosteoreettinen näkemys johtamisesta**

Aulan mukaan perinteinen liikkeenjohto pitää kulttuuria organisaation käyttäytymiseen vaikuttavana muuttujana tai organisaation osana. Näkemyksen mukaan kulttuuri on organisaation resurssi kuten koneet, ihmiset, viestintä, raha. Se on työntekijöiden identiteetin lähde ja sosiaalisen tasapainon ylläpitäjä, joka mahdollistaa sitoutumisen organisaation päämääriin. Tämä näkökulma alistaa organisaation johdon hallintaan ja antaa sellaisen vaikutelman, että johto tai yksittäinen johtaja on organisaation menestyksen kannalta avainasemassa. Kulttuuri luodaan ja sitä ylläpidetään pääasiassa johtajien kautta. Jos yhteisön alakulttuurit poikkeavat liikaa yhtenäisyydestä, johtajien täytyy sulauttaa ne takaisin valtakulttuuriin. Yhtenäinen vahva organisaatiokulttuuri on tämän näkemyksen mukaan yksi organisaation sisäisen yhteistyön ja menestyksen perusedellytys. Kaaoksen synnyttämien mahdollisuuksien hyödyntäminen vaatii kuitenkin useiden rinnakkaisten ja päällekkäisten kulttuurien rakentumista. Erilaiset kulttuurit tuovat

organisaatioon vuorovaikutusta, moninaisuutta ja kyseenalaistamista, mikä mahdollistaa ristiriitojen ja konfliktien muuttamisen organisaation eduksi. (Aula 2000, 89-93.)

Kaaosteorian periaatteet antavat helposti kuvan, että organisaation johtaminen on tarpeetonta ja johtaja menneisyyden jäännös. Aulan mukaan johdolla on kuitenkin keskeinen asema kun organisaatioon luodaan tasapainoa järjestyksen ja epäjärjestyksen välille. Liiallinen vapaus voi ajan myötä heikentää organisaation kilpailukykyä. Johto on viime kädessä vastuussa siitä, että organisaatiossa on riittävä vapaus innovatiivisuuden mahdollistamiseksi, mutta toisaalta myös riittävä kiinteys, joka estää organisaatiota hajoamasta. Johtajan tehtävä on luoda organisaation olosuhteita: puuttua organisaation rakenteisiin, laatia visioita ja missioita, kehittää palkkiojärjestelmiä, muuttaa työnkuvia jne. Olosuhteet vaikuttavat kaikkeen, mitä työntekijä ajattelee organisaatiostaan ja mitä hän siellä tekee. Olosuhteita myös muokataan koko ajan, joko tietoisesti tai tiedostamatta. Organisaation johtamisen yhtenä tehtävänä onkin luoda sellaiset olosuhteet, jotka tukevat ja edistävät vuorovaikutusta läpi koko organisaation. Kyse ei ole yhtenäisen kulttuurin luomisesta, sillä menestyäkseen organisaation on pakko sietää erehdyksiä, virheitä, sattumia, tyhmiä kysymyksiä ja tavallisuudesta poikkeavia mielipiteitä. Kaoottisissa olosuhteissa toimivaa organisaatiota ei voi johtaa ylhäältä alas suuntautuvalla kontrollilla eikä sillä harhaluulolla, että ylimmällä johdolla on kaikki viisaus, mitä tarvitaan epävakaaassa ympäristössä toimimiseen. Organisaatioon vaikuttavia ratkaisuja tulee tehdä kaikkialla organisaatiossa asemaan katsomatta. (Aula 2000, 11-12, 31, 200-203.)

Myös Peltosen mielestä johtamisajattelun pitäisi muuttua. Hänen mukaansa johtaminen nähdään esteiden poistamisena ja uudistusten läpiviemisenä ja organisaatiossa nähdään vallitsevan järjestys ja yhtenäisyys. Tämän ajattelun pohjalta ei kuitenkaan ole pystytty kehittämään yhtään täysin toimivaa johtamismallia. Ehkäpä organisaatio kulttuureineen ja toimintoineen onkin päättymätöntä asioiden ja ihmisten järjestämistä, eikä lopullista harmoniaa voida koskaan saavuttaa. Erilaiset ryhmittymät yrittävät jatkuvasti saada oman arvo- ja merkitysmaailmansa organisaation yhteiseksi järjestelmäksi. Johtokin on vain yksi tällainen ryhmittymä, joka kuitenkin menestyksekkäästi vaimentaa kilpailevia arvoja. Nykyiset johtamismallit olettavat, että johtaminen vapauttaa yksilöt kahlitsevista esteistä ja herättää inhimilliset kyvyt. Johtamismallit ovat kuitenkin yksilövetoisia ja ne pikemminkin kutsuvat yksilöistä esiin ennalta määrättyt piirteet kuin löytävät alkuperäi-

set kyvyt. Samalla johtaminen estää vaihtoehtojen syntyminen ja itsenäisen ajattelun. Peltosen mielestä hyvä johtaja johtaa varovaisesti ja on tarvittaessa valmis muuttamaan toimintansa lähtökohtia. Johtajan oletukset organisaatiosta ja ihmisistä ovat vain yksi versio yhteisön olemuksesta. Hyvin johdetussa organisaatiossa johtaja luo yksilöille mahdollisuuksia toimia innovatiivisesti ja eettisesti. (Peltonen 1999, 9-10.)

Johtamisen teorian ja käytännön yhteensovittamisessa on ja on ollut hankaluuksia, jotka johtuvat osaksi käytetyistä tutkimusmenetelmistä. Johtamista on tutkittu paljon erilais- ten roolipelien ja testitehtävien avulla, eikä laboratoriokokeiden tulosten soveltaminen työelämään ei ole ollut ongelmatonta. Kenttätutkimuksen ongelmana taas on ollut luotettavien tutkimusmenetelmien puute. (Immonen & Teikari 1990, 46-47.)

### **3.8 Esimiesten ja ylimmän johdon viestintä**

O'Connorin mukaan nykyisten vuorovaikutusta korostavien johtamisteorioiden valossa viestinnän tärkeys johtamisessa on itsestäänselvyys. Jos esimies haluaa kehittää hyvät suhteet alaisiinsa, hänellä on oltava hyvät viestintätaidot. Kaikki uudemmat johtamis- teorit korostavat sitä, että esimiehen ja alaisten välinen kanssakäyminen on keskeisin johtamisen tehokkuutta määrittävä tekijä. Siksi viestintätaitojen kehittäminen pitäisi oikeastaan olla ensimmäinen huomion kohde johtajalle, joka yrittää kehittää ja parantaa toimintaansa. (O'Connor 1997, 134.) Viestintä on keskeinen johtamistoiminto ja sitä ei voi delegoida muille. Myös alaiset arvioivat esimiehiään pitkälti heidän kommunikoin- titaitojensa perusteella. (Herbst 1999, 39.)

Juholinin mukaan johtaminen ja viestintä eroavat toisistaan siinä, että viestintä pyrkii luomaan organisaation toiminnan ja tavoitteiden ymmärtämystä kun taas johtaminen on sitä, että ihmiset saadaan työskentelemään yhteisön tavoitteiden puolesta. (Juholin 1999b, 86.)

Yksi johdon tärkeimmistä viestintätehtävistä on vision ja strategian välittäminen, sillä johto pystyy perustelemaan ne uskottavimmin ja aidoimmin. Erityisen tärkeä rooli visi- on ja strategian esiintuomisessa on ylimmällä johdolla. Yleensä työyhteisöissä ajatel- laan, että ylimmällä johdolla on eniten tietoa ja näkemystä siitä, mikä on organisaation tulevaisuus. Johdon työryhmä- ja suunnittelutyöskentely voi herättää epäluuloja varsin-

kin muutostilanteissa. Myös organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen, millaisena johto nähdään. Jos kulttuuri on autoritäärinen ja hierarkkinen, alaiset voivat olla hyvin epäluuloisia johtoa ja esimiehiä kohtaan. Avoimuus on yleensä paras epäluulojen hälventäjä. (Juholin 1999b, 85, 190-192.)

Johtamisen ja johtamisviestinnän teorian yleinen oletus on, että organisaation johdolla on yhtenäiset käsitykset siitä, mihin suuntaan organisaatiota täytyy viedä. Todellisuus ei ole näin ruusuinen, vaan johtajien työssä heijastuvat myös heidän henkilökohtaiset tavoitteensa. Erityisesti keskijohto kehittää osin oman toimintakulttuurinsa ja saattaa olla välillä uskollinen ylimmän johdon linjalle ja välillä toimia sitä vastaan. Keskijohdolla on velvoitteita sekä ylintä johtoa että alaisia kohtaan ja se tekee heidän tilanteestaan hankalan. (Hallier 1998, 11-17.)

Tourishin (1996) mukaan viestintäkäytäntöjen ja -kulttuurin muutos on kiinni johtajien sitoutumisesta viestintään. Johtajat ovat myös viestinnän kehittämisen suurin este. Vareyn (1997) mukaan johtajat yrittävät ottaa vastuun myös alaisensa viestinnästä ja vievät alaisilta mahdollisuuden keskustella heille tärkeistä asioista. Vareyn mielestä tulevaisuudessa sisäinen viestintä on yksi työyhteisöjen suurimmista haasteista. Erityistä huomiota pitäisi kiinnittää henkilöstön ja johdon vuorovaikutuksen parantamiseen sekä esimiesten viestintäkoulutukseen. (Juholin 1999b, 87-88.)

Pacen ja Faulesin mukaan esimieheltä alaiselle suuntautuvan viestinnän sisältönä on useimmiten työohjeita tehtävien suorittamiseksi, informaatiota työtehtävistä ja niiden liittymisestä muihin organisaation toimintoihin, informaatiota organisaation toimintatavoista, palautetta työntekijän tekemästä työstä sekä informaatiota organisaation tavoitteista ja tehtävästä. Alaisilta esimiehelle tai johdolle välittyy tietoa erilaisista itse työhön liittyvistä asioista ja ongelmista. Työntekijöiden palautteen avulla johto voi arvioida oman työnsä onnistumista ja kuulostella, mitä mieltä työntekijät ovat työstään ja organisaatiosta tai niihin liittyvistä asioista. (Pace & Faules 1994, 127, 130.)

Esimiehen ja alaisen vuorovaikutustilanteita ovat esimerkiksi

- rekrytointi ja työhön tulo
- työhön ja yhteisöön perehdyttäminen
- tavoite- ja tuloskeskustelut sekä urasuunnittelu
- päivittäinen työviestintä

- oman yksikön asioiden käsittely
  - koko organisaation tavoitteiden ja tilanteen suhteuttaminen omaan yksikköön
- (Juholin 1999b, 180-181.)

Väestörakenteen muutos ja työvoimaintensiivisten töiden lisääntyminen saattavat nostaa tulevaisuudessa sitoutumisen entistä tärkeämmäksi organisaation menestymistä määrittäväksi tekijäksi. Organisaatioiden on pystyttävä hankkimaan parhaat työntekijät ja pitämään heidät palveluksessaan. Johdon viestinnän ja viestintäilmaston on havaittu korreloivan positiivisesti organisaation sitoutumisen kanssa, joten sitouttaminen on tärkeä johtamisviestinnän tehtävä. Allen tutki viestinnän ja sitoutumisen yhteyttä ja totesi, että työntekijöiden käsityksillä johdon viestinnästä ja sen laadusta on kaikkein vahvin yhteys organisaatioon sitoutumiseen. Johdon viestintä vaikuttaa työntekijöiden tunteeseen organisaatioon kuulumisesta ja samaistumisesta. Työtovereiden välisellä viestinnällä oli sitoutumisen kannalta suurempi merkitys vain silloin, jos työntekijä ei kokenut saavansa tarpeeksi tukea ja arvostusta organisaatioltaan. (Allen 1992, 362-364.) Gordenin ja Infanten (1991, 151) tutkimuksen mukaan ne työntekijät, jotka kokivat voivansa puhua vapaasti työpaikalla, olivat myös vahvemmin sitoutuneita. Peltonen totesi tutkimuksessaan, että vahvemmin sitoutuneet kokivat esimies-alaisviestinnän ja tiedonkulun positiivisemmin, ottivat aktiivisemmin selvää työpaikan asioista ja tekivät ehdotuksia työpaikan parantamiseksi. He olivat myös tyytyväisempiä työhönsä kuin heikommin sitoutuneet ja kokivat organisaatioilmaston positiivisemmaksi kuin heikommin sitoutuneet. (Peltonen 2000, 72-73.) Toisaalta Joensuun tutkimuksessa organisaation viestintään kriittisesti suhtautuvat olivat sitoutuneempia yhteisöön kuin viestintään positiivisesti suhtautuvat. Kriittisesti suhtautuvat tarvitsivat enemmän tietoa voidakseen kehittää organisaatiota. Tyytymättömyys viestintään voi siis ilmaista työntekijän halua olla osa organisaatiota ja kehittää sitä. (Joensuu 2001, 85-90.)

Eisenbergin ja Goodallin (1997, 248) mukaan hyvä esimies-alaisviestintä on avointa, tukea antavaa, motivoivaa ja valtaa delegeoivaa. Goldhaberin mukaan toimivassa esimies-alaisuudessa esimies antaa alaisille tunnustusta ja ymmärtää alaisten työn sisällön. Esimieheen voi luottaa, hän on lämmin, ystävällinen ja rehellinen. Hyvässä esimies-alaisuudessa alaiset voivat olla esimiehen kanssa asioista myös eri mieltä. (Goldhaber 1981, 83.)



Alaiset odottavat oman esimiehensä viestinnältä ennemminkin läsnäoloa ja kuuntelemista kuin suurta tietomäärää. Esimiesviestintä on pitkälti kasvokkaisuviestintää ja siksi se vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin vielä enemmän kuin muut viestinnän muodot. Esimiehen viestintätyyli on myös tärkeä tekijä hengen luomisessa. Osallistuva esimies innostaa ryhmää enemmän kuin vetäytyvä johtaja. (Juholin 1999b, 184.)

Alaisten on usein vaikea puhua esimiehilleen, erityisesti jos kyse on negatiivisista asioista. Sharma (1979) on pohtinut syitä alaisten viestintävaikeuksiin. Alaiset saattavat pelätä joutuvansa hankaluuksiin, jos sanovat asiat suoraan. Heillä voi olla tunne, että esimiehen kanssa on parasta olla samaa mieltä. Alaisista saattaa myös tuntua siltä, etteivät esimiehet ole kiinnostuneita heidän ongelmistaan eivätkä esimiehet reagoi siihen, mitä alaiset sanovat. (Pace & Faules 1994, 131.) Järvisen mukaan hämmästyttävän usein työntekijät arvioivat esimiestään sen perusteella, ettei häntä tarvitse pelätä ja hänelle uskaltaa sanoa mielipiteensä. Monille työyhteisöille on ominaista johtajia kohtaan tunnettu pelko. (Järvinen 1998, 109.) Esimiehen ja alaisen välisen suhteen laatu ja esimiehen viestintätyyli vaikuttavatkin keskeisesti siihen, voiko alainen viestiä esimiehelleen avoimesti. Viestintää saattaa vaikeuttaa se, että esimiehellä ja alaisella on erilainen kokemus, tiedot ja näkemykset. He eivät välttämättä täysin ymmärrä toisiaan eivätkä nää asioita samalla tavalla. (Andrews & Herschel 1996, 109-110.) Fulk ja Mani (1986, 485) toteavat, että mikäli esimies salaa asioita alaisiltaan, alaiset tekevät samoin esimiestä kohtaan.

### **3.9 Esimies-alaissuhde**

Leskisen mukaan työpaikan ihmissuhteista esimies-alaissuhde on stressin hallinnan, työtyytyväisyyden ja työn tuloksellisuuden kannalta tärkein. Tämä johtuu esimiehen asemaan liittyvästä vallasta. Työsopimuslain mukaan työntekijä sitoutuu tekemään työtä työnantajalle tämän johdon ja valvonnan alaisena. Työnantajaa edustavilla esimiehillä on siis todellista ohjaus- ja kontrollivaltaa alaisiin nähden. Valtaa myös käytetään monella näkyvällä ja näkymättömällä tavalla. Esimies voi vaikuttaa alaistensa tehtävien mielekkyyteen, kehittymis- ja urallaetenemismahdollisuuksiin sekä ennen muuta alaisten saaman informaation määrään ja laatuun. On hyvä tiedostaa, että esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa on kysymys sopimukseen perustuvasta organisaation työnjaosta,

ei ihmisten välisestä valtasuhteesta. (Leskinen 1987, 116, 120.) Todellisuudessa sekä esimiehillä että alaisilla on valtaa toisiinsa nähden. Alaiset ovat riippuvaisia esimiesten ideoista, tuesta ja suunnan näyttämisestä, esimiehet ovat riippuvaisia alaisten työpanoksesta. (French ym. 1985, 189.)

Järvisen mukaan esimiehen esimerkki heijastuu alaisiin ja siksi esimiehen tulisi olla innostunut toiminnan kehittämisestä. Jos esimies on kyllästynyt eikä halua oppia ja uudistua, se näkyy myös hänen alaisissaan. Usein organisaation johto tekee kehittämissuunnitelmia ja henkilöstöpoliittisia ohjelmia, mutta toimii sitten itse ikään kuin strategiat eivät koskettaisi lainkaan heitä itseään. (Järvinen 1998, 55.)

Keski-Luopa selittää esimies-alaisuuden tärkeyttä ja monimutkaisuutta psykoanalyttisen näkökulman avulla. Hänen mukaansa käsite johtaja viittaa tietynlaisessa suhteessa olemiseen ja sen toiseen osapuoleen samalla tavalla kuin sanat isä, äiti, opettaja ja kasvattaja. Niissä kaikissa on kyse ns. asymmetrisestä suhteesta, jossa asianomaisella osapuolella on ainakin symbolista ylivaltaa toiseen osapuoleen nähden. Ne poikkeavat symmetrisestä suhteesta, jossa molemmat osapuolet ovat tasaveroisia ja itsenäisiä. Johtajalla on alaisiinsa nähden sellaista valtaa, jota alaisilla ei ole suhteessa johtajaan. Esimiehen ja alaisen suhde muistuttaa vanhemman ja lapsen suhdetta. Vaikka johtaja ja alainen ovat molemmat aikuisia, johtaja joutuu edustamaan vuorovaikutussuhteessa aikuista ja alainen lasta, joka on alisteisessa asemassa. Tämä on omiaan aktivoimaan alaisessa hänen varhaiset kokemuksensa suhteistaan vanhempiin sekä siihen liittyvät odotukset ja pelot. Tämä voi näyttäytyä työpaikalla esimerkiksi siten, että alainen asennoituu esimieheensä samanlaisin tuntein tai toivein kuin hän pienenä lapsena asennoitui isäänsä tai äitiinsä. Äärimmillään nämä mielikuvat voivat sisältää joko pelonsekaista vihaa tai kaikkivoipaisuuden kuvitelmia. Psykoanalyttisessä käsitteistössä puhutaan tällaisten asetelmien yhteydessä tunteensiirrosta eli transferenssistä. Transferenssisuhteelle on ominaista, että suhdetta koskeva sisäinen kokemus ei vastaa ulkoista todellisuutta. Ulkoisen ja sisäisen todellisuuden erillisyys voi olla esimiehelle kompastuskivi. Jos esimies on herkkä aistimaan ne tunnetilat, joilla alainen häntä lähestyy, hänellä on vaara ymmärtää alaistaan liiankin hyvin. Esimies voi tiedostamattaan mennä mukaan alaisen sisäiseen todellisuuteen ja vastata alaisen odotuksiin miettimättä onko se johtamisen kannalta ollenkaan tarkoituksenmukaista. Jos esimiehellä taas ei ole herkkyyttä tunnistaa alaisen tunnetiloja ja motiiveja, hän voi turhauttaa alaisen sellaisissa toiveissa,

jotka olisi työmotivaation ja kehittymisen kannalta tärkeä ottaa huomioon. Silloin johtaja tulee käyttäytyneeksi kuin lastaan laiminlyövä ymmärtämätön vanhempi ja hän herättää innostuksen ilmapiirin sijaan epäluottamusta ja vihaa. (Keski-Luopa 2000, 87-88; kts. myös Järvinen 1998, 77.) Frenchin ym. mukaan länsimaisissa työyhteisöissä esimies-alaisuudesta tulee helposti aikuisen ja lapsen suhdetta muistuttavia. Johtajilla oletetaan olevan kyky ja oikeus vaikuttaa alaisten käyttäytymiseen ja alaisten puolestaan nähdään olevan riippuvaisia esimiehistä. Tällainen suhde ei välttämättä ole paras mahdollinen. Esimiehen ja alaisten välisissä suhteissa kannattaisi pyrkiä kahden aikuisen väliseen kypsään suhteeseen, jossa korostuvat yhteiset tavoitteet ja sosiaalinen vuorovaikutus. (French ym. 1985, 189-190.)

Esimies saattaa monista eri syistä joutua henkisesti ja joskus myös fyysisesti liian kauas työyhteisöstä, jolloin hän menettää kontaktin alaisiin ja yhteisön toimintaan. Tästä voi olla seurauksena se, että esimies on kykenemätön ohjaamaan työyhteisön toimintaa, huolehtimaan sen toimintaedellytyksistä ja puuttumaan riittävän nopeasti ongelmiin. Moni johtaja on työskennellyt pitkään byrokraattisissa organisaatioissa, joissa esimiehen auktoriteetti perustuu hierarkiseen asemaan. Kun organisaatiot madaltuvat, esimiehet pelkäävät menettävänsä auktoriteettinsa työntekijöiden silmissä. Silloin johtajan täytyy ylikorostaa ja pönkittää auktoriteettiasemaansa, koska hän ei usko itseensä johtajana. Seurauksena on usein noidankehä: mitä enemmän johtaja pyrkii korostamaan johtajuuttaan, sitä vähemmän yhteisö arvostaa häntä esimiehenä. (Järvinen 1998, 75-76.) Joskus puhutaan käsitteestä *management by walking around*, jolla tarkoitetaan johtajien käytävillä kuljeskelua ja epävirallista jutustelua alaisten kanssa. Tämä voi tuoda alaisille tunteen siitä, että johto on aidosti kiinnostunut alaisten hyvinvoinnista. (Vos & Schoemaker 1999, 94.)

Lönnqvistin mukaan esimiehiin ja organisaatioon kohdistuva työyhteisön yleinen tyytymättömyys saattaa viestittää henkilöstöön jo laajalle levinneestä oman arvon menetyksestä, pätemättömyyden tunteesta ja neuvottomuudesta, joka vain verhoutuu vaatimukseksi paremmasta ja voimakkaammasta johdosta. Työntekijöiden riippuvuus johdosta ei kuitenkaan katoa johtamisen vahvistamisen kautta, vaan palauttamalla usko omaan pätevyyteen. Organisaation valtarakenteet, työnjako, asenteet ja tapa toimia voivat olla osaltaan vahvistamassa tarpeetonta johtajiin tukeutumista. Kaikki sellaiset rakenteet, jotka ylläpitävät tarpeettomia alistussuhteita ja estävät autonomian kehittymistä,

korostavat samalla myös johtajan asemaa ja riippuvuutta hänestä. (Lönqvist 2000, 168-169.)

Esimiehellä nähdään yleensä olevan vastuu toimivan esimies-alaisuuden kehittämistä ja ylläpitämisestä. Esimiehen ja alaisen suhde on kuitenkin aina vastavuoroinen ja myös alaisen olisi tiedostettava oma osuutensa siinä. Alaisen pitäisi pyrkiä löytämään toimivia yhteistyömuotoja, olemaan avoin ja luotettava sekä yrittää nähdä asiat myös esimiehen kannalta. (French ym. 1985, 192.)

Golemanin mukaan tunneäly (emotional intelligence) on älykkyyden lisäksi tärkein tekijä, joka selittää ihmisen menestymistä työssä ja elämässä yleensä. Erityisesti johtajien ja esimiesten hyvällä tunneällyllä on voimakas positiivinen vaikutus organisaation ilmapiiriin ja tulokseen. Emotionaalisesti älykkäät ihmiset tajuavat omat tunteensa ja niiden vaikutukset. He tietävät omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä oman arvonsa. Hyvän tunneällyn omaavat ihmiset ymmärtävät myös toisten tunteet, kyvyt ja motiivit. He pystyvät ylläpitämään ihmissuhteita, innostamaan toisia ihmisiä ja ratkomaan ristiriitoja rakentavasti. Heillä on myös hyvät viestintätaidot. Tunneäly parantaa kykyä antaa rakentavaa palautetta ja kykyä luoda erilaisuutta arvostava ilmapiiri. Tunnetaidot ovat johtamisessa varsin hyödyllisiä, sillä johtajuus ei ole hallitsemista vaan muiden suostuttelua työskentelemään yhteisen päämäärän hyväksi. (Goleman 1997, 54-57, 188-189; Goleman 2000, 17-18; vrt. myös Lehtonen 2000, kts. s. 13-14.)

Johtamistutkimuksen eri suuntaukset ovat tuottaneet paljon yhteneviä tuloksia. Hyvien esimies-alaisuuden on todettu olevan todennäköisempiä niillä johtajilla, jotka ovat ystävällisiä, avoimia, sympaattisia ja auttavat alaisiaan, kohtelevat heitä oikeudenmukaisesti ja kunnioittavasti sekä osoittavat kiinnostusta alaisen tarpeita ja tunteita kohtaan. Esimiehen suhde alaisiin riippuu myös siitä, antaako johtaja alaisten osallistua päätöksentekoon ja huomioiko hän alaisten saavutukset. Tilannetekijöilläkin on vaikutuksensa esimies-alaisuuteen. Asiantuntijaorganisaatioissa työ on työntekijäkeskeistä, mikä lisää johtajan riippuvuutta alaisista ja tekee esimies-alaisuudesta entistä tärkeämmän. Hyvien johtajien ominaisuuksia kartoittaneissa tutkimuksissa on pyritty löytämään ominaisuuksia, jotka ovat esimies-alaisuuden kannalta tärkeitä. Näitä ovat hienotunteisuus, diplomaattisuus, eläytyminen ihmisten tarpeisiin ja tunteisiin, kuuntelukyky, sosiaalinen kyvykyys sekä kyky neuvoa. (Yukl 1989, 275-276.) Tutkimusten

mukaan työyhteisöissä, joissa alaiset ovat tyytyväisiä esimiehen toimintaan, myös työtovereiden välisiä suhteita pidetään hyvinä (Leskinen 1987, 120). Täytyy kuitenkin muistaa, että hyvän johtamisen kriteerit riippuvat organisaatiosta, ryhmästä ja myös yksittäisestä työntekijästä (Koehler ym. 1981, 237).

## 4 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

### 4.1 Tutkimusnäkökulma ja -menetelmä

Tutkimuksella haluttiin selvittää ongelmien syitä sekä ihmisten näkemyksiä ja kokemuksia organisaation sisäisestä tilasta. Ihmisten vastauksia tällaisiin aiheisiin on mahdoton ennakoida, joten kvantitatiivisia menetelmiä ei voitu käyttää. Tämän vuoksi aineistonkeruumenetelmäksi valittiin laadullinen menetelmä, teemahaastattelu. Se sopii käytettäväksi tilanteissa, joissa tutkimuksen kohteena ovat emotionaalisesti arat aiheet, heikosti tiedostetut seikat tai kun tutkitaan ilmiötä, joista haastateltavat eivät ole tottuneet keskustelemaan (Hirsjärvi & Hurme 1982, 35). Haastattelun avulla voidaan selvittää tuntemattomia asioita ja syventää niistä saatavia tietoja. Teemahaastattelu myös ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35, 48.) Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit, teema-alueet, on etukäteen määrätty. Kysymyksillä ei kuitenkaan ole tarkkaa muotoa eikä järjestystä. Haastattelija varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käydään haastateltavan kanssa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastateltavan mukaan. Haastattelijalla on jonkinlainen tukilista käsiteltävistä asioista, ei valmiita kysymyksiä. (Eskola & Suoranta 1999, 87.) Teemahaastattelun vahvuus on se, että teemojen yhteydessä on mahdollista tehdä lisäkysymyksiä haastateltavan antamien vihjeiden perusteella. Mahdollisuus tarkentaviin kysymyksiin on tärkeä, koska vain siten haastattelija voi varmistaa, että haastateltavan ajatukset tulivat ymmärretyksi. (Tamminen 1993, 100-101.)

Haastateltaviksi arvottiin yksi ihminen jokaisesta ympäristökeskuksen yksiköstä, haastateltavia oli siis yhteensä seitsemän. Koska tutkimuksessa haluttiin selvittää erityisesti työntekijöiden näkemystä esimiestoiminnasta, ympäristökeskuksen johtaja ja yksiköi-

den päälliköt jätettiin tietoisesti pois perusjoukosta. Taustamuuttujilla (sukupuoli, ikä, virkaikä) ei katsottu olevan tutkimuksen kannalta merkitystä, joten niitä ei huomioitu. Haastateltavista neljä oli naisia ja kolme miehiä. Haastateltaviin otettiin yhteyttä sähköpostilla, jossa kerrottiin tutkimuksen aiheesta, korostettiin haastattelun luottamuksellisuutta ja tiedusteltiin halukkuutta osallistua. Haastateltaville ilmaistiin selkeästi oikeus kieltäytyä haastattelusta, jottei kukaan päätyisi vasten tahtoaan haastatteluun. Kaikki kuitenkin suhtautuivat kutsuun positiivisesti. Ennen varsinaisia haastatteluja tehtiin yksi koehaastattelu, jolla varmistettiin haastattelussa käytettyjen käsitteiden ymmärrettävyys. Haastattelut tehtiin heinäkuussa 2000 ja ne toteutettiin työaikana haastateltavien työhuoneessa lukuun ottamatta yhtä haastattelua, joka tehtiin kokoushuoneessa.

Haastatteluteemat hahmoteltiin sisäisen viestinnän tehtäväalueiden ja ilmapiirikyselyn tulosten pohjalta. Haastatteluteemat olivat:

- Millaista yhteistyötä haastateltava tekee työtovereidensa kanssa ja miten yhteistyö sujuu
- Millainen ilmapiiri haastateltavan yksikössä on ja miten ristiriidat ratkaistaan
- Haastateltavan mielipiteet lähimmän esimiehensä johtamistyylissä
- Haastateltavan mielipiteet ympäristökeskuksen ylimmän johdon johtamistyylissä
- Haastateltavan käsitys sisäisten viestintäkanavien toimivuudesta

Haastattelut olivat vapaamuotoisia keskustelutilanteita ja ne etenivät pitkälti haastateltavan ehdoilla. Haastatellut saivat siis kertoa itselleen tärkeistä asioista ja haastatteliija piti keskustelun sovituissa teemoissa ja esitti selventäviä lisäkysymyksiä. Haastatteluista jäi sellainen mielikuva, että haastateltavat ilmaisivat rehellisesti omia mielipiteitään ja tuntojaan ja pystyivät luottamaan haastatteliijaan. Haastateltavat puhuivat kattavasti ympäristökeskuksen sisäisistä asioista, yhteistyöstä ihmisten ja yksiköiden välillä, esimiehistä, ilmapiiristä, ympäristökeskuksen julkisesta kuvasta, asiakkaiden palvelemisesta, hallintokulttuurista. Myös hyvin vaikeita asioita käsiteltiin ja ne herättivät joissain haastatelluissa voimakkaita tunnereaktioita. Haastattelut kestivät tunnista puoleentoista tuntiin ja ne nauhoitettiin. Nauhat litteroitiin ja näin saatiin noin sadan sivun tutkimusaineisto. (Yhteenvedot haastatteluista kts. liite 2.)

## 4.2 Aineiston käsittely

Aineisto käsiteltiin ja analysoitiin käyttäen apuna Kvalen (1996, 193-196) esittelemää meaning condensation -menetelmää. Menetelmä etenee viiden vaiheen kautta. Ensimmäisessä vaiheessa haastattelu luetaan kokonaan läpi, jotta siitä saadaan kokonaiskäsitys. Toisessa vaiheessa tutkija määrittelee haastattelun ilmaisemat merkitysyksiköt (meaning units). Kolmannessa vaiheessa merkitysyksikön keskeinen teema ilmaistaan niin yksinkertaisesti kuin mahdollista. Neljännessä vaiheessa merkitysyksikön teema ilmaistaan niin, että se vastaa tutkimuksen tarkoitusta. Viidennessä vaiheessa merkitysyksiköiden teemat sidotaan yhdeksi kuvailevaksi lausumaksi. (Kvale 1996, 194.)

Merkitysyksikkö on yleensä haastateltavan puheesta osa, jossa haastateltava kertoo tietystä asiasta tai tapahtumasta (vaihe 2): *”Kauheesti varotaan sitä ettei anneta mitään apua tai ennakkotietoa tai ei mitään semmosta mikä meidän yksikkö on saanu selville niin sitä ei mennä tarjoamaan että hei meillä selvis tämmönen juttu nyt tänä päivänä ja mä oon sitä mieltä, että tässä on tämmönen että kattokaas että mitä tää vaikuttaa teidän töihinne. Siis en usko että tämmöstä on tapahtunu koskaan, että kukaan menis sanomaan, että mulla ois tämmöstä tietoa, tarvitko.”* (H1)

Merkitysyksikön teema ilmaistuna yksinkertaisesti (vaihe 3): *”Toisille yksiköille ei anneta apua eikä tietoa.”*

Merkitysyksikön teema ilmaistuna tutkimuksen kielellä (vaihe 4): *”Organisaation sisäisessä yhteistyössä on ongelmia.”*

Vaihe 2: *”Meillähän oli ne ilmapiirikyselyt, mitkä oli koko ympäristökeskuksella niin meillä oli siellä ne huonot pisteet, ne oikein huonot niissä tietyissä asioissa. Ja kun me porukalla käytiin ne läpi, ne jäi käsittelemättä, ne hypättiin yli eikä niitä kuuna kunnan valkeana käyty läpi vaikka puhuttiin, että joskus otetaan enemmän aikaa ja käydään läpi. Meiltä puuttuu se taito puhua asiat halki. Että oisko siinä sitte semmonen napakka vetäjä joka, tai miksi ei uskalleta puhua, en minä tiedä.”* (H7)

Vaihe 3: *”Ilmapiirikyselyn asioita ei ole pystytty käsittelemään.”*

Vaihe 4: *”Yksikön ilmapiiri on tulehtunut.”*



Vaihe 2: *"Siinä on henkilökemiat ja toisten toimintatavat ja ne aiheuttaa riitaa ja negatiivisia tunteita. Että kaikki ei tavallaan puhalla yhteen hiileen, että on semmosia sooliloilijoita ja kuitenkin on yksikkö niin pitäis pelata yhteen, se sitte aiheuttaa toisissa sitä, että miks yks ei tee silleen tai toinen tee silleen."* (H5)

Vaihe 3: *"Erilaiset toimintatavat aiheuttavat ristiriitoja."*

Vaihe 4: *"Yksikössä ei ole yhteishenkeä."*

Vaihe 2: *"Kyl mä ainakin jos henkilökohtaisesti aattelee niin mä pystyn puhumaan sellasta mitä mä haluan johtajalle sanoo ja oon joskus käynytkin ihan vaan sopinu millon käyn ja käyny puhumassa jotain asioita jos on ollu, että kyllä mun puolesta ainakin ihan hyvin hommansa hoitaa."* (H4)

Vaihe 3: *"Johtajalle voi puhua asioista."*

Vaihe 4: *"Haastateltu on tyytyväinen johtamistapaan."*

Vaihe 2: *"No hän (johtaja) sais olla vähän enemmän kentällä työntekijöitten, täällä näin, että hän on aika itekseen tuolla. --- Niin vois sanoo, että hän on kyllä aika lailla semmonen oman tiensä kulkija siinä mielessä, että ei kovin paljon tutustu."* (H6)

Vaihe 3: *"Johtaja ei ota kontaktia työntekijöihin."*

Vaihe 4: *"Haastatellun mielestä johtamistapa on etäinen."*

Vaihe 2: *"Ja silloin tuntuu, itelle tulee vähän semmonen tunne et kun ite hoitaa lähinnä sellasia asioita, jotka ei välttämättä oo kaikkien näkökulmasta positiivisia eikä niistä saa hienoa tiedotetta, että se olis jollakin tavalla vähempiarvosta hommaa kun taas sitte se, että keksii jonkun hienon EU-hankkeen, josta saa hienot brosyyyrit ja sen saa lehtiin läpi. Totta kai näitä pitää olla ja enenevässä määrin, mutta ei se saa, ei silloin voi unohtaa sitä, että meillä on tällasia vähän ikäviä ihan lakiin perustuvia velvotteita, valvontavelvollisuus tiettyihin asioihin."* (H3)

Vaihe 3: *"Ympäristökeskus kertoo vain positiivisista asioista."*

Vaihe 4: *"Ympäristökeskuksen tiedotuspolitiikka on vääristynyttä."*

Vaihe 2: *"Eli toivoisin just semmosena kehityksenä myöskin, että jos tällöisiä tilaisuuksia järjestetään jonkun ulkopuolisten osapuolten kanssa, että talon henkilökunta menee samalla rintamalla sinne kokoukseen, että ne ei lähe keskenään siinä tilaisuudessa ongelmia ratkomaan. Eli ne pitää niinku ratkoa valmiiksi ennekö mennään ja tää on todella paha ongelma. Eli tuota ne pitäis käydä läpi ja puhua puhki valmiiksi ennen kun mennään näihin tällöisiin yhteisiin palaverihin."* (H2)

Vaihe 3: *"Asioita ei pystytä ratkomaan."*

Vaihe 4: *"Sisäisiä ristiriitoja ei pystytä selvittämään ja se näkyy myös ulkopuolisille."*

Muita merkityksyksiköistä välittyneitä teemoja olivat esimerkiksi

*Yksikön viestintäilmasto on avoin ja kannustava*

*Yksikön viestintäilmasto on varautunut*

*Esimieheltä haluttaisiin enemmän palautetta*

*Esimies kohtelee alaisiaan eriarvoisesti*

*Käsitys johtajasta on muuttunut yhteistyön myötä positiivisemmaksi*

*Päätöksistä ja niiden vaikutuksista kaivataan enemmän tietoa*

*Määräaikaisten työntekijöiden kohtelu on epäinhimillistä*

*Yhteistyö työtovereiden kanssa sujuu hyvin*

*Verkostotyöskentelyssä on ongelmia*

*Kaikkien ihmisten työtä ei arvosteta*

*Ympäristökeskuksen toimintojen ja työntekijöiden tuntemus on heikkoa*

Analyysin viidennessä vaiheessa hahmotetaan haastattelusta välittynyt yleiskuva (kts. liite 2). Haastattelun sisältö järjestettiin haastatteluteemojen mukaan, jotta haastateltavien käsityksistä voitiin muodostaa selkeitä kokonaisuuksia.

## 5 TULOKSET

Kun haastatteluissa puhuttiin yhteisön viestinnästä, tiedonkulusta ja vuorovaikutuksesta, haastateltavat eivät juuri kiinnittäneet huomiota viestintävälineisiin. Kun haastattelija kysyi viestintävälineiden toimivuudesta, haastatelluilla ei ollut niistä selviä mielipiteitä eivätkä he osanneet esittää paljonkaan kritiikkiä tai parannusehdotuksia. Viestinnän ongelmia ei siis nähdä viestintäväline- vaan ihmissuhdeongelmina. Juholin (1999b) toteaa, että ihmisten välisten suhteiden laatu on keskeinen tekijä arvioitaessa viestinnän toimivuutta (kts. s. 19). Ihmissuhteet vaikuttavat viestinnän toimivuuteen, mutta myös viestintä vaikuttaa ihmissuhteisiin. Avoin ja suvaitseva viestintäilmasto helpottaa ihmisten välisiä suhteita. Johtajuudella ja johtamisviestinnällä on merkittävä rooli siinä, millaisiksi viestintäilmasto ja ihmissuhteet yhteisössä muodostuvat.

### 5.1 Oman yksikön sisäinen yhteistyö, ilmapiiri ja johtaminen

Ilmapiirin ja esimiestyöskentelyn suhteen yksiköt erosivat selvästi toisistaan. Havaitut erot olivat yhdenmukaisia syksyllä 1999 toteutetun ilmapiirikyselyn tulosten kanssa. Hyvän ilmapiirin yksiköillä oli tiettyjä yhtäläisyyksiä. Niissä esimiehen johtamistyyli koetaan hyväksi, myötäeläväksi ja kannustavaksi. Esimiehen kanssa on helppo kommunikoida eikä esimiehen puheille menoa tarvitse pelätä. Näkemyseroista pystytään puhumaan suoraan, erilaiset mielipiteet otetaan yksikön toiminnassa huomioon ja esimies kannustaa mielipiteiden vaihtoon. Työntekijöiden asioita ja ehdotuksia kuunnellaan ja niihin suhtaudutaan vakavasti. Myös työntekijät pystyvät toimimaan keskenään yhteistyössä. Tulokset tukivat siis Krepsin (1990), Kozlowskin ja Dohertyn (1989), Dennisin (1975), Robertsin ja O'Reillyn (1974) sekä Downsian (1979) käsitystä johtamisviestinnän ja esimies-alaisuuden yhteydestä ilmapiiriin (kts. s. 16). Hyvän ilmapiirin yksiköissä esimiehen johtamistyyli ilmentää ihmissuhdesuuntautuneisuutta ja demokraatti-

suutta sekä systeemi 4:n mukaista johtamista (kts. Fleishman [1953], White ja Lippitt [1939] ja Likert [1961], s. 31-32).

*"No sanotaan nyt mitään tällöisiä varsinaisia henkilöristiriitoja mä nyt en ainakaan oo havainnut, ne on hoidettu sitten jossain muualla, siis jos on ollu jotain. Mutta tietysti työasioista jos ollaan, jos on eri näkemyksiä niin kyllä mun mielestä niistä pystytään aika lailla suoraankin keskustelemaan. --- Ja kyllä mun mielestä ainakin nyt X-yksikössä on ihan aktiivista pyrkimystäkin siihen, että otetaan ihmisiä keskusteluun mukaan, päällikkö sitten pyrkii siihen, että kaikki sais sanottua sen asiansa, ettei siinä mitään semmosta oo etteikö siellä annettais puheenvuoroa tai oo sellainen ilmapiiri ettei vois puhua."* (H3)

*"Kyllä meillä on mun mielestä ihan tosi hyvä ilmapiiri, kaikilta pystyy kyllä kysymään, ei oo mitään semmosta, että ois jonku kanssa huonoissa väleissä että ei pysty, pitää kierrellä ja muuta, niin ei mitään semmosta oo, että tosi hyvin, ihan niinku koko talossa, ei mulla oo mitään."* (H4)

Monissa huonon ilmapiirin yksiköissä esimiehen johtamistyyliä taas pidettiin ongelmallisena. Esimiehellä saattaa olla hyvin autoritääriinen johtamistyyli (kts. White ja Lippitt [1939], s. 32) ja hän pitää yksikössään tiukkaa kuria. Jopa yhteisissä vapaa-ajan tapahtumissa voi olla työjärjestys ja esimies kieltää puhumasta muista kuin työasioista. Esimies ei jousta mielipiteissään eikä ota muiden näkemyksiä huomioon. Esimies saattaa kyllä kuunnella alaistensa ehdotuksia, mutta käytännön tilanteessa tekee päätökset oman mielensä mukaan, vastoin alaisten mielipidettä. Näkökulmaeroja ei osata käyttää hyväksi työnteossa, vaan kaikkien pitää olla näennäisesti yksimielisiä. Avoin ja kriittinen keskustelu puuttuu. Esimiehen johtamistyyli on siis melko tehtäväsuuntautunut ja systeemi 1:n mukainen (kts. Fleishman [1953] ja Likert [1961], s. 31). Esimiehen huonon johtamistyylin nähtiin vaikuttavan yksikön ilmapiiriin ja myös työntekijöiden keskinäisiin suhteisiin (vrt. Kreps [1990], s. 15).

*"...kun ryhmäpalavereja pidetään niin sanotaan näin, että jopa suurin osa porukasta menee pelon vallassa sinne tilaisuuteen, että siillon hyvin tiukka kuri, puheenvuoroja käytetään pyydettyä ja jopa keskeytetäänkin sitten, että semmonen niin sanottu välitön, vapaa ilmapiiri, niin että se olis semmosta vapaampaa meininkiä ja ilmeisesti tää*

*on just ollu niitä syitä miks meidän ilmapiiri on varmaan ajautunu sinne luokkaan heikko tässä talossa, että täällä niinku tukahdutetaan erilaiset näkemykset.” (H2)*

Esimiehillä on todella valtaa alaisiinsa nähden (vrt. Leskinen [1987], s. 46) ja alaisten voi olla yllättävän vaikeaa nousta sitä vastaan. Yksikössä saattaa olla toistakymmentä asiantuntevaa ihmistä, jotka kärsivät esimiehen autoritaarisesta käyttäytymisestä ja ovat tilanteen edessä toivottomia ja neuvottomia. Mielipide-eroja pitäisi haastateltujen mielestä osata käsitellä rakentavassa hengessä, koska asiat voidaan tehdä monella tavalla. Loppujen lopuksi on kyse vain ohjeiden ja lakipykälien tulkinnasta. Päätöksiin ja lausuntoihin voitaisiin varata oikeus esittää eriävä mielipide samaan tapaan kuin korkeimman oikeuden päätöksissä. Tämä lisäisi myös hallinnon yleistä avoimuutta.

Esimieheltä saatavaa palautetta pidettiin tärkeänä asiana. Palautteen ei tarvitse eikä se saakaan olla ylenpalttista ylistystä, vaan alaisten työpanoksen huomiointia ja kiitosta silloin kun siihen on aihetta. Asiantuntijoiden työ on näkymätöntä eikä työntekijä voi olla aina varma siitä, onko työ tehty hyvin. Palautetta tarvitaan vahvistamaan työntekijöiden onnistumisen tunnetta (kts. Järvinen [1998], s. 40). Esimiehellä on yleensä yksikön suurin auktoriteetti ja siten hänen antamansa kiitos tuntuu erityiseltä tunnustukselta (kts. Leskinen [1987], s. 46).

*”Ja myöskin sen huomaan vaan, mulle on yks hailee, mä sanon että kissa kiitoksella elää ja koira pään silityksellä, mutta monet oottaa pientä kiitosta ja huomionosotusta, nää uudemmat jotka tulee. Että tavallaan huomioitais heidänkin panostaan. Ne on hyvin arkoja ja tarkkoja siitä hommasta, oon huomannu.” (H2)*

*”Näissä kehityskeskusteluissa, ne on tietysti hyviä, että siinähan sitä sitte saa jonkunnäköstä palautetta, kyllähän niissä on tavallaan tullu se tärkein mitä esimies aattelee, mutta tässä työn lomassa, eihän sitä nyt kovin monesti kuitenkaan tuu sitä palautetta ehkä silleen suoranaisesti, mutta kyllä sen silleen rivien väleistä voi lukee jos jotain, semmosta ihan suoranaista palautetta jotain kehumista tai moittimista niin aika vähänhän sitä on. Kyllä tietysti joskus, joskus on kyllä jotain mainintoja ollu ihan suoraankin, aika harvinaistahan se on.” (H4)*

Esimies joutuu siis ehkä jossain määrin sopeuttamaan johtamistapansa alaisten kypsymistason mukaan, kuten Hersey ja Blanchard (1969) esittivät tilannejohtamismallissaan

(kts. s. 33-34). Uransa alussa olevat voivat tarvita vielä muitakin enemmän ohjausta ja tukea. Haastatteluista voi kuitenkin havaita sen, että vaikka alainen olisi tehnyt samaa työtä kymmeniä vuosia, hän silti edelleen kaipaa kannustusta esimieheltään. Työn ympäristötekijät ja vaatimukset muuttuvat koko ajan, joten palautteen tarve ei oikeastaan lakkaa koskaan.

Ilmapiirikyselyssä esiintulleita ongelmia oli yritetty käsitellä kaikissa yksiköissä, mutta mikään yksikkö ei ollut siinä kunnolla onnistunut. Ongelmat oli sivuutettu olankohautuksella tai niiden käsittely oli lopetettu ennen kuin se oli kunnolla alkanutkaan. Kyvyttömyys käsitellä ongelmia johtui haastateltujen mielestä joko esimiehestä tai työntekijöiden välisistä tulehtuneista henkilösuhteista. Järvisen (1998) mukaan ristiriitojen käsittely on vaikeaa, se herättää paljon negatiivisia tunteita ja siksi sitä vältetään (kts. s. 26). Ehkä myös esimiehen heikot tunnetaidot (kts. Goleman [1997], s. 49) voivat olla esteenä ristiriitojen ratkaisulle. Esimiehet saattavat pelätä kritiikin kohdistuvan heihin itseensä ja välttävät siksi ongelmien käsittelyä. Monet haastatellut pitivät ongelmien sivuuttamista huonona asiana ja merkkinä siitä, että todellista tahtoa parantaa asioita ei ole. Keskustelu ja ongelmien rehellinen kohtaaminen saattaisi olla ainoa tapa parantaa yksikön ilmapiiriä. Yleensäkin ristiriitojen tukahduttamisen ja ratkaisematta jättämisen nähdään olevan ryhmähengelle erityisen tuhoavaa.

*”...mitä henkikyselyjä täällä oli niin kyllähän meillä tuli aika alhaiset pisteet, että kyllä meillä sitte niitä keskusteluja on koitettu käydä, että sitä ydintä ettii että mistä se kiihastaa. Nytki oli vähän aikaa sitte, keväällä alotettiin mutta ne sitte lopetettiin lyhyeen, että tämä loppuu nyt tähän, se jäi ikään kuin kesken.” (H5)*

*”Meillähän oli ne ilmapiirikyselyt, mitkä oli koko ympäristökeskuksella niin meillä oli siellä ne huonot pisteet, ne oikein huonot niissä tietyissä asioissa. Ja kun me porukalla käytiin ne läpi, ne jäi käsittelemättä, ne hypättiin yli eikä niitä kuuna kunnan valkeana käyty läpi vaikka puhuttiin, että joskus otetaan enemmän aikaa ja käydään läpi. Meiltä puuttuu se taito puhua asiat halki. Että oisko siinä sitte semmonen napakka vetäjä joka, tai miksi ei uskalleta puhua, en minä tiedä.” (H7)*

Lumsdenin ja Lumsdenin (2000) mukaan muodollinen johtaja ei pysty yksin luomaan toimivaa ryhmää, vaan jokaisen ryhmän jäsenen on oltava vastuussa ihmisten välisistä suhteista ja ryhmän päätöksistä (kts. s. 27). Tämä koskee myös ristiriitojen käsittelyä,

ryhmän jäsenillä täytyy olla tahtoa puuttua ongelmiin. Leskisen (1987) mukaan jäsenten keskinäinen luottamus mahdollistaa myös kielteisten tunteiden ilmaisemisen ja käsittelemisen (kts. s. 24). Jos tätä luottamusta ei ole, ongelmista mieluummin vaietaan.

Esimiehen roolia ilmapiirin ja me-hengen luomisessa pidettiin keskeisenä. Haastateltujen mielestä päällikön pitäisi pystyä tekemään ryhmästään joukkue, joka työskentelee yhteisten tavoitteiden hyväksi. Hänen pitäisi vetää langat yhteen ja näyttää koko yksikölle suuntaa. Vaikka työntekijöillä olisi keskenään hyvät suhteet, mutta esimiehen tuki puuttuu, todellista me-henkeä ei pääse syntymään. Samoin jos esimies on väsynyt ja kyllästynyt työhönsä, koko yksikön ilmapiiri on flegmaattinen ja paikalleen pysähtynyt (vrt. Järvinen [1998], s. 47). Jos päälliköllä ei ole resursseja, voimia ja osaamista, yksikkö ei pysty kehittämään toimintaansa. Eteenpäin menon tunne puuttuu, ihmiset alkavat vetäytyä omiin oloihinsa eivätkä pysty tekemään yhteistyötä. Sipilän (1996a) mukaan asiantuntijaorganisaatiossa on tärkeää, että alaiset voivat arvostaa esimiestä ammatillisessa mielessä (kts. s. 40). Jos esimies ei pysty kehittymään, häntä ei ehkä enää arvosteta johtajana.

*"Kyllä se ois sanotaan, että kun sais sen porukan koottua kasaan ja sitä yhteishenkeä, siis se on ongelma, mun mielestä se on hyvä porukka tää työntekijäporukka tässä meidän ryhmässä, mutta just että hän on se ilmapiiri."* (H2)

*"Mä olisin odottanu häneltä (päälliköltä) enemmän, mä olisin odottanut että hän olis niin kun ei kasvanu vaan kouluttautunut, siis ihan hankkinu tietoa lukemalla tai tajuumalla enemmän, niin semmosta avoimuutta ja jotakin, miten kun ei oo sanoja selittämään sitä, mutta ehkä se ajatus nyt kuitenkin siitä selviää, että hän olis näitten vuosien saatossa heti kun hänellä on välähtäny että herranen aika kuinkas meillä nyt meneekään täällä ja onkos tässä nyt jotakin, semmonen epämääräinen tunne alkaa tulla ihmiseen itseensä, niin olis sillon pitäny kiireesti jo heti tarttua siihen, koska nykyään ei oo varaa jättäytyä jälkeen siis siihenhän ei oo varaa, mehän ollaan aivan kauheassa tilanteessa nyt verrattuna muihin."* (H1)

Kun yksikkö on kriisissä ja suuren muutoksen edessä, esimieheltä vaaditaan rohkeaa johtamistyyliä, suunnan näyttämistä ja vastuun ottamista. Myös työpaikkakiusaamiseen esimiehen tulisi puuttua napakasti ja heti kun hän huomaa sellaista tapahtuvan. Alaisten tasapuolinen kohtelemine on tärkeää. Muutamassa yksikössä esimiehellä sanottiin ole-

van suosikkijärjestelmä, joka tekee siihen kuulumattomien tilanteesta hyvin hankalan (kts. Järvinen [1998], s. 25). Ryhmän jäsenet jakautuvat LMX-teorian (kts. Danserau, Graen & Haga [1975], s. 34-35) mukaisesti in- ja out -ryhmiin. In-ryhmäläiset saavat esimieheltään enemmän informaatiota ja esimies on heistä kiinnostuneempi. Out-ryhmän jäseniin esimies kiinnittää vähemmän huomiota eikä ole heistä yhtä kiinnostunut.

*”Ja sitte kun mulla on semmonen tunne, että hänellä on semmosia lemmikki-ihmisiä ja sitte semmosia, jotka saa tehdä ihan miten vaan, tulla toimeen omillaan. Mä en tiedä, se voi olla minun kuvitelmaa vaan, mutta mä oon saanu semmosen, sitte toisia hyssytelään ja toiset saa sitte mennä miten menee.” (H7)*

In- ja out -ryhmiin jakautumisen nähdään vaikuttavan myös työntekijöiden välisiin suhteisiin. Out-ryhmäläiset ovat katkeria in-ryhmäläisille. In-ryhmäläiset puolestaan pyrkivät olemaan mieliksi esimiehelle, mikä saattaa heikentää lojaalisuutta out-ryhmäläisiä kohtaan ja vähentää halukkuutta työskennellä yhteistyössä heidän kanssaan.

Vaikka esimiehen johtamistyyli näyttäisikin olevan keskeinen ilmapiirin muodostumisessa, se ei suinkaan ole ainut vaikuttava tekijä. Esimiestä voidaan pitää hyvinkin mukavana ja kannustavana, mutta työntekijöiden huonot välit estävät avoimen ja välittömän ilmapiirin kehittymisen.

*K: ”Mites tässä teidän yksikössä, millanen ilmapiiri teillä on?”*

*V: ”No sillohan kun sitä tehtiin sitä kartotusta niin sehän ei ihan paras mahdollinen ollu ja koko ajan on ollu vähän semmosta, että mitenkä sitä kehitetään ja meillähän on yksikön palaverit suunnilleen kerran viikossa niin ei sielläkään kovin paljo jutella. --- Niin, hänhän (esimies) sitä haluais, että nimenomaan että keskusteltais, mutta kun ei, ei meiltä tuu sitä.” (H6)*

*”Siinä on henkilökemiat ja toisten toimintatavat ja ne aiheuttaa riitaa ja negatiivisia tunteita. Että kaikki ei tavallaan puhalla yhteen hiileen, että on semmosia sooloilijoita ja kuitenkin on yksikkö niin pitäis pelata yhteen, se sitte aiheuttaa toisissa sitä, että miks yks ei tee silleen tai toinen tee silleen.” (H5)*

Yksikön jäsenet saattavat pitäytyä tiukasti omissa toimintatavoissaan ja kieltäytyä hyväksymästä toisten tapoja. Kaikki hoitavat asiat omalla tavallaan, eivät pysty yhteistyö-



hön eikä me-henkeä ole. Yksikön sisälle syntyy pienempiä liittoumia, jotka eivät tule keskenään toimeen. Ihmissuhdeongelmat vaikeuttavat työntekoa ja vievät aikaa ja voimavaroja (kts. Vartia [1994], s. 25). Tällaisissa tilanteissa tietoa aletaan helposti käyttää vallan välineenä, tietoa ei jaeta kaikille vaan sen avulla yritetään varmistaa oma asema. Kun tieto ei kulje eivätkä kaikki ole selvillä asioista, ongelmat saattavat ennen pitkää näkyä myös ulkopuolisille ja heikentää palvelun laatua (vrt. Clampitt [1991], s. 26). Huonon ilmapiirin taustalla voi olla hyvinkin vanhoja ristiriitoja, joista ei päästä yli. Ilmapiiriä on ehkä yritetty kohentaa useammallakin tavalla, mutta ihmisten puhumattomuus estää kipeiden asioiden käsittelyn. Esimerkiksi yksikköpalavereissa ihmiset eivät voi sanoa mitä haluaisivat, koska he pelkäävät toisten reaktioita. Keskinäinen luottamus puuttuu.

*K: "Mihin se vois johtaa jos tois harkitsemattomasti asioita esiin? Mikä on se pelkote-kijä siellä taustalla?"*

*V: "No siinä voitais viikko-pari mököttää ja sitä voitais porukka olla jossain nurkassa muutaman hengen ryhmässä ja kattoo kiereen ja tämmöstä tavallista, ei sanota huomen-ta eikä näkemiin." (H7)*

*K: "Minkälaisista asioista sun tekee mieli sanoa?"*

*V: "No sitä mä en pysty erittelemään, mutta kyllä ne on varmaan semmosia että parem-pi kun ei niistä siellä kommentoikaan. --- Niin, että kyllä sitä vähän tietysti mieltii, että mitä sitä rupee enää siltojansa poltteleen, että onko noita nyt pakko sanoa." (H6)*

*"Kun ei kaikki oo semmosia keskustelijoita, eikä kaikki pysty jos on ongelmia, onhan yksityiselämässäänkin ihmisiä, jotka pystyy selvittämään niitä vaikeuksia ja ongelmiaan ja sama koskee työelämässä, että ei ihmiset yksinkertaisesti sano sitä mikä kivenä kengässä on." (H5)*

Yhdessä yksikössä yhteistyökyvyn puute hankaloittaa jokapäiväistä työskentelyä. Yk-sikkö tullaan ilmeisesti yhdistämään toisen valtionyrityksen kanssa ja kaikilla on stressi epävarmasta tulevaisuudesta, mikä vaikuttaa heikentävästi ilmapiiriin ja me-henkeen. Ei ole tietoa siitä, kuka saa pitää työpaikkansa yhdistämisen jälkeen ja kuka ei. Kaikki pyr-kivät turvaamaan oman tulevaisuutensa ja yksikön sisälle on syntynyt "eliittiryhmä", joka tuntuu tietävän yksikön asioista aina paljon enemmän ja aikaisemmin kuin muut.

## 5.2 Ympäristökeskuksen johtaminen

Työntekijän käsitykseen ympäristökeskuksen johtajasta näyttäisi vaikuttavan keskeisesti se, onko ihmisellä henkilökohtainen suhde johtajaan. Ne, jotka ovat johtajan kanssa tekemisissä, suhtautuvat häneen paljon positiivisemmin kuin ne, joilla tällaista suhdetta ei ole. Ne työntekijät, jotka tuntevat johtajan, pitävät häntä helposti lähestyttävänä ja ovat sitä mieltä, että johtaja seuraa tarkkaan organisaation asioita, on selvillä henkilöstön töistä ja on kiinnostunut työntekijöistä. He myös luottavat johtoon ja sen tekemiin päätöksiin.

*"Kyl mä ainakin jos henkilökohtasesti aattelee niin mä pystyn puhumaan sellasta mitä mä haluan johtajalle sanoo ja oon joskus käynytkin ihan vaan sopinu millon käyn ja käyny puhumassa jotain asioita jos on ollu, että kyllä mun puolesta ainakin ihan hyvin hommansa hoitaa."* (H4)

*"No tietysti ehkä vähän vois antaa semmosen etäisen vaikutelman, mut että nyt kun on jotain sellasia työasioita missä on aika paljonkin oon ollu tekemisissä niin se käsitys on sillä tavalla muuttunu, että voi sanoo näin että, ei nyt tietenkään johtajan huoneeseen oo sillä tavalla, tai ovelle ei mee ihan yhtä helposti koputtamaan kun jonkun muun, mutta ei siinä kovin suurta kynnystä kyllä ole."* (H3)

Ne työntekijät, joilla ei ole suoraa suhdetta johtajaan, ovat taas jokseenkin päinvastaista mieltä. Nämä kriittisesti ajattelevat olivat haastateltujen joukossa selvä enemmistö. Heidän mielestään johtaja on hyvin etäinen ja vetäytynyt kauas työntekijöistä.

*"Talon johdosta, no tota, no se toimii, että en mä osaa sanoa hyvää enkä huonoa, että mitä ois jääny tekemättä, mutta se, että se on niin kauheen etäällä, jotenki niinku kaukana. Että kai se toimii kun putiikki on pystyssä, mutta se jää niin kauheen etäseks."* (H5)

*"No hän (johtaja) sais olla vähän enemmän kentällä työntekijöitten, täällä näin, että hän on aika itekseen tuolla. --- Niin vois sanoo, että hän on kyllä aika lailla semmonen oman tiensä kulkija siinä mielessä, että ei kovin paljon tutustu."* (H6)

K: "Mitä mieltä sä oot ympäristökeskuksen johtajasta?"

V: *"Mä aattele oikeestaan mitään. En mä osaa sanoa mitään. Se on siellä mies johtaa taloa."*

K: *"Onks hän yhteydessä tänne?"*

V: *"Ei meihin tavallisiin työntekijöihin. Ei sillä lailla, sanotaan millonkahan olisin nähnykään jos en jonnekin kokoukseen olis vahingossa joutunu niin johtajaa, ei ollenkaan. Että meillä on kerran vuodessa se mikäs kokous se nyt onkaan niin siellä johtaja käy, siellä on kaikki paikalla. Mutta ei muuten, ei ollenkaan."* (H7)

*"Että toivoisin, että hän (johtaja) jalkautuis tänne vähän enempi ja ois niin kun täällä kansan keskuudessa liikkus. Että ei se auta jos se kerran vuoteen näkyy tässä käytävän päässä, että minä oon käyny siellä. Ja myös näitä tällöisiä yhteistilaisuuksia järjestetään, että hän ois siellä kuvioissa mukana ja näkis sitä arkea mikä se on joka huoneessa."* (H2)

Työntekijöiden mielestä johtaja ei ole läsnä arkipäivässä, ei tunne alaisiaan eikä tiedä riittävästi heidän asioistaan ja ajatuksistaan. Johtaja ei kommunikoi suoraan työntekijöiden kanssa, vaan keskustelee yksiköiden päällikköjen kautta, jotka taas kertovat alaisilleen mitä sattuvat muistamaan. Syyksi johtajan vetäytymiseen nähdään se, että hän tavoittelee suurempaa statusta ja auktoriteettia. Järvisen (1998) mukaan johtajat voivat pelätä menettävänsä auktoriteettinsa kun organisaatorakenteet madaltuvat. Siksi he saattavat ylikorostaa asemaansa (kts. s. 48). Ylimmän johdon viestintä vaikuttaa siihen, millaiseksi työyhteisön ilmapiiri muodostuu. Johto näyttää esimerkkiä siitä, millainen viestintä on yhteisössä sallittua ja toivottavaa. Tässä tapauksessa johtaja luo torjuvaa viestintäilmastoa, jossa korostuvat hierarkiset suhteet ja viestinnän kontrollointi (vrt Gibb [1979], s. 17).

*"Kun työilmapiirikartoituksessa kerrotaan kuinka huonosti me voidaan niin hänen ensimmäinen kommenttinsa on siitä, että mulla meni koko viikonloppu pilalle kun mä sain niin huonot pisteet, kun mä henkilökohtaisesti sain niin huonot pisteet. Siis että viraston päällikkö katselee omia pisteitään eikä sitä, että mun porukkani voi huonosti, että nyt on jotain vinossa. Siis kun kaikkialla muuallakin tuli huonot pisteet, siillon hyvin vähän semmosia iloisia yllätyksiä. --- Hän on vetäätynyt hirveen kauas meistä ja hän tarvitsee tällöisen väliportaahan hallinnon tähän, jotta hän voi keskustella meidän kanssa."*

*Hän on itse sanonut, että kun hän ei voi mennä juttelemaan työntekijöiden kanssa ohittaen yksikön päällikön.” (H1)*

*”Kyllä sen huomaa, että hän on semmonen oman tiensä kulkija ja sitten varmaan, hän käy tuolla kahvilla tai ei hän mikään kova kävijä oo, se juttelee melkein työasioita, ettei se oo semmosta välitöntä.” (H6)*

Työntekijöiden mielestä johtajan pitäisi olla avoin, ottaa henkilökohtaista kontaktia sekä olla aidosti kiinnostunut ihmisistä ja heidän töistään. Ympäristökeskuksessa tehtävät työt ovat kaikkien yhteisön jäsenten yhteinen asia ja johtaja on viime kädessä vastuussa organisaation toiminnasta. Vetäytymällä johtaja menettää myös kontaktin alaisiinsa ja työyhteisön toimintaan (vrt. Järvinen [1998], s. 48). Läsnaolonkin voi toteuttaa monella tavalla. Tuskin kukaan haluaa, että johtajan läsnäolo on ahdistavaa vahtimista.

*K: ”Millä tavalla johtajan pitäis olla alaistensa kanssa tekemisissä?”*

*V: ”Siis mun mielestä suoraan. Olla ihan aidosti kiinnostunut ihmisten töistä, siitä koska tuota näähän on meidän yhteisiä hommia. Niin todella olla kiinnostunut siitä mitä ihmiset tekee, missä vaiheessa joku työ on. Ei se tuntuis minusta semmoselta, että hän käy käyttimässä, että tuleeko siitä hommasta mitään tai muuta semmosta, senkin voi tehdä tietysti monella lailla, mutta mä en ajattele sitä sillä tavalla, vaan se et hän ois vilpittömästi kiinnostunu, että ahaa, se homma on nyt siinä vaiheessa ja tuota.” (H1)*

*”Kuitenki johtajalla on omat kiireensä niin vaikka se ehkä toisaalta onki että jos hän täällä kiertelis sitte ihmisten kanssa jatkuvasti, tai siihen tulis vähän semmonenki olo, että kuitenkin on tämmöstä jonkinlaista herrapelkoa vielä esiintyy niin et johtaja sitte kyttää täällä että tekeekö ihmiset töitä, et mä luulen että hänellä itselläänkin saattaa olla vähän semmonen, että ei halua sen takia sitte, että yksiköiden päälliköt hoitaa tän tämmösen päivittäisen ohjauksen. Mut varmaan, toisenlaisiaki johtajia tietysti on ja ehkä meidänki johtaja vois useemmin tulla kahvihuoneeseen sitte kahville muiden kanssa, ja varmaan tietysti käykin sillon kun on aikaa. Et jos aattelee millä tavalla vois sitte antaa semmosen ikään kun ei niin etäisen kuvan niin jollakin tälläsellä varmaan.” (H3)*

Työntekijät toivovat johtajan läsnäolon välittävän vilpittömyyden tahtoa pitää huolta työyhteisön toimivuudesta ja sen jäsenistä. Johtajan ja alaisten väliseen viestintään kaivataan spontaaniutta, vapautta ja epävirallisuutta, jotta aremmatkin ihmiset uskaltaisivat olla

yhteydessä johtajaan. Järvisen (1998) mukaan alaiset usein arvioivat esimiestään sen perusteella, ettei häntä tarvitse pelätä ja hänelle voi sanoa mielipiteensä (kts. s. 46). Kanssakäymisen pitäisi olla kahden aikuisen välistä ja molempia osapuolia kunnioittavaa (vrt. French [1985], s. 48). Poissaoleva ja vetäytyvä johtaja herättää työntekijöissä hämmennystä, ihmiset ovat epävarmoja siitä, onko heidän työllään merkitystä. Haastateltujen mielestä johtajan läsnäolo herättäisi työntekijöissä luottamusta ja he saisivat kaivattua huomiota. Alaiselle johtajan kiinnostus olisi tunnustus siitä, että on tarpeellinen. Vosin ja Schoemakerin (1999) mukaan johtajan kuljeskelu ja jutustelu saattaa tuoda alaisille tunteen siitä, että johto on aidosti kiinnostunut heistä (kts. s. 48).

*” -- henkilökunnan mielestäki totta kai jos päällikkö on kiinnostunu mitä alaiset tekee niin onhan se tunnustus, että on tarpeellinen.” (H5)*

*K: ”Minkälaista hyötyä siitä olis jos johtaja enemmän kulkis täällä?”*

*V: ” No totta kai se herättäis semmosta niin sanottua luottamusta ja että kuitenkin, että se on kiinnostunu, me ollaan niinku pikkulapsia, sanotaan näin, että totta kai jokainen haluaa huomiota, että hän on kiinnostunu munki töistä, että vaikka mä uurastan kuinka ja ollaan täällä näissä luukuissaan.” (H2)*

Alaisten näkemyksen mukaan johtaja yrittää hankkia itselleen arvostusta väärällä tavalla. Jos hän ansaitsee työntekijöiden arvostuksen niin hän kyllä saa sen ilman keinotehoista auktoriteetin korostamistakin. Työntekijöiden on vaikea kunnioittaa ja luottaa sellaiseen johtajaan, joka hädän tuskin tervehtii käytävällä vastaan tullessaan.

*”Kuinka ei ihminen tule sanomaan, että hei huomenta, mitäs tänne kuuluu, hän teki tällä tavalla alunperin, kävi huoneessa no että hyvinkö täällä menee, että mites nyt ja siis sillä tavalla, hän on jotenkin osoittanut että hän on kiinnostunut ihmisistä. Mut sekin loppui kauhean lyhyeen, se loppui yllättävän lyhyeen. Mut hän siis, me ollaan ihan niin kuin joku välttämätön paha, joka tekee ja me ollaan hänelle joku sellanen epämääräinen, hän ei uskallakaan ottaa meihin yhteyttä, ei kysykään sitä. Kenties meiltä paukahtais jotain päin naamaa, niin kuin vaarassa jo nykyään onkin.” (H1)*

*K: ”Millasia etuja johtajan läsnäololla voitais saavuttaa?”*

V: *"Kyllä minun mielestä se, tietty luottamuksellisuus kasvas sitä kautta ja koska se tunne on, että aika paljon tavallaan selän takana hoidetaan ja junaillaan ja se justiin, että kyllä mä ainakin arvostan, että joka pystyy tulemaan ja keskustelemaan."* (H2)

Haastateltujen näkemyksen mukaan johtajalla on oma hovi, etuoikeutettujen joukko, joka pääsee osallistumaan päätöksentekoon ja tulevaisuuden suunnitteluun muita enemmän. Johtaja ei ehkä luota itseensä vaan on riippuvainen hovin välittämistä tiedoista. Hän on myös kiitollisuudenvelassa kyseisille ihmisille, mikä näkyy esimerkiksi nimityskysymyksissä. Työntekijät siis jakautuvat LMX-teorian (kts. Danserau, Graen & Haga [1975], s. 34-35) mukaisesti in- ja out -ryhmiin. Johtaja luottaa enemmän in-ryhmäläisiin ja palkitsee heidän lojaalisuutensa.

*"...näen että johtaja ei luota itseensä, että mä toivoisin että hän jalkautus ja ottais sen tiedon täältä kentältä imis, että se ei oo niiden tietojen varassa, jotka tuo sitä, hän luottaa aika pitkälle mitä nämä kourallinen porukkaa tuo sitä ja ohjaa lainausmerkeissä toimintaa."* (H2)

Haastatelluilla oli epäilyksiä, että johtajan suhde yksikön päällikköön vaikuttaisi myös siihen, kuinka tärkeänä yksikön työtä pidetään ja paljonko yksikkö saa resursseja. Olisi-kin mielenkiintoista selvittää, vaikuttaako yksikön saamien resurssien ja huomion määrä siihen, millaiset käsitykset yksikön jäsenillä on organisaation johdosta.

Myös johtoryhmän työskentely jää monelle haastatellulle hämäräksi. Päätöksenteosta, tulevaisuuden suunnitelmista ja toiminnan painopisteistä kaivattaisiin paljonkin lisää tietoa. Erityisen kiinnostuneita työntekijät ovat siitä, miten päätökset ja suunnitelmat vaikuttavat heidän omaan työhönsä (vrt. Juholin [1999b], s. 7).

*"No en mä sanois, että se kokonaan uupumaan jää, mutta mielenkiintoo olis siitä enemmän tietää. Sekin vaihtelee sitte mikä on ajan henki, mihin tehtäviin ja tämmösiin talon toiminta painottuu, politiikka ja kaikki tämmöset vaikuttaa siihen, näistä kaikista, niistä minä oon kiinnostunu tietämään. Niinkun lähinnä kiinnostaa tämä oma kohta."* (H5)

*"Totta kai se kiinnostaa se suuntaus, että yks sanoo yhtä ja toinen toista, että mihin ollaan menossa. Kyllähän se mun mielestä on se laajempi kokonaisuus ja just se, että tietäis muistaki ympäristökeskuksista, tietäis vähän verrata että mikä tuo systeemi on. --*

*Ja paljon johtajasta kiinni se suuntaus, että mihin mennään, mikä alue on se tärkeä.”*  
(H7)

*K: ”Saatko sä tietää johdon tekemistä suunnitelmista?”*

*V: ”No en, muuta kun mitä nyt sitte näissä yksikön palavereissa tulee, mutta eihän niiden välttämättä muuten, mitä nyt sitte Ympyrässä (henkilöstölehti) on, tää johtajan pääkirjotus tai mikä se nyt sitte onkin niin siinä tietysti sitä kautta. Ja mitä on sit joskus näitä yhteisiä tilaisuuksia jos on, jossa sitten, mutta yleensä ne on menneistä, tossa joulun maissakin kun on se kahvitilaisuus semmonen, joka on eläkeläisille tää yhteinen niin siinä sitä kerrataan sitä edellisvuotta tavallaan, et se on semmonen katsaus. Että en mä nyt tietysti sitte, lehdistä varmaan yhtä paljon näkee, että mitä lipeälammelle tehdään seuraavaksi. Kun sitä ei sitte oo siinä sillä tavalla aina, niin eipä niitä paljon sitte tule.”* (H6)

Oma esimies vaikuttaa paljon siihen, millaisena työntekijä näkee johtoryhmätyöskentelyn. Osan mielestä johtoryhmätyöskentelyssä on jopa hieman salailun makua. Joidenkin yksiköiden päälliköt kertovat säännöllisesti ja hyvin omille alaisilleen johtoryhmässä käsitellyistä asioista ja tehdyistä päätöksistä, mutta osalta päälliköistä se saattaa unohtua.

*K: ”Tuoko esimies terveisiä tuolta johtoryhmästä, kertooko se siellä tehdyistä päätöksistä?”*

*V: ”Joo kyllä näissä yksikköpalavereissa aina, ne usein onki silleen sen johtoryhmäkouksen jälkeen, esimies sitte kertoo että mitä siellä on tehty, että kyllä siinä suhteessa tieto kulkee.”* (H3)

*”No kyllä niistä, meillä on joka viikko semmonen viikkopalaveri, että lähes joka viikko, että on tilanteita, lomina ja tämmösiä et ei silloin oo, mutta kyllä hän tietysti yrittää sen tehdä, mutta se on toinen juttu kun on ite paikan päällä niin se taas, että jos tyyli on että no kyllä ne jostaki sen tiedon saa, että se ehkäpä epähuomiossa jää sitte jotaki sanomatta.”* (H5)

Jos esimies kertoo avoimesti ja viivyttelämättä käsitellyistä asioista, työntekijän on helppompaa luottaa johtoryhmän toimintaan ja päätöksiin. Salailu ja puhumattomuus puolestaan aiheuttaa epäluuloja siitä, mitä suljettujen ovien takana oikeastaan tapahtuu. Vies-

tinnän avoimuus olisi paras tapa vähentää epäluuloja (kts. Juholin 1999b, s. 44). Pöytäkirjat ovat kyllä kaikkien saatavilla, mutta niissä on kovasti parantamisen varaa.

*”Nimittäin noi meidän johtoryhmäpöytäkirjathan on maankuuluja mun mielestä kohta, ku siinä lukee että kolmas pykälä keskusteltiin asiasta piste neljäs pykälä päätettiin siirtää seuraavaan kokoukseen. Siis mutta mitä ne asiat oli niin näitähän ei ikinä tiedettä.” (H1)*

*”--- mä sanon, että rivien välistä, keskustelut jää, päällikkö tuo meille yksikköön ne tiedot, niin ei siinä näitä keskusteluja eikä näitä taustoja justiin niin ei, että mitkä niihin päätöksiin on johtanu niin kyllä ne jää ilmaan. Ellei sitten kuule tuolla käytäväkeskustelussa. Ne justiin on monesti, että ois ollu kiva tietää, ei nyt tuu yksittäistä päätöstä mieleen, että mitä mieltä siellä on oltu ja miten paljon esimerkiksi puolesta ja vastaan. Kyllä päälliköltä voi sitä kysyä ja joskus, mä muistelen, että joskus joku ja minäki kysyn, että oliko se, että tykkäskö kaikki että se oli näin ja kyllä ne jää pimentoon. Nehän on pitkiä kokouksia kun johtoryhmä pitää että eihän siellä, ja pöytäkirja on kaks aanelossivua niin siinä on paljon muuta siellä keskusteltu.” (H5)*

Päätösten taustoista, käydystä keskustelusta ja mielipiteiden jakautumisesta useimmat työntekijät eivät saa tietää mitään. Harvat työntekijät haluaisivat itse osallistua työpaikan politiikkaan. Varsinaista päätöksentekoon ja muihin keskeisiin toimintoihin osallistumista tärkeämpää lieneekin tunne siitä, että on selvillä organisaation asioista ja voi osallistua halutessaan päätöksentekoon.

Henkilöstöllä on sellainen tunne, että johtaja ja johtoryhmä eivät ole kiinnostuneita organisaation kasvavasta pahoinvoinnista eivätkä halua nähdä sitä. Monenlaisia kyselyjä ja selvityksiä tehdään, mutta niistä ei koskaan seuraa mitään oikeita toimenpiteitä. Tämä koetaan halveksuntana työntekijöitä kohtaan ja siksi kaikki eivät enää vaivaudu vastaamaan kartoituksiin Alaisten tunne siitä, että esimiehet eivät ole kiinnostuneita heidän ongelmistaan eivätkä reagoi niihin saattaa entisestään heikentää alaisten halua kertoa omista asioistaan (Sharma [1979], s. 46). Tämä taas saattaa muuttaa viestintäilmastoa entistä torjuvammaksi. Jotkut haastatellut pitivät tilannetta räjähdysalttiina ja ihmettelivät kun isoa purkausta ei ole tapahtunut.



*"...tuntuu vaan että ne menee ja huitelee monessa paikassa, että ja miettivät näitä il-mapiirikyselyjä ja julistavat jossain, että meillä ei oo mitään hätää. Täällä olis syvä huuto päällä. Että sen takia toivoisinkin, että ne tietäis ihan tarkkaan, että tää on melki niinku komposti jota pitäis, sitä rupee kääntämään niin se kyllä rupeis haisemaan ihan varmaan. Että täällä tukahdutetaan aika rankastikin." (H2)*

*K: "Onko sun mielestä täällä talossa muutenkin semmonen matalapaine?"*

*V: "On ihan selvästi, joo."*

*K: "Että se koskee muitakin yksiköitä?"*

*V: "Joo se koskee kyllä muitakin, joo. Ihan selvästi koskee ja ihmettelen vaan, että rä-jähdyksiä ei tapahdu tämän enempää tai en mä tietysti tiedä mitä muualla tapahtuu, kuinka pahasti siellä sanotaan, mutta kyllä joka paikassa on jotakin." (H1)*

Määräaikaisten työntekijöiden tilannetta pohti useampi haastateltu ja sitä pidettiin suorastaan ihmisarvon vastaisena. Lyhyitä yhden – kahden kuukauden määräaikaisia työso-pimuksia ketjutetaan ilman selvää syytä ja työntekijä saattaa vielä viikkoa ennen työ-suhteen loppua olla epä tietoinen siitä, jatkuuko työsuhde vai ei. Tämän menettelyn avulla ihmiset pidetään hiljaisina, sillä kukapa uskaltaisi ruveta sanomaan vastaan, jos työsuhdetta ei sen takia enää seuraavalla kerralla jatketaan.

*"No kyllä mä sitä ihmettelen, että jos kerran eletään tälläsessä budjettitaloudessa niin miten se voi olla mahdollista, että nää palkkamäärärahat on aina niin epäselviä ja miksi jonkun työ sopimusta ei voida jatkaa kun kaks kuukautta kun se ehkä on kuitenkin ollu täällä jo kaks vuotta sitä ennen, eli miten se voi aina olla niin ettei koskaan tiedetä vuo-den alussa että mahtaakohan sitä rahaa olla sitte vuoden lopussa. --- Et mä luulen kui-tenki, että monet ois ihan tyytyväisiä et tietäis esimerkiks puolen vuoden jaksoissakin sen, että saako ne olla täällä vai ei, mut kun se on sitä, että viikkoa ennen kun päättyy niin tiiät, että voinko mä ens viikolla tulla vai ei niin sitä voi kyllä ja pitääkin mun mie-lestä kritisoida ja sit siinä on vähän sekin, että nää joihin se kohdistuu niin ei ne välttä-mättä halua siitä elämääkään pitää, et siinä on se oma työpaikka sitte kuitenkin katkol-la." (H3)*

Haastateltujen mielestä ympäristökeskuksen tiedotuspolitiikka on kyseenalaista. Tie-dottamisessa keskitytään pitämään ympäristökeskusta esillä vain positiivisten asioiden merkeissä eikä kerrota rehellisesti myös ikävämistä asioista. Tämän tietynlaisen sa-

lailun nähtiin ainakin osin johtuvan ympäristökeskuksen johtajasta, joka pyrkii viimeiseen asti karttamaan ikävistä asioista kertomista. Haastatellut halusivat tehdä pesäeron yrityksiin, jotka yrittävät kaikin voimin pitää yllä positiivista julkisuuskuvaa. Valtion viraston pitäisi toimia toisten periaatteiden pohjalta ja kertoa julkisuudessa kaikesta toiminnastaan, varsinkin kun suuri osa siitä ei ole yksiselitteisen positiivista. Niemisen (2000) mukaan demokratia toimii sitä paremmin, mitä avoimemmin julkisyhteisöt toimivat ja sitä suurempi voi olla kansalaisten luottamus niitä kohtaan. Salailu ja julkisuuden rajoitukset tuottavat epäluottamusta ja välinpitämättömyyttä (kts. s. 14-15). Vähemmän myönteisiä asioita hoitavat saattavat yksipuolisen tiedottamisen vuoksi kokea omat työnsä muita huonommiksi.

*"Mä nään, että johtajan arkuus on aika pitkälle siinä myös, että hän haluaa olla vaan positiivisissa asioissa esillä julkisuudessa, että tämmösessä. Ongelma-asiat on myöski semmosia asioita, jotka antais sitä, kentälle sitä luottoa enempi, että ehkä sanoisin näin, että meidän tää viestintäki on tietyllä tavalla jossain määrin vääristyny siihen, että tää on menny siihen halpaan, että vaan positiivisia asioita. Että ja kyseenalaistais ja nos-tais esille näitä huonojaki asioita. Ei elämä, elämä on sahaamista. Se on, että roska-asiat heitetään sitte jonnekin, jos pitää vastata niin jollekin alaiselle sitte."* (H2)

*"Ja silloin tuntuu, itelle tulee vähän semmonen tunne et kun ite hoitaa lähinnä sellasia asioita, jotka ei välttämättä oo kaikkien näkökulmasta positiivisia eikä niistä saa hienoa tiedotetta, että se olis jollakin tavalla vähempiarvosta hommaa kun taas sitte se, että keksii jonkun hienon EU-hankkeen, josta saa hienot brosyirit ja sen saa lehtiin läpi. Totta kai näitä pitää olla ja enenevässä määrin, mutta ei se saa, ei silloin voi unohtaa sitä, että meillä on tällasia vähän ikäviä ihan lakiin perustuvia velvotteita, valvontavelvollisuus tiettyihin asioihin."* (H3)

*"Se semmonen tietty huimapäisyys ja rohkeus, antaa mennä joskus vähän metsäänkin siis tiedottaa vähän liikaakin tai liian pahoista asioista tai jostakin tämmösestä, siis ottaa esille rohkeesti, se puuttuu siis aivan täysin. Pitäydytään semmosessa puolikorrektissa jutussa. Ja lähes siinä korrektiuden ja välttämättömyyden rajamailla kulkee vain se mitä me tiedotamme."* (H1)

Haastatellut toivoivat johtajilta alaisten huomioimista ja luottamuksellisten suhteiden luomista. Johtajien huomionsoitusten avulla alaiset voisivat kokea työnsä merkityksel-

liseksi, mikä vahvistaisi alaisten itseluottamusta. Johtajien ei tarvitse eikä pidä sanella kuinka työt tehdään, vaan osoittaa hyväksynnällään, että työntekijöiden tapa on oikea. Kannustava johtaminen ei kuitenkaan eliminoi johtajien ohjaus- ja valvontavelvollisuutta. Haastatellut kunnioittivat niitä esimiehiä, joka paneutuvat alaistensa asioihin ja varmistavat, että työntekijä on tehnyt työnsä hyvin. Se lisää alaisen luottamusta esimieheen. Kritiikin voi tuoda esiin myös rakentavasti ja siten, ettei työntekijä tunne itseään mitättömäksi.

*"...että ei se mukavuus tarkoita sitä, että se laittaa nimen lukematta paperiin vaan siitä ki, että kyllähän se esittää sitte tiukkoja kysymyksiä siinä vaiheessa kun se asia on siinä paperilla ja kyllä niihin muutoksiaki on sillä perusteella tehty niihin asiakirjoihin..."*  
(H3)

*K: "Entä antaako sun esimies palautetta?"*

*V: "No sanotaan näin, että kyllä se enempi sais antaa, sanotaan että se olis, mä arvostan, siinä se on hyvä että jos mä meen esittelemään että hän paneutuu siihen asiaan. Et se on, sulla on aina paljon turvallisempi olo jos esimies lukee ja paneutuu siihen asiaan. On selvillä että mitä nyt lähtee." (H2)*

### **5.3 Ympäristökeskuksen sisäinen yhteistyö ja ilmapiiri**

Ympäristökeskuksen sisäisen yhteistyön nähtiin sujuvan riittävän hyvin päivittäisen työnteon kannalta. Leskinen (1987) toteaa, että mitä abstraktimpaa työ on, sitä suurempi merkitys on hyvin toimivilla keskusteluyhteyksillä (kts. s. 23-24). Tämä pätee myös ympäristökeskuksessa. Yhteistyö on töiden hyvän hoitamisen kannalta välttämätöntä, sillä on vain vähän asioita, jotka yksi henkilö pystyy ratkaisemaan. Ihmiset ymmärtävät, että organisaation täytyy toimia ja asioiden hoitua, eikä mikään työasia ole kaatunut yhteistyön puutteeseen. Haastateltavat totesivat, että yhteistyön onnistuminen riippuu paljon ihmisen omasta halusta, kaikkien kanssa löytyy loppujen lopuksi yhteinen sävel. Yhteistyön helppouden nähtiin johtuvan ihmisten tasa-arvoisuudesta ja samantasoisesta koulutuksesta. Myös hyvät henkilösuhteet edistävät yhteistyötä.

*K: "Miten sun mielestä tää yhteistyö mitä sä ihmisten kanssa teet niin miten se sujuu?"*

V: "No kyllä minun mielestä se on sujunu hyvin, että ei oo koskaan ollu mitään ongelmia. Että kyllä kaikki on ollu auttavaisia ja ite on koittanu auttaa jos joku haluaa jotaki tietoa. Että ei mulla oo semmosia ongelmia ollu koskaan." (H5)

K: "Millä tavalla se yhteistyö sujuu näiden sun työkavereiden kanssa?"

V: "Kyllä, kuulostaa varmaan liianki hyvältä tai sillä tavalla, ei mulla kyllä oo ollu, mä en kyllä voi sanoo, että mulla olis ollu ongelmia. Että kyllä on toiminu tosi hyvin. En mä voi moittia." (H4)

K: "Mistä sä ajattelet, että johtuu se, että on helppo työskennellä ihmisten kanssa?"

V: "Mä luulen, oisko se sitten sitä, että täällä, tää on tämmönen, miten sitä nyt sanois, asiantuntijavirasto että täällä kaikki on aika lailla samalla viivalla, että yksikön päällikkö on, periaatteessa samanlainen koulutus kun niillä yksikön jäsenilläkin pitkälti, että ei oo sellaista hierarkiaa." (H3)

K: "Miten toi yhteistyö sujuu?"

V: "Ihan hyvin. Kyllä asiat hoituu ja kysellään."

K: "Voisko ne hoitua paremmin?"

V: "No tota, meidän yksikössä tää meidän keskeinen niin musta tuntuu että hoituu ihan hyvin." (H6)

K: "Mites sitten kun sä nyt teet yhteistyötä näiden talon ihmisten kanssa niin miten se sujuu? Minkälainen olo sulle jää siitä?"

V: "Siis jos on kyse siitä mun hommastani niin se sujuu kaikkien kanssa ihan täysin. Se nyt kun on tätä ikää tullu niin mä jotenkin ajattelen, että mun oma persoonani ei ole siinä ihan mitätön. Nimittäin mä olen kauhean sinnikäs jos mulla on ongelma." (H1)

Vaikka haastateltavat totesivat työntekijöiden ja yksiköiden välisen yhteistyön sujuvan omalta kannaltaan riittävän hyvin, yhteistyötä ja verkostotyöskentelyä koskevia ongelmia tuotiin paljon esiin. Haastattelija ei ottanut aktiivisesti esiin verkostotyöskentelyn käsitettä, mutta lähes kaikki haastatellut alkoivat itse puhua sen hankaluudesta.

"Ja ehkä se on kaiken kaikkiaankin vähän semmonen ongelma tässä verkostotyöskentelyssä, että harvoin nyt sitten kuitenkaan tarvii semmosta neuvontaa ja sit aina välillä tulee mieleen, että oliskohan niillä sitten jotain asioita mutta ne ei vaan, ei oo semmosta

*perinnettä että niitä hoidettais tällä tavalla yksiköitten yli. Emmä tiedä, voi olla että mä oon väärässä, ja pitkältihän ne on hoitunu, mut et joskus tulee semmonen tunne, et siellä varmaan on semmosiakin asioita joissa olis ihan hyvä olla mukana. -- Joo, se on tietysti vaikeeta, että varmaan ihan tapahtuu sen takia, että ei vaan kerta kaikkiaan tuu mieleen että tästä asiasta vois olla kiinnostunu joku muukin, et ei tuu se näkökulma, jonkun toisen ihmisen näkökulma mieleen." (H3)*

*"Miksei ne kaks - kolme silloin tällöin tossa käytävällä vaikka seiso, että hei onko sulla menossa tällä kunnalla täällä jotakin sellasta jota sä voisit, voinko mä jotakin tehdä tälle asialle tai onko sulla työvoimaa lainata mulle tai. Siis näinhän se pitäisi neuvotella jo ennen kun ne hommat alkaa ja siinä kun niitä töitä mietitään niin siinä vaiheessa että hoidetaanpa tämä yhdessä luonnonsuojelun kanssa tai kaavottajat yhdessä jonkun vesihuollon kanssa. Emmä tiedä. Kyllä verkostoituminen on yhtä tyhjän kanssa. Emmä tiedä näitä, korkeintaan ne lainaa autoja ja maastomiehiä niin siinä se on kaikki." (H1)*

Andrewsin ja Herschelin (1996) mukaan työtoverien välinen viestintä sujuu usein huonosti sellaisissa organisaatioissa, jotka korostavat kilpailua ja joissa joudutaan taistelemaan vähäisistä resursseista (kts. s. 28). Ympäristökeskuksessa yksiköt joutuvat kilpailemaan keskenään valtionhallinnon tunnetusti niukoista resursseista ja se onkin eräs keskeisimmistä yhteistyön esteistä. Yksiköiden ja yksittäisten työntekijöiden erillisten tulostavoitteiden takia yhteinen tavoite unohtuu. Todellisia yhteisiä päämääriä ei oikeastaan ole, koska jokainen tekee työtä oman pienen erikoisalueensa parissa. Se mikä on hyväksi yhdelle yksikölle ei kuitenkaan välttämättä ole hyväksi organisaatiolle (kts. Clampitt [1991], s. 27). Yksiköt ovat riippuvaisia toisistaan ja siksi niiden erilaiset tärkeysjärjestykset ja painotukset aiheuttavat ongelmia (vrt. Clampitt [1991], s. 26). Koko organisaation "liikeidea" ja tavoitteet ovat jääneet hämäräksi, oman yksikön ja oman työn tavoitteet tiedetään, muttei niiden osaa kokonaisuudessa. Eräs haastateltu kuvaili yhteisten päämäärien puutetta näin:

*"Että se on ihan surkeeta kun ei meitä oo kun sata ihmistä, eikö tämmöstä porukkaa nyt voisi hitsata paremmin yhteen, aikuisia ihmisiä. Mutta en tiedä mikä sen vetää tähän näin, että me sojotetaan jokainen omaan suuntaamme, se on kuin siilin piikit." (H1)*

Ympäristökeskus on määritellyt toiminnalleen tietyt painopisteet eli joidenkin toiminta-alueiden tärkeyttä korostetaan erityisesti. Kaikki tietenkin haluaisivat omalle toiminta-alueelleen tämän erityisaseman ja sekin lisää kilpailua ja yksiköiden keskinäistä närää.

Kilpailutilanne leimaa haastateltujen mielestä erityisesti päällikköjen välisiä suhteita. Erään haastatellun mukaan päälliköt saavat vuorotellen maistaa omaa lääketään kun toiset päälliköt pimittävät tietoa ja aiheuttavat hankaluuksia. Joskus ilmassa on selvää vahingoniloa kun joku yksikkö epäonnistuu tehtävässään. Jonkinlainen koston kierre saattaa siis olla olemassa ja tietoa käytetään vallan välineenä. Yhteistyöhaluttomuudella kenties tähdätään vallan saamiseen ja oman arvostuksen lisäämiseen. Yhteistyökyvyttömät esimiehet näyttävät alaisilleen vääränlaista esimerkkiä ja henkilöstö joutuu päällikköjen keskinäisten riitojen takia ikävään asemaan. Työntekijät saattavat kyllä tiedostaa yhteistyön tarpeen, mutta esimiehen tahtoa vastaan ei uskalleta toimia.

*"Kauheesti varotaan sitä ettei anneta mitään apua tai ennakkotietoa tai ei mitään semmosta mitä meidän yksikkö on saanu selville niin sitä ei mennä tarjoomaan että heillä selvis tämmönen juttu nyt tänä päivänä ja mä oon sitä mieltä, että tässä on tämmönen, kattokaas että mitä tää vaikuttaa teidän töihinne. Siis en usko että tämmöstä on tapahtunu koskaan, että kukaan menis sanomaan, että mulla ois tämmöstä tietoa, tarvitsko."*

*K: "Mistä sä luulet että se johtuu ettei mennä, ettei oo sitä yhteistyötä?"*

*V: "No kyllä se kai on tuo kilpailu joka sen tekee, varsinkin kun näitä tämmösiä organisaatiomuutoksia tehdään näin lyhyillä väliajoilla, että -95 ja sitten -98, siinä oli kolmi-sen vuotta aikaa heillä, se oli sitä sanotaan nyt sitä nousua kai jonkinlaista, sehän lässähti sitten jo kyllä viimeisenä vuonna niin sitten kun tiedettiin että organisaatiomuutos on tulossa niin kuka silloin viittii mitään, mä en ainakaan kerro kenellekään mitään, että mähän saatan tarvita tätä jossain muussa hommassa vielä ja selvittäköön itte mitä hän tarvii, mitäs minä meen kertomaan." (H1)*

Yksiköiden väliset raja-aidat ovat jossain määrin edelleen olemassa. Toisten töitä ei tunneta eikä arvosteta, yksiköiden välillä on ennakkoluuloja ja niiden tärkeysjärjestykset ovat erilaiset. Vaikka haastateltavat pitivät työntekijöitä melko tasa-arvoisina, vastakaisiakin kommentteja oli. Toisten asiantuntijoiden työtä ei aina osata arvostaa. Sipilän (1996a) mukaan asiantuntijaryhmissä saattaa usein olla hiukan sisäänpäin lämpiävä il-

mapiiri, joka saattaa vaikeuttaa yhteistyötä muiden ryhmien kanssa (kts. s. 27). Konkreettisempaa työtä tekevät ihmiset (esim. rakennusmiehet ja laborantit) kokevat jonkinasteista syrjintää ja kunnioituksen puutetta.

*"Mut sitte kun on toisten mielestä niitä alempiarvosia töitä, ne vaan tehä ruputtaa tuommosta ja tuo ei paljo mitään, toista se olen minä. Kyllähän sitä on kautta aikojen ollu, ei siitä pääse mihinkään. Se on luonnekysymys jos ei voi jollekin rakennustyömiellensä päivää sanoo."* (H7)

*"...vois sanoo, että jotenki niin kun tämmönen ryhmien väliset rajamuurit on edelleenkin olemassa, että niiden hajottaminen olis yks semmonen keskeinen asia. En pitäis pahana sitäkään, että pantas niin sanottu tää päällikkötaso kiertoon. Eli toisin sanoen oppisivat tekemään ne, mitä työt on aidan toisella puolella, että osais arvostaa toistenkin töitä, että ei ne aina ne, vaikka me ite kukin tunnemme että teemme arvokasta työtä niin täytyy myöntää, että niin tekee ne muutkin ihan samalla lailla, että kunnioitettais toistenkin tehtäväkuvia."* (H2)

Vartian (1994) mukaan useimmat ihmiset haluavat kokea kuuluvansa työyhteisöönsä ja tulevansa siinä hyväksytyiksi ja kunnioitetuiksi. Järvinen (1998) toteaa, että jos ihmisille ei osoiteta arvostusta ja kunnioitusta eikä heidän työstään olla kiinnostuneita, se koetaan väheksyvänä, ylimielisenä ja loukkaavana. (Kts. s. 24)

Ympäristökeskuksen sisällä on asioista monia eri näkemyksiä ja siksi yhteisiä toimintalinjoja ei aina pystytä ratkomaan. Tästä johtuen sisäisiä ristiriitoja joudutaan haastattelujen mukaan joskus käsittelemään vielä silloinkin, kun ollaan neuvottelussa ulkopuolisten yhteistyötahojen kanssa. Yhteistyön puute ja sisäisen viestinnän ongelmat näkyvät siten myös ulkopuolisille (vrt. Juholin [1999b]; Vos & Schoemaker [1999], s. 7-8).

*"Eli toivoisin just semmosena kehityksenä myöskin, että jos tämmösiä tilaisuuksia järjestetään jonkun ulkopuolisten osapuolten kanssa, että talon henkilökunta menee samalla rintamalla sinne kokoukseen, että ne ei lähe keskenään siinä tilaisuudessa ongelmia ratkomaan. Eli ne pitää niinku ratkoa valmiiksi ennekö mennään ja tää on todella paha ongelma. Eli tuota ne pitäis käydä läpi ja puhua puhki valmiiksi ennen kun mennään näihin tämmösiin yhteisiin palavereihin."* (H2)

Tuloksellisen viestinnän ja vuoropuhelun kolmas edellytys - yhteiset organisaatioasenteet, arvot ja kulttuuri - näyttäisi siis puuttuvan. Jos osapuolilla on erilaiset arvot, keskinäinen luottamus puuttuu ja ilmapiiri on huono, vuorovaikutuksella ei saada aikaan toivottuja tuloksia. (Kts. Lehtonen [2000], s. 13)

Yksiköiden väliselle yhteistyölle ei ole perinnettä ja ihmisillä on ollut hankaluuksia sopeutua uuteen toimintatapaan. Aikaisemmin he ovat saaneet itsenäisesti käsitellä asian alusta loppuun, mutta nyt työntekijä on entistä riippuvaisempi erilaisista näkemyksistä. Hän joutuu luottamaan muiden näkemyksiin sellaisista asioista, joista ei itse ymmärrä mitään. Valtionhallinnolla on harteillaan myös historian painolastia, joka vaikuttaa sekä sisäisessä että ulkoisessa toiminnassa. Virkamiehet eivät ole olleet olemassa kansalaisia vaan itseään ja byrokratiaa varten, eikä valtionhallinnossa olla totuttu palvelemaan toisia. Siksi virkamiehet eivät kovin helposti miellä toisiaan sisäisiksi asiakkaita, joita pitäisi palvella siinä kuin ulkoisiakin asiakkaita.

*"Et ehkä se vois olla sitten jossain uuden työntekijän oppaassa korostetummin esillä tämä, että tää on tällänen asiantuntijaorganisaatio, jossa jokaisella on oma toimenkuvansa ja sitten jos se asia jollain tavalla koskee jonkun toisen toimenkuvaa niin siitä pitää sitten sille kertoa. Elikä että kellekään ei jää semmosta, ja sitten uus työntekijä voi olla sillä tavalla arempikin menemään, et ajattelee että tää asia täytyy nyt tässä itse osata ratkasta eikä siitä saa keltään mitään kysyä, ei voi mennä häiritsemään muita. Et onko se, päinvastoin nimenomaan kuuluu, pitäis olla niin että siitä asiasta pitää neuvotella muiden kanssa ja aika vähän täällä on semmosia asioita, mitkä pystyy täysin itsenäisesti sitte yks ihminen ratkomaan. -- Et se on tietysti vaikee kysymys kanssa ja siitä on vähän siitäki ollu puhetta, että kaikki ei välttämättä ihan tai ei pidä hirveen hyvänä sitä just että tässä niin paljon joutuu luottamaan muiden näkemyksiin asioista, sellaisista asioista mistä ei ite ymmärrä oikeestaan mitään."* (H3)

*"Se on tota, onkohan se jotain tämmöstä vanhaa, hallintokulttuuriinhan ei oo kuulunut semmonen että olis selitetty, niin tavalliselle kuolevaisellehan ei kerrottu, ei silloinkaan kun ne kysy ensimmäisen kerran, toisella kerralla saatto jo jotain vähän mainita sinne päin. Se on vanhastaan joku tämmönen vanha suorastaan liekö tsaaristinen homma ihan periytyny. Että virkamies on ollu niin kuin sanotaan yläpuolella kun sillä on ollu se tieto hallussaan niin se on ollu niin kuin vähän niskan päällä ja sitä tietoa se ei ole an-*



*tanu alaiselle. Ja täähän on sillon kun nämä päälliköt ovat tulleet töihin niin sehän on ollu täysin vallalla oleva kanta.” (H1)*

Nuoremmat työntekijät sosiaalistuvat organisaation kulttuuriin, omaksuvat tietyn toimintatavan, eikä hallintokulttuuri siten muutu kovin helposti.

Työntekijöiden heikko organisaatiotuntemus on yksi syy yhteistyövaikeuksiin. Useimmat haastatellut tunsivat ympäristökeskuksen työntekijät ja tehtäväalueet mielestään riittävän hyvin niin, että päivittäinen työnteko sujuu. Lähes kaikki kuitenkin totesivat, että työnteko voisi sujua vielä paremmin jos tietämystä olisi enemmän. Työntekijöitä on paljon ja vaihtuvuus melko suurta, joten kaikkien tehtävät eivät ole tuttuja.

*K: ”Tiedätkö sä tarpeeksi ihmisten työnkuvasta?”*

*V: ”No kyllä mä nyt joo, no ehkä ei, siis näissä kahdessa yksikössä missä enemmän toimii niin varmaan tiedän tarpeeksi, että tiedän aina keneltä pitäis käydä jotain asiaa tiedustelemassa tai keneltä pitäis käydä kysymässä jostain asiasta, että kyllä varmasti muissakin yksiköissä on ihmisiä, joiden toimenkuvasta mä en tiedä tarpeeks.” (H3)*

*K: ”Tiedätkö sä tarpeeksi tän talon ihmisten töistä ja asioista mitä ne tekee?”*

*V: ”Sanotaan näin, että kyllä tällä hetkellä suora vastaus on että ei, että jos aikasemmin tunti hyvinki tarkkaan tilanteen niin tää on paisunu niin rajusti tää tilanne, että on pihalla niiku aurauskeppi. Tietyllä tavalla nyt tiedän suurinpiirtein, et en ihan pihalla oo, mutta kuitenkin, on laajentunu niin paljon.” (H2)*

*K: ”Kuinkas paljon sä tiedät muiden yksiköiden asioista ja ihmisistä?”*

*V: ”No ei kai niin yksityiskohtaista, kyllä mä sanon että tässä talossa on kauheen paljon ihmisiä, joitten töistä ei tiedä ei yhtään mitään, vaikka kuinka on niitä esittelyjä ollu, en mä tiedä onko välttämätönkään tietää, mutta kyllähän nyt yksiköitten tehtävät suunnilleen tietää ja tälleen mutta yksityisten henkilöiden tehtävistä niin kyllä aika vähän. Että sihteereistä nyt tietää ja jotkut päälliköt ja näin, mutta sieltä väliltä niin kyllä on ihan pimeitä paikkoja.” (H5)*

*K: ”Tiedätkö sä mitä ihmiset tekee, niiden työnkuvasta?”*

*V: "En uusista, vanhat tiedän kyllä ketkä on ollu kauan niinku minäkin, mutta ja joiden kanssa sitte puhutaan ja tulee, ollaan tuttuja, mutta ei uusista ihmisistä niin tällstä havaintoa ole." (H7)*

Sipilän (1996a) mukaan asiantuntijoiden kapea-alaisuus ilmenee kokonaisnäkemyksen puutteena ja tämä saattaa olla yhteistyön kannalta ongelmallista (kts. s. 40). Huono tietämys varmasti vaikeuttaa oman työn suhteuttamista koko yhteisön tehtäviin ja tavoitteisiin. Parempi organisaation tuntemus voisi lisätä yhteisymmärrystä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, kun opittaisiin näkemään asioita toisten näkökulmasta. Organisaatio muuttuu koko ajan, ihmiset ja työtehtävät vaihtuvat. Siksi tehtävään ja organisaatioon perehdyttämisen tulisi jatkua läpi koko työuran. Johdon tulisi huolehtia siitä, että eri yksiköt ja työntekijäryhmät tietäisivät enemmän toistensa ja koko talon toiminnasta (kts. Sipilä [1996a], s. 27). Krepsin (1990) mukaan organisaation jäsenten välisen yhteistyön mahdollistaminen on yksi esimiesten tärkeimmistä tehtävistä (kts. s. 27).

Yhtenä syynä yhteistyövaikeuksiin voidaan haastateltujen näkemyksen mukaan pitää huonoa tiedonkulkua ja olematonta tiedotusta. Ihmiset eivät saa tarvitsemaansa tietoa (vrt. Juholin [1999a]; Malkavaara & Tukiainen [2000], s. 10). Työntekijät eivät tiedä, mitä toisissa yksiköissä tapahtuu eivätkä aina sitäkään, mitä omassa yksikössä tapahtuu. He eivät tiedä, mitä toisissa yksiköissä on meneillään ja millaisia asioita niissä käsitellään. Siksi he eivät osaa tarjota omaa asiantuntemustaan. Tiedonkulun nihkeys saattaa ainakin osin johtua ympäristökeskuksen viestintäilmastosta, joka ei kannusta yhteisön jäseniä kertomaan asioista. Kenelläkään ei tunnu käyvän edes mielessä, että kaikenlaisista asioista pitäisi tiedottaa talon sisällä. Sisäiselle tiedotukselle on olemassa hyvät kanavat, mutta kukaan ei käytä niitä. Lehtosen (2000) mukaan viestintävälineistä ja -teknologiasta ei ole hyötyä ellei organisaatiokulttuuri kannusta yhteistoimintaan (kts. s. 13). Tiedotusta ei ole edes silloin kun ympäristökeskus on selvässä kriisissä ja tiedon tarve olisi valtava. Haastattelujen tekoaikaan kesällä 2000 ympäristökeskus sai paljon kielteistä julkisuutta kaavoitusasioissa. Ympäristökeskuksen linjaa pidettiin liian tiukkana ja sen katsottiin harjoittavan sanelupolitiikkaa. Haastatellut pohtivat sisäistä tiedottamista tämän käytännön tilanteen kautta.

*"Mutta tämä tiedottaminen täällä sisällä, sillä tavoin mä hyppään nyt tähän käsitteeseen kun oli tämä kaavoitusjupakka tämän maalaiskunnan kanssa niin kukaan johdosta*

*ei vaivautunut kertomaan sinä päivänä taloon tulleille ja sillä viikolla taloon tulleille, joita tuli varmaan 30 ihmistä niin heille mistä on kyse tässä. He tulivat työpaikkaan, jota nälvittiin joka päivä lehdessä, kirjoitettiin että se on vanha brezhneviläinen ties mikä ja sitten kun tuli vastauksia tai kun vastine tuli niin ei se selventäny sen enempää oikeestaan, koska siinäki puhuttiin asioista, joita vain tämä aikaisempi kirjoittaja tiesi, mutta niitä ei sanottu niiden oikealla nimellä niitä asioita sillä tavalla. -- Näin suuri asia ei ole niin vähäinen henkilöstölle, koska mehän joudutaan jokainen omassa huushollissamme, omassa ympäristössämme vastaamaan siihen, no mitäs te taas ootte tehny siellä, kaikiltahan näin kysytään. Joo mut siihen ei ollu mitään. Se mitä me tiedämme sitten mitä on täällä ongittu itse selville mistä kaikki johtuu niin sitä ei kaikki taas tiedä." (H1)*

*"Siitä olis voinu tietysti vaikka jotain infoo olla, just että jos ei kauheesti ollu kaikkia kuullu ja nähny ja seurannu niin ettei tarvi tällä tavalla hakuammuntaa sitte, että olis tullu sellanen tiivistelmä jonkinlainen asian kulusta. -- Enkä tiedä jos jossain tuolla on keskusteltukin siitä, mä en oo kuullu enkä ollu sitte kuulemassa." (H6)*

*"No minusta siitä vois vaikka jossain yhteydessä, vaikka meidän lehteen tai johonki tämmöseen niin minusta siitä vois, ainakin se selventäis henkilökunnalle sen, että jos nyt muillakin kun mulla jäi osa niistä jutuista lukematta, niin sais semmosen kokonaiskuvan, ainakin minua kiinnostais se." (H5)*

*"Ois siitä voinu tietysti olla joku semmonen selvitys, että koska ainahan asia on puolelta ja toiselta. Nimenomaan että mistä siinä on kyse." (H7)*

Sisäinen viestintä on määritelty henkilöstöhallinnon tehtäväksi, mikä ei välttämättä ole paras organisointitapa. Henkilöstöhallinnolla ei ole kattavaa näkemystä koko talon tilanteesta, vaan se jakaa tietoa omasta näkökulmastaan. Siksi virallinen sisäinen viestintä rajoittuu loma-ajoista ja tyky-toiminnasta kertomiseen.

Ympäristökeskus on perustettu vuonna 1995 yhdistämällä vesipiiri ja lääninhallituksen ympäristöosasto. Yhtymisestä seurasi jonkinasteinen kulttuurishokki. Vesipiiriläisten ja lääninhallituslaisten välinen kuilu ei ole enää niin suuri kuin aluksi, mutta se on edelleen olemassa ja haittaa jonkin verran yhteistyötä. Erityisesti entiset vesipiiriläiset kokevat olevansa huonommassa asemassa. Ympäristökeskus on vasta seitsemänvuotias kun taas

vesipiirissä ja lääninhallituksessa ihmiset olivat saattaneet olla töissä jopa 20 vuotta ennen ympäristökeskuksen perustamista. Nämä ihmiset kokevat edelleen kuuluvansa enemmän vanhaan työpaikkaansa.

*K: "Tuntuuko susta, että ympäristökeskuksessa ihmiset olis tasa-arvoisia, samalla viivalla?"*

*V: "En mä osaa sanoa. Ei mun mielestä ole. Mä en tiä onko se nykyään, mä vähemmän ja vähemmän tiän noista asioista, mutta parantunu yhtään, mutta sillon ainakin kun tää yhtyminen lääninhallituksen kanssa tapahtu, tai yhtyminen ja yhtyminen mutta kun ne tuli tänne meille niin olihan ne niinku parempaa porukkaa kuin me vanhat vesipiiriläiset ja saivat pöydän alta palkkakuoppia, kuulemma, en tiä, ovat korkeemmalla." (H7)*

*"Meillähän täällä henkilösuhteet ei ole niin tulehtuneita niin kun alun perin on ollu monessa muussa ympäristökeskuksessa, siis tämmösiä kun alotettiin niin lääninhallitus ja vesipiiri ei löytäneet siis ei millään, et sitähän meillä ei oo ollu, ne ensimmäiset vuodet meni tosi hyvin, mutta siinäkin oli sellaista, että sitä odotettiin enemmän kuin siinä sitten, että kyllä myöhemmin on sitten tapahtunut uudelleen tätä eriytymistä. Mutta ei ihan niin tiukkoihin omiin nippuihin niin kuin aikaisemmin, mutta kyllä siinä on sitä vieläkin. Ja aina sillon tällön kuulee, että no siellä lääninhallituksessa niiden ei tarvinnu mitään tehdä ja sitten että vesipiiri, sehän oli niin vanhanaikainen että sehän sitten oli vanhanaikainen. Siis molemmissa oli varmaan jotain totta, mutta suurin osa pötyä. Että vanhat tämmöset organisaatiot niin ei ne niin helposti mene." (H1)*

Myös usein toteutettuja organisaatiomuutoksia pidettiin heikon yhteistyön syynä. Jokainen suojaa oman selustansa ja pitää tietonsa itsellään kun ei tiedetä, mitä tulevaisuus tuo ja missä tilanteessa tiedosta voisi vielä olla hyötyä.

Haastateltujen näkemyksen mukaan verkostotyöskentelyn idean toteutuminen vaatii työntekijöiltä paneutumista toisen työhön ja työtilanteeseen. Joskus ihmisille ei kerta kaikkiaan tule mieleen, että joku muukin voisi olla kiinnostunut samasta asiasta. Verkostotyöskentely on myös joskus ymmärretty väärin ja sitä on pidetty omien töiden teettämisenä muilla. Yhteistyön hyötyjä ei aina tunnusteta, vaan sen nähdään vain tuottavan lisätyötä. Verkostotyöskentelyn myötä asioiden käsittely saattaa hidastua, kun kaikki hoitavat ensisijaisesti omia kiireellisiä asioitaan ja lausuntopyyntö hautautuu niiden alle. Toisen työmäärä pitäisi siis pystyä ottamaan huomioon. Verkostotyöskente-

lylle ei juuri ole olemassa virallisia foorumeita, vaan se toimii sattumanvaraisesti. Muutamia yksikkörajat ylittäviä tiimejä on perustettu ja se on haastateltujen mielestä helpottanut verkostotyöskentelyä. Toisaalta ei ole mahdollista perustaa joka asialle muodollista foorumia, vaan verkostotyöskentelyn on pakko perustua siihen, että ihmiset itse miettivät kenelle asiasta pitäisi kertoa ja kenen mielipidettä kysyä. Tämä puolestaan edellyttää tietoja siitä, kuka mitäkin asioita hoitaa.

*”Se on ehkä se ongelma, että jos se ei ymmärrä niin ei oo olemassa mitään menettelyä, millä se asia hoidettas. Mut toisaalta en mä tiedä, ei varmaan oo mahollista järjestää joka perjantai jotain palaveria, jossa kaikki olis sitte paikalla ja sitte ruvettas kyselemään jokaselta että mitähän sulla nyt on, että pitäiskö siitä kertoa jollekin muullekin. Sen on pakko perustua siihen että ihmiset ite ymmärtää tän asian.” (H3)*

#### **5.4 Tiivistelmä keskeisistä tuloksista**

Esimiehen hyvänä pidetty johtamistyyli ja viestintäilmaston avoimuus vaikuttavat myönteisesti yksikön yleiseen ilmapiiriin. Ne helpottavat myös työtovereiden yhteistyötä. Esimies vaikuttaa keskeisesti siihen, millaiseksi yksikön ilmapiiri muodostuu. Sitä kautta esimiehen toiminta vaikuttaa myös alaisten työtyytyväisyyteen. Toisaalta esimiehen johtamistyyli ei ole suinkaan ainoa ilmapiiriin vaikuttava tekijä. Alaisten väliset ristiriidat saattavat myös estää avoimen ja kannustavan ilmapiirin kehittymisen.

Työntekijän käsitykseen ympäristökeskuksen johtajasta vaikuttaa se, onko työntekijällä henkilökohtainen suhde johtajaan. Ne haastatellut, joilla oli tällainen suhde, olivat tyytyväisempiä organisaation yleiseen ilmapiiriin. He pystyivät myös luottamaan johtoryhmän tekemiin päätöksiin ja suunnitelmiin. Ympäristökeskuksen johtajan johtamis- ja viestintätyyli vaikuttaa yhteisön ilmapiiriin. Johtajan poissaolevuus ja defensiivinen viestintäkäyttäytyminen osaltaan estävät myönteisen ilmapiirin syntymisen. Työntekijät haluaisivat tietää enemmän yleisestä päätöksenteosta ja suunnittelusta. Päätöksenteon avoimuus lisäisi viestintäilmaston avoimuutta ja sitä kautta työntekijöiden tyytyväisyyttä.

Työntekijöiden ja yksiköiden välisen yhteistyön nähdään sujuvan päivittäisen työnteon kannalta riittävän hyvin, mutta yhteistyössä on myös ongelmia. Keskeisimpiä syitä yh-

teistyöongelmiin ovat yksiköiden välinen kilpailutilanne, työntekijöiden huono organisaatiotuntemus ja perinteinen yksilökeskeinen toimintatapa. Yksiköiden välinen kilpailutilanne vaikeuttaa koko organisaation yhteisten tavoitteiden hahmottamista. Heikon organisaatiotuntemuksen vuoksi työntekijät eivät tiedä, kuka tekee mitään työtä eivätkä siten osaa käyttää hyväksi toistensa asiantuntijuutta. Yksilökeskeinen toimintatapa ei kannusta yhteistyön tekemiseen ja asiantuntemuksen jakamiseen. Yhteistyöongelmat heikentävät organisaation yhtenäisyyttä ja vaikuttavat sitä kautta negatiivisesti ilmapiiriin.

## 6 POHDINTA

Työtyytyväisyyttään arvioidessaan haastatellut erottivat toisistaan itse työn ja työyhteisön ja käsittelivät niitä jossain määrin erillisinä kokonaisuuksina. Kaikki olivat tyytyväisiä työhön sinänsä, pitivät sitä mielenkiintoisena ja katsoivat voivansa toteuttaa itseään työssään. Työyhteisön toimintaan puolestaan oltiin hyvinkin tyytymättömiä. Työmotivaatio näyttäisi siis nousevan enemmän ihmisen sisäisistä kuin ulkoisista tekijöistä (vrt. Andrews & Herschel [1996], kts. s. 23). Tyytyväisyys työyhteisöön ei kuitenkaan ole yhdentekevä asia. Ihmiset viettävät yhä suuremman osan ajastaan töissä, joten myös työyhteisön merkitys ihmisen hyvinvoinnin kannalta lisääntyy. Työyhteisöön tyytymättömien työntekijä voi nauttia työnteosta ja tehdä työnsä hyvin, mutta työyhteisön ongelmat vaikuttavat hänen psykologiseen terveyteensä. Ihminen tuntee olonsa työpaikalla hankalaksi. Sosiaalisen tuen puute voi saada työn tuntumaan raskaalta ja kuormittavalta (kts. Vartia [1994], s. 24). Jos työntekijä ei saa osakseen arvostusta ja kunnioitusta, hän ei voi ehkä kokea työtään merkitykselliseksi ja se saattaa vähentää hänen itsekunnioitustaan ja omanarvontuntoaan (kts. Järvinen [1998], s. 24). Niiden puutteella taas voi olla ihmisen elämässä hyvinkin kauaskantoisia seurauksia. Robbinsin ja Coulterin (1999) mukaan tutkimuksissa on todettu, että tyytymättömillä työntekijöillä on suurempi todennäköisyys sanoutua irti työpaikasta (kts. s. 23). Asiantuntijaorganisaatiossa henkilöstö on ensisijainen tuotannontekijä ja työntekijän korvaaminen voi olla hyvin kallista. Myös valtionhallinnolla on syytä pyrkiä pitämään hyvät asiantuntijat palveluksessaan.

Pincusin (1986), Whelessin ym. (1984), Pincusin ja Rayfieldin (1989) ja Juholinin (1999b) mukaan viestintätyytyväisyydellä ja työtyytyväisyydellä on yhteys. Viestinnällisistä tekijöistä esimiesviestintä, viestintäilmasto ja henkilökohtainen palaute liittyvät voimakkaimmin työtyytyväisyyteen. Myös työntekijöiden käsitykset ylimmästä johdosta ja sen viestinnästä voivat vaikuttaa työntekijöiden työtyytyväisyyteen (kts. s. 21-

23). Myös tässä tutkimuksessa työntekijän tyytyväisyys viestintään oli kiinteästi yhteydessä työyhteisötyytyväisyyteen. Viestintää ei käytetä ainoastaan työnteon apuna vaan sillä on organisaatiossa myös itseisarvo (vrt. Juholin [1999b], s. 8). Viestinnällä ylläpidetään sosiaalisia suhteita ja sitä kautta työyhteisön terveyttä. Työntekijän tyytyväisyys esimiehen ja ylimmän johdon viestintään näytti erityisesti lisäävän kokonaistyytyväisyyttä työyhteisöön. Niissä yksiköissä, joissa esimiesviestintä oli avointa ja kannustavaa, myös työntekijöiden väliset suhteet koettiin välittömämmiksi ja vähemmän ongelmallisiksi. Täytyy kuitenkin muistaa, että viestintätyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden keskinäistä vaikutusta ei tunneta tarkkaan eikä niiden välisestä kausaalisuhteesta ole näyttöä. Viestintätyytyväisyys saattaa johtaa työtyytyväisyyteen, työtyytyväisyys viestintätyytyväisyyteen tai ne voivat olla sama asia kahdella eri otsikolla. Viestintä- ja työtyytyväisyyttä arvioidaan molempia hyvin samankaltaisilla käsitteillä ja käytännön tasolla niiden erottaminen voi olla vaikeaa.

Juholinin (1999b), Pacen ja Faulesin (1994) sekä Krepsin (1990) mukaan viestintä- ja organisaatioilmasto ovat yhteydessä työntekijöiden tyytyväisyyteen (kts. s. 21) Myös ympäristökeskuksessa yhteisön ilmastolliset tekijät vaikuttivat selvästi tyytyväisyyteen. Avoimessa ja kannustavassa viestintäilmastossa ihmisiä rohkaistaan ilmaisemaan omat mielipiteensä, ihmisten välinen yhteistyö on suhteellisen helppoa eikä yksikön sisälle muodostu vain omaa etuaan ajavia ryhmiä. Autoritäärinen ja torjuva viestintäilmasto ylläpitää näennäistä yksimielisyyttä, ihmiset joutuvat miettimään tarkkaan sanojaan ja yhteisöllisyyden tunne puuttuu.

Lähimpään esimieheen kohdistuva tyytymättömyys selitti pitkälti tyytymättömyyttä työyhteisöön. Esimiehen viestintätyyli vaikutti keskeisesti organisaatioilmastoon (vrt. Falcione & Kaplan [1984], kts. s. 16) ja sitä kautta työyhteisötyytyväisyyteen, mutta ilmasto voi muotoutua defensiiviseksi esimiehen toimista huolimatta. Ongelmat työtoverien kesken olivat joissain tapauksissa syynä yksikön torjuvaan viestintäilmastoon ja työyhteisötytymättömyyteen. Ongelmat olivat ehkä saaneet alkunsa jo paljon ennen kuin esimies edes oli tullut yksikön johtoon. Täytyy siis muistaa, että johtamisessa on aina myös toinen osapuoli, johtamisen kohteena oleva yksilö ja koko yhteisö (vrt. Tyson & Jackson [1992], s. 29). Johtaminen ei lähde nolatilanteesta, vaan siinä on aina mukana paljon ympäristö- ja tilannetekijöitä, joihin johtaja ei edes pysty vaikuttamaan. Vaikka johtaja yrittäisi soveltaa johtamisoppeja ja toimia mahdollisimman hyvin, lopputulos



ei ollenkaan aina ole sellainen kuin toivottiin. Esimiehellä on kuitenkin velvollisuus puuttua yksikkönsä epäkohtiin ja hän saattaa olla se tekijä, joka sysää alkuun positiivisen muutoksen. Keskinäisiä ongelmiaan pohtiva ryhmä tarvitsee varmasti myös esimiehensä esimerkin ja tuen.

Toisaalta myös alaisten pitäisi ehkä pyrkiä jakamaan johtajuutta, ottaa vastuuta, puuttua ongelmiin ja herättää keskustelua silloin, kun yksikön tilanne on esimiehen toiminnan vuoksi tulehtunut (kts. Lumsden & Lumsden [2000], s. 27). Tilanteeseen puuttuminen on ymmärrettävistä syistä vaikeaa, alaiset voivat pelätä leimautuvansa hankaliksi työntekijöiksi ja saavansa niskoittelustaan rangaistuksen. Jokainen työyhteisön jäsen voi kuitenkin tehdä oman osuutensa ilmapiirin parantamiseksi, pyrkiä antamaan rakentavaa palautetta työtovereille ja esimiehille sekä kohdella yhteisön jäseniä kunnioittavasti.

On kiinnostavaa pohtia, missä määrin organisaatioilmasto ja viestintäilmasto voidaan erottaa toisistaan. Krepsin (1990) mukaan viestinnän nähdään vaikuttavan organisaatioilmaston kehittymiseen, mutta organisaatioilmastokin vastaavasti vaikuttaa yhteisön jäsenten käyttäytymiseen ja viestimiseen (kts. s. 15). Juholin (1999b) toteaa, että sisäisellä viestinnällä voidaan myös pyrkiä luomaan tietynlaista organisaatioilmastoa (kts. s. 18). On vaikea sanoa, koska ihminen kuvailee organisaatioilmastoon ja koska viestintäilmastoon liittyviä tekijöitä, sillä ne kietoutuvat niin tiiviisti yhteen. Organisaation viestintäilmastoa ei oikeastaan voi analysoida puuttumatta jossain määrin moniin muihinkin yhteisön toimintaa kuvaaviin tekijöihin. Yhteistä sosiaalista todellisuutta rakennetaan kommunikoinnin avulla eikä voida sanoa, missä kommunikointi loppuu ja sosiaalinen todellisuus alkaa. Viestintä on koko ajan läsnä yhteisön toiminnassa eikä siksi ehkä ole kovin hedelmällistä tehdä eroa organisaatio- ja viestintäilmaston välille. Kyse on loppujen lopuksi pitkälti samasta asiasta.

Yksiköiden esimiehet eroavat toisistaan siinä, että toiset esimiehet ovat ihmissuhdesuuntautuneempia (kts. Fleishman [1953], s. 31) kuin toiset. Ihmissuhdesuuntautuneemmat esimiehet pystyvät luomaan yksikkönsä keskinäisen kunnioituksen, arvannon ja luottamuksen ilmapiirin. He myös ovat avoimessa vuorovaikutuksessa alaisensa kanssa. Ihmissuhdesuuntautunut esimies saa ihmiset tuntemaan olonsa mukavaksi. Ihmissuhdesuuntautuminen ei poista tehtäväsuuntautuneisuuden (kts. Fleishman [1953], s. 31) merkitystä. Myös esimiehen pätevyys omalla ammattialueellaan lisää alaisten

luottamusta häneen. Esimiehen pätevyys helpottaa kaikkien yksikön jäsenten tehokasta työskentelyä, mikä saattaa lisätä alaisten tyytyväisyyttä työhön sinänsä. Tehtäväsuuntautuneiden johtamistoimintojen hyvä hoitaminen voi olla asiantuntijaorganisaatiossa erityisen tärkeää (vrt. Sipilä [1996a], kts. s. 40). Alaisten on helpompi kunnioittaa sellaista johtajaa, joka hallitsee ammattinsa. Hyvä johtaja hoitaa sekä tehtävä- että ihmishuhtesuuntautuneita toimintoja vähintään kohtuullisesti (vrt. Yukl [1989], s. 31).

Myös tunneäly (kts. Goleman [1997], s. 49; kts. myös Lehtonen [2000], s. 13-14) saattaa selittää sitä, miksi jotkut esimiehet pystyvät luomaan yksikköönsä paremman ilmapiiirin. Yuklin (1989) mukaan hyvien esimies-alaisuhteiden on todettu olevan todennäköisempiä niillä johtajilla, jotka ovat ystävällisiä, avoimia, sympaattisia ja auttavat alaisiaan, kohtelevat heitä oikeudenmukaisesti ja kunnioittavasti sekä osoittavat kiinnostusta alaisen tarpeita ja tunteita kohtaan (kts. s. 49). Hyvän tunneälyn omaavat ihmiset ymmärtävät toisten tunteita ja ovat empaattisia. He pystyvät ylläpitämään ihmishuhteita, antamaan rakentavaa palautetta ja ratkomaan ristiriitoja. Heillä on myös hyvät viestintätaidot. Toisaalta he ymmärtävät myös omat tunteensa ja oman arvonsa. Silloin esimiehen ei tarvitse keinotekoisesti korostaa omaa arvoasemaansa.

Hyvin autoritäärinen johtaminen (kts. White & Lippitt [1939], s. 32) koetaan ahdistavana. Yleensäkin esimies-alaisuhteen asymmetrisyyden (kts. Keski-Luopa [2000] s. 47-48) korostaminen on alaisen kannalta loukkaavaa. Asiantuntijaorganisaatiossa esimiehen ja alaisten osaamistaso on monesti hyvin samantasoinen, joten asymmetrisyyden korostamiselle ei ole sellaisia perusteita, jotka alainen voisi hyväksyä. Esimiehen on hyväksyttävä se, että alaiset saattavat tietää asioista esimiestä enemmän. Esimiehellä ei ole hallussaan kaikkea tarvittavaa tietoa, vaan hän on joskus hyvinkin riippuvainen alaisesta. (Kts. Sveiby [1990], s. 40; Yukl [1989], s. 49) Hyvä esimies-alaisuhte on siis esimiehenkin kannaltakin katsottuna selvästi etu. Nykyisessä muutosten sävyttämässä tilanteessa kaikenlaisten organisaatioiden johtajat joutuvat toimimaan moniselitteisessä ympäristössä ja sietämään sitä, että on muitakin päteviä näkemyksiä kuin heidän omansa. Organisaation johtoon kohdistettua kritiikkiä voidaan joskus yrittää poistaa lisäämällä johtamisen autoritäärisyyttä. Kritiikki saattaa kuitenkin olla merkki alaisten pätemättömyyden tunteesta, joka ei poistu autoritäärisellä johtamisella (kts. Lönnqvist [2000], s. 48-49). Työntekijöiden pätemättömyyden tunnetta voidaan vähentää vahvistamalla heidän itseluottamustaan esimerkiksi palautteen avulla. Autoritäärinen johta-

mistyyli on tänä päivänä pätevä ainoastaan poikkeustilanteissa, joissa tarvitaan vahvaa johtajuutta ja vastuun ottamista. Autoritäärisessä johtamisessa saattaa tosin olla se hyvä puoli, että alaisiin suhtaudutaan tasapuolisesti. Kaikki saavat yhtä ankaran kohtelun, eikä esimies yritäkään olla kenenkään kanssa ystävällisissä väleissä.

Esimiesten toimintaan vaikuttavat monenlaiset tilannetekijät (kts. kohta 3.3), joista yksi on alaisten odotukset. Eri ihmisillä on johtamisen suhteen erilaisia odotuksia. Toinen arvostaa autoritäärisempää ja etäisempää johtajaa, toisen mielestä johtajan pitää olla ystävällinen ja välitön. Tässä tutkimuksessa suurin osa haastatelluista arvosti demokraattista ja ihmissuhdesuuntautunutta johtajuutta enemmän kuin autoritaarista tai vetäytyvää antaa mennä -tyylistä johtajuutta (kts. White & Lippitt [1939] s. 32). Johtajalla pitäisikin olla herkkyyttä tunnistaa alaistensa odotuksia ja jossain määrin pyrkiä johtamaan jokaista alaista hieman eri tavalla. On tärkeää, että lähin esimies pystyisi luomaan jonkinlaisen henkilökohtaisen suhteen kuhunkin alaiseensa. Tämä on muun muassa yksi transformaalisen johtajuuden keskeisistä ideoista. Transformaalinen johtajuus pyrkii ottamaan ihmiset yksilöinä huomioon ja kohtelemaan heitä niin, että heidän potentiaalinsa saadaan esiin (kts. kohta 3.5).

Erilaisten näkemysten ja mielipiteiden tukahduttaminen luo torjuvaa viestintäilmastoa ja siksi se näyttää olevan keskeinen viestintä- ja työyhteisötyytymättömyyttä selittävä tekijä. Jos koulutetun ja pätevän asiantuntijan mielipiteet systemaattisesti sivuutetaan, hän todennäköisesti kokee sen hyvin loukkaavana ja väheksyvänä. Asiantuntijaorganisaatioissa olisi erityisen tärkeää hyväksyä työntekijöiden erilaiset näkemykset ja yhteisön moninaiset sisäiset kulttuurit. Myöskään hallinnolla ei pitäisi olla syytä rajoittaa niin sisäistä kun ulkoistakaan keskustelua (vrt. Nieminen [2000], s. 14-15). Erilaisten mielipiteiden huomioiminen on hankalaa ja aikaavievää, mutta niiden avulla organisaatio selviytyy nykyajan kaoottisissa olosuhteissa ja luo itselleen toimintaedellytyksiä myös tulevaisuudessa (kts. Aula [2000], s. 41-42). Järvisen (1998) mukaan näkökantaerot tukahduttava asiantuntijaorganisaatio toimii tehottomasti (kts. s. 25). Työntekijöiden äänen tukahduttaminen on siis todellista resurssien hukkaan heittämistä. Työntekijät ovat yhteydessä organisaation ulkopuolisiin tahoihin ja tuovat viestiä siitä, mihin suuntaan maailma on menossa ja miten toimintaa pitäisi suunnata. Erilaisuuden hyväksyminen alkaa siitä, että mielipiteiden moninaisuus sallitaan organisaation kaikilla tasoilla, myös ylimmässä päätöksenteossa eli johtoryhmässä. Esimiesten pitäisi rohkaista yksik-

könsä jäseniä mielipiteiden ilmaisuun. Sitä kautta työntekijöiden mielipiteet välittyisivät johtoryhmään ja työntekijät voisivat välillisesti osallistua päätöksentekoon.

Valtionhallintokin tarvitsee innovatiivisuutta legitimoidakseen toimintaansa. Jos hallinto jää polkemaan paikalleen, jokin nopeammin kehittyvä taho voi oikeutetusti ottaa sen toiminnot hoitaakseen. Lehtosen (2000) mukaan viestintä on se tekijä, joka saa organisaation osaamispääoman tuottamaan, mahdollistaa tietojärjestelmien käytön ja ylläpitää organisaation ympäristösuhteita. Siksi myös toimiva sisäinen viestintä on organisaatiolle elintärkeää. Pelkkä viestintäteknologia ei saa aikaan tuloksellista vuorovaikutusta, vaan sen lisäksi tarvitaan ammatillista ja viestinnällistä osaamista sekä riittävän yhtenäinen ja vuorovaikutukseen kannustava kulttuuri. (Kts. s. 12-13) Ympäristökeskuksen sisäiset ristiriidat hankaloittavat vuorovaikutusta ja siksi osaamispääomaakaan ei ehkä pystytä täysin hyödyntämään. Yksiköt eivät pysty tekemään yhteistyötä ja synergiaedut jäävät saavuttamatta. Riittävän sisäisen yhtenäisyyden saavuttaminen olisi keskeinen tekijä ympäristökeskuksen sisäisen viestinnän ja koko toiminnan kehittämisessä (kts. myös Kiiskinen 2001, 117).

Ympäristökeskus ja koko valtionhallinto pyrkii lisäämään avoimuuttaan kansalaisten suuntaan ja parantamaan palveluitaan. Sisäisen ja ulkoisen toiminnan on oltava yhdenmukaisia ja siksi muutoksen on lähdettävä hallinnon sisältä. Karismaattisen ja transformaalisin johtajuuden ajatukset voisivat olla apuna muutoksen toteuttamisessa. Yuklin (1989) mukaan transformaalisella ja karismaattisella johtajuudella pyritään saamaan aikaan perustavanlaatuisia muutoksia organisaation jäsenten asenteissa ja oletuksissa sekä kasvattamaan sitoutuneisuutta organisaation missioon ja tavoitteisiin (kts. s. 36). Transformaalisin johtajuuden toteuttaminen tosin edellyttäisi sitä, että esimiesasemassa olevat olisivat vakuuttuneita muutoksen tarpeellisuudesta (vrt. Bennis & Nanus [1986], s. 38). Ympäristöhallinto on osa valtionhallintoa ja suomalainen hallintokulttuuri vaikuttaa väistämättä siihen, miten ympäristökeskuksessa toimitaan. Ehkä koko hallinnon täytyy muuttua ennen kuin ympäristökeskus voi omaksua avoimemman ja asiakaskeisemmän toimintatavan.

Juholin (1999b) on jakanut viestintää ohjaavat ajattelumallit kolmeksi yhteisöviestinnän paradigmaksi, jotka ovat traditionaalis-funktionaalinen, dissipatiivinen ja yhteisen vastuun paradigma (kts. s. 8-9). Ympäristökeskuksen sisäinen viestintä ilmentää pyrki-

mystä yhteisen vastuun paradigman mukaiseen viestintään. Henkilöstön odotetaan viestivän omaehtoisesti ja jokaisen pitäisi ymmärtää viestinnän merkitys. Suunniteltua viestintää on hyvin vähän. Sisäinen viestintä on annettu henkilöstöhallinnon tehtäväksi, mutta viestintäjärjestelmää ei ole sen tarkemmin määritelty. Yhteisössä ei ole viestinnän ammattilaista, joka hoitaisi sisäistä viestintää. Ympäristökeskuksessa kuitenkin tarvittaisiin kaikkien paradigmojen mukaista viestintää. Organisaatio on rakenteeltaan matala, mutta käytännössä se on melko hierarkkinen ja konservatiivinen. Johdolla ja esimiehillä on suhteellisen paljon valtaa, mikä tekee heistä varsin keskeisiä henkilöitä organisaatiossa. Päätöksentekokin tapahtuu pääosin johtotasolla. Siksi tarvitaan myös traditionaalisen-funktionaalisen paradigman mukaista suunnitelmallista viestintää. Johdon tulisi jakaa koko yhteisöä koskevaa tietoa, kertoa yhteisön tavoitteista ja kokonaisuudesta sekä luoda yhtenäisyyttä ja me-henkeä. Ympäristökeskuksessa on kohtuullisen paljon ihmisiä ja erilaisia tehtäviä, joten funktionaalista viestintää tarvitaan tuomaan organisaatioon järjestystä. Hyvässä päätöksenteossa ja suunnittelussa vaaditaan kuitenkin monenlaisia näkemyksiä ja koko organisaation osallistumista. Siksi ympäristökeskuksessa tarvitaan myös dissipatiivista viestintää, joka suvaitsee kulttuurien moninaisuuden ja erilaiset mielipiteet ja käyttää niitä hyväksi päätöksenteossa. Yhteisen vastuun paradigman mukaisella viestinnällä vähennetään hierarkisuutta ja jaetaan vastuuta organisaation kaikille tasoille. Työntekijät ovat vastuussa siitä, että he antavat ja saavat kaikki työnteossa tarvittavat tiedot. Samalla he myös saavat vastuuta yhteisön kehittämisestä ja keskinäisen ymmärryksen lisäämisestä.

Viestintävuonon jakaminen ja verkostotyöskentelyn korostaminen ovat askeleita oikeaan suuntaan kohti matalampaa hierarkiaa. Yksiköiden ja työntekijöiden motivointiin kannattaisi kuitenkin kiinnittää paljon nykyistä enemmän huomiota. Esimerkiksi verkostotyöskentelyn toteutus on jätetty varsin sattumanvaraiseksi. Verkostotyöskentelystä ei ilmeisesti ole juurikaan annettu koulutusta eikä käyty kunnon keskustelua siitä, mitä verkostotyöskentely on, missä muodoissa se ilmenee ja mitä se tarkoittaa yksittäisen työntekijän kannalta. Juholinin (1999b) mukaan yhteisen vastuun paradigman mukainen viestintä edellyttää viestinnän merkityksen sisäistämistä läpi koko organisaation (kts. s. 9-10). Työntekijöille tulisikin järjestää viestintäkoulutusta, jotta viestinnän merkitys ja mahdollisuudet huomattaisiin. Verkostotyöskentelyn ideaa tulisi pitää enemmän esillä, korostaa johdonmukaisesti verkostoitumisen merkitystä ja rohkaista työntekijöitä to-

teuttamaan sitä. Yksi viestinnän selkeä tehtävä olisi kaikkien työntekijöiden perehdyttäminen siihen, mitä ympäristökeskuksessa tehdään ja millaisia ihmisiä siellä on töissä. Yksiköt voisivat esimerkiksi järjestää yhteisiä tilaisuuksia, missä ne esittelisivät omia töitään ja keskustelisivat asioista keskenään. Tällaiset tilaisuudet voisivat palvella myös epävirallista verkostoitumista, parantaa ihmissuhteita ja siten lisätä yhteisön sosiaalista tukea.

Työntekijöiden viestintävastuu tulisi huomioida myös työhön ja työyhteisöön perehdyttämisessä. Uudelle työntekijälle pitäisi selvittää verkostotyöskentelyn idea ja kertoa, että se on keskeinen osa työntekoa. Pitäisi huolehtia siitä, että työntekijä oppii tuntemaan riittävän hyvin ympäristökeskuksen toimintaa ja työntekijöitä. Horisontaalinen viestintä ei saisi kaatua tiedon puutteeseen, sillä asenteissa on jo sinänsä riittävästi esitettyä.

Esimiesten ja johdon rooli ei katoa, vaikka organisaatio pyrkisikin jakamaan viestintävastuuta. Ympäristökeskuksen johtajan pitäisi pyrkiä ottamaan enemmän kontaktia kaikkiin työntekijöihin, ei vain niihin, joiden kanssa hänellä sattuu olemaan yhteisiä työasioita. Johtajan pitäisi yrittää tutustua työntekijöihin ihmisinä, kohdella heitä vertaisenaan eikä vetäytyä asemansa taakse ja antautua keskusteluun vain päälliköitten välityksellä. Siten johtaja voisi vähentää hierarkisuuden ja virallisuuden tunnetta koko organisaatiossa. Jos johtaja vetäytyy etäälle työyhteisöstä, hän saattaa olla kykenemätön ohjaamaan yhteisön toimintaa ja huolehtimaan sen toiminnasta (kts. Järvinen [1998], s. 48). Suoran alaiskontaktin avulla johtaja saa myös kontaktin asiakkaisiin ja siihen, miten toimintaa pitäisi kehittää. Johtaja on yhden alan asiantuntija ja hänellä on valmiudet ymmärtää joitain asioita, kun taas toisia asioita hän ei hallitse. Tämä voisi olla ainakin osasyynä siihen, että toisten työntekijöiden mielestä johtaja on hyvin perillä asioista ja toisten mielestä ei ollenkaan. Johtajan itsensä tulisi esimerkkinä osoittaa verkostotyöskentelyn vaatimaa nöyryyttä, kuunnella toisia asiantuntijoita ja luottaa heidän käsityksiinsä. Näin työntekijät voisivat saada kaipaamaansa arvostusta. Johtajan ja alaisten suhde on vuorovaikutteinen (kts. Tyson & Jackson [1992], s. 29), joten johtajan läsnäolo lisäisi myös työntekijöiden johtajaa kohtaan tuntemaa ymmärrystä. Johtaja varmasti tarvitsee sosiaalista tukea samalla tavalla kuin yhteisön muutkin jäsenet.

Johtoryhmätyöskentelystä sekä johtoryhmän tekemistä päätöksistä, suunnitelmista ja strategioista tiedottamista pitäisi lisätä. Johtoryhmän kokouksista voisi raportoida henkilöstölle kokouspöytäkirjaa kevyemmässä muodossa, selvittää myös käytyä keskustelua ja asioiden taustoja. Tämä voisi lisätä viestintäilmaston avoimuutta ja vähentää joutoa kohtaan tunnettua epäluuloa. Esimiehillä on keskeinen rooli johtoryhmätyöskentelyn raportoinnissa. Esimiesten tulisi tulkita, mitä päätökset ja suunnitelmat tarkoittavat heidän oman yksikkönsä ja yksittäisten työntekijöiden kannalta.

Ympäristökeskuksessa esimiehet rekrytoidaan talon sisältä, he ovat yleensä kyseisen yksikön pitkäaikaisia työntekijöitä. Virkaiällä onkin paljon vaikutusta siihen, kuka valitaan esimieheksi. Valituilla ei yleensä ole aiempaa esimieskokemusta tai koulutusta. Siksi heille tulisikin järjestää mahdollisuus päästä esimieskoulutukseen. Myös kauemmin esimiesasemassa toimineet voisivat saada koulutuksen avulla uutta intoa työhönsä. Johtamistyö on vaativaa ja koulutuksella voitaisiin varmasti lisätä ja laajentaa monien tietämystä siitä, mitä johtaminen on. Viestintä on keskeinen osa johtamista, joten esimieskoulutuksessa olisi hyvä käsitellä myös esimiehen viestintäroolia.

Ympäristökeskuksen kannattaisi alkaa kiinnittää huomiota sisäiseen viestintään ja ryhtyä järjestelmällisesti kehittämään sitä. Siksi ympäristökeskuksen voisi olla hyödyllistä hankkia palvelukseensa sellainen viestinnän ammattilainen, joka hallitsee myös sisäisen viestinnän. Sisäisen viestinnän asiantuntija voisi olla johdon ja työntekijöiden tukena ja konsulttina viestinnän kehittämisessä.

Sisäisen tiedotuksen lisääminen voisi osaltaan edistää viestintäilmaston muuttumista avoimemmaksi. Verkostotyöskentelyä voitaisiin helpottaa siten, että yksiköt kertoisivat ajankohtaisista asioistaan säännöllisesti esimerkiksi intranetissä. Tai kukin yksikkö voisi valita tiedotuksen vastuuhenkilön, joka toimisi linkkinä viestinnän ammattilaisiin. Ammattilaiset puolestaan varmistaisivat viestinnän säännöllisyyden. Intranetissä voitaisiin kokeilla palstaa, jossa kaikki työntekijät saisivat tuoda esiin niitä asioita, joiden he katsovat hyödyttävän muita. Sähköpostia käyttävät kaikki ympäristökeskuksen työntekijät ja sen kautta olisi kätevää kertoa ajankohtaisista ja kiireellisistä asioista. Työntekijät voitaisiin esitellä vuorotellen henkilöstölehdessä, mikä palvelisi perehdyttämistä. Johtaja tai johtoryhmä voisi kertoa tulevaisuudennäkymistä sekä niistä asioista, jotka vaikuttavat suunnitteluun ja päätöksentekoon. Johtoryhmän kokouksissa voisi olla mukana

viestinnän ammattilainen ilman äänioikeutta. Hän olisi ulkopuolinen tarkkailija, joka katsoisi ja raportoi asioita työntekijöiden näkökulmasta. Ympäristökeskuksen johtaja voisi kirjoittaa enemmän omista töistään ja näkemyksistään ja lisätä siten myös välillisesti läsnäoloaan.

Luontevaksi jatkotutkimusaiheeksi nousee johtamisprosessin toisen osapuolen eli johtajan ja esimiesten näkemysten kartoittaminen. Olisi kiinnostavaa tutkia esimiesten käsityksiä omasta roolistaan ja selvittää, mitä ongelmia sisäisessä viestinnässä heidän mielestään on. Ympäristökeskuksen ja erityisesti sen työntekijöiden kannalta katsottuna ei kuitenkaan ole järkevää suositella tehtäväksi tässä tilanteessa enää yhtään tutkimusta. Tietoa kehittämistarpeista on melkoinen määrä ja seuraava askel olisi soveltaa tietoa käytäntöön. Työyhteisön kehittäminen on jo miltei moraalinen kysymys, on epäeettistä kerta toisensa perään herättää työntekijöissä toiveita paremmasta ja antaa heidän pettyä odotuksissaan.



## KIRJALLISUUS

Allen, M.W. 1992. Communication and Organizational Commitment: Perceived Organizational Support as a Mediating Factor. *Communication Quarterly* 40 (4), 357-367.

Andrews, P.H. & Herschel, R.T. 1996. *Organizational Communication. Empowerment in a Technological Society*. Boston: Houghton Mifflin Company.

Aula, P. 1999. *Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio? Dynaamisen organisaatioviestinnän teoria*. Helsinki: Loki-Kirjat.

Aula, P. 2000. *Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen?* Porvoo: WSOY.

Barge, J.K. 1994. *Leadership. Communication Skills for Organizations and Groups*. New York: St. Martin's Press.

Bennis, W. & Nanus, B. 1986. *Johtajat ja johtajuus*. Suom. P. Rajala. Espoo: Weilin+Göös.

Berry, L.M. & Houston, J.P. 1993. *Psychology at Work. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. Dubuque: Wm. C. Brown Communications.

Bryman, A. 1986. *Leadership and Organizations*. London: Routledge & Kegan Paul.

Byers, P.Y. 1997. *The Process and Perspectives of Organizational Communication*. Teoksessa P. Byers (ed.) *Organizational Communication. Theory and Behavior*. Boston: Allyn and Bacon, 3-38.

Burns, J.M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.

Clampitt, P.G. 1991. *Communicating for Managerial Effectiveness*. Newbury Park: Sage.

- Eisenberg, E.M. & Goodall, H.L. 1997. *Organizational Communication. Balancing Creativity and Constraint*. 2<sup>nd</sup> ed. Boston: St. Martin's Press.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 3. painos. Tampere: Vastapaino.
- Fairhurst, G.T. & Chandler, T.A. 1989. Social Structure in Leader-Member Interaction. *Communication Monographs* 56 (3), 215-239.
- Fairhurst, G.T., Rogers, L.E. & Sarr, R.A. 1987. Manager-Subordinate Control Patterns and Judgments About the Relationship. Teoksessa M. McLaughlin (ed.) *Communication Yearbook* 10. Beverly Hills: Sage, 395-415.
- Falcione, R.L. & Kaplan, E.A. 1984. Organizational Climate, Communication, and Culture. Teoksessa R. Bostrom (ed.) *Communication Yearbook* 8. Beverly Hills: Sage, 285-309.
- Falcione, R.L., Sussman, L. & Herden, R.P. 1987. Communication Climate in Organizations. Teoksessa F. Jablin, L. Putnam & K. Roberts (ed.) *Handbook of Organizational Communication. An Interdisciplinary Perspective*. Newbury Park: Sage, 195-227.
- French, W.L., Kast, F.E. & Rosenzweig, J.E. 1985. *Understanding Human Behavior in Organizations*. New York: Harper & Row.
- Fulk, J. & Mani, S. 1986. Distortion of Communication in Hierarchical Relationships. Teoksessa M. McLaughlin (ed.) *Communication Yearbook* 9. Newbury Park: Sage, 483-510.
- Gibb, J.R. 1979. Defensive Communication. Teoksessa D. Kolb, I. Rubin & J. McIntyre (ed.) *Organizational Psychology. A Book of Readings*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 192-198.
- Goldhaber, G.M. 1981. *Organisaatioviestintä*. Suom. O.Wiio. Espoo: Weilin+Göös.
- Goleman, D. 1997. *Tunneäly. Lahjakkuuden koko kuva*. Keuruu: Otava.
- Goleman, D. 2000. Intelligent Leadership. *Executive Excellence* 17 (4), 17-18.

Gorden, W.I. & Infante, D. 1991. Test of a Communication Model of Organizational Commitment. *Communication Quarterly* 39 (2), 144-155.

Hackman, M.Z. & Johnson, C.E. 1996. *Leadership. A Communication Perspective*. 2<sup>nd</sup> ed. Illinois: Waveland Press.

Hallier, J. 1998. Management Communication and the Psychological Contract: the Case of Air Traffic Control. *Corporate Communications. An International Journal* 3 (1), 11-17.

Herbst, D. 1999. *Interne Kommunikation*. Berlin: Cornelsen Verlag.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1982. *Teemahaastattelu*. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Hunt, J.G. 1991. *Leadership. A New Synthesis*. Newbury Park: Sage.

Immonen, S. & Teikari, V. 1990. Johtaminen organisaatioissa. Teoksessa J. Luoma (toim.) *Johdatus työpsykologiaan*. Espoo: Otatieto, 43-54.

Joensuu, S. 2001. *Viestintävajeet ja niihin liittyvät arvot postmodernissa organisaatiossa*. Jyväskylän yliopisto. Yhteisöviestinnän pro gradu -työ.

Juholin, E. 1999a. *Paradise Lost or Regained? The Meanings and Perceptions of Organizational Communication of 1990's in Finnish Work Organisations*. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitoksen julkaisuja 18.

Juholin, E. 1999b. *Sisäinen viestintä*. Helsinki: Inforviestintä.

Juuti, P. 1994. Johtamisteoriat ja johtamisjärjestelmien kehittäminen. Teoksessa K. Lindström (toim.) *Terve työyhteisö - kehittämisen malleja ja menetelmiä*. Helsinki: Työterveyslaitos, 101-116.

Järvinen, P. 1998. *Esimiestyö ongelmatilanteissa - konfliktien luomat haasteet työyhteisössä*. 3. painos. Porvoo: WSOY.

- Keski-Luopa, L. 2000. Johtajuuden ulkoinen ja sisäinen todellisuus. Teoksessa H. Hyyppä & A. Miettinen (toim.) Johtajuus ja organisaatiodynamiikka. Oulu: Metanoia Instituutti, 76-103.
- Kiiskinen, A-L. 2001. Ympäristöhallinto vastuullisen elämäntavan edistäjänä. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 187.
- Koehler, J.W., Anatol, K.W.E. & Applbaum, R.L. 1981. Organizational Communication. Behavioral Perspectives. 2<sup>nd</sup> ed. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Kozlowski, S.W. & Doherty, M.L. 1989. Integration of Climate and Leadership: Examination of a Neglected Issue. Journal of Applied Psychology 74 (4), 546-553.
- Kreps, G.L. 1990. Organizational Communication. Theory and Practice. White Plains: Longman.
- Kvale, S. 1996. Interviews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing. Sage Publications, Inc. USA.
- Lee, J. 1997. Leader-Member Exchange, the "Pelz Effect", and Cooperative Communication Between Group Members. Management Communication Quarterly 11 (2), 266-287.
- Lehtonen, J. 1991. Viestinnän ilmapuntarit. Viestinnän vuosijulkaisu, 16-17.
- Lehtonen, J. 2000. Toimiva viestintä. Yrityksen aineetonta pääomaa. Teoksessa P. Aula & S. Hakala (toim.) Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään. Helsinki: Lohki-Kirjat, 187-210.
- Lehtonen, J. 2002. Yrityksen aineeton pääoma. Koonnut E. Härkönen [viitattu 16.1.2002] Saatavilla WWW-muodossa: <http://www.viesti.jyu.fi/oppimateriaalit/yviperust/artikkelit/aineetonteksti.html>
- Leskinen, R. 1987. Työpaikan ihmissuhteet. Teoksessa K. Lindström & R. Kalimo (toim.) Työpsykologia. Terveys ja työelämän laatu. Helsinki: Työterveyslaitos, 115-126.

Lumsden, G. & Lumsden, D. 2000. *Communicating in Groups and Teams: Sharing Leadership*. 3<sup>rd</sup> ed. Belmont: Wadsworth.

Lönnqvist, J. 2000. Johtajan haasteet ja paineet. Työelämä muuttuu - muuttuuko johtaminen? Teoksessa H. Hyyppä & A. Miettinen (toim.) *Johtajuus ja organisaatiodynamiikka*. Oulu: Metanoia Instituutti, 160-171.

Malkavaara, H-L. & Tukiainen, T. 2001. Yhteisön sisäinen viestintä. [viitattu 16.7.2001] Saatavilla WWW-muodossa: [http://www.viesti.jyu.fi/oppimateriaalit/yviperust/artikkelit/sisainen\\_viestinta.html](http://www.viesti.jyu.fi/oppimateriaalit/yviperust/artikkelit/sisainen_viestinta.html)

Muchinsky, P.M. 1977. Organizational Communication: Relationships to Organizational Climate and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal* 20 (4), 592-607.

Nieminen, H. 2000. Julkisyhteisön viestintä. Kohti kansalaisnäkökulmaa. Teoksessa P. Aula & S. Hakala (toim.) *Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään*. Helsinki: Loki-Kirjat, 109-130.

Northouse, P.G. 1997. *Leadership. Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage.

O'Connor, R.M. 1997. The Role of Communication in the Leadership Process. Teoksessa P. Byers (ed.) *Organizational Communication. Theory and Behavior*. Boston: Allyn and Bacon, 117-145.

Pace, R.W. & Faules, D.F. 1994. *Organizational Communication*. 3<sup>rd</sup> ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Peltonen, M. 2000. Organisaatioon sitoutuminen ja sisäinen viestintä. Tutkimus organisaatioon heikommin ja vahvemmin sitoutuneiden viestintäkäsityksistä. Jyväskylän yliopisto. Yhteisöviestinnän pro gradu -työ.

Peltonen, T. 1999. Postmoderni ja johtaminen. Kirjoituksia organisoimisesta, identiteeteistä ja erilaisuudesta. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Keskusteluja ja raportteja 4:1999.

Pincus, J.D. 1986. Communication Satisfaction, Job Satisfaction, and Job Performance. *Human Communication Research* 12 (3), 395-419.

- Pincus, J.D. & Rayfield, R.E. 1989. Organizational Communication and Job Satisfaction: A Metaresearch Perspective. Teoksessa B. Dervin & M. Voigt (ed.) Progress in Communication Sciences. Vol. IX. Norwood: Ablex Publishing Corporation, 183-208.
- Pöyhönen, T. 1987. Työtyytyväisyyden rakentuminen. Teoksessa K. Lindström & R. Kalimo (toim.) Työpsykologia. Terveys ja työelämän laatu. Helsinki: Työterveyslaitos, 127-141.
- Robbins, S.P. & Coulter, M. 1999. Management. International Edition. 6<sup>th</sup> ed. London: Prentice-Hall International.
- Sipilä, J. 1996a. Asiantuntija ja johtaja. Miten hallitset nämä kaksi roolia? 2. painos. Porvoo: WSOY.
- Sipilä, J. 1996b. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. 2. painos. Porvoo: WSOY.
- Spector, P.E. 1997. Job Satisfaction. Application, Assessment, Cause, and Consequences. Thousand Oaks, Sage.
- Stech, E.L. 1983. Leadership Communication. Chicago: Nelson-Hall.
- Stohl, C. 1995. Organizational Communication. Connectedness in Action. Thousand Oaks: Sage.
- Sveiby, K-E. 1990. Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa. Suom. U. Roppo-  
nen. Espoo: Weilin+Göös.
- Tamminen, R. 1993. Tiedettä tekemään. Jyväskylä: Gummerus.
- Taylor, J.R., Flanagan, A.J., Cheney, G. & Seibold, D.R. 2001. Organizational Communication Research: Key Moments, Central Concerns, and Future Challenges. Teoksessa W. Gudykunst (ed.) Communication Yearbook 24. Thousand Oaks: Sage, 99-137.
- Tucker, M.L., Meyer, G.D. & Westerman, J.W. 1996. Organizational Communication: Development of Internal Strategic Competitive Advantage. The Journal of Business Communication 33 (1), 51-62.

Tyson, S. & Jackson, T. 1992. *The Essence of Organizational Behaviour*. Hertfordshire: Prentice-Hall International.

Vartia, M. 1994. Työpaikan ihmissuhteet ja konfliktitilanteiden käsittely. Teoksessa K. Lindström (toim.) *Terve työyhteisö - kehittämisen malleja ja menetelmiä*. Helsinki: Työterveyslaitos, 196-210.

Vos, M. & Schoemaker, H. 1999. *Integrated Communication. Concern, Internal and Marketing Communication*. Utrecht: Uitgeverij LEMMA BV.

Waldron, V.R. 1999. Communication Practices of Followers, Members, and Protégés: The Case of Upward Influence Tactics. Teoksessa M. Roloff (ed.) *Communication Yearbook 22*. Thousand Oaks: Sage, 251-299.

Wheless, L.R., Wheless, V.E. & Howard, R.D. 1984. The Relationship of Communication With Supervisor and Decision-Participation to Employee Job Satisfaction. *Communication Quarterly* 32 (3), 222-232.

Yukl, G.A. 1989. *Leadership in Organizations*. 2<sup>nd</sup> ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Åberg, L. 1997. *Riemua johtamiseen! Esimiehen viestintäopas*. 3. painos. Helsinki: Inforviestintä.

## KESKI-SUOMEN YMPÄRISTÖKESKUKSEN ORGANISAATION TULOSKUNTO; työtyytyväisyyden arvio

Seuraavassa on joukko väittämiä, jotka kuvaavat työorganisaation toimivuutta. Mieti kuinka hyvin väittämät kuvaavat työpaikkaasi ja työyksikköäsi. Arvioi missä määrin olet väittämän kanssa eri mieltä tai samaa mieltä. Vastaa jokaiseen kysymykseen. Merkitse vain yksi ympyrä kunkin väittämän kohdalle

Kysely muodostuu kahdesta osasta: organisaatio-osasta ja Bergenin burnout indikaattorista. Seurantatutkimuksen ja kuntoutussuunnitelman kannalta on toivottavaa, että vastaajan nimi ja yksikkö-kohdat myös täytetään. Vastaukset ovat luottamuksellisia ja vastaajan henkilöllisyys jää vain työterveysaseman tietoon. Jos kuitenkin haluat vastata nimettömänä, se on mahdollista.

Yksikkö = toimisto tai vastaava.

1. Ympäristörakentaminen
2. Ympäristönsuojelu
3. Luonto ja maankäyttö
4. Ympäristölaboratorio
5. Suunnittelu ja vesihuolto
6. Ympäristötieto
7. Hallintopalvelut

	1	2	3	4	5	6
	täysin eri mieltä	eri mieltä	osittain eri mieltä	osittain samaa mieltä	samaa mieltä	täysin samaa mieltä
1. Ehdin pitää työpäivän aikana riittävästi taukoja ja lepoa	1	2	3	4	5	6
2. Ympäristökeskuksen tavoitteet ovat ajan tasalla ja vastaavat ympäristön vaatimuksia	1	2	3	4	5	6
3. Työtehtävät on määritelty riittävästi selvästi	1	2	3	4	5	6
4. Kuulen omaa työtäni koskevista asioista riittävästi ajoissa	1	2	3	4	5	6
5. Yksikköni pitää säännöllisesti yhteisiä palaverieita	1	2	3	4	5	6
6. Yksikön johtaja huolehtii riittävästi yksikön toimintaedellytyksistä	1	2	3	4	5	6



	1	2	3	4	5	6
	täysin eri mieltä	eri mieltä	osittain eri mieltä	osittain samaa mieltä	samaa mieltä	täysin samaa mieltä
7. Voin keskustella esimieheni kanssa aina tarvittaessa	1	2	3	4	5	6
8. Yksikössäni rohkaistaan tekemään aloitteita ja luovia ehdotuksia	1	2	3	4	5	6
9. Yksikössäni ei harrasteta henkistä sortamista	1	2	3	4	5	6
10. Yksikössäni ristiriitoja ei kätketä, vaan ne selvitetään ja ratkaistaan	1	2	3	4	5	6
11. Minulla on riittävästi mahdollisuuksia pitää tietoni ja taitoni ajan tasalla	1	2	3	4	5	6
12. Yksikössäni me pyydämme apua ja autamme toisiamme tarvittaessa	1	2	3	4	5	6
13. Työpaikkani työmoraali on hyvä, ihmiset ovat, sitoutuneita tavoitteisiin	1	2	3	4	5	6
14. Olen tyytyväinen työympäristööni	1	2	3	4	5	6
15. Pystyn selviytymään työmäärästäni normaalin työajan puitteissa	1	2	3	4	5	6
16. Osallistun yksikköni tavoitteiden asetteluun	1	2	3	4	5	6
17. Tunnen, että työtoverit arvostavat työtäni	1	2	3	4	5	6
18. Tiedonkulku eri yksiköiden välillä on riittävä	1	2	3	4	5	6
19. Yksikköni palaverissa sovitaan ja päätetään tärkeistä asioista	1	2	3	4	5	6
20. Ympäristökeskuksen henkilöstö-asioita hoidetaan oikeudenmukaisesti ja hyvin.	1	2	3	4	5	6
21. Saan esimieheltäni hyödyllistä palautetta työstäni	1	2	3	4	5	6
22. Voin osallistua riittävästi yksikköäni koskevien suunnitelmien ja päätösten tekoon	1	2	3	4	5	6

	1	2	3	4	5	6
	täysin eri mieltä	eri mieltä	osittain eri mieltä	osittain samaa mieltä	samaa mieltä	täysin samaa mieltä
23. Eri henkilöstöryhmien (johto, asiantuntijat, tukipalvelut jne) välinen yhteistyö on hyvä	1	2	3	4	5	6
24. Usein erimielisyydet johtavat yksikössäni asioiden parantamiseen	1	2	3	4	5	6
25. Minun odotetaan jakavan tietoni ja kokemukseni työtoverieni kanssa	1	2	3	4	5	6
26. Saan työtovereiltani apua tarvitessani	1	2	3	4	5	6
27. Pidän työstäni	1	2	3	4	5	6
28. Olen tyytyväinen työtiloihini	1	2	3	4	5	6
29. Selviydyn hyvin työtehtävistäni, ne eivät ole liian vaikeita	1	2	3	4	5	6
30. Yksikön tavoitteet ovat realistisia ja saavutettavissa	1	2	3	4	5	6
31. Tunnen, että esimieheni arvostaa työtäni	1	2	3	4	5	6
32. Kuulen suunniteltavista muutoksista riittävän ajoissa	1	2	3	4	5	6
33. Yksikköni palavereissa puhutaan avoimesti ja kiertelemättä	1	2	3	4	5	6
34. Ympäristökeskuksen johtaja tiedottaa riittävän hyvin päätöksistään.	1	2	3	4	5	6
35. Saan tarvittaessa esimieheltäni tukea ja apua	1	2	3	4	5	6
36. Useita tekemiäni parannusehdotuksia on hyväksytty ja toteutettu	1	2	3	4	5	6
37. Yksikön päällikkö tiedottaa riittävän hyvin päätöksistään	1	2	3	4	5	6
38. Yksikössäni vallitsee voimakas yhteishenki	1	2	3	4	5	6
39. Ristiriitojen esiintyminen hyväksytään yksiossani ja niitä tutkitaan oppimismielessä	1	2	3	4	5	6

	1	2	3	4	5	6
	täysin eri mieltä	eri mieltä	osittain eri mieltä	osittain samaa mieltä	samaa mieltä	täysin samaa mieltä
40. Työni tarjoaa riittävästi uusia haasteita ja oppimismahdollisuuksia	1	2	3	4	5	6
41. Työtoverini ovat auttaneet minua vaikeissa tilanteissa	1	2	3	4	5	6
42. Usein innostun ja teen töitä enemmän kuin tarvitsisi	1	2	3	4	5	6
43. Olen tyytyväinen työvälineisiini	1	2	3	4	5	6
44. Työmääräni jakautuu tasaisesti siten, että työt eivät ruuhkaudu	1	2	3	4	5	6
45. Työni tavoitteet ovat minulle selvät	1	2	3	4	5	6
46. Työtehtäväni ovat mielenkiintoisia	1	2	3	4	5	6
47. Huhut ja väärinkäsitykset eivät ole täällä ongelma	1	2	3	4	5	6
48. Yksikköni palavereissa tehdyistä sopimuksista ja päätöksistä pidetään kiinni	1	2	3	4	5	6
49. Ympäristökeskuksen johtaja perustelee päätöksiään riittävästi.	1	2	3	4	5	6
50. Esimieheni kohtelee alaisiaan tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti	1	2	3	4	5	6
51. Tunnen, että minulla on työssäni riittävästi toimintavapautta	1	2	3	4	5	6
52. Yksiköissäni ei kenenkään tarvitse tuntea itseään yksinäiseksi	1	2	3	4	5	6
53. Yksikössäni ristiriidat ratkotaan rakentavasti yhteistyössä	1	2	3	4	5	6
54. Opin usein uusia asioita työtoverien kanssa käydyissä keskusteluissa	1	2	3	4	5	6
55. Yksikössäni ei työtoveria jätetä pulaan	1	2	3	4	5	6

	1	2	3	4	5	6
	täysin eri mieltä	eri mieltä	osittain eri mieltä	osittain samaa mieltä	samaa mieltä	täysin samaa mieltä
56. Tunnen , että hallitsen työni riittävän hyvin	1	2	3	4	5	6
57. Olen tyytyväinen palkkaani	1	2	3	4	5	6
58. Ympäristökeskuksen työntekijöiden ammatil- linen osaaminen on monipuolista	1	2	3	4	5	6
59. Olen saanut työni kannalta merkittävää apua muista ryhmistä	1	2	3	4	5	6
60. Tunnen, että minun ammattitaitoani arvostetaan	1	2	3	4	5	6
61. Eri ammattiryhmien käyttämä kieli ja ajattelutapa ei muodosta estettä yhteistyölle	1	2	3	4	5	6
62. Osaamme hyödyntää erilaisen ammatillisen osaamisen tässä talossa	1	2	3	4	5	6
63. Tässä talossa arvostetaan kaikkia työntekijöitä	1	2	3	4	5	6
64. Minun ammattitaitoani on käytetty tehtävämme kannalta mielekkäästi hyväksi tässä talossa	1	2	3	4	5	6
65. Minun on helppo neuvotella työhön liittyvistä asioista kaikkien ammattiryhmien kanssa	1	2	3	4	5	6
66. Ympäristökeskuksen verkostoituminen toimii onnistuneesti	1	2	3	4	5	6
67. Kerron avoimesti esimiehelleni, jos asiat eivät suju hyvin	1	2	3	4	5	6
68. Yksikön esimies kertoo strategisista tavoitteista riittävästi ja selkeästi	1	2	3	4	5	6
69. Johtoryhmän käymistä keskusteluista kerrotaan avoimesti	1	2	3	4	5	6
70. Yksikön päällikkö perustelee päätöksiään riittävästi	1	2	3	4	5	6

Kerro lisää ajatuksistasi

---

---

---

---

---

---

**KIITOS AJATUKSISTASI**

## TIIVISTELMÄT HAASTATELTUJEN MIELIPITEISTÄ

Vastaukset eivät ole haastattelukierroksen mukaisessa järjestyksessä eikä niiden numerointi vastaa sitaateissa käytettyä numerointia (H1 – H7).

1.

- työn mielekkyys alkaa hävitä ja se näkyy koko talossa huonona ilmapiirinä
- yksiköiden väliset rajamuurit ovat olemassa
- verkostotyöskentely on hankalaa, mutta se on pakko hyväksyä
- ei tiedä tarpeeksi muiden töistä
- yksikön ilmapiiri on heikko, koska erilaiset näkemykset tukahdutetaan
- päällikkö ei osaa käsitellä erimielisyyksiä ja ryhmähenki kärsii siitä
- päällikön pitäisi luoda ilmapiiri yksikköönsä ja päällikköön tulisi voida luottaa
- avoin ja kriittinen keskustelu pitäisi sallia
- päällikön pitäisi antaa enemmän palautetta
- ympäristökeskuksen johtajan pitäisi olla enemmän työntekijöiden keskuudessa ja kuunnella heidän mielipiteitään
- johtajan läsnäolo herättäisi alaisissa luottamusta ja tunteen siitä, että on tärkeä
- johtaja ei luota itseensä
- johtaja haluaa olla vain positiivisista asioista julkisuudessa
- johtoryhmätyöskentelystä ei tule tietoa
- henkilöstöpolitiikassa on kritisoitavaa

2.

- yhteistyö sujuu kaikkien kanssa, koska ihmiset ovat tasa-arvoisia
- verkostotyöskentelyyn ei olla totuttu eikä toisen ihmisen näkökulma tule helposti mieleen
- organisaatiotuntemuksessa on hiukan parantamisen varaa
- yksikössä on hyvä ilmapiiri
- näkemyseroista pystytään keskustelemaan
- päällikkö on mukava ja hänen kanssaan voi jutella vapaasti
- päällikkö kertoo johtoryhmätyöskentelystä
- päälliköitä ja ympäristökeskuksen johtajaa ei tarvitse arastella

- henkilöstöpolitiikassa on kritisoitavaa
- johtajan puheille on suhteellisen helppo mennä
- on kokenut saaneensa johtajalta arvostusta
- johtajan kannattaisi ehkä olla enemmän yhteydessä työntekijöihin, myös epävirallisesti
- johtaja pyrkii liikaa antamaan ympäristökeskuksesta julkisuudessa positiivisen kuvan
- organisaation suunnitelmista saa halutessaan riittävästi tietoa

### 3.

- yhteistyö työkavereiden kanssa sujuu hyvin ja hyvä ilmapiiri helpottaa yhteistyötä
- verkostoituminen on toiminut hyvin
- yksikössä on hyvä ilmapiiri ja kaikki voivat työskennellä keskenään
- päällikön kanssa on hyvät välit
- jos ristiriitoja olisi, ne selvitettäisiin päällikön avulla
- päällikkö kertoo johtoryhmätyöskentelystä
- johtoryhmätyöskentely toimii kuten pitääkin
- johtaja on sopivan etäinen, ei tarvitsekaan olla kaikkien kaveri
- johtajalle pystyy puhumaan asioista

### 4.

- koko organisaatiossa on matalapaine
- yksiköiden välinen yhteistyö on olematonta, verkostoituminen on keinotekoista eikä toisille yksiköille anneta apua
- lääninhallitus - vesipiirijako on edelleen olemassa
- oma asenne on ihmisten välisessä yhteistyössä ratkaiseva
- yksikön sisällä ei ole yhteistyötä eikä eteenpäin menon ilmapiiriä, henkilösuhteissa on ongelmia
- päällikkö ei pysty pitämään yllä hyvää ilmapiiriä eikä hän ole kehittynyt työssään
- ympäristökeskuksen johtaja on vetäytynyt kauas työntekijöistä ja kommunikoi päälliköiden kautta
- johtajan pitäisi olla avoin ja ottaa henkilökohtaisesti kontaktia alaisiinsa
- johtoryhmän päätöksistä ei saa tietoa, johtoryhmätyöskentelyssä on salailun makua

5.

- yhteistyö työkavereiden kanssa on sujunut hyvin
- talossa on paljon ihmisiä, joiden työstä ei tiedä mitään: olisi mielenkiintoista tietää enemmän
- työntekijöiden erilaiset toimintatavat aiheuttavat yksikössä ristiriitoja, ei puhalleta yhteen hiileen
- ilmapiiri ei ole luonteva
- päällikkö on pidättyväinen, ei osaa keskustella
- päällikön pitäisi sallia keskustelu, sillä se on ainoa tapa parantaa ilmapiiriä
- päällikön ajatuksia pitäisi osata lukea, hän ei huomaa eikä muista kertoa asioista
- päällikkö kertoo niukasti johtoryhmätyöskentelystä
- ympäristökeskuksen johtaja on etäinen, ei tiedä mitä ihmiset tekevät
- johtajan huomio olisi työntekijälle tunnustus siitä, että on tarpeellinen
- johtajallekin voisi olla hyötyä siitä, että hän tuntisi talon ihmisiä
- tulevaisuudensuunnitelmista kaipaisi enemmän tietoa
- johtoryhmäkeskustelusta ei tule mitään tietoa

6.

- organisaatiotuntemus ei ole tarpeeksi hyvä ja yhteistyötä saisi olla enemmän
- yksikkö on henkisesti jakaantunut pienempiin ryhmiin
- ristiriitoja ei osata käsitellä, ongelmat pitäisi sanoa suoraan ja kartoittaa rehellisesti
- työntekijöiden ei ole helppo puhua omista ajatuksistaan, pelätään toisten reaktioita
- päällikölle ei voi sanoa kaikkea suoraan, voisi seurata vaikeuksia
- päälliköllä pitäisi olla enemmän johtajan otetta: vetää langat yhteen ja näyttää suunta
- olisi olennaista, että päällikkö osaisi tarttua yksikön ongelmiin
- päällikkö ei kerro avoimesti esim. johtoryhmätyöskentelystä
- ympäristökeskuksen johtaja ei ole yhteydessä työntekijöihin
- tulevaisuudensuunnitelmista pitäisi saada enemmän tietoa
- suunnitelmia tehtäessä kuunnellaan näennäisesti henkilöstöä, mutta tietty pieni ryhmä tekee todelliset päätökset



7.

- tuntee talon ihmiset melko hyvin
- vesipiirin ja lääninhallituksen yhdistymisen jäljiltä yksikkö ei ole vielääkään hitsautunut yhteen
- yksikön ilmapiiri ei ole paras mahdollinen, on yritetty parantaa tuloksetta
- yhteistyö sujuu pääosin hyvin, mutta se ei ole kaikkien kanssa luontevaa
- yksikkökokoukset ovat päällikön yksinpuhelua, keskustelua ei synny eivätkä ihmiset voi sanoa mitä haluaisivat
- päällikkö yrittää rohkaista keskustelemaan
- päällikön kanssa on hyvät suhteet
- päällikkö kertoo johtoryhmätyöskentelystä
- ympäristökeskuksen johtaja saisi olla enemmän tekemisissä työntekijöiden kanssa, erityisesti epävirallisesti
- johtaja ei tiedä mitä alaiset ajattelevat
- tulevaisuudensuunnitelmista olisi kiva tietää enemmän