TYÖYHTEISÖVIESTINNÄN KEHITTÄMINEN KUNTAORGANISAATIOSSA

Tiina Laapio

Yhteisöviestinnän pro gradu -tutkielma

Joulukuu 2010

Viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty HUMANISTINEN	Laitos – Department VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä – Author Tiina Laapio	
Työn nimi – Title TYÖYHTEISÖVIESTINNÄN KEHITTÄMINEN KUNTAORGANISAATIOSSA	
Oppiaine – Subject Yhteisöviestintä	Työn laji – Level Pro Gradu -tutkielma
Aika – Month and year Joulukuu 2010	Sivumäärä – Number of pages 134 + liitteet

Tiivistelmä – Abstract

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan työyhteisöviestintää kuntaorganisaation näkökulmasta. Tutkimuksen kohdeorganisaationa on Jyväskylän kaupunki. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään henkilökunnan käsityksiä kohdeorganisaation työyhteisöviestinnästä ja miten työyhteisöviestintää tulisi kehittää. Tavoitteena oli muodostaa konkreettiset kehittämisehdotukset kohdeorganisaation käyttöön.

Tutkimusongelmaa lähestyttiin laadullisesti ja käytännönläheisesti. Tutkimusmenetelmänä oli kohdeorganisaation työntekijöiden fokusryhmähaastattelut. Haastatteluja toteutettiin yhteensä neljä, kaupungin eri palvelualueille. Haastatteluaineisto analysoitiin teemoittelemalla. Lisäksi haastattelujen tuloksia syvennettiin koko kohdeorganisaation työntekijöille suunnatulla verkkokyselyllä. Kyselyyn vastasi yhteensä 787 työntekijää. Saadut vastaukset tilastoitiin ja niitä esiteltiin siltä osin, kun ne toivat lisäarvoa tai -tietoa haastattelutuloksiin. Tutkimuksen lähestymistapana oli kehittävä työntutkimus, joka yhdistää tutkimuksen ja käytännön kehittämistyön. Tutkimusprosessin aikana käytiin jatkuvaa dialogia kohdeorganisaation ja tutkijan välillä.

Tutkimuksen mukaan kohdeorganisaation työntekijät kokevat viestinnän enemmän tiedonsiirtona kuin vuorovaikutuksena. Haasteita viestintään tuovat muun muassa resurssit, muutokset ja epäselvät roolit. Tiedonkulussa koettiin olevan haasteita. Lisäksi toivottiin kehittämistä erityisesti työyhteisöjen sekä työntekijöiden ja johdon väliseen vuorovaikutukseen. Työntekijät halusivat pääsääntöisesti osallistua asioiden valmisteluun, kehittämiseen ja päätöksentekoon enemmän kuin siihen tällä hetkellä on mahdollista. Toisaalta osallistumishalukkuus väheni huomattavasti koko kaupunkia koskevissa asioissa. Työntekijät eivät toivoneet täysin uusia viestinnän kanavia tai keinoja vaan toivoivat, että jo olemassa olevia kanavia kehitettäisiin yhä vuorovaikutteisempaan suuntaan sekä määriteltäisiin keinojen roolit ja tavoitteet kokonaisviestinnässä. Työyhteisöviestinnän foorumeissa korostuivat kasvokkaisviestintä sekä sähköiset foorumit.

Tutkimusaineiston perusteella työntekijöiden kehittämisehdotukset voidaan jakaa viestinnän luonteeseen, vuorovaikutukseen sekä viestinnän foorumeihin liittyviin kehittämisehdotuksiin ja -toiveisiin. Tutkimuksen tuloksena kohdeorganisaatiolle syntyivät konkreettiset kehittämisehdotukset, jotka liittyivät työyhteisöviestinnän perustoimenpiteisiin, tiedon saatavuuteen, vuorovaikutukseen, työyhteisöviestinnän keinoihin sekä seurantaan ja tavoitteisiin. Tutkimuksen tuloksia tullaan hyödyntämään kohdeorganisaation työyhteisöviestinnässä.

Asiasanat – Keywords Työyhteisöviestintä, sisäinen viestintä, kehittävä työntutkimus, kuntaorganisaatio, Jyväskylän kaupunki
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto / Pääkirjasto
Muita tietoja – Additional information

SISÄLLYS

1 JOHDANTO 5

2 NÄKÖKULMIA ORGANISAATIOON 3

2.1 Muuttuvat työyhteisöt 3
2.2 Kuntaorganisaatiot ja keskustelun vaatimus 6

3 NÄKÖKULMIA VIESTINTÄÄN 9

3.1 Sisäinen viestintä osana organisaation toimintaa 10
3.2 Kohderyhmänä koko organisaatio 13
3.3 Työyhteisöviestinnän keinot 15

4 TYÖNTEKIJÖIDEN JA ESIMIESTEN ROOLIT ORGANISAATIOSSA 19

4.1 Vuorovaikutus työyhteisöissä 19
4.2 Esimiehenä organisaatiossa 23
4.3 Työntekijän roolit organisaatiossa 26

5 KOHDEORGANISAATION ESITTELY 30

5.1 Jyväskylän kaupunki 30
5.2 Jyväskylän kaupungin viestintä 33

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS 36

6.1 Tavoite ja tutkimuskysymykset 36
6.2 Tutkimusote ja -menetelmä 37
6.3 Kehittävä työntutkimus lähestymistapana 38
6.4 Aineiston keruumenetelmät 43
6.4.1. Fokusryhmähaastattelu 43
6.4.2 Kysely 47
6.5 Aineiston analyysi 50
6.5.1 Haastattelujen teemoittelu 50
6.5.2 Kyselyn tilastointi 52

7 TULOKSET 54

7.1 Kohdeorganisaation työyhteisöviestintä 55
7.1.1 Viestinnän määrittelyä 55
7.1.2 Työn luonne 57
7.1.3 Asenne organisaatiota ja viestintää kohtaan 59
7.1.4 Roolit 62
7.2 Tiedon kulku organisaatiossa 64

7.2.1 Tiedon kulkuun vaikuttavat tekijät 64
7.2.2 Tiedon löytyminen ja keskeiset tiedot 66
7.3 Osallistuminen ja vaikuttaminen 68
7.3.1 Vuorovaikutuksen keinot 68
7.3.2 Vuorovaikutus työkavereiden kesken 70
7.3.3 Esimiehet ja esimiesviestintä 73
7.3.4 Vaikuttaminen johtotasoon ja päätöksentekoprosessi 77
7.4 Työyhteisöviestinnän keinot 83
7.4.1 Kasvokkaisviestintä ja palaverit 83
7.4.2 Sähköiset foorumit 86
7.4.3 Kirjallinen viestintä ja muut foorumit 91
7.4.4 Keinot työtyypeittäin 93
7.5 Yhteenveto tuloksista 95

8 POHDINTA 99

8.1 Yhteenveto kohdeorganisaation viestinnän haasteista 99
8.2 Professioiden korostuminen 104
8.3 Osallistumisen vaatimukset 106
8.4 Moninaisuuden haaste – ja rikkaus 107
8.5 Jyväskylän kaupungin työyhteisöviestinnän kehittäminen 109
8.5.1 Perusta kuntoon 109
8.5.2 Tiedon saatavuus ja löydettävyys 111
8.5.3 Vuorovaikutus ja osallistuminen 114
8.5.4 Työyhteisöviestinnän keinot 117
8.5.5 Seuranta ja tavoitteet 120
8.6 Tutkimuksen arviointi 121
8.7 Jatkotutkimusehdotukset 125

KIRJALLISUUS 127

LIITE 1 135

LIITE 2 138

LIITE 3 139

1 JOHDANTO

Kaupunkien ja kuntien viestintä on pitkälti säädeltyä ja monitasoisesti valvottua. Erityishaasteen kaupungin viestinnästä vastaaville tuovat organisaatiorakenteen lisäksi myös organisaation sisällä olevat lukuiset työyhteisöt, erilaiset työskentelytavat ja yksilöt. Tuskin missään muussa organisaatiossa on niin monimuotoisia työnkuvia kuin kaupungeissa ja kunnissa. Haasteena on, miten ja millä kanavin viestitään niin, että viesti tavoittaa sekä tietokoneen ääressä työskentelevät hallinnon ihmiset että ympäri kaupunkia liikkuvat huoltomiehet - ja kaikki siltä väliltä. Kuntien viestintä on totuttu näkemään melko perinteisenä ja kaavoihin kangistuneena. Nyt on kuitenkin aika katsoa asioita uudesta, kehittävästä näkökulmasta.

Näistä haasteista ja lähtökohdista lähti liikkeelle tämä Jyväskylän kaupungille toteutettu tutkimus työyhteisöviestinnän kehittämisestä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää henkilökunnan käsityksiä kohdeorganisaation työyhteisöviestinnästä ja sen kehittämisestä. Tutkimuksen tavoitteena on muodostaa konkreettiset ehdotukset kohdeorganisaation työyhteisöviestinnän kehittämiseksi. Tutkimusmenetelmänä on eri palvelualueille toteutetut fokusryhmähaastattelut,

joita syvennettiin kyselyllä kohdeorganisaation Intranetissä. Tutkimuksen näkökulma on kehittävä, vuorovaikutukseen pyrkivä ja toimintaa eteenpäin vievä. Tutkimuksessa hyödynnetään kehittävää työntutkimusta, mikä tarkoittaa muun muassa jatkuvaa dialogia kohdeorganisaation ja tutkijan välillä. Tutkimus on laadullinen ja lähestymistapa on käytännönläheinen.

Sisäistä viestintää ja työyhteisöviestintää on tutkittu melko paljon erilaisista näkökulmista. Kuntasektorilla sisäisen viestinnän tutkimukset ovat olleet lähinnä kaupunki- tai kuntakohtaisia. Kunnille on toteutettu tutkimuksia myös muun muassa toimintaympäristön seurantaan, Intranetiin ja kuntalaisviestintään liittyen. Viime aikoina myös kriisiviestintää koskeva tutkimus on lisääntynyt kuntapuolella. Lisäksi esimerkiksi Suomen kuntaliitto toteuttaa erilaisia, laajempia kuntatutkimuksia. Tämän tutkimuksen tapaista laadullista, työyhteisöviestinnän kehittämiseen tähtäävää tutkimusta on tehty harvemmin. Tutkimuksella pyritään tuomaan uusia näkökulmia kuntien viestintään ja sen kehittämiseen. Tutkimus on merkittävä kohdeorganisaatiolle, sillä työyhteisöviestintää vaikeuttavat muun muassa vuoden 2009 alussa toteutettu kolmen kunnan yhdistyminen sekä kaupungin sisällä jatkuvasti käynnissä olevat uudistukset ja muutokset.

Tässä tutkimuksessa käytetään käsitettä työyhteisöviestintä ja sillä tarkoitetaan työyhteisön sisällä tapahtuvaa tiedonkulkua ja vuorovaikutusta erilaisissa virallisissa ja epävirallisissa foorumeissa. Tutkimuskohteena oleva viestintä rajataan työyhteisön sisälle eikä tässä tutkimuksessa tarkastella esimerkiksi muiden sidosryhmien viestintää.

Työn rakenne on seuraava. Luvussa 2 esitellään erilaisia näkökulmia organisaatioon ja luvussa 3 sisäiseen viestintään. Luvussa 4 käydään läpi esimiesten ja työntekijöiden rooleja organisaatiossa sekä työyhteisöissä tapahtuvaa vuorovaikutusta. Luvussa 5 esitellään työn tilaajana toimiva Jyväskylän kaupunki. Kuudennessa luvussa esitellään tutkimuksen toteutus, lähestymistavat ja aineiston keruu sekä analyysi. Luvusta 7 eteenpäin esitellään tutkimuksen tuloksia, konkreettisia kehittämisehdotuksia sekä arvioidaan työn onnistumista.

2 NÄKÖKULMIA ORGANISAATIOON

Käsitys organisaatiosta, sen rakenteesta ja kulttuurista määrittelevät, mistä näkökulmasta organisaation toimintaa ja viestintää tarkastellaan sekä mikä merkitys viestinnällä on organisaatiolle (Grunig 1992, 532). Tässä luvussa tarkastellaan erilaisia näkökulmia organisaatioiden rakenteeseen ja viestintään sekä valotetaan kuntaviestinnän erityispiirteitä.

2.1 Muuttuvat työyhteisöt

Organisaatioita voidaan tarkastella muun muassa mekanistisena koneistona, kompleksisena organismina ja dynaamisena verkostona (Ståhle & Grönroos 1999). Organisaation rakenne vaikuttaa organisaation viestintään, joka voidaan nähdä vaikkapa siirtoprosessina tai vuorovaikutteisena dialogina. Kokonaisuus vaikuttaa myös viestinnän arvostukseen ja funktioon organisaatiossa. (Grunig 1992, 532.)

Mekanistisessa koneistossa työntekijöillä on määrätyt paikat ja työtehtävät. Määräykset ja työn ohjaaminen tulevat johtotasolta, joka kontrolloi työn tekemistä ja varmistaa tulosten saavuttamisen. Mekanistisen organisaation viestinnän ja tiedon siirron tärkeimpinä ominaisuuksina ovat ennakoitavuus, pysyvyys ja hallittavuus. (Ståhle ja Grönroos 1999, 66.) Mekanistiseen organisaatiokäsitykseen liitetään viestintä sanomien siirtoprosessina eli niin sanottuna lääkeruiskumallina, jota muun muassa Eisenberg, Goodall & Trethewey (2007, 29-30) esittelevät. Viestinnän prosessinäkemyksessä viestintä on työkalu, jonka tarkoituksena on vähentää epäjärjestystä ja välittää tietoa.

Julkisen sektorin toimijoita, esimerkiksi kuntia kuvataan usein mekanistisiksi organisaatioiksi, joille ovat ominaista tarkat säännöt ja käytännöt sekä viralliset päätöksentekoprosessit. Julkisorganisaatioihin viitataan myös Weberin (1948) näkemyksillä byrokratiasta, jonka hierarkkisessa rakenteessa viestintä kulkee ohjatusti ylhäältä alaspäin. Julkisorganisaatioille ominaista on se, että niiden toimintaa säätelevät ja määrittävät pikemminkin poliittiset tekijät ja avoimuuden vaatimus kuin perinteinen markkina-ajattelu. Siinä missä yksityisiä yrityksiä ohjaavat muun muassa kilpailijat ja asiakkaiden tarpeet, julkisorganisaatioita ohjaavat lait ja poliittiset päätökset sekä useiden erilaisten sidosryhmien tarpeet. Julkisorganisaatioita ei arvioida pelkästään tehokkuuden vaan myös toteutuneen avoimuuden ja demokratian kautta. (Gelders, Bouckaert & van Ruler 2007, 326-334; Parker & Bradley, 2000, 130.)

Organisaatiolle, jota kuvataan *kompleksisena organismina*, on tyypillistä jatkuva vuorovaikutus sekä organisaation sisällä työntekijöiden kesken että ympäristön kanssa. Näkökulma linkittyy yleiseen systeemiteoriaan ja siitä jalostettuun kontingenssiajatteluun. Yleisen systeemiteorian mukaan organisaatio on elollinen systeemi, joka on riippuvainen ympäristöstään ja sen on sopeuduttava vallitseviin olosuhteisiin. (Juholin 2006, 28-30; Ståhle & Grönroos 1999, 66-67.) Erilaiset ympäristön tekijät vaikuttavat organisaatioon ja turvatakseen jatkuvuutensa sen on tunnistettava, analysoitava ja pyrittävä hallitsemaan näitä tekijöitä (Sutcliffe 2001, 197). Lisäksi organisaation osat, muun muassa työyhteisön jäsenet ja yksiköt ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa (Juholin 2006, 28-30; Ståhle & Grönroos 1999, 66–

67). Vuorovaikutteiselle viestinnälle tärkeintä on keskustelu ja viestinnän roolina on toimia yhteisöllisyyden luojana ja ylläpitäjänä (Eisenberg ym. 2007, 29-39). Viestinnän prosessimallin korostaessa sanomien siirtoa ja tiedon välittämistä, viestinnän niin sanottu rituaalimalli painottaa osallistumista, yhdistymistä ja jakamista (Carey 1989 Juholinin 2006, 29 mukaan). Olennaisena erona mekanistisen ja kompleksisen organismin välillä onkin työntekijöiden ottaminen mukaan päätöksentekoon ja organisaation johtamiseen. Mekanistiset organisaatiot ovat tehokkaita, mutta organismit ovat innovatiivisempia ja työntekijät sitoutuneempia. Toisaalta vuorovaikutteinen ja osallistuva malli vaatii enemmän organisaation johtajilta ja organisaatiokulttuurilta. (Grunig 1992, 226.)

Vuorovaikutteisuutta organisaation sisällä ja suhteessa sen ympäristöön korostaa myös *kulttuurinen* näkökulma organisaatioon. Vuorovaikutus ja sitä kautta viestintä on jatkuvaa ja rakentuu sosiaalisesti (Hurme, Huotari & Valkonen 2005, 18). Viestintä ei ole pelkkää tiedon siirtämistä vaan yhteisöllisyyttä, joka rakentaa, säilyttää, uudistaa ja muuttaa todellisuutta (Carey 1992, 30). Näkökulma liittyy viestinnän merkityskoulukuntaan, joka korostaa sanomien siirtämisen sijaan merkityksiä. Viestinnän avulla tuotetaan ja vaihdetaan merkityksiä ja rakennetaan yhteistä todellisuutta. (Fiske 1998, 14-16.)

Organisaatio voidaan nähdä myös *dynaamisena verkostona*, joka on kaoottinen ja jatkuvasti muuttuva kokonaisuus. Verkosto-organisaatiolle on vaikea piirtää tarkkoja rajoja, sillä se toimii tiiviissä yhteistyössä esimerkiksi alihankkijoiden ja asiakkaiden kanssa. (Ståhle & Grönroos 1999, 67-69.) Verkostonäkökulmaan liittyy Aulan (1999) näkemys dissipatiivisesta viestinnästä, jossa viestinnällä on kaksoisfunktio integroivana ja järjestykseen ohjaavana tai dissipatiivisena, epäjärjestykseen ja sitä kautta luovuuteen tähtäävänä. Kuten Juholin (2006, 33) toteaa, Aulan dissipatiivisen viestinnän näkökulma on tuonut uusia ulottuvuuksia perinteisen prosessimallin rinnalle ja edesauttanut ajatuksia siitä, voiko ei-johdettu ja spontaani viestintä tuoda jotain uutta työyhteisöihin. Spontaani viestintä yhdistettynä rentoon ilmapiiriin esimerkiksi kahvipöytäkeskusteluissa voikin toimia työyhteisöissä innovatiivisuuden lähteenä. (Juholin 2008.)

Kuten aiemmin mainittiin, julkisyhteisöt on perinteisesti nähty mekanistisina ja byrokraattisina organisaatioina. Määrittely ei kuitenkaan ole niin mustavalkoinen vaan kuten Ståhle ja Grönroos (1999, 70) huomauttavat organisaatiot tulee nähdä kolmiulotteisena järjestelmänä, jossa mekanistisella, vuorovaikutteisella ja kaoottisella luonteella on omat tehtävänsä. Myös Juholin (2006, 48) huomauttaa, että erilaiset paradigmat voivat elää samanaikaisesti samassa organisaatiossa. Kuntaorganisaation ei voidakaan katsoa edustavan kokonaisvaltaisesti ja ainoastaan mitään edellä esitellyistä näkökulmista. Kuten Parker ja Bradley (2000, 131) toteavat, julkisorganisaatiot ovat mukauttaneet toimintaansa ja soveltaneet toimintatapoja yksityisen sektorin puolelta.

Julkissektorin organisaatiossa, kuten tutkimuksen kohdeorganisaatiossa on mekanistisia piirteitä ja niissä hyödynnetään viestinnässä prosessinäkökulmaa, mutta toisaalta toiminta ja viestintätarpeet ovat yhä enemmän menossa vuorovaikutteiseen ja yhteistä vastuuta korostavaan suuntaan. Esimerkiksi hierarkkisessa rakenteessa on edelleen koneorganisaation piirteitä, mutta ihmisten osallistumisen tukemisessa ja oman vastuun korostamisessa on nähtävissä vuorovaikutteisen organismin ja kulttuurin piirteitä. Toisaalta esimerkiksi palvelujen ulkoistaminen ja kuntien yhdistymiset ovat hämärtäneet kuntaorganisaation rajoja. Viestintä ei voi enää toimia vain määrätysti tiettyjen rajojen sisällä vaan jatkuvaa keskustelua on käytävä vuorovaikutuksessa laajan verkoston kanssa.

2.2 Kuntaorganisaatiot ja keskustelun vaatimus

Kuten kuntaorganisaatioiden toimintaympäristö ja tavoitteet, myös niiden viestintä poikkeaa perusluonteeltaan yritysten viestinnästä. Niemisen (2000, 109) mukaan julkisyhteisöjen viestintää tulisikin tarkastella eri lähtökohdista ja tavoitteista. Filosofi Habermas (1984) tuo esille julkisyhteisöjen eroja muihin organisaatioihin strategisen ja kommunikatiivisen toiminnan kautta. Strateginen toiminta on

päämäärärationaalista eli organisaation toiminta palvelee jotain tiettyä päämäärää, esimerkiksi tuottavuutta. Kommunikatiivinen toiminta puolestaan tähtää avoimuuteen ja organisaation yleisöjen väliseen vuorovaikutukseen. Avoin ja kommunikatiivinen toiminta perustuu julkisyhteisön luonteeseen ja asemaan: kunnan perustehtävään ja jonkinasteiseen monopoliin omalla toiminta-alueellaan, mihin liittyy organisaation yleisöjen mahdollisuus valvoa julkisyhteisön toimintaa. Avoimuuden vaatimus liittyy myös demokratian perusarvoihin eli tasavertaisuuteen, oikeudenmukaisuuteen ja yhteisvastuullisuuteen. (Nieminen 2000, 110-112.)

Vos ja Schoemaker (2005, 32) huomauttavat, että julkisyhteisöjen tulee jo varhaisessa vaiheessa ottaa eri osapuolet mukaan keskustelemaan avoimesti vireillä olevia päätöksistä ja asioista. Myös Lamb (1987) nostaa esiin julkisen sektorin ja yksityisten yritysten väliset erot. Hänen mukaansa peruserot liittyvät itsemääräämisoikeuteen ja joustavuuteen, toimintaympäristöön sekä poliittisiin vaikutuksiin. Julkisen sektorin toimijoilta edellytetään korkeampaa avoimuutta ja vastuullisuutta kuin yrityksiltä. (Lamb 1987, 57-58.)

Yleisten odotusten ja vaatimusten lisäksi kuntien viestintää ohjaavat muun muassa Suomen perustuslaki, kuntalaki, hallintolaki, julkisuuslaki sekä yleissopimus yhteistoimintamenettelystä. Lisäksi viestintää ohjaavat monenlaiset suositukset ja linjaukset. Hallinnon julkisuusperiaate pohjaa kahteen perusoikeuteen: oikeus tietoon ja oikeus hyvään hallintoon. Oikeus tietoon vaikuttaa viranomaisten asiakirjojen julkisuuteen ja oikeus hyvään hallintoon asioiden käsittelyn julkisuuteen sekä mahdollisuuteen vaikuttaa prosessiin. (Tyry-Salo 2004, 38.)

Kuntalaissa on määritelty, että kunnan viestinnän tulee olla aktiivista ja avointa sekä antaa osallistumis- ja vuorovaikutusmahdollisuuksia (Finlex 2010). Kunnissa tapahtuvaa vuorovaikutusta säätää minimissään vuonna 2007 voimaan tullut laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa. Lain tarkoituksena on "edistää työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistoimintaa kunnissa. Yhteistoiminnan tavoitteena on antaa henkilöstölle mahdollisuus yhteisymmärryksessä työnantajan kanssa osallistua kunnan toiminnan kehittämiseen ja antaa henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa omaa työtään ja

työyhteisöään koskevien päätösten valmisteluun sekä samalla edistää kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuutta ja henkilöstön työelämän laatua." (Finlex 2007.)

Julkisen sektorin viestinnän avoimuus ja läpinäkyvyys liitetään usein asukkaille suunnattuun viestintään. Esimerkiksi Gelders ja muut (2007, 330) korostavat asukkaiden tai kansalaisten aktiivista osallistumista päätöksentekoprosessiin. Avoimuuden ja aktiivisuuden periaatteita voidaan ja niitä tulee soveltaa myös kunnan työyhteisöviestintään. Kuntien viestintäoppaassa (2004) todetaan, että kunnan visio, strategia ja tavoitteet toteutuvat käytännössä kunnan arkisessa työssä. Tuloksellisen toiminnan ja työelämän laadun kehittämisen edellytyksenä on toimiva sisäinen viestintä. Hyvä työyhteisöviestintä ja motivoituneet työntekijät vaikuttavat myös positiivisesti kaupungin maineeseen. Kuntien työyhteisöviestinnässä painotetaan avoimuutta, osallistumista ja asioista jo valmisteluvaiheessa kertomista, ei pelkästään muutostilanteissa vaan työyhteisöjen arjessa. (Tyry-Salo 2004, 28-29.) Myös Niemisen (2000) mukaan julkisyhteisön sisäisessä viestinnässä tulee soveltaa kommunikatiivista periaatetta niissä puitteissa kuin se on mahdollista. Periaate liittyy hänen mukaansa johtamiskulttuuriin, esimiesviestintään ja sisäisen viestinnän muotoihin työyhteisössä. Julkisyhteisössä ei ole esimerkiksi kilpailusta johtuvia syitä rajoittaa kriittistäkään keskustelua ja avoimuutta. (Nieminen 2000, 115.) Myös kohdeorganisaation työyhteisöviestintää ohjaavat vaatimukset viestinnän avoimuudesta ja yhtäaikaisuudesta. Toisaalta ne vaikeuttavat viestinnän prosesseja, toisaalta tuovat selkeät reunaehdot kaupungin työyhteisöviestintään.

3 NÄKÖKULMIA VIESTINTÄÄN

Organisaatioiden viestintä on perinteisesti jaettu sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Nykyisin organisaatioiden rajat ovat hämärtyneet eikä sisäisen viestinnän käsite enää kaikilta osin vastaa todellisuutta, joten on pyritty löytämään uusia käsitteitä kuvaamaan organisaation sisäiselle kohderyhmälle suunnattua viestintää (kts. esim. Cheney & Christensen 2001; Mazzei 2010). Yhdeksi käsitteeksi on noussut työyhteisöviestintä (Juholin 2007), jota käytetään tässä tutkimuksessa. Tutkimuksessa työyhteisöviestinnän käsitteellä tarkoitetaan organisaation erilaisille sisäisille sidosryhmille suunnattua johdettua ja vapaamuotoista viestintää. Tässä luvussa käydään läpi sisäiseen viestintään liittyviä käsitteitä ja näkökulmia. Ensin muodostetaan kokonaiskuva organisaation työntekijöille suunnatun viestinnän määritelmistä. Sen jälkeen tarkastellaan organisaation työyhteisöviestinnän kohderyhmiä ja lopuksi erilaisia viestinnän keinoja.

3.1 Sisäinen viestintä osana organisaation toimintaa

Sisäinen viestintä voi vaikuttaa yksinkertaiselta käsitteeltä, mutta kompleksisuutta siihen tuovat erilaiset määritelmät ja näkökulmat. Sisäistä viestintää ei voida tarkastella erillisenä toimintona vaan se linkittyy koko organisaation toimintaan. Sisäinen viestintä liittyy paitsi kaikkeen organisaatiossa tapahtuvaan viestintään, myös esimiestyöhön ja henkilöstöjohtamiseen. Lisäksi sisäiseen viestintään vaikuttavat muun muassa organisaatiorakenne, organisaatiokulttuuri ja erilaiset organisaation prosessit. (Grunig 1992; Kitchen & Daly 2002; Mazzei 2010; Welch & Jackson 2007.) Sisäisellä viestinnällä on vaikutuksia myös työhyvinvointiin, ammatilliseen kehittymiseen ja työtyytyväisyyteen (Grunig, Grunig & Dozier 2002; Mazzei 2010). Zornin (2002, 46) mukaan sisäinen viestintä liittyy sisäisiin prosesseihin, muun muassa tiedonsaantiin, esimiesten ja alaisten väliseen vuorovaikutukseen ja päätöksentekoon. Organisaation työntekijöille suunnatun viestinnän alue on laajentunut ja mukaan ovat tulleet muun muassa moninaisuuden hallinta ja viimeisimpänä sosiaalisen median linjaukset. Lisäksi on huomattava, että siinä missä esimerkiksi organisaatiokulttuuri ja johtamiskäytännöt vaikuttavat sisäiseen viestintään, sisäinen viestintä myös osaltaan vaikuttaa niihin, ja sisäisen viestinnän avulla voidaan muokata tai kehittää totuttuja malleja (Mazzei 2010, 192).

Sisäisestä viestinnästä on olemassa erilaisia määritelmiä ja näkökulmia. Käytettyjä käsitteitä ovat muun muassa sisäinen suhdetoiminta tai organisaation sisäiset suhteet (Grunig 1992), henkilöstöviestintä (Cutlip, Center & Broom 2006; Tyry-Salo 2004), integroitu sisäinen viestintä (Kalla 2005) ja työyhteisöviestintä (Juholin 2007). Sisäistä viestintää on lähestytty lisäksi esimerkiksi sidosryhmänäkökulmasta (Welch & Jackson 2007) ja sisäisen markkinoinnin (Davis 2001) käsitteellä. Sisäisellä viestinnällä on myös keskeinen merkitys organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin ja se linkittyy näin ollen muutosviestintään (Bordia, Hobman, Jones, Gallois & Callan 2004; Kitchen & Daly 2002).

Yleisimmin sisäisen viestinnän määrittelyissä viestintä nähdään tapahtuvaksi organisaation sisällä ja on suunnattu organisaation työntekijöille (Mazzei 2010;

Zorn 2002). Kuten Vos ja Schoemaker (2005, 79) määrittelevät: "sisäinen viestintä on organisaation sisäiselle yleisölle suunnattua viestintää". Welchin ja Jacksonin (2007) mukaan sisäinen viestintä tapahtuu jatkuvasti organisaatioiden sisällä, ollen sekä epävirallista että virallista, johdettua viestintää. Juholin (1999) puolestaan käsitteellistää sisäisen viestinnän organisaation sisäiseksi tiedokuluksi ja vuorovaikutukseksi, joka vaikuttaa laajasti yhteisön toimintaan.

Sisäiselle viestinnälle on annettu erilaisia tehtäviä. Smythen (1997) erityisesti muutostilanteeseen määrittelemät sisäisen viestinnän tehtävät liittyvät organisaation arvojen ja kulttuurin sisäistämiseen, sisäisen toiminnan ja ulkoisen mielikuvan yhdistämiseen, oman työn näkemiseen osana suurempaa kokonaisuutta, vision kirkastamiseen, tiedonsiirtoon, sitoutumiseen sekä vuoropuheluun ja vastaanottajalähtöiseen viestintään. Yksinkertaistaen sisäisen viestinnän tehtävät jakautuvat Juholinin mukaan kolmeen osa-alueeseen eli tiedonkulkuun organisaatiossa, vuoropuheluun ja työntekijöiden mahdollisuuteen kertoa mielipiteensä sekä organisaation kannalta keskeisten tietojen, esimerkiksi strategian käsittelyyn. (Juholin 1999, 38-44.) Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen ja Ollikainen (2008, 106-108) jakavat sisäisen viestinnän tehtävät samankaltaisesti tiedonkulkuun, vuorovaikutukseen ja sitoutumiseen. Tiedonkululla varmistetaan työn kannalta olennaisimpien tietojen saatavuus, vuorovaikutuksella puolestaan pyritään avoimeen sekä monisuuntaiseen viestintään ja sitoutuminen rakentuu muun muassa strategian ja visioiden läpikäynnistä avoimesti työntekijöiden kanssa.

Vos ja Schoemaker (2005, 78-79) määrittelevät sisäisen viestinnän tärkeimmiksi funktioksi avaintoimintojen tuen, työntekijöiden sitoutumisen lisäämisen sekä muutosprosessien tukemisen. Samoilla linjoilla on Åberg (2008, 96), joka määrittelee organisaation viestinnän motiiveiksi toiminnan tukemisen, työyhteisön profiloimisen, informoinnin eli tiedonkulun, työntekijöiden kiinnittämisen ja vuorovaikutuksen. Åberg kutsuu tätä kokonaisuutta tulosviestinnän malliksi.

Mazzei (2010) tarkastelee sisäisen viestinnän tehtäviä ja tavoitteita kahdelta näkökannalta. Mikäli organisaatiota tarkastellaan systeemiteorian kautta, sisäinen viestintä määritellään organisaatiorajojen sekä sisäisen ja ulkoisen viestinnän

erojen kautta. Tällöin sisäisen viestinnän tarkoituksena on välittää tietoa ja viestejä, kouluttaa työntekijöitä viestimään organisaation tavoitteita ja luoda työntekijöille halukkuutta toimia työyhteisön jäsenenä. Mikäli organisaatiota tarkastellaan resurssiperustaisesti, jolloin kilpailuetua tuovat organisaatiossa käytettävissä olevat resurssit, viestinnän tärkeimpänä tehtävänä on kannustaa työntekijöitä aktiivisuuteen ja luoda ymmärrystä sekä vuorovaikutusta organisaation sisällä. (Mazzei 2010, 222-225.)

Työyhteisöviestinnän käsite nojaa siihen, ettei selvärajaista eroa sisäisen ja ulkoisen viestinnän välille voida enää tehdä (kts. luku 3.2). Mazzei (2010, 232) esittääkin kritiikkiä sisäisen viestinnän käsitteen käytölle. Hänen mielestään käsite viittaa liikaa organisaatiorajoihin ja viestinnän rooliin pelkästään viestien viejänä. Hän ehdottaa sisäisen viestinnän tilalle näkökulmaksi laajemmin organisaatiota ja painottaa viestinnän sijaan vuorovaikutusta tai käyttäytymistä organisaatiossa.

Juholin (2007, 89) puhuu työyhteisöviestinnästä ja on määritellyt sen seuraavasti:

> ”Viestintä tapahtuu foorumeilla, joista tärkein on fyysinen tai virtuaalinen työtila tai -ympäristö, missä työyhteisön jäsenet toimivat itseohjautuvasti ja kollegiaalisesti. Viestinnän tarkoitus on työskentelyn edellytysten luominen, työyhteisön ylläpito, vahvistaminen ja kehittäminen sekä sen jäsenten yksilöllinen ja yhteinen oppiminen, mikä tapahtuu dialogisen ja vastuullisen vuorovaikutuksen kautta. Työyhteisön jäsenet muokkaavat työllään ja viestinnällään organisaationsa mainetta tietoisesti ja tiedostamattaan ja heijastavat sitä takaisin työyhteisöön.”

Määritelmä painottaa vuorovaikutusta työyhteisössä eikä rajaa viestintää pelkästään organisaation sisälle vaan huomioi viestinnän vaikutuksen myös muun muassa organisaation maineeseen. Juholinin (2007) määritelmään liittyvät työyhteisöviestinnän osa-alueet, joita ovat isojen asioiden jakaminen ja keskustelu, ajantasatiedon saatavuus ja osallisuus sen vaihdannassa, tunnelma, osallistuminen ja vaikuttaminen työyhteisössä, yhdessä tekeminen ja oppiminen sekä viestintäfoorumien hyödyntäminen.

Kuntaorganisaation työyhteisöviestinnän on määritellyt Lavento (2008), joka kehitti muun muassa kuntien viestinnän seuranta- ja arviointijärjestelmä KISA:n.

Hänen mukaansa työyhteisöviestintä on "kunnan poikkihallinnollista viestintää, jonka tarkoituksena on luoda työskentelyn edellytyksiä sekä ylläpitää, vahvistaa ja kehittää työyhteisöä." Lavennon määritelmä pohjaa Juholinin (2007) aiempaan työyhteisöviestinnän määritelmään ja hän nostaa työyhteisöviestinnässä seurattaviksi teemoiksi muun muassa ajantasatiedon saatavuuden ja osallisuuden sen vaihdantaan sekä viestintäfoorumien hyödyntämisen. Lisäksi hän huomauttaa, että myös maineenhallinta organisaation sisältä lähtevänä kuuluu kunnan työyhteisöviestintään. (Lavento 2008, 25.)

3.2 Kohderyhmänä koko organisaatio

Kuten aiemmin sisäisen viestinnän käsitettä määriteltäessä todettiin, organisaatioviestintä on yleisesti jaettu sisäiseen ja ulkoiseen viestintään, joista sisäinen viestintä on organisaation sisällä tapahtuvaa ja työntekijöille suunnattua (kts. esim. Welch & Jackson 2007; Zorn 2002). On kuitenkin esitetty kritiikkiä, ettei yksioikoista jakoa voida enää tehdä (kts. esim. Cheney & Christensen 2001). Toki paljon puhutaan vielä sisäisestä viestinnästä, mutta jako alkaa olla keinotekoinen eikä vastaa nykypäivän todellisuutta muuttuvissa organisaatioissa. Juholin (2007) toteaa, että organisaatiot uudistuvat jatkuvasti ja kiinteät organisaatiot ovat enemmän mielikuvaa kuin todellisuutta. Myös Vos ja Schoemaker (2005, 79) huomauttavat, että rajaa sisäisen ja ulkoisen viestinnän välille on ajoittain vaikea piirtää, sillä organisaatiorajat muuttuvat työntekijöiden tehdessä etätöitä ja verkostomaisten organisaatioiden lisääntyessä. Cheney ja Christensen (2001, 231-232, 243) puolestaan toteavat, että organisaatioiden kiinteät rajat heikkenevät, joten sisäistä ja ulkoista viestintää ei ole enää olemassa erillisinä alueinaan.

Organisaation viestinnän sidosryhmiä ovat sekä ulkoiset toimijat että organisaation sisällä olevat ryhmät (internal stakeholder) (Freeman 1984; Welch & Jackson 2007). Mazzei (2010) kritisoi jakoa ulkoiseen ja sisäiseen viestintään muun muassa siitä

syystä, että työntekijät kuuluvat erilaisiin ulkoisiin yleisöihin saaden viestejä, myös työyhteisöönsä liittyen, lukuisista erilaisista lähteistä ja medioista. Sisäinen viestintä voi olla työntekijöiden näkökulmasta hämmentävä käsite, kun he saattavat lukea työtään koskevat uutiset päivän lehdestä ennen kuin tieto on tavoittanut heidät sisäisen viestinnän kanavien kautta. Onkin miltei mahdotonta eristää sisäistä toimintaa ulkoa tulevasta viestinnästä ja tiedosta (Mazzei 2010, 222). Organisaatioiden muuttuminen, erilaiset työsuhteet ja työntekijöiden vaihtuvat roolit vaikeuttavat määrittelyä, ketkä kuuluvat tai eivät kuulu sisäisen viestinnän kohderyhmiin (Kitchen & Daly 2002, 49).

Kuntasektorilla haasteita aiheuttavat kaupungin tai kunnan työntekijöiden monet roolit kunnassa. Henkilöstön asema kunnassa voi olla ristiriitainen. Kansalaisina työntekijät voivat osallistua kunnan toimintaan, esimerkiksi yleiseen yhteiskunnalliseen keskusteluun ja päätöksentekoon. Työntekijöinä, julkishallinnon toimeenpanotehtäviä suorittaessaan he voivat joutua toteuttamaan myös mahdollisesti oman tahtonsa vastaisia tehtäviä. Toisaalta he saattavat käyttää työpaikkansa eli kunnan tuottamia palveluita, esimerkiksi päivähoitopalveluita. (Nieminen 2000, 114-115.) Myös Welch & Jackson (2007, 180) huomauttavat, että henkilöillä voi olla päällekkäisiä sidosryhmärooleja esimerkiksi sisäisenä työntekijänä ja ulkoisena asiakkaana tai palvelujen käyttäjänä. Kuntalaisina työntekijät voivat olla erityisen kiinnostuneita esimerkiksi asuinalueensa kehittämiseen liittyvistä asioista ja saattavat osallistua niiden kehittämiseen aktiivisemmin kuin oman työnsä kehittämiseen. Jyväskylän kaupungin strategiajohtajan (Möttönen 2010) mukaan kuntalaiset tuleekin nähdä asiakkaina, joilla on useita erilaisia rooleja kunnan toiminnassa, muun muassa ostajana, palvelujen käyttäjänä, kuluttajana sekä kansalaisena vaikuttamassa kunnan toimintaan.

3.3 Työyhteisöviestinnän keinot

Työyhteisöviestinnän keinoja on yleisesti jaoteltu sen mukaan, perustuvatko ne kasvokkaisviestintään, sähköiseen vai painettuun viestintään. Kanavien tarkastelussa ja valinnassa voidaan myös arvioida keinojen mahdollisuutta lisätä työntekijöiden osallistumista ja keskustelua. Sosiaalisesta näkökulmasta työyhteisöviestinnän keinojen valintaan vaikuttavat oleellisesti keinoja, muun muassa viestintäteknologioita käyttävät henkilöt. Organisaation sosiaalinen ympäristö vaikuttaa paitsi viestintäasenteisiin, myös valitun keinon hyödyllisyyteen ja käyttöön. Valittu keino on hyödyllinen ja toimiva silloin kuin se otetaan aidosti ja riittävän kattavasti osaksi organisaation sisäistä viestintää. (van den Hooff, Groot & de Jonge 2005, 8.) Perinteisen kanava-ajattelun rinnalle on tuotu näkökulmia sisäisen viestinnän areenoista tai foorumeista, joita ei määritellä pelkkien käytettyjen kanavien mukaan vaan ne rakentuvat sosiaalisesti (mm. Juholin 2007). Tehokas ja toimiva työyhteisöviestintä rakennetaan tilanteen ja työntekijöiden tarpeiden mukaan (Grunig 1992).

Kuten todettu, työyhteisöviestinnän kanavat jaetaan usein kolmeen ryhmään: kasvokkaisviestintä, sähköinen viestintä sekä painettu viestintä (kts. esim. Juholin 1999). Samoilla linjoilla ovat Kortetjärvi-Nurmi ja muut (2008, 109-113), jotka ovat jaotelleet työyhteisöviestinnän kanavat kasvokkaisviestintään, johon kuuluvat henkilökohtainen keskustelu, työyksiköiden kokoukset, verkostot ja tiedotustilaisuudet, sähköiseen viestintään, johon kuuluvat sähköposti ja Intranet sekä muihin kanaviin, joihin kuuluvat muun muassa ilmoitustaulut, tiedotuslehti sekä erilaiset epäviralliset foorumit.

Juholinin (2007) määritelmän mukaan työyhteisöviestintä tapahtuu erilaisilla foorumeilla, joissa korostuu vuorovaikutus ja jotka ovat vuorovaikutuksessa myös keskenään. Työntekijät ovat osana työyhteisöviestintää, eivät pelkkiä vastaanottajia. Foorumilla Juholin viittaa latinan sanaan forum, joka on julkisen elämän alue, jonne kokoonnutaan tapaamaan ihmisiä ja keskustelemaan asioista. Nykyajan työyhteisöviestinnän foorumit ovatkin avoimia paikkoja, missä työntekijät

kohtaavat, tieto vaihtuu ja syntyy uutta tietoa tai uusia näkökulmia. (Juholin 2007, 63.) Viestintäfoorumin käsite on luotu vaihtoehdoksi perinteiselle ja yksisuuntaiselle viestinnän kanava-ajattelulle. Foorumi on määritelmältään lähellä Aulan (2000) käsitystä organisaation areenasta. Sen mukaan organisaatiossa viestintää tapahtuu kaikkialla, ei pelkästään virallisissa kanavissa. Viestintää on myös palavereissa, vuorovaikutuksessa, epävirallisissa verkostoissa ja niin edelleen. Näitä viestintäpaikkoja Aula kutsuu areenoiksi, jotka voivat olla monimuotoisia: säännöllisiä ja sovittua, spontaaneja, virallisia tai epävirallisia. Kaikille yhteistä on kuitenkin rajallinen aika. Aula kuvaakin areenaa astiaksi, "jolla on vain rajalliset mahdollisuudet käsitellä sinne valutettuja asioita". Areena-ajattelu liittyy aiemmin esiteltyyn dissipatiivisen viestinnän malliin. Areenan viestintä on sarja päällekkäisiä vuorovaikutuksia, jossa synnytetään, muutetaan ja vaihdetaan merkityksiä. (Aula 2000, 111-120.)

Juholin (2007) jakaa työyhteisöviestinnän foorumit viiteen kategoriaan: työfoorumit, sisäiset verkostot, hybridifoorumit, puoliviralliset ja viralliset foorumit. *Työfoorumeilla* viitataan organisaation fyysisiin tiloihin, missä työntekijät viettävät aikaansa ja tekevät töitä. Fyysisten työtilojen rinnalle on tullut myös erilaisia verkkopohjaisia työskentelyalustoja ja -ympäristöjä. *Sisäisiä verkostoja* voidaan verrata Åbergin (2008) puskaradion käsitteeseen. Siinä missä puskaradio tuo negatiivisia konnotaatioita, on sisäinen verkosto neutraalimpi käsite. Sillä viitataan työntekijöiden välisiin suhteisiin ja verkostojen luomiseen. Monen foorumin luova yhdistelmä muodostaa *hybridifoorumin*. Avoin työtila muodostaa edellytykset hybridifoorumille, kun työntekijät voivat huikata ajankohtaisen asian työkaverille, lähettää sähköpostia tai pitää esimerkiksi pikapalaverin. Tällainen foorumi on esimerkki vastuullisesta yksilöviestinnästä, jossa ei vain välitetä tietoa vaan myös opitaan ja tehdään yhdessä. *Puolivirallisia foorumeita* ovat esimerkiksi asiantuntijoiden välinen yhteistyö, kahvittelut sekä asian ja viihteen yhdistelmät eli erilaiset tilaisuudet ja tapahtumat. Viestinnän perinteistä kanava-ajattelua edustavat *viralliset foorumit*. Aiemmin näitä virallisia lähteitä pidettiin ainoina sisäisen viestinnän keinoina. Virallisia foorumeita ovat muun muassa henkilöstölehti,

viikko- ja kuukausipalaverit, Intranet, sähköposti sekä muut sähköisen viestinnän keinot. (Juholin 2007, 63-68, 88.)

Teknologiavälitteiseen viestintään liittyvän näkökulman mukaan työyhteisöviestinnän keinoja voidaan tarkastella sen mukaan, ovatko keinot rikkaita vai vähemmän rikkaita. Vertauskuva viittaa viestimen tai keinon mahdollisuuteen lisätä ymmärrystä sekä muun muassa henkilökohtaisuuteen ja palautteen antamisen mahdollisuuteen. Rikkaat viestimet perustuvat henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen eli kasvokkaisviestintään kun taas vähemmän rikkaat viestimet ovat yksisuuntaisia ja persoonattomia, esimerkiksi koko organisaatiolle suunnattu virallinen tiedote. Rikkaiden viestimien avulla on helpompi saada ihmiset sitoutumaan ja sitä tulisi käyttää erityisesti muutostilanteissa. Vähemmän rikkaat viestimet taas mahdollistavat ajantasaisen tiedon välittämisen ja niitä voidaan hyödyntää arkisissa tilanteissa. (Daft, Lengel & Trevino 1987, 355-366.) Tällaisessa näkökulmassa keinot nähdään lähinnä yksipuolisesti tiedon välittäjinä. Kun organisaation työyhteisöviestintää tarkastellaan vuorovaikutuksen ja kokonaisuuden kautta, viestintä ja sitä kautta myös työyhteisöviestinnän foorumit rakentuvat vuorovaikutuksessa. Käytettävät keinot määräytyvät sekä muuttuvat keskusteluun osallistuvien henkilöiden ja tavoitteen mukaan (Davis 2001, 125-126).

Työyhteisöviestinnän keinojen ja kanavien valinnassa voidaan ottaa huomioon valittujen keinojen vaikutus työntekijöiden osallistumiseen ja vuorovaikutukseen. Yksisuuntaiset, persoonattomat keinot, kuten muistiot, kirjeet ja tiedotteet eivät lisää työntekijöiden mahdollisuutta osallistua. Tällaisia keinoja kannattaa käyttää lähinnä yksityiskohtaisten tietojen viestimiseen tarvittaessa, ei jatkuvassa käytössä. Kun ajatellaan osallistumista ja vuorovaikutusta esimiesten ja työntekijöiden välillä, kasvokkaisviestintä on korvaamatonta. Keskusteluissa voidaan käydä yhdessä läpi ajankohtaisia asioita, välittää luottamuksellista tietoa tai antaa palautetta. Keskustelun kautta on lisäksi mahdollisuus saada tai testata uusia ideoita. Lisäksi työyhteisöissä on keinoja, joiden valttina on nopeus ja laaja tavoittavuus, kuten Intranet ja sähköposti. Työyhteisöviestinnän kanavien valinnassa tärkeintä on valita kanavat sen mukaan, kenelle viestitään ja mitä. Tiettyjä keinoja ei kannata käyttää vain sen vuoksi, että se on helpoin ratkaisu, mikäli se ei sovi viestin luonteeseen tai

kohderyhmän tarpeisiin. (Davis 2001, 125-126.) Vuorovaikutteisia keinoja ovat edellä mainittujen lisäksi esimerkiksi verkossa tapahtuvat keskustelut ja tapaamiset, työntekijöiden muokkaamat ja hallinnoimat Intranet-ratkaisut, vuorovaikutus esimerkiksi työpaikan ruokalassa sekä vapaamuotoiset tilaisuudet (Mazzei 2010, 229). Grunig ja muut (2002, 487) huomauttavat, että myös yksisuuntaiseksi mielletyt keinot, kuten tiedotteet voidaan nähdä dialogisina, mikäli niiden sisältö on sellaista, mitä työntekijät haluavat tietää. Mikäli esimerkiksi tiedotteissa ja uutiskirjeissä halutaan tukea vuorovaikutteisuutta, tulisi viestien ja sisältöjen rakentamisen lähteä liikkeelle siitä, mitä työntekijät tarvitsevat ja haluavat tietää eikä siitä, mitä johto haluaa kertoa.

Kun tarkastellaan kuntasektorilla työyhteisöviestinnän keinoja, Suomen Kuntaliiton toteuttamassa Kuntien viestintätutkimuksessa (2009) kuntien viestinnästä vastaavat olivat määritelleet tärkeimmiksi henkilöstöviestinnän kanaviksi sähköpostin, kokoukset ja palaverit, sisäiset tiedotteet ja kehityskeskustelut sekä tiedotustilaisuudet ja puhelimen. Vähemmän tärkeitä tai kunnista puuttuvia kanavia olivat Intranet, ilmoitustaulu ja henkilöstölehti. (Kuntien viestintätutkimus 2009.)

Työyhteisöviestinnän keinot ovat jatkuvassa murroksessa muun muassa teknologisen kehittymisen vuoksi. Esimerkiksi Aula ja Jokinen (2007) ovat tutkineet viestintäteknologioiden vaikutusta suomalaisten organisaatioiden viestintään. Organisaatiot ovat ottaneet erilaisia viestintäteknologioita käyttöön muun muassa tehostaakseen toimintaansa ja tiedonvälitystä. Toisaalta teknologioita pidetään hyvinä ja viestintää lisäävinä, toisaalta niiden katsotaan vähentävän tärkeänä pidettyä kasvokkaisviestintää. Uudet työyhteisöviestinnän keinot ja teknologiat täydentävät olemassa olevia, perinteisiä kanavia ja tuovat lisähaastetta muun muassa johtamiseen. Tulevaisuuden työyhteisöviestinnän keinoja on Aulan ja Jokisen mukaan lähes mahdotonta ennustaa, mutta olennaisinta on se, että teknologialla on viestintää tukeva, ei määräävä rooli. (Aula & Jokinen 2007, 72-85.)

4 TYÖNTEKIJÖIDEN JA ESIMIESTEN ROOLIT ORGANISAATIOSSA

Työntekijät ja esimiehet ovat organisaatiossa vuorovaikutuksessa toisiinsa eikä toinen voi toimia ilman toista. Työntekijät saavat esimieheltä tietoa, palautetta ja kannustusta. Esimies puolestaan on niin hyvä kuin hänen työntekijänsä ovat, eihän esimies voi johtaa ilman työntekijöitä. Kuten Davis (2001, 129) toteaa, esimiehet ja ylin johto ovat voimattomia ilman työntekijöiden tukea. Vuorovaikutteinen dialogi ja kaksisuuntainen viestintä ovat puolestaan merkittäviä toimivan sisäisen viestinnän näkökulmasta (Welch & Jackson 2007, 187). Seuraavana käydään läpi erilaisia näkökulmia vuorovaikutteiseen viestintään sekä esimiesten ja työntekijöiden rooleja organisaatioissa.

4.1 Vuorovaikutus työyhteisöissä

Grunig (1992, 232) huomauttaa, että menestyvissä organisaatioissa sisäinen viestintä on kaksisuuntaista ja symmetristä. Työyhteisöissä ja organisaation sisällä

tapahtuvaan vuorovaikutukseen liittyvät dialogin ja kaksisuuntaisen viestinnän käsitteet. Kaksisuuntainen viestintä voi Dozierin ym. (1995) mukaan olla epäsymmetristä tai symmetristä. Viestintä on epäsymmetristä silloin, kun esimerkiksi työntekijöistä saatuja tietoja käytetään suostuttelemaan työntekijöitä toimimaan halutulla tavalla tai organisaation tavoitteiden mukaisesti eikä organisaatiossa olla valmiita aitoon keskusteluun. Kaksisuuntaista symmetristä viestintä on silloin, kun tietoja käytetään yhteiseen keskusteluun ja tavoitteena on saada aikaan molempia osapuolia hyödyttävä ratkaisu. Symmetrisessä viestinnässä palautetta ja tietoja käytetään keskustelussa apuna ja huomioidaan sekä organisaation että työntekijöiden näkökulmat. (Dozier ym. 1995, 12-13, 39-41; Grunig 1992, 231.)

Kaksisuuntaisen symmetrisen viestinnän tavoin dialogissa on olennaisinta löytää uusi, yhteisesti keskusteltu ymmärrys tai näkökulma. Dialogissa ei valita puolia vaan se on yhteistä vuoropuhelua. (Isaacs 2001, 39-40.) Eisenberg ym. (2007) näkevät dialogin viestinnäksi, jossa jokaisella on mahdollisuus sanoa ja tulla kuulluksi. Dialogilla voidaan nähdä olevan kolme erilaista tasoa. Ensimmäinen taso on *yhteinen keskustelu*, jossa jokainen voi sanoa mielipiteensä. Haasteena ovat organisaation rakenteet ja valtasuhteet, joissa kaikilla ei ole yhtäläisiä mahdollisuuksia sanoa mielipiteitään tai niillä ei ole samanlaista vaikutusta. Toiseksi dialogi voidaan nähdä *empaattisena keskusteluna*, jossa pyritään näkemään maailma toisen silmin sellaisena kuin se on ja aidosti ymmärtää toisen näkökulmaa. Kolmanneksi dialogi voi koskea koko organisaatiota, jossa tavoitteena on yksilön menestymisen sijaan *ryhmän menestys* ja toiminta. (Eisenberg ym. 2007, 48-50.) Martin Buber (1998) on esittänyt kritiikkiä empaattisuudesta dialogin päämääränä. Hänen mukaansa empatiassa toinen nähdään objektina eikä samanarvoisena toimijana. Dialogissa olennaisinta on side meidän ja muiden välillä, jossa ihmiset keskustelevat huomioiden aidosti toisen näkökannan. (Barge 2008.) Lehtosen (2000, 206-207) mukaan tuloksellinen dialogi organisaatiossa ei ole mahdollinen ilman sitä tukevaa viestintäjärjestelmää, henkilöstön osaamista ja yhteistä kulttuuria.

Organisaatioiden sisällä tapahtuvaan vuorovaikutukseen voidaan kannustaa sisäisen markkinoinnin avulla. Sisäisellä markkinoinnilla pyritään työntekijöiden

sitoutumiseen muun muassa organisaatiostrategioihin sekä vuorovaikutteisempaan yhteistyöhön. Ydinajatus sisäisessä markkinoinnissa on, että samanlaisia markkinoinnin metodeja voidaan hyödyntää sekä ulkoisiin että sisäisiin asiakkuuksiin. Davisin (2001) mukaan on huomattavaa, että yritykset käyttävät suuria summia ulkoiseen markkinointiin, mutta unohtavat sisäisen kohderyhmän. Sisäistä markkinointia voidaan lähestyä neljästä näkökulmasta ohjaavasta ja käskevästä johtamisesta suostuttelevan ja konsultoivan lähtökohdan kautta aina vuorovaikutteiseen yhteistyöhön työntekijöiden ja johdon välillä. Weberin (1948) käsitys byrokraattisista organisaatioista liitetään usein kontrolloivaan johtajuuteen, jossa viestintä on yksisuuntaista ja johto tekee päätökset. Kuitenkin mikäli pyritään työntekijöiden osallistumiseen ja sitoutumiseen, keskustelevat lähestymistavat ovat tehokkaimpia. (Davis 2001, 121-130.)

Juholinin (2007, 32) mukaan vaikuttaminen työyhteisössä sisältää laajasti sekä työyhteisön käytännöllisiin että strategisiin asioihin vaikuttamisen. Työntekijöiden tulisi voida vaikuttaa työyhteisönsä arkisiin asioihin, mutta myös koko organisaation strategisen tason linjauksiin. Työyhteisössä vaikuttamiseen on erilaisia tapoja. Osallistava päätöksenteko on yksi keino vaikuttaa työyhteisössä. Tällainen päätöksenteko on prosessi, jossa työntekijät vaikuttavat päätökseen tai päätöksenteko on jaettu esimiesten ja työntekijöiden kesken. Osallistumisen tasot vaihtelevat työyhteisöstä ja työntekijästä sekä tehtävästä päätöksestä riippuen. Osallistuminen voi olla pakotettua tai vapaaehtoista, virallista tai epävirallista, suoraa tai epäsuoraa sekä laajasti ohjeistettua tai itseohjautuvaa. (Bordia ym. 2004, 514-515; Humphreys & Hoque 2007.) Osallistavassa päätöksenteossa työyhteisön jäseniä kutsutaan arvioimaan ja kommentoimaan asioita suunnitteluvaiheessa, jolloin päätöksiin päästään vaikuttamaan alusta pitäen (Juholin 2008, 149).

Osallistaminen päätöksentekoon ei saa olla vain pakollista ja päälle liimattua. Kuten Bordia ja muut (2004) huomauttavat, työntekijöiden ottaminen mukaan prosessiin silloin kun päätökset on jo tehty, ei lisää tyytyväisyyttä tai sitoutumista vaan päinvastoin vaikuttaa negatiivisesti. Jotta työntekijät saadaan osallistumaan työyhteisön kehittämiseen ja viestintään, tulee heidän kokea, että heidän mielipiteellään on merkitystä ja heitä arvostetaan. Myös Juholin (2008, 149) toteaa,

että näennäiset osallistavat prosessit ovat turhauttavia ja heikentävät työntekijöiden motivaatiota.

Osallistumiseen ja vuorovaikutukseen organisaatiossa liittyy palautteen antaminen. Lisäksi palaute työntekijän työstä ja suoriutumisesta on yksi tärkeimmistä tiedoista, joita esimies tarjoaa työntekijälle. Työyhteisön esimiehet ovat yksi tärkeimmistä tiedon lähteistä, kun tarkastellaan työntekijän suoriutumista ja palautetta työstä. Sekä positiivinen että negatiivinen palaute ovat työntekijälle tärkeitä, mutta tutkimukset ovat osoittaneet, että rakentavasti annetulla negatiivisella palautteella on työntekijän kehittymisen kannalta enemmän merkitystä. Mikäli esimiehen ja työntekijän välinen suhde on luottavainen ja kunnioittava, on rakentavaa, negatiivista palautetta helpompi antaa. Kuten tiedon vaihdannan, myös palautteen annon tulisi toimia työyhteisössä molempiin suuntiin. (Sias 2009, 26-29.)

Vuorovaikutukselle ja työntekijöiden osallistumiselle positiivista organisaatiota voidaan tarkastella organisaatiokulttuurin kautta. Dozier ja muut (1995, 17-18, 135-140) jakavat tutkimustensa perusteella organisaatiokulttuurit osallistaviin (participative) ja auktoritaariseen (authoritarian). Organisaatiokulttuuri määritellään usein yhteisiksi arvoiksi, uskomuksiksi ja oletuksiksi, mitkä yhdistävät yhdessä työskenteleviä. Auktoritaarinen kulttuuri korostaa sulkeutuneisuutta, sääntöjä ja hallitsemista, osallistava kulttuuri on puolestaan avoin, korostaa tiimityötä ja jaettua päätöksentekoa. Dozier ja muut (1995) kuitenkin huomauttavat, että jokaisessa organisaatiossa on osia molemmista kulttuureista. Kuitenkin toinen kulttuuri on usein toista vahvempi organisaation luonteesta riippuen.

Kuntasektorin osallistumista tarkasteltaessa haasteita asettaa organisaatiorakenne, joka osaltaan pakottaa viestinnän – ja myös johtamisen byrokraattiseen malliin, vaikka organisaatiolla olisikin haluja keskustelevampaan lähestymistapaan. Davisin (2001) esittämässä sisäisen markkinoinnin avoimimmassa lähestymistavassa, johdon ja työntekijöiden yhteistyössä muun muassa organisaation tavoitteet määritellään yhteisesti, organisaatiota koskevat haasteet ratkaistaan yhdessä ja päätöksenteko on siirretty osittain johdolta työntekijöille. Tällainen malli ei

kuitenkaan ole käytännössä mahdollinen kuntaorganisaatiossa, jonka rakenne pakottaa tietynlaiseen hierarkkisuuteen. Vuorovaikutteisia malleja ja keinoja etsittäessä tulee ottaa huomioon organisaatiorakenteen asettamat haasteet ja rajoitteet. Davis (2001, 124) toteaakin, että vuorovaikutteisuuden lähestymistavat ja toimenpiteet tulee suunnitella sopimaan organisaation johtamismalliin ja kulttuuriin.

4.2 Esimiehenä organisaatiossa

Johtamisviestinnän tarkastelussa on havaittavissa useita kahtiajakoja muun muassa johtamisen määrittelyihin ja johtajan rooleihin liittyen (Fairhurst 2001, 379). Perinteisesti johtamisessa ja esimiestyössä on tehty jaottelu management ja leadership -näkemysten välillä. Management -käsitteellä viitataan asioiden johtamiseen ja leadership -käsitteellä ihmisten johtamiseen. Käsitteiden peruserona on, että johtajuudessa on kyse monimuotoisesta vuorovaikutuksesta johtajan ja työntekijöiden välillä, kun taas asioiden johtaminen painottuu toimintaan ja toimintaprosessien hallintaan. (Lämsä & Hautala 2004, 207.) Eroa kuvataan usein ajatuksella, että managerit tekevät asiat oikein ja leaderit puolestaan tekevät oikeita asioita. Ero näkyy myös suhtautumisessa muutokseen. Siinä missä managerit haluavat säilyttää nykytilan ja hallita sitä, leaderit keskittyvät visioon ja muutokseen etsien yhä parempia ratkaisuja. (Hackman & Johnson 2009, 12, 105.) Leadereihin liitetään näkemyksiä myös muun muassa kaksisuuntaisesta viestinnästä, kuuntelemisesta ja työntekijöiden osallistamisesta (kts. esim. Grunig 1992, 132-137).

Tällainen kahtiajako on kuitenkin mustavalkoinen eikä välttämättä kuvasta todellisuutta organisaatioissa. Lämsä ja Hautala (2004, 207-208) huomauttavat, että menestyneessä organisaatiossa tarvitaan molempia johtamisen näkökulmia. Johtamistavat eivät sulje toisiaan pois tai pakota johtajaa joko käskevään tai osallistavaan johtamistyyliin. Olennaista taitaville esimiehille on vaihtaa ja mukauttaa

johtamistyyliään tilanteesta ja työntekijöiden tarpeesta riippuen. (Grunig 1992, 234-235.) Tutkimuksessaan Juholin (2007) toteaa, että management-näkökulmalle on edelleen tilausta osana työyhteisöviestintää. Se ei voi kuitenkaan olla ainoa johtamistapa, vaan työntekijät arvostavat leadership -näkökulmaa, johon liittyy muun muassa arvostava asenne. Siinä missä managerilta odotetaan faktoja, toivotaan leaderilta vuorovaikutteista viestintää ja myös esimerkkinä toimimista. (Juholin 2007, 75.)

Esimiehiltä odotetaan yhä enemmän vuorovaikutteisuutta ja halukkuutta keskusteluun. Åberg (2008, 93) on määritellyt johtamisviestinnän johtamistyöksi, jossa korostuvat organisoinnin ja tiedon jakamisen lisäksi motivointi, kannustaminen ja yhteisöllisyys (kts. myös Salminen 2001). Johtamisteorioissa Leader-Member Exchange-teoria (LMX) oli ensimmäinen, joka loi työntekijän ja esimiehen välille vuorovaikutussuhteen ja antoi myös työntekijälle roolin osana johtamista. Tämä ajattelutapa loi pohjan esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhteelle. (Sias 2009, 23.) Johtamiseen vuorovaikutteista ja osallistavaa näkökulmaa ovat tuoneet myös vuorovaikutteinen ja transformatiivinen johtajuus. Transformatiivinen johtaja on karismaattinen, ottaa työntekijöiden henkilökohtaiset tarpeet huomioon ja inspiroi alaisiaan. Tällaiselle johtajalle on tyypillistä myös luovuus, vuorovaikutteisuus, toiminnan ohjaaminen kohti organisaation visiota sekä päätöksenteko- ja toimivallan antaminen myös työntekijöille (empowering). (Hackman & Johnson 2009, 104-105.)

Esimiehen rooli työyhteisössä on jatkuvassa muutoksessa. Esimies koetaan yhä enemmän henkilöstön kehittäjänä ja mahdollisuuksien tarjoajana, ei niinkään perinteisenä, käskyjä latelevana johtajana (Grunig 1992, 235). Salminen (2001) käyttää tällaisesta esimiestyöstä nimitystä merkityksen johtaminen. Hänen mukaansa johtaminen on yhä enemmän työntekijöiden auttamista hahmottamaan organisaation toimintaympäristöä ja ylipäätään toimintaa, jonka avulla työntekijät ymmärtävät oman työnsä merkityksen kokonaisuudessa ja toimivat organisaation tavoitteiden toteuttamiseksi. (Salminen 2001, 15, 68-69.) Esimies toimii ikään kuin henkilöstön valmentajana ja ryhmän innoittajana. Myös Hackman ja Johnson (2009,

104) näkevät nykypäivän johtajan ikään kuin valmentajana, jonka tehtävä on innostaa ja neuvoa työntekijöitä.

Esimiestyö ja esimiesviestintä ovat osa organisaatioiden työyhteisöviestintää. Esimiehellä on merkittävä asema ja vaikutus työyhteisöviestintään ja häntä arvioidaan johtamisen, viestinnän sekä persoonallisten piirteiden kautta. Esimiehen rooli työyhteisössä ei Juholinin (2007) mukaan ole kuitenkaan ylivertainen. Häntä pidetään tärkeänä tiedonlähteenä, mutta häneen ei välttämättä kaikessa turvata tai luoteta. Työntekijät tekevät usein lopulliset päätelmät esimieheltä saamansa tiedon pohjalta joko itsenäisesti tai työkavereiden kesken. Esimiehen rooli työyhteisössä on myös emotionaalinen, yhteishengen luoja ja yksilön tukija. (Juholin 2007, 55, 74.)

Esimiehillä on työyhteisössä vaativa rooli myös asemansa vuoksi. He toimivat operationaalisella tasolla johtaessaan työyhteisöä ja sen työntekijöitä ja toisaalta strategisella tasolla osallistuessaan muun muassa johtoryhmän toimintaan ja linjausten suunnitteluun. Vosin ja Schoemakerin (2005, 86) mukaan esimiehet ovat tärkeässä viestinnällisessä asemassa strategisen ja operationaalisen työn välissä. Tämä voi kuitenkin aiheuttaa esimiehille tunteen, että he toimivat puun ja kuoren välissä, yrittäessään tasapainotella erilaisten vaatimusten välillä (Salminen 2001, 228). Keskinen (2005, 18) huomauttaakin, että muun muassa kuntapuolella odotukset esimiestä kohtaan ovat usein epärealistisia.

Esimiestyön haasteena ovat erilaisten roolien ja vaatimusten lisäksi myös palautteen, etenkin kritiikin antaminen sekä suuren tiedonmäärän kanssa toimiminen. Esimiehillä on vastuu välittää työntekijöille tietoa tärkeistä ja ajankohtaisista asioista, mutta toisaalta kaikkea tietoa ei voi välittää suoraan sellaisenaan vaan esimiehen tulee pohtia, mitä tietoa, missä muodossa ja keille pitää välittää. (Juholin 2007, 81.) Siasin (2009) mukaan esimiehet ovat tärkeä laadullisen tiedon lähde sekä vanhoille että juuri taloon tulleille työntekijöille ja esimiehet toimivat myös roolimalleina työntekijöille. Toimiessaan työntekijöille ensikäden tiedonlähteenä, he suodattavat ja tulkitsevat tietovirtaa, vaikuttaen näin työntekijöiden näkemyksiin organisaatiosta ja työhön liittyvistä asioista. Toisaalta tiedon tulisi organisaatiossa kulkea myös toiseen suuntaan. Jotta esimiehet voivat

tehdä ajan tasalla olevia johtamispäätöksiä, tulee heidän saada tietoa työntekijöiltä. Työntekijöiden halukkuus jakaa tietoa esimiehelle riippuu kuitenkin useista asioista, muun muassa tiedon vaikutuksesta työntekijän asemaan, luottavatko työntekijät johtajaan ja saavatko työntekijät omasta mielestään johtajalta riittävästi tietoa. (Sias 2009, 25-26.) Esimiesten viestintää voi hankaloittaa, mikäli he eivät saa omilta esimiehiltään riittävästi tai riittävän nopeasti tietoa eivätkä näin ollen voi välittää sitä eteenpäin työyhteisössä. Lisäksi jatkuvasti kasvava informaation määrä voi aiheuttaa esimiehelle stressiä ja voimattomuuden tunteen. (Salminen 2001, 228-240.)

4.3 Työntekijän roolit organisaatiossa

Dozierin ja muiden (1995) mukaan viestinnän yleisöä eli sisäisen viestinnän näkökulmasta työntekijöitä ja heidän roolejaan voidaan tarkastella sen mukaan, ovatko he aktiivisia tai passiivisia. Aktiiviseen yleisöön kuuluva työntekijä on kiinnostunut organisaatiosta ja haluaa vaikuttaa asioihin, passiivinen puolestaan ei halua vaikuttaa tai ei tunnista organisaation viestinnän vaikutusta itseensä. Organisaation tulee kuitenkin huomioida toiminnassaan molemmat ryhmät. (Dozier ym. 1995, 31.) Työntekijöiden aktiivisuus vaikuttaa heidän rooleihinsa ja käytökseensä organisaatiossa. Aktiiviseen yleisöön kuuluvat työntekijät etsivät, tulkitsevat ja välittävät tietoa sekä ovat sitoutuneita työyhteisöönsä. Passiivisuus puolestaan voi viestiä siitä, että työntekijät kokevat itsensä voimattomiksi vaikuttamisessa organisaation asioihin ja se näkyy tiedon pelkkänä vastaanottamisena ja keskusteluhaluttomuutena. (Mazzei 2010, 223.)

Työntekijän sitoutumiseen organisaatioon vaikuttaa psykologinen sopimus, joka voidaan määritellä uskomukseksi tai ääneen lausumattomaksi sitoumukseksi työntekijän ja työnantajan välillä. Psykologinen sopimus sisältää esimerkiksi työnantajan odotuksia sitoutumisesta ja joustamisesta sekä työntekijän odotuksia liittyen tuleviin tehtäviin, ammatilliseen kehittymiseen tai työnantajan haluun

huolehtia työntekijästä. (kts. esim. Cooper 1999; Guest 2004.) Työntekijät, jotka kokevat psykologisen sopimuksen vahvana, sitoutuvat tiukemmin työyhteisöönsä ja ovat valmiita työskentelemään sen menestymisen eteen. He ovat myös kaikkein aktiivisimpia viestinnän yleisöjä. (Mazzei 2010, 224.) Lisäksi työntekijöiden ottaminen mukaan organisaation päätöksentekoon ja työntekijöiden voimaantuminen (empowerment) vaikuttavat positiivisesti työtyytyväisyyteen ja sitä kautta organisaatioon sitoutumiseen (Dozier ym. 1995, 138; Grunig 1992, 560, 231-232).

Viimeaikaiset tutkimukset työntekijöiden sitoutumisesta ja roolista organisaatiossa ovat osoittaneet, että työntekijän merkitys organisaatiolle sekä näkemys organisaation kontrollista työntekijään ovat muuttuneet. Esimerkiksi Joensuu (2006) on väitöskirjassaan tutkinut postmoderneja työntekijöitä IT-yrityksissä. Hänen mukaansa postmoderni työntekijä ei ole perinteisten mallien mukaisesti kiinnostunut koko organisaatiota koskevista asioista vaan pikemminkin omasta työstään ja itsensä kehittämisestä (Joensuu 2006, 172 - 189). Työntekijästä on tullut organisaatioissa yhä tärkeämpi, aktiivinen ja itse tietoa hankkiva toimija, jonka sitoutumisen ja toiminnan varassa organisaation menestys lepää (Salminen 2001, 25). Varhaiset johtamisen tutkimukset korostivat esimiehen asemaa ja toimintaa organisaatiossa, mutta esimiestaitojen rinnalle yhtä tärkeinä ovat nousseet työntekijöiden alaistaidot. Keskinen (2005) toteaakin, että esimiestyön onnistumisen ja organisaation menestymisen yksi ehto on, että työntekijät toimivat vastuullisesti ja motivoituneesti. Aiemmin työntekijän sitoutumisesta ja velvollisuuden ylittävästä toiminnasta on puhuttu käsitteellä organisaatiokansalaisuus (organizational citizenship) (kts. esim. Halbesleben, Bowler, Bolino & Turnley 2010). Alaistaidon käsite on otettu Suomessa käyttöön 2000-luvulla ja sitä on tutkittu muun muassa kuntaorganisaation näkökulmasta (Keskinen 2005).

Alaistaidon käsitteeseen liittyy vastuuta työtovereista ja työtavoitteiden saavuttamisesta sekä aktiivista osallistumista työyhteisön toimintaan muun muassa työn kehittämisen, työtovereiden opastamisen ja keskusteluun osallistumisen kautta. Alaistaito voidaan nähdä niin sanottuna ekstraroolina, jota ei suoranaisesti edellytetä

virallisesti työsopimuksessa, mutta joka on työntekijän motivoituneisuutta ja halukkuutta toimia yli sovittujen roolirajojen edistääkseen työyhteisön hyvinvointia (vrt. psykologinen sopimus). Alaistaito voidaan nähdä myös ylimääräisenä, palkattomana työnä, mikä osaltaan voi heikentää työntekijöiden halukkuutta kehittää kyseisiä taitoja. Työntekijät voivat kokea, että he saavat kuukausipalkkansa, toimivatpa he hyvien alaistaitojen mukaan tai eivät. Jotta työntekijöitä rohkaistaisiin käyttämään ja kehittämään alaistaitojaan, tulisi esimiesten huomioida tämä palautteenannossa sekä mahdollisuuksien mukaan myös palkkauksessa ja urakehityksessä. Esimies voi aloittaa uuden työntekijän alaistaitojen kehittämisen heti perehdyttämisvaiheessa ja jatkaa kehittämistä selkeiden tavoitteiden asettamisen, palautteen antamisen, jatkuvan vuorovaikutuksen ja työtehtävien priorisoinnin kautta. Työntekijän vastuulla on puolestaan toimia aktiivisesti yhteistyössä esimiehen ja työtovereiden kanssa. (Keskinen 2005, 19-24, 43-44, 76.)

Edellä mainittujen alaistaitoon kuuluvien tekijöiden lisäksi tärkeää on huomioida myös tiedollinen ulottuvuus. Alaistaitoihin kuuluu työn sujumisen kannalta olennaisten tietojen omaksuminen, hankkiminen ja käyttäminen (Keskinen 2005, 34). Juholin (2007) on korvannut perinteisen tiedonkulku-käsitteen tiedonvaihdannalla. Nykyorganisaatioissa tieto kulkee erilaisten keinojen ja foorumeiden avulla miltei reaaliajassa ja jokainen työntekijä osallistuu tiedonvaihdantaan. Tiedonvaihdantaa myös tehdään kaikkialla työyhteisössä. (Juholin 2007, 36, 78.) Vuorovaikutusta ja tiedonkulkua tarkasteltaessa on tärkeää huomata, että työntekijöiden väliset suhteet vaikuttavat työn tekemiseen ja organisaatiossa tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Kuten Sias (2009, 58) toteaa, tutkimukset ovat osoittaneet, että työhön liittymättömien asioiden viestintä esimerkiksi vapaamuotoisilla foorumeilla ei suinkaan ole työhön liittymätöntä vaan se vaikuttaa vahvasti työkavereiden välisiin suhteisiin ja sitä kautta myös lukuisiin organisaation ja yksilön kannalta tärkeisiin asioihin, muun muassa tyytyväisyyteen ja sitoutuneisuuteen.

Juholinin (2008, 85) mukaan ajantasatiedon vaihdannassa kysymys on ennen kaikkea työntekijän vastuusta, jota jokaisen työyhteisön jäsenen on otettava omalta osaltaan tiedonvaihdannasta. Työntekijän tulee ottaa aktiivinen rooli yhteisössä ja

osallistua tiedon tuottamiseen ja vaihdantaan. (Juholin 2008, 85-86.) Siasin (2009) mukaan tiedonvaihdanta on tärkeä ja jatkuva prosessi, jossa työntekijät ovat toisilleen yksi tärkeimmistä tiedonlähteistä. Tiedon vaihtaminen voi liittyä työtehtäviin, keskinäiseen palautteeseen tai sosiaaliseen verkostoon ja suhteisiin. Työntekijät voivat käyttää suoria tai epäsuoria keinoja tiedon saamiseen ja vaihtamiseen. Suora keino viittaa kysymiseen työkaverilta kun taas epäsuora keino viittaa muun muassa havainnointiin ja epäsuoriin kysymyksiin. Työntekijöiden väliset suhteet vaikuttavat tiedon määrään ja laatuun. Mikäli suhde on niin sanottu virallinen ja tiedottava, eivät työntekijät anna toisilleen spontaania palautetta tai suoraan työtehtävään liittymätöntä tietoa. Mikäli suhde on avoimempi ja henkilökohtaisempi, jakavat työntekijät toisilleen laajemmin tietoa ja keskustelevat yleisemmin työtehtävistään. (Sias 2009, 61, 65.)

5 KOHDEORGANISAATION ESITTELY

Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimii Jyväskylän kaupunki. Tässä luvussa esitellään kohdeorganisaatio sekä kuvataan, millaista on Jyväskylän kaupungin viestintä sekä mitä viestinnän haasteita organisaatiossa on havaittavissa nyt ja tulevaisuudessa.

5.1 Jyväskylän kaupunki

Jyväskylän asukasluku ylitti 130 000 elokuun 2010 lopussa. Jyväskylä on asukasluvultaan Suomen seitsemänneksi suurin kaupunki. Kaupungin väkiluvun suhteellinen kasvu on pitkään ollut suurten kaupunkien ripeimpien joukossa. 2000-luvulla Jyväskylän asukasmäärä on kasvanut keskimäärin 1450:llä vuodessa. (Mäenpää 2010.)

Jyväskylän kaupunki kasvoi sekä asukasmäärältään että pinta-alaltaan, kun kolme kuntaa, Jyväskylän kaupunki, Jyväskylän maalaiskunta ja Korpilahden kunta

yhdistyivät 1.1.2009. (Jyväskylän kaupunki 2010a.) Kuntien yhdistyminen vaikutti myös kuntarakenteeseen sekä toi uusia haasteita viestintään.

Kuviossa 1 kuvataan Jyväskylän kaupungin organisaatiota kuntien yhdistymisen jälkeen. Jyväskylän kaupunki on suuri, monialainen konserni. Luottamushenkilöorganisaatio jakaantuu kaupunginvaltuustoon, kaupunginhallitukseen sekä lautakuntiin ja johtokuntiin. Kaupunkiorganisaatio jakaantuu kolmeen palvelualueeseen eli sosiaali- ja terveyspalveluihin, sivistyspalveluihin, sekä kaupunkirakennepalveluihin ja liiketoimintaan. Hallinnon koordinoinnista ja keskitetyistä palveluista vastaa hallintokeskus.

KUVIO 1 Jyväskylän kaupungin organisaatio 1.1.2009

Jyväskylän kaupunki on maakunnan suurin työnantaja noin 7000 työntekijän voimin. Suurin osa kaupungin työntekijöistä on vakituisessa työsuhteessa olevia,

mutta kaupunki työllistää myös määräaikaisissa ja sivutoimisissa työsuhteissa olevia sekä sijaisia. Kaupungin vakituisista työntekijöistä 78 % on naisia ja työntekijöiden keski-ikä on 46,4 vuotta. Keskimääräinen työntekijöiden palvelusaika on 13,5 vuotta. Työntekijöiden korkea keski-ikä kertoo osaltaan kaupungin tulevaisuuden haasteesta, kasvavasta eläköitymisestä. Vähenevä työvoima haastaa kaupungin työnantajakuvan, jonka vuoksi keskeistä on johtamisen, viestinnän ja työnantajamarkkinoinnin kehittäminen. (Jyväskylän kaupungin henkilöstökertomus 2009.) Kaupungin henkilöstöjohtajan mukaan toiminnan ja viestinnän haasteena on myös eriytyneisyys ja hajanaisuus. Organisaatiossa työskentelee noin 500 esimiestä ja työyhteisöjä on myös satoja. Näillä kullakin on oma arkensa ja omia käytäntöjään. (Malkki 2010.)

Kaupungin viestintään vaikuttavat lisäksi erilaiset muutokset ja uudistukset, joita on jatkuvasti käynnissä. Lisäksi laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa määrittelee henkilöstön osallistamista ja muun muassa keskeneräisten asioiden kommentointimahdollisuuksia (Finlex 2007a). Jyväskylän kaupungissa yhteistoimintamenettely on olennainen osa koko kaupungin toimintaa ja yhteistyötä tehdään tiiviisti ammattijärjestöjen edustajien kanssa. Lisäksi henkilöstöllä on edustajat erilaisissa työryhmissä. Tutkimuksen toteuttamisen aikaan käynnissä oli pääosin vuoden 2013 alkuun valmistuva uuden sukupolven organisaatiouudistus. Se tarkoittaa muun muassa palvelu- ja luottamushenkilöorganisaation kehittämistä sekä vuorovaikutuksen lisäämistä toimintaympäristön kanssa (kts. Jyväskylän kaupungin uuden sukupolven organisaatio 2010). Tulevaisuuden muutoksia ovat muun muassa sähköisten viestintäfoorumeiden lisääntyminen, uudenlaisten palvelukokonaisuuksien luominen, työyhteisöjen ja organisaatioiden yhdistyminen sekä esimerkiksi Jyväskylän yhteistoiminta-alueen terveyskeskuksen perustaminen. Tavoitteena on uudistaa toimintatapoja ja luoda toimivia, asukkaiden elämäntilanteita ja tarpeita vastaavia, vaikuttavia ja taloudellisia palvelukokonaisuuksia. (Mäenpää 2010.)

Terveyspalvelujen yhteistoiminta-alueen muodostamista määrää puitelaki. Puitelain 5 §:n 3 momentin mukaan "kunnassa tai yhteistoiminta-alueella, joka huolehtii perusterveydenhuollosta ja siihen kiinteästi liittyvistä sosiaalihuollon tehtävistä, on

oltava vähintään noin 20 000 asukasta". (Finlex 2007b.) Lain puitteissa Jyväskylä, Hankasalmi, Muurame ja Uurainen ovat solmineet keskinäisen yhteistoimintasopimukseen, joka määrittää sopimuskuntien terveydenhuollon palveluiden järjestämisen. Jyväskylä toimii yhteistoiminta-alueen isäntäkuntana ja sillä on järjestämisvastuu yhteistoiminta-alueen kansanterveystyön ja siihen kiinteästi liittyvien sosiaalipalveluiden sekä erikoissairaanhoidon palvelujen järjestämisestä. Yhteistoiminta-alueesta käytetään nimeä Jyväskylän yhteistoiminta-alueen terveyskeskus, JYTE. Yhteistoiminta-alueen aloittaessa puretaan Palokan ja Korpilahden-Muuramen terveydenhuollon kuntayhtymät, jotka ovat aiemmin järjestäneet terveyspalvelut entisen maalaiskunnan sekä Korpilahden alueella. Kuntayhtymien purkamisesta on sovittu uuden Jyväskylän perustamissopimuksessa vuonna 2008. Kaikkien sopimuskuntien sekä kuntayhtymien terveydenhuollon henkilöstö siirtyy yhteistoiminta-alueen myötä Jyväskylän kaupungin työntekijöiksi. Tämä tarkoittaa kaikkiaan yli 500 terveydenhuollon ammattilaisen siirtymistä kaupungin palvelukseen. Tämä luo uusia haasteita työyhteisöviestinnälle muun muassa organisaatiokulttuurien yhdistämisen ja tiedonkulun osalta. (Hyvönen 2010.)

5.2 Jyväskylän kaupungin viestintä

Kaupungin viestintää johdetaan keskitetysti, mutta toteutetaan hajautetusti. Koordinointi-, ohjeistus- ja kehittämisvastuu on hallintokeskuksen viestinnällä, jossa työskentelevät viestintäjohtaja, verkkoviestintäpäällikkö, verkkotiedottaja ja tiedottaja. Jokaisella kolmella palvelualueella on viestintäpäällikkö sekä lisäksi päätoimisia ja oman toimensa ohella viestinnästä vastaavia työntekijöitä. Kaupungin viestintää johtavat kaupunginhallitus ja kaupunginjohtaja. (Jyväskylän kaupunki 2010b.)

Jyväskylän kaupungin viestinnän päätehtävät ovat viestintäjohtajan mukaan työyhteisöviestintä, valmistelu- ja päätösviestintä, kuntalaisviestintä

(palveluviestintä), häiriö- ja poikkeusolojen viestintä sekä kaupunkimarkkinointi ja maineen hallinta. Viestinnästä vastaavilla on kaupunkiorganisaation sisällä tiivis yhteistyö ja toimintaa kehitetään yhdessä. (Mäenpää 2010.) Jyväskylän kaupungin viestinnän tavoitteena on tukea tasapuolista tiedonsaantia, vuoropuhelua, osallistumista ja vaikuttamista sekä myönteistä mainetta. Viestintä ja kaupungin toiminta pyrkii olemaan luonteeltaan avointa, ennakoivaa ja luotettavaa. Tavoitteena on, että muun muassa henkilöstö saa tarvitsemansa tiedon oikea-aikaisesti ja ymmärrettävässä muodossa. (Jyväskylän kaupunki 2010b.)

Kaupungin työyhteisöviestinnän keskeisiä yhteisiä foorumeja ovat tällä hetkellä Intra ja sähköposti. Lisäksi työyhteisöviestinnän foorumit kaupungin sisällä vaihtelevat palvelualueittain ja työyhteisöjen mukaan. Käytössä olevia keinoja ovat muun muassa erilaiset sisäiset tiedotteet sekä tiimi- ja viikkopalaverit. Yhtenä tärkeänä työyhteisöviestinnän keinona on myös kasvokkais- ja esimiesviestintä. Henkilöstölehteä uudella kaupunkiorganisaatiolla ei ole. (Mäenpää 2010.) Verkkoviestintää kehitetään jatkuvasti. Intran ulkoasu uudistettiin elokuussa 2009 ja samassa yhteydessä otettiin käyttöön uusia toiminnallisuuksia. Tutkimusajankohtana henkilöstöllä oli mahdollisuus käyttää Intrassa muun muassa dokumenttien hallintajärjestelmä Aatamia, keskustelupalstaa, verkkopohjaista työskentelyalustaa Intrawikiä, tapahtumakalenteria ja kirpputoria. Tammikuussa 2010 Intran suosituimmat sivut olivat etusivun lisäksi haku, avoimet työpaikat ja kirpputori. (Pehkonen & Ratschinskij 2010.)

Johtamis- ja työyhteisöviestintää hoitaa työyhteisöissä esimies. Esimiehillä onkin laajassa kaupunkiorganisaatiossa olennainen asema tiedon välittäjinä ja vuorovaikutuksen lisääjinä. Heidän kauttaan tieto kulkee työyhteisöön, mutta toisaalta myös kaupungin johdolle. Viestintä on myös linkitetty muun muassa henkilöstöstrategiaan ja sitä kautta osaksi johtamista. (Mäenpää 2010.) Henkilöstöjohtajan mukaan Jyväskylän kaupungilla on useamman vuoden ajalta kokemusta henkilöstön osallistumisesta. Vuoden 2009 henkilöstöstrategiassa tuodaankin esille kuntien yhdistymistä ja muutoksen läpiviemistä tukevia, osallistavia toimenpiteitä, muun muassa henkilöstölle suunnatut

"Tulevaisuustyöpäivät" sekä esimiesten ja työntekijöiden valmennukset ja koulutukset. (Malkki 2010.)

Jyväskylän kaupungin viestinnän nykytilaa on kartoitettu erilaisilla sisäisen viestinnän ja johtamisen tutkimuksilla ja työyhteisöissä toteutetuilla kyselyillä. Vuonna 2002 Elisa Juholinin johdolla tutkittiin kaupungin sisäistä viestintää sekä määrällisin että laadullisin menetelmin (Jyväskylän kaupungin sisäisen viestinnän tutkimus 2002). Näin laajaa sisäisen viestinnän tutkimusta ei ole sen jälkeen tehty, vaan työyhteisöviestintää koskevat tutkimukset ovat olleet erilaisia selvityksiä ja kyselyitä. Tässä työssä tausta-aineistona käytettiin koko henkilöstölle toteutettua riskien arviointikyselyä 2010, jossa yhtenä teemana mitattiin työyhteisöviestintää. Toinen tausta-aineistona käytetty kysely oli kaupungin sekä palvelualueiden johtoryhmille toteutettu viestintäkysely talvella 2009-2010. Menetelmänä käytettiin KISA-pikatestiä, jossa yhtenä osiona on työyhteisöviestintä (kts. kunnat.net). Riskien arviointikyselystä kävi ilmi, että erityisesti vuorovaikutteisuutta ja keskustelua työyhteisöissä tulisi lisätä. Lisäksi toivottiin, että kaupunkiorganisaation päätöksistä tiedotettaisiin paremmin ja työyksiköissä tieto saataisiin ajoissa. (Jyväskylän kaupungin riskien arviointikysely 2009.) KISA-pikatestin mallilla johtoryhmälle toteutetusta kyselystä nousi myös esiin tarve yhteisöllisyyteen ja keskusteluun. Osallistumismahdollisuudet nähtiin melko hyvinä, mutta viestintäkulttuuria ei kuitenkaan koettu yhteisölliseksi ja verkostomaiseksi. Myös viestinnän arviointiin toivottiin kiinnitettävän huomiota. (Jyväskylän kaupungin KISA-pikatesti 2010.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää henkilökunnan käsityksiä kohdeorganisaation työyhteisöviestinnästä ja sen kehittämisestä. Tutkimuksen tavoitteena oli muodostaa kerätystä aineistosta sekä tutkijan omaa perehtyneisyyttä hyödyntäen konkreettiset kehittämisehdotukset kohdeorganisaation työyhteisöviestintään. Lisäksi haluttiin tutkia kuntien viestintää erilaisesta, kehittävästä näkökulmasta ja tuoda kuntaviestintään lisää tietoa.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Millaisia käsityksiä työntekijöillä on kohdeorganisaation työyhteisöviestinnästä?

2. Miten kohdeorganisaation työyhteisöviestintää tulisi kehittää?

Tutkimuskysymyksiin pyrittiin löytämään vastauksia kohdeorganisaation työntekijöiden fokusryhmähaastatteluilla (luku 6.4) sekä koko kohdeorganisaation työntekijöille suunnatulla verkkokyselyllä (luku 6.5). Punaisena lankana tutkimuksen toteuttamisessa on kehittävä näkökulma, mikä näkyy muun muassa

lähestymistavaksi valitussa kehittävässä työntutkimuksessa sekä aineiston hankinnassa. Esimerkiksi fokusryhmähaastatteluissa ei vain tyydytty toteamaan sisäisen viestinnän haasteita vaan keskusteltiin siitä, miten niitä tulisi kehittää. Kehittävän työntutkimuksen mukaan fokusryhmähaastatteluihin osallistuneet henkilöt toimivat osaltaan kehittävinä tahoina (Engeström 1995), jolloin se myös määrittää haastatteluteemoja ja haastatteluihin suunnattuja odotuksia.

6.2 Tutkimusote ja -menetelmä

Tutkimukseen valittiin laadullinen tutkimusote. Laadullinen tutkimus valittiin lähestymistavaksi, sillä se mahdollistaa teemaan tutustumisen mahdollisimman avoimin lähtökohdin (Eskola & Suoranta 1998, 19). Lisäksi laadullisen tutkimuksen avulla saadaan tietoa tutkimushenkilöiden käsityksistä ja toiveista määrällistä tutkimusta paremmin. Koska tutkimuksen tavoitteena oli muodostaa kehittämisehdotuksia Jyväskylän kaupungin työyhteisöviestintään, ei jo olemassa olevien aineistojen tai teorioiden haluttu vaikuttavan liian vahvasti tutkimuksen toteuttamiseen vaan kaupungin työntekijöiden äänen haluttiin antaa kuulua. Tutkija ei tietenkään voi kokonaan irrottautua aiemmasta tutkimuksesta vaan tutkijan aiemmat kokemukset ja tieto vaikuttavat tutkimukseen (Eskola & Suoranta 1998, 19-21). Tutkimusteemat nousivat teorian lisäksi Jyväskylän kaupungin avainhenkilöiden haastatteluista ja tausta-aineistosta. Ongelmanasetteluna voidaan käyttää käsitysten ja asenteiden kuvaamista. Tällainen humanistiselle tutkimukselle tyypillinen ongelmanasettelu tähtää ihmisten erilaisten mielipiteiden ja käsitteiden kartoittamiseen ja kuvaamiseen (Menetelmäpolkuja humanisteille 2009).

Tutkimuksessa todellisuutta tarkastellaan sosiaalisen konstruktionismin kautta. Sosiaalisen konstruktionismin näkökulma liittyy tutkimuksessa yhtenä lähestymistapana olevaan organisaatiossa tapahtuvaan vuorovaikutukseen ja keskusteluun. Sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta viestintä on sosiaalinen ja vuorovaikutteinen prosessi, jossa todellisuus, käytännöt ja roolit

rakentuvat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (Mazzei 2010, 223). Kuten Sias (2009, 11) toteaa organisaatio, jota tarkastellaan sosiaalisen konstruktionismin kautta, rakentuu henkilöiden vuorovaikutukselle. Organisaatio ei ole olemassa fyysisessä osoitteessa tai tilassa vaan sen jäsenten vuorovaikutuksessa. Siinä tutkitaan viestinnän roolia organisaation rakentamisen, säilyttämisen ja muokkaamisen kautta.

Työyhteisön jäseniä kuuntelemalla voidaan päästä perille siitä, miten työyhteisö heidän ajatuksissaan ja puheissaan rakentuu. Tässä tutkimuksessa onkin oleellista viestinnän rakenteiden sijaan tutkia sitä, miten työntekijät kokevat organisaation viestinnän. Sosiaalisen konstruktionismin lisäksi tutkimuksessa on nähtävissä pragmatismin filosofia. Tutkimuksen tavoite ja lopputulema ovat käytännönläheisiä ja pragmatismi korostaakin juuri lopputulosta, hyötyjä ja käytännöllisyyttä (Pihlström n.d.).

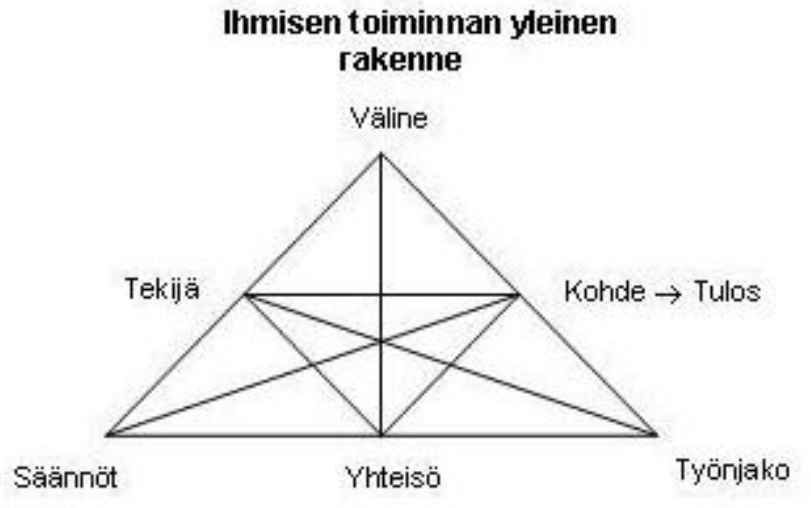
6.3 Kehittävä työntutkimus lähestymistapana

Tutkimuksen toteuttamisen lähestymistapana on Engeströmin kehittävä työntutkimus. Menetelmän on arvioitu olevan erittäin hyödyllinen julkishallinnon kehittämishankkeissa. Koska kyseessä ei ole laaja kehittämishanke, tutkimuksessa ei tehdä puhdasta kehittävää työntutkimusta kaikkine osa-alueineen. Sen sijaan tutkimuksessa hyödynnetään kehittävän työntutkimuksen perusperiaatteita ja vaiheita ohjaamassa tutkimuksen etenemistä.

Kehittävän työntutkimuksen teoreettisena lähtökohtana on kulttuurihistoriallinen toiminnan teoria. Tämän teorian pohjalta muun muassa Engeström on kehittänyt kehittävän työtutkimuksen teoreettisia perusteita. Myöhemmin lähestymistapa on otettu laajemminkin mukaan organisaatioiden kehittämiseen ja siihen on laadittu erilaisia työkaluja, muun muassa Muutoslaboratorio (ks. www.muutoslaboratorio.fi). Engeströmin (1995, 12) mukaan kehittävä työntutkimus yhdistää tutkimuksen, käytännön kehittämistyön ja koulutuksen.

Kyseessä on osallistavia kehittämismenetelmiä korostava lähestymistapa, jossa työntekijät analysoivat ja kehittävät työtään. Kehittävä työntutkimus asettaa työntekijän kehittämisen keskipisteeseen. Lähestymistapa soveltuu tämän tutkimuksen tutkimusongelmaan ja luonteeseen, sillä tutkimuksessa halutaan selvittää juuri työntekijöiden kehittämisehdotuksia. Myös osallistava näkökulma tutkimuksen toteuttamisessa tukee sekä tutkimuksen tavoitteita että kohdeorganisaation suunnitelmia ja toiveita viedä toiminta osallistavan viestinnän ja johtamisen suuntaan.

Kehittävässä työntutkimuksessa työtä tarkastellaan toimintajärjestelmän kautta. Engeström on esittänyt kuviossa 2 olevan toimintajärjestelmän, jossa osatekijöinä ovat yhteisö, työnjako, kohde, välineet, tekijä ja säännöt. Yksittäisten tekojen sijaan analysoidaan koko toimintaa ja osatekijöiden vaikutusta toisiinsa. Toimintajärjestelmä on dynaaminen ja erilaiset ristiriidat osatekijöiden välillä liittyvät keskeisesti työn kehittämiseen. (Engeström 1995.) Esimerkiksi tekijä voi kokea ristiriidan yhteisön sääntöjen muuttuessa tai esimerkiksi uuden tietojärjestelmän eli työkalun hankkiminen aiheuttaa ristiriidan työnjaossa.

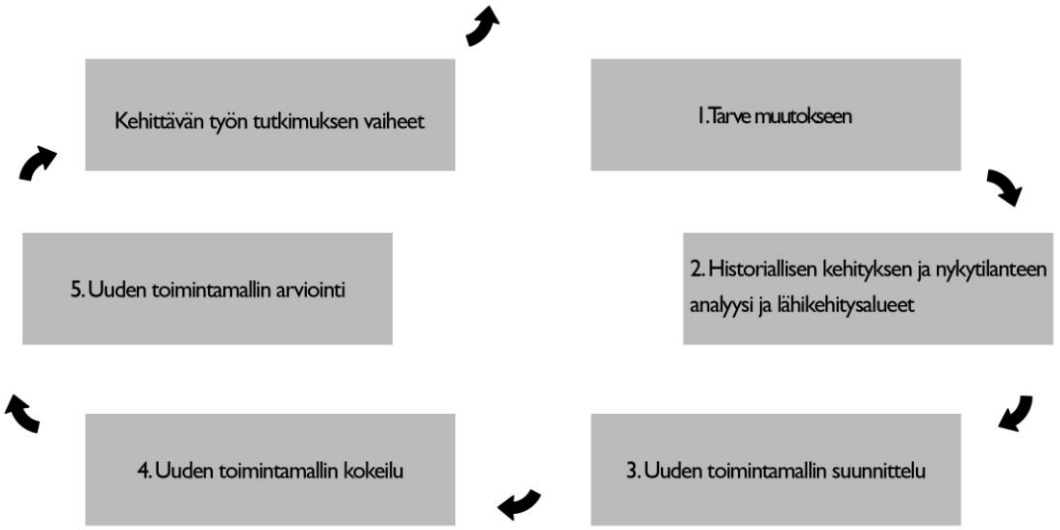


KUVIO 2 Toimintajärjestelmä (Engeström 1987 ja 1995)

Toimintajärjestelmässä tekijänä voi olla organisaation työntekijä tai työntekijäryhmä, jonka näkökulmasta työtä tarkastellaan ja kehitetään. Tässä tutkimuksessa tekijänä on Jyväskylän kaupungin työntekijä. Ensimmäisessä aineistonkeruussa tekijänä ovat neljä fokusryhmäkeskusteluun osallistuvaa ryhmää eri palvelualoilta ja toisessa aineistonkeruussa tekijänä ovat kaikki kaupungin työntekijät, sillä kaikilla on mahdollisuus vastata kyselyyn Intran kautta. Toimintajärjestelmän kohde tarkoittaa ilmiötä tai työtapaa, johon pyritään vaikuttamaan. Tässä tutkimuksessa kohteena on kohdeorganisaation työyhteisöviestintä. Yhteisöllä tässä tutkimuksessa puolestaan tarkoitetaan Jyväskylän kaupunkia kokonaisuudessaan.

Työnjako tarkoittaa muun muassa valtahierarkiaa ja tehtävien jakoa työntekijöiden kesken. Tässä tutkimuksessa työnjako tarkoittaa esimerkiksi esimiesten ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta ja työnjakoa. Säännöt ovat yhteisössä vallitsevia sääntöjä tai normeja ja välineet viittaavat työkaluihin. Tässä tutkimuksessa, kun tarkasteltavana kohteena on työyhteisöviestintä, välineet ovat esimerkiksi Intra, henkilöstölehti ja työyhteisön palaverit. Engeström (1995) toteaa, että organisaation toimintajärjestelmässä on monia erilaisia intressejä ja näkökulmia. Kehittävässä työntutkimuksessa tätä moninaisuutta kutsutaan moniäänisyydeksi. Kehittämisen kannalta on tärkeää huomioida moniäänisyys ja käyttää sitä luomaan vuorovaikutusta ja dialogia eri toimijoiden kesken sekä löytää luovia, erilaisia lähestymistapoja kohteen kehittämiseen. (Engeström 1995, 48-49.) Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa moniäänisyys on arkea erilaisten palvelualueiden, esimiesten ja hyvin erilaisista työyhteisöistä tulevien työntekijöiden vuorovaikutuksessa. Tutkimuksessa moniäänisyys on haluttu hyödyntää mahdollisimman monipuolisten kehittämisehdotusten saamiseksi.

Kehittävässä työntutkimuksessa on erotettavissa viisi vaihetta, jotka pohjautuvat ekspansiiviseen oppimissykliin kuvion 3 mukaisesti. Ekspansiivinen oppiminen on työyhteisön tai työntekijän laajenevaa oppimista ja kehittymistä.

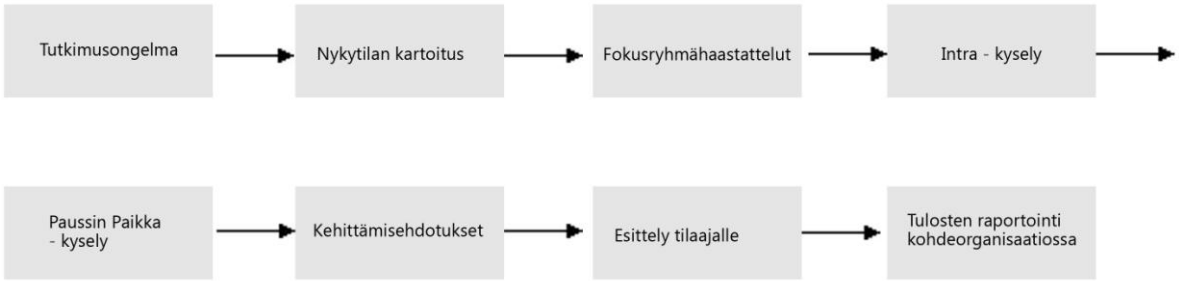


KUVIO 3 Kehittävän työntutkimuksen vaiheet (Engeström 1995)

Syklin käynnistää organisaatiossa ilmenevä tarve muutokseen. Yleensä tarve kumpuaa osatekijöiden välisistä ristiriidoista ja nykyisen toimintamallin toimimattomuudesta. Ensimmäisessä vaiheessa tutkijan työnä on perehtyä organisaatioon ja sen toimintaan sekä rajata ja täsmentää kehittämiskohdetta. (Engeström 1995.) Toisessa vaiheessa suoritetaan systemaattinen toiminnan analyysi. Analyysi luo pohjan nykytilanteen tulkinnalle ja kehittämisehdotusten hahmottamiselle (Engeström 1995, 34). Engeströmin (1995, 135) mukaan analyysivaiheeseen kuuluu historiallinen analyysi, nykytoiminnan analyysi ja lähikehityksen hahmottaminen. Analyysivaiheen työvälineinä voivat olla sekä valmiit että tuotetut aineistot.

Määrittely- ja analyysivaiheiden jälkeen suunnitellaan uusi toimintamalli. Vaihtoehtoina on, että organisaation johto yhdessä tutkijan kanssa suunnittelevat uuden mallin, jota muokataan työntekijöiden kanssa keskustellen tai organisaation työntekijät suunnittelevat uuden mallin tutkijan pysytellessä taustalla (Engeström 1995, 146). Tutkimuksen neljännessä vaiheessa kehittämisen tuloksena syntynyttä toimintamallia sovelletaan käytäntöön. Toimintamallin testauksessa syntyy ristiriitoja uuden ja vanhan toimintamallin välillä. Ristiriitojen ratkomisen kautta kehitetty toimintamalli muuttuu uudeksi käytännöksi. Viimeisenä arvioidaan uutta

toimintamallia muun muassa vaikutusten ja kehittämisprosessin onnistumisen kautta. (Engeström 1995, 149-154.) Engeström (1995) huomauttaa, ettei kehittäminen välttämättä tapahdu suoraviivaisesti syklin mukaan vaan välillä voidaan liikkua edestakaisin kehittämisvaiheiden välillä tai sykli voi kehittämisen katketessa jäädä vajaaksi.



KUVIO 4 Tutkimuksen eteneminen

Kuten aiemmin todettiin, tässä tutkimuksessa ei edetä täysin kehittävän työntutkimuksen mallin mukaisesti. Tutkimuksen eteneminen on kuvattu kuviossa 4. Alkuvaiheessa tutkija määritteli yhdessä tilaajan kanssa kehittämistarvetta ja tutkimusongelmaa sekä rajasi sitä muun muassa keskustelujen ja johtoryhmätapaamisten avulla. Keskustelujen lisäksi nykyistä toimintamallia kartoitettiin aiemmin tehtyjen tutkimusten, raporttien ja kohdeorganisaation avainhenkilöiden haastattelujen kautta (kts. luku 5.2 Jyväskylän kaupungin viestintä). Näiden tietojen ja keskustelujen pohjalta täsmennettiin tutkimuskysymykset. Kohdeorganisaatiosta saatuja tietoja sekä teorioita hyödyntäen muodostettiin fokusryhmähaastattelujen kysymykset. Toisen vaiheen analyysissa hyödynnettiin työntekijöiden fokusryhmäkeskusteluja ja niistä esille nousevia teemoja sekä kehittämisehdotuksia. Näitä syvennettiin vielä koko henkilökunnalle toteutetun verkkokyselyn avulla. Tässä vaiheessa koko kaupungin henkilökunta sai osallistua uuden toimintamallin kehittämiseen ja kertoa mielipiteensä työyhteisöviestinnästä.

Kolmannessa vaiheessa tutkija muodosti kerätyn aineiston sekä perehtyneisyytensä pohjalta kehittämisehdotukset kohdeorganisaation työyhteisöviestintään. Kehittämisehdotukset (kts. luku 7) muokattiin kohdeorganisaatiolle vielä tiivistettyyn PowerPoint-muotoon sekä esitettiin henkilöstöviestinnän ryhmälle. Tutkimusta ei toteutettu pitkittäistutkimuksena, joten Engeströmin kuvaamasta syklistä jäivät tämän tutkimuksen puitteissa toteutumatta neljäs ja viides kohta. Kehittämisen arviointia tehtiin tutkimuksen valmistumisen jälkeen tilaajan ja tutkijan välisissä keskusteluissa, mutta kehittämisehdotuksia ei tutkimuksen aikana testattu tai vielä otettu käyttöön.

6.4 Aineiston keruumenetelmät

Tutkimuksen aineiston keruumenetelmänä ovat Jyväskylän kaupungin eri palvelualueille toteutetut fokusryhmähaastattelut eli täsmäryhmäkeskustelut sekä haastattelun kautta nousseita teemoja ja tuloksia syventävä koko kaupungin henkilökunnalle suunnattu Intranet -kysely.

6.4.1. Fokusryhmähaastattelu

Fokusryhmähaastattelujen keskustelurungon luomisessa on hyödynnetty muun muassa kaupungin viestinnästä vastaavien ja henkilöstöjohtajan haastatteluja, kuntien viestinnän seurannan ja arvioinnin KISA-raporttia sekä Juholinin (2007) Työyhteisöviestinnän uusi agenda -mallia. Lisäksi haastattelurunko on ollut kommentoitavana kohdeorganisaation viestinnästä vastaavilla. Ryhmäkeskustelussa käytetään sisäisen viestinnän käsitettä, sillä se on työntekijöille tunnetumpi ja selkeämpi kuin työyhteisöviestintä. Työntekijöille myös avattiin konkreettisin

esimerkein käsitteitä ja teemoja, mm. foorumeita ja mitä tarkoitetaan työntekijän oman työyhteisön viestinnällä.

Fokusryhmähaastattelu sopi tutkimusaiheeseen, sillä kuten Hirsjärvi ja Hurme (2000, 62) toteavat, täsmäryhmiä käytetään erityisesti, kun tarkoituksena on kehittää uusia ideoita. Tutkimuksessa haettiinkin juuri kehittämisideoita ja uutta näkökulmaa kaupungin työyhteisöviestintään kaupungin työntekijöiltä. Tutkimusmenetelmänä fokusryhmähaastattelu on enemmänkin vapaamuotoinen keskustelutilaisuus tutkijan esille nostamista teemoista kuin tarkkaan rajattu haastattelu. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 61) mukaan ryhmähaastattelu on keskustelu, jossa tavoite on vapaamuotoinen. Keskusteluun osallistuvat kommentoivat tutkittavaa ilmiötä omasta näkökulmastaan ja tuottavat aiheesta monipuolista tietoa sekä ideoita.

Fokusryhmähaastattelu on muutamasta henkilöstä koostuva ryhmä, jonka jäsenet kutsutaan keskustelemaan yhdessä tietystä teemasta. Jäsenet on tarkasti valittu ja heidän mielipiteillään on vaikutusta tutkittavaan ilmiöön ja tutkimuksen kohde on jollakin tavalla merkityksellinen keskustelijoille. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 62.) Haastatteluihin kutsuttiin 6-8 henkilöä per ryhmä, Jyväskylän kaupungin eri palvelualueilta. Tilaaja määritteli yhdessä tutkijan kanssa, mistä yksiköistä keskustelijoita olisi hyvä olla. Ryhmät muodostuivat seuraavasti: yksi ryhmä kaupunkirakennepalveluista, yksi ryhmä sivistyspalveluista sekä kaksi ryhmää sosiaali- ja terveyspalveluista. Ryhmät valittiin eri puolilta kaupunkiorganisaatiota, jotta ne edustaisivat mahdollisimman laajasti ja monipuolisesta kohdeorganisaation erilaisia työntekijöitä ja työyhteisöjä. Yksi ryhmä koostui aina yhden työyhteisön tai yksikön työntekijöistä, jotta keskustelijoilla olisi mahdollisimman samankaltainen työtausta ja viestinnälliset tarpeet, esimerkiksi vuorotyötä tekevät. Keskustelijoiksi pyrittiin saamaan monipuolisesti erilaisia työntekijöitä: eri-ikäisiä henkilöitä, miehiä ja naisia, pääosin työntekijöitä mutta myös esimiehiä sekä erilaista työtä tekeviä.

Ryhmien henkilöiden rekrytoinnissa käytettiin erilaisia rekrytointistrategioita työyhteisöstä riippuen. Rekrytoinnit hoidettiin helmi-maaliskuussa 2010.

Rekrytoinnit suoritettiin yhteistyössä kohdeorganisaation yhteyshenkilöiden kanssa. Osassa työyhteisöistä rekrytoinnit hoidettiin palvelualueen viestintäpäällikön kautta, osassa tutkija oli suoraan yhteydessä esimiehiin tai työntekijöihin. Keskustelijoiden rekrytoinnit hoidettiin sen mukaan, mikä oli työyhteisölle helpointa. Osaltaan rekrytointistrategia heijasti myös työyhteisön viestintäkäytänteitä: sisäisen kalenterin avulla rekrytoitiin ne, jotka ovat päivittäin työssään tietokoneen ääressä ja puhelimitse tai esimiesten kautta ne, jotka ovat työssään pääasiassa muualla kuin työpöydän ääressä.

Ryhmähaastattelut pidettiin maalis-huhtikuussa 2010 kohdeorganisaation tiloissa. Keskustelut nauhoitettiin ääninauhurilla. Tutkimuksen kannalta ei ollut oleellista kuvata keskusteluja, sillä aineiston analyysi tehtiin tekstianalyysina eikä yhdessä keskusteluryhmässä ollut henkilöitä kuin yhdeltä palvelualalta. Vastauksia ja henkilöiden mielipiteitä ei siis ollut tarpeen eritellä ryhmän sisällä, ainoastaan ryhmien välillä. Ryhmäkeskusteluissa oli yksi vetäjä, joka oli tutkija. Ennen keskustelua vetäjä kertoi tutkimuksen tavoitteesta, avasi käytettäviä käsitteitä (mm. työyhteisö) ja painotti kehittämisnäkökulmaa. Ennen keskustelua sovittiin myös yhteisistä pelisäännöistä eli kyseessä oli vapaamuotoinen keskustelu, jossa keskustelijoita rohkaistiin spontaanisti kertomaan omia mielipiteitään ja kokemuksiaan, vaikka ne olisivatkin ristiriidassa muiden mielipiteiden kanssa. Painotettiin, ettei ole oikeita eikä vääriä vastauksia vaan jokainen kokemus ja kehittämisehdotus on tutkimuksen kannalta tärkeä. Keskustelun jälkeen osallistujille annettiin vielä tutkijan yhteystiedot, jotta he voivat halutessaan kysyä lisätietoa tutkimuksesta. Keskustelut kestivät 1,5-2 tuntia per keskustelu.

Keskusteluteemat olivat 1) käsitykset tiedonkulusta ja viestinnästä sekä ajantasaistiedon vaihdanta, 2) osallistuminen ja vaikuttaminen työyhteisössä, 3) työyhteisön vuorovaikutus ja tunnelma sekä 4) työyhteisöviestinnän foorumit. Kuten aiemmin kohdassa 6.3 kerrottiin, teemojen muodostamisessa käytettiin hyväksi kohdeorganisaation avainhenkilöiden haastatteluja, teoria-aineistoa sekä kohdeorganisaatiossa aiemmin toteutettuja tutkimuksia. Tutkija muodosti teemat itsenäisesti ja niitä muokattiin vielä kohdeorganisaation viestintäryhmässä. Teemat kysymyksineen on avattu liitteessä 1. Keskusteluissa pyrittiin antamaan osallistujille

mahdollisuus monipuolisiin kommentteihin avaamalla teema ensin yleisellä kysymyksellä ja täsmentämällä teemaa tarvittaessa lisäkysymyksin.

Fokusryhmähaastattelun etu aineistonkeruumenetelmänä on muun muassa se, että tietoa saadaan samanaikaisesti usealta vastaajalta (Hirsjärvi & Hurme 2000, 63). Fokusryhmä oli sopiva menetelmä myös siksi, että ryhmässä käytävän keskustelun toivottiin tuovan lisäarvoa keskusteluun. Ajatuksena oli, että yhdessä keskustellen ja ideoiden syntyisi monipuolisempia kehittämisideoita kuin yksilöhaastatteluissa. Gibbs (1997) toteaa, että fokusryhmäkeskustelu onkin hyvä tapa kerätä erilaisia näkökulmia samasta teemasta. Lisäksi ryhmässä keskustelijoiden asenteet, uskomukset ja kokemukset voivat nousta helpommin esille vuorovaikutuksessa ryhmän jäsenten kesken ja heidän erilaisten näkemystensä kautta. Fokusryhmäkeskustelussa vuorovaikutuksessa eivät ole pelkästään tutkija ja keskusteluun osallistuja vaan myös ryhmän jäsenet keskenään. (Gibbs 1997, 2.) Keskustelijoiden välinen vuorovaikutus näkyi haastatteluissa muun muassa niin, että yhden osallistujan kommentti toi toisen osallistujan mieleen asian, josta keskustelu kulki eteenpäin. Puheenvuorot ikään kuin rikastuttivat toinen toisiaan. Keskusteluissa tapahtui myös aitoa vuorovaikutusta, kun keskustelijat innostuivat sopimaan jopa tapaamisia ja yhteisiä kehittämispalavereja. Keskusteluissa tuotiin esille myös vaihtoehtoiset ja vastakkaiset näkökulmat.

Tutkimuksen yhtenä tarkoituksena oli osaltaan edesauttaa kohdeorganisaation työntekijöiden osallistumista ja vuorovaikutusta, joten ryhmäkeskustelu toimi myös osallistumisen välineenä. Gibbsin (1997, 3) mukaan ryhmäkeskusteluilla voi olla merkitystä muun muassa organisaatioon sitoutumiseen, sillä keskustelijoille mahdollisuus osallistua kehittämiseen ja päätöksentekoon sekä heidän mielipiteidensä arvostaminen voivat olla merkittäviä ja voimaannuttavia. Laajemmassa mittakaavassa tutkimuksen puitteissa toteutetut neljä fokusryhmähaastattelua tuskin tuottavat mittavaa sitoutumisen tunnetta, mutta haastatteluun osallistuminen tuntui olevan tärkeätä keskustelijoille. Keskustelijat osoittivat luottamusta tutkijaa kohtaan ja keskustelu oli osallistujille foorumi tuoda esille heille tärkeitä asioita ja ajatuksia sekä mahdollisesti purkaa työarjen haasteita.

Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 63) mukaan ryhmähaastattelujen haasteena voivat olla keskustelijoiden luistaminen keskustelutilanteesta sekä muutaman aktiivisen tai dominoivan henkilön mielipiteiden korostuminen. Gibbs (1997) korostaa myös, että keskustelun onnistumisen takaamiseksi haastattelijalla tulee olla kokemusta ryhmien johtamisesta sekä hyvät vuorovaikutustaidot. Luistaminen keskustelutilanteesta oli haasteena yhdessä ryhmässä, kun paikalle saapui sovitun 6-8 henkilön sijaan vain kaksi. Muissa ryhmissä oli 6-7 osallistujaa. Keskustelijoissa ei ollut havaittavissa dominoivia henkilöitä vaan jokainen sai äänensä kuuluviin. Toki muutama aktiivisempi henkilö saattoi keskustella vilkkaammin ja tuoda mielipiteensä aktiivisemmin esille, mutta kaikki keskustelijat saivat kertoa ajatuksiaan.

Ryhmähaastattelussa haastattelijan tehtävänä on saada aikaan keskustelua ja helpottaa ryhmän jäsenten osallistumista keskusteluun, ei niinkään haastatella henkilöitä valmiin kaavan mukaan. Haastattelija toimii ikään kuin moderaattorina, joka varmistaa kaikkien teemojen läpikäynnin ja kaikkien keskustelijoiden osallistumisen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 62.) Gibbs (1997, 59) huomauttaa, ettei moderaattorin tule esittää keskustelun aikana omia mielipiteitään eikä suosia mitään tiettyä keskustelijaa tai näkökulmaa. Tutkimustilanteessa keskustelun vetäjän roolina oli avata teemat ja keskustelu aiheesta, aktivoida kaikkia ryhmän jäseniä keskustelemaan sekä tarvittaessa esittää tarkentavia kysymyksiä tai tehdä tiivistyksiä käydystä keskustelusta. Keskustelun vetäjänä tutkija myös huolehti, että kaikki teemat tulivat käytyä läpi ja, että keskustelu pysyi aikataulussaan.

6.4.2 Kysely

Kuten Frey, Botan ja Kreps (2000, 222) toteavat, tutkimuksissa hyödynnetään usein haastattelua ja kyselyä yhdessä monipuolisemman aineiston saamiseksi. Heidän mukaansa haastattelut voidaan tehdä ensin ja käyttää niistä kerättyjä tietoja ja

saatuja tuloksia kyselylomakkeen rakentamisessa. Samaa järjestystä käytettiin myös tässä tutkimuksessa.

Kyselylomaketutkimuksella on monia etuja. Se on melko tehokas ja edullinen tapa tavoittaa kerralla suuri joukko vastaajia (Frey ym. 2000, 102). Lisäksi vastaajat voivat täyttää lomakkeen rauhassa, parhaaksi katsomanaan aikana eikä tutkija vaikuta läsnäolollaan vastauksiin (Valli 2001, 101). Kyselylomakkeella on kuitenkin heikkoutensa. Kyselyyn tulee olla helppo vastata ja täyttämisohjeiden tulee olla selkeät. Myös kysymysten muotoon ja vastausvaihtoehtoihin tulee kiinnittää erityistä huomiota, jotta vastaaja ymmärtää kysymyksen mahdollisimman yksiselitteisesti. (Frey ym. 2000, 215; Valli 2001, 100-102.)

Kyselyiden heikkoutena on myös usein alhaiseksi jäävä vastausprosentti. Tutkijalla on erilaisia keinoja pyrkiä vaikuttamaan vastausprosenttiin ja kannustaa vastaamaan. Tutkimuksesta voi lähettää otokselle etukäteisinformaatiota, muistuttaa vastaamisesta tai tarjota vastaajille jokin palkkio. (Frey ym. 2000, 216.) Tässä tutkimuksessa vastaajia pyrittiin motivoimaan selittämällä saatetekstissä, miten kysely edistää parempaa työyhteisöviestintää sekä muistuttamalla vastaamisesta kyselyajan puolivälissä. Myös työyhteisöjen esimiehiä pyydettiin viemään tietoa kyselystä eteenpäin.

Intrassa toteutetulle henkilöstökyselylle luotiin teemat ja kysymykset ryhmäkeskustelujen pohjalta. Keskustelut oli litteroitu, mutta ei analysoitu kaikilta osin, kun kyselyrunko luotiin. Tutkimuksen kannalta ei kuitenkaan ollut tarpeen analysoida keskusteluaineistoa kokonaisuudessaan, sillä kyselyssä haluttiin syventää keskusteluissa esiinnousseita teemoja. Tärkeää oli myös aikataulullisesti toteuttaa kysely ennen työntekijöiden kesälomia. Kysely julkaistiin 19.5. ja se oli auki kaksi viikkoa. Kyselystä lähetettiin saate sekä linkki kyselyyn sähköpostilla kohdeorganisaation sähköpostilistoille, josta esimiehet ja viestinnästä vastaavat lähettivät kyselyä edelleen eteenpäin. Saatteessa (liite 2) kerrottiin tutkimuksen taustoista ja vastausten hyödyntämisestä. Kyselystä päivitettiin tiedote myös Intraan. Kohdeorganisaation työntekijöitä muistutettiin kyselystä sähköpostilla vastausajan puolivälissä.

Kysely pyrittiin pitämään mahdollisimman käytännönläheisenä ja selkeänä, jotta työntekijöiden on helppo vastata siihen. Kysymykset rakennettiin niin, että työntekijät voivat arvioida ja kommentoida niitä oman työnsä kautta. Kyselyssä käytettiin käsitettä sisäinen viestintä, sillä se on työntekijöille helpompi ymmärtää. Esimiesviestintä nostettiin yhtenä kysymyskokonaisuutena esille, sillä tilaaja koki sen hyvin tärkeäksi keinoksi ja sen toimivuutta haluttiin selvittää laajemmin. Esimiesviestintä ja esimiehen rooli oli noussut tärkeänä asiana esille myös keskusteluissa. Kyselylomake testattiin neljällä kohdeorganisaation viestinnästä vastaavalla työntekijällä ja kommenttien jälkeen lomaketta muokattiin.

Kyselylomake jakautui neljään osioon: taustatiedot, sisäisen viestinnän keinot, osallistuminen valmisteluun ja päätöksentekoon sekä vapaa sana. Kyselyrunko on liitteessä 3. Yhteensä kysymyksiä oli 12, joista osio 4 eli Vapaa sana oli kokonaan avoin. Muutoin kysymyksiin annettiin vastausvaihtoehdot. Strukturoiduissa kysymyksissä annettiin erilaisia vastausvaihtoehtoja kysymyksen tyypistä riippuen. Sisäisen viestinnän keinojen tärkeyttä kysyttäessä vastausvaihtoehdot olivat: 1=ei lainkaan tärkeä, 2=ei kovin tärkeä, 3=melko tärkeä ja 4=erittäin tärkeä. Keinojen toimivuutta kysyttäessä vaihtoehdot olivat: 1=toimii erittäin huonosti, 2=toimii melko huonosti, 3=toimii melko hyvin ja 4=toimii erittäin hyvin. Mikäli kysytty keino ei ollut käytössä, pystyi vastaaja valitsemaan myös kohdan "ei käytössä". Esimiesviestintää arvioitaessa vastausvaihtoehdot olivat 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=jokseenkin samaa mieltä ja 4=täysin samaa mieltä. Kolmannessa osiossa kysyttiin osallistumisesta valmisteluun ja päätöksentekoon ja vastausvaihtoehdot olivat: 1=ei ollenkaan, 2=ei kovin paljon, 3=melko paljon ja 4=erittäin paljon. Tutkija jätti kyselystä tietoisesti pois vaihtoehdon "en osaa sanoa" tai "ei toimi hyvin eikä huonosti". Tähän päätökseen tultiin, koska vastaajilta haluttiin saada selkeä mielipide kysymykseen.

6.5 Aineiston analyysi

6.5.1 Haastattelujen teemoittelu

Fokusryhmähaastattelujen aineiston analyysin teoreettisena kehyksenä käytetään sisällönanalyysia. Tuomen ja Sarajärven mukaan (2009, 91) sisällönanalyysia voidaan pitää paitsi yksittäisenä metodina myös väljänä teoreettisena viitekehyksenä, johon esimerkiksi teemoittelu voidaan liittää. Aineiston analyysin metodina hyödynnetään teemoittelua. Teemoittelussa tutkimusaineistosta pyritään hahmottamaan keskeisiä aihepiirejä eli teemoja. Aineiston analyysissa edetään deduktiivisesti yleisestä yksityiskohtaisempaan tarkasteluun. Päättelyn pohjalla on abduktiivinen ajattelu eli havaintojen ja analyysin tekoa ohjaa jokin johtoajatus tai teoria. Teoriaohjaavassa analyysissa on teoriakytkentöjä, mutta analyysi ei pohjaudu täysin teoriaan. Analyysiyksiköt valitaan aineistolähtöisesti, mutta teoria ohjaa ja auttaa analyysissa (Tuomi & Sarajärvi 2006, 97.)

Tämän tutkimusongelman analyysimenetelmänä käytetään laadullista analyysia, tarkemmin fenomenologis-hermeneuttista analyysia, jossa tutkija voi tehdä tutkittavasta kohteesta tai ilmiöstä omia tulkintoja. Tällaisessa analyysissa fenomenologian periaatteita yhdistetään tutkimuskohteen tulkinnalliseen analyysiin. (Menetelmäpolkuja humanisteille 2009.)

Aineiston analyysi tapahtui kolmessa vaiheessa, joita olivat aineiston järjestäminen, aineiston luokittelu ja johtopäätösten teko. Analyysivaiheet eivät edenneet prosessissa lineaarisesti vaan vaiheet olivat osittain päällekkäisiä ja aineistoa tarkasteltiin eri näkökulmista eri vaiheissa analyysia. Aineiston järjestämisessä haastatteluaineisto litteroitiin. Litterointi toteutettiin pääsääntöisesti sanasta sanaan, tosin jättäen pois joitakin täytesanoja sekä muutamia tutkimuskysymysten kannalta selkeästi epäolennaisia osuuksia (esimerkiksi keskustelu potilaspaikoista). Pois jätetyt keskustelupätkät merkittiin litteroituun aineistoon, jotta niihin voi tarvittaessa palata ja litteroida myös sen osan keskustelua. Analyysissa ei kuitenkaan

noussut mitään sellaista esille, joka olisi vaatinut poisjätettyjen keskustelunosien esiin nostamisen.

Litteroitua aineistoa tuli yhteensä 82 sivua eli 24 852 sanaa. Pisin keskustelu oli 26 sivua ja lyhin 13 sivua. Yksi keskustelu jäi selkeästi muita lyhyemmäksi, koska paikalle saapui vain kaksi keskustelijaa.

Eskolan ja Suorannan (1999, 151) mukaan haastatteluaineistosta voidaan siirtyä purkamisen jälkeen suoraan analyysiin tai vaihtoehtoisesti koodata aineisto ennen analysointia. Koodausvaiheen voi myös yhdistää purkamiseen. Aineiston luokittelu alkoi ryhmäkeskustelutilanteen jälkeen, kun tutkija kirjoitti ylös päällimmäisiä ajatuksiaan ja huomioitaan. Aineistoon syvennyttiin litteroinnin kautta sekä lukemalla aineistoa useampaan kertaan läpi. Aineistosta alkoi pian nousta laajempia teemoja, joiden kautta purettiin aineistoa osiin. Analyysiyksikkönä toimi joko yksittäinen lausahdus, pidempi kommentti tai keskustelu. Nämä koodattiin yksinkertaisilla kirjainlyhenteillä yksikön sisältämän tai siihen liittyvän teeman mukaan, esimerkiksi vuorovaikutus (V) tai tiedon saanti (TS). Aluksi aineisto koodattiin teemojen alle kaikkien merkityksellisiltä vaikuttavien sisältöjen osalta. Tämän jälkeen analyysia syvennettiin käymällä aineistoa läpi ja hakemalla yksityiskohtaisempia kokonaisuuksia. Lopuksi aineistosta poimittiin konkreettiset kehittämisehdotukset ja työntekijöiden toiveet sekä sitaatit. Analyysissa apuna olivat ryhmäkeskusteluteemojen lisäksi tutkimuskysymykset.

Koska kyseessä on kehittämistyö, jonka tavoitteena on löytää uusia näkökulmia ja työkaluja kuntaorganisaation työyhteisöviestintään, ei analyysia haluttu jättää vain kuvailevalle ja luokittelevalle tasolle. Saadun aineiston pohjalta analyysia jatkettiin johtopäätöksillä ja kehittämisehdotuksilla.

Tulosten raportoinnissa käytetään lainauksia tuomaan esille työntekijöiden kommentteja, elävöittämään tekstiä sekä tuomaan tutkimukselle läpinäkyvyyttä. Lainaukset on merkitty haastatteluryhmien mukaan (R1 - R4). Ryhmien numerot eivät ole haastattelujärjestyksessä. Sitaatit päädyttiin esittelemään ryhmien mukaan, sillä olennaista niissä ei ole yksittäisen henkilön kommentit vaan sen työyhteisön

tilanne ja kommentit, jota ryhmä edustaa. Sitaatit ovat autenttisia, joitain luettavuuteen ja tunnistettavuuteen liittyvää muokkausta on tehty.

6.5.2 Kyselyn tilastointi

Kyselystä saatua aineistoa käytettiin syventämään fokusryhmähaastatteluissa nousseita teemoja ja kehittämiskohteita. Tämän vuoksi kyselyn kaikkia osioita ei pureta tuloksissa yksityiskohtaisesti vaan vastauksia esitellään siltä osin, kun ne tuovat lisäarvoa tai lisätietoa ryhmäkeskustelujen tuloksiin. Kyselystä poimittiin myös avoimissa vastauksissa esiin nousseita kehittämisehdotuksia.

Kysely toteutettiin kohdeorganisaation Intrassa Webropol -ohjelman kautta. Vastaukset purettiin ja analysoitiin ensin perustaulukoilla, joista näkyi jokaisen kysymyksen keskiarvo sekä jakaumat vaihtoehdoittain (numeerisesti ja prosentuaalisesti). Avoimet vastaukset olivat myös mukana. Koska haluttiin selvittää tarkemmin muun muassa eri työmuotojen ja työyhteisöjen tarpeita ja näkemyksiä, kyselystä tehtiin ristiintaulukointeja. Ristiintaulukoinnin avulla selvitettiin esimerkiksi vuorotyötä tekevien henkilöiden toimivimpia viestintäkeinoja, esimiesten näkemyksiä sekä yksityiskohtaisempia arvioita sisäisen viestinnän keinoista. Koska kysely toteutettiin kohdeorganisaation Webropol -ohjelman kautta, myös ristiintaulukointi hoidettiin kohdeorganisaation tutkimuskoordinaattorin kautta tutkijan pyytämien analyysiyksiköiden mukaan. Tämä helpotti tutkijan työmäärää. Ristiintaulukoinnin yhteydessä tarkastettiin kriittinen joukko eli henkilöt jotka olisivat systemaattisesti arvioineet kaikkien kysymysten osalta viestinnän keinot tai vuorovaikutuksen toimimattomiksi. Tällaista ei löytynyt vaan vastaajat olivat arvioineet kysymyksiä aidosti eri vaihtoehtoja käyttäen.

Kyselyyn vastasi yhteensä 787 henkilöä. Vastaajamäärät kussakin kysymyksessä vaihtelevat, sillä kyselyohjelmasta johtuen jouduttiin poistamaan pakotteet vastata jokaiseen kysymykseen. Vastaajien vaihteluväli osioittain on 787-782. Vastanneista naisia oli 79 % ja miehiä 21 %. Vastaajat toimialoittain jakautuivat seuraavasti:

hallintokeskus 6,3 %, kaupunkirakennepalvelut ja liiketoiminta 15,5 %, sivistyspalvelut 22,3 % sekä sosiaali- ja terveyspalvelut 55,9 %. Vastausprosentit noudattelevat kaupunkiorganisaation yleistä rakennetta ja kertovat osaltaan toimialojen koosta. Vastanneista suurin osa edusti toimihenkilöitä ja työntekijöitä (82,8 %).

Kyselyn tulokset puretaan soveltuvin osin seuraavissa luvuissa sekä sanallisesti että tarvittaessa graafisesti.

7 TULOKSET

Tässä luvussa pyritään vastaamaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen eli millaisia käsityksiä työntekijöillä on kohdeorganisaation työyhteisöviestinnästä. Lisäksi vastataan toiseen tutkimuskysymykseen tuomalla esille työntekijöiden nostamat kehittämisehdotukset kohdeorganisaation työyhteisöviestintään. Kysymyksiin vastataan purkamalla fokusryhmäkeskusteluiden keskeiset tulokset sekä esittämällä osia Intra-kyselyn tuloksista syventämään fokusryhmäkeskustelujen tuloksia.

Aluksi käydään läpi millainen kuva kohdeorganisaation työyhteisöviestinnästä piirtyy viestinnän määrittelyn, työn luonteen, työntekijöiden asenteiden ja roolien kautta. Tätä kuvaa syvennetään tarkastelemalla tiedon kulkua, osallistumista ja vaikuttamista sekä työyhteisöviestinnän keinoja. Tulosluvuissa käytetään käsitteitä johto ja esimies. Esimiehellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa työntekijöiden lähiesimiestä ja johdolla virkamiesjohtoa, esimerkiksi palvelualueiden johtajia ja kaupungin hallintokeskuksen johtajia. Lisäksi puhutaan päätöksentekoprosessista, jolla viitataan kaupungin työntekijöihin liittyviin päätöksiin ja työntekijöiden osallistumista päätöksentekoon, ei niinkään poliittiseen päätöksentekoon.

7.1 Kohdeorganisaation työyhteisöviestintä

7.1.1 Viestinnän määrittelyä

Kaikissa keskusteluryhmissä viestintä miellettiin enemmän tiedonvaihdantana kuin vuorovaikutuksena. Kysyttäessä millaista viestintä on, keskusteltiin enemmän tiedon saamisesta ja tiedon liikkumisesta kuin vuorovaikutuksesta eri sidosryhmien välillä. Viestintää luonnehdittiin muun muassa seuraavasti: *"tieto kulkee hyvin, tiedon välittämistä, annetaan tietoa toisillemme, informointia"*.

Kiireen ja työn luonteen vuoksi viestintä keskittyy tiedon vaihdantaan eikä vuorovaikutukselle välttämättä ole aikaa tai paikkaa.

> "Kyllä se on tiedon välittämistä. Kiire aiheuttaa sen, että se on välittämistä."(R2)

> "Informointia. Vähän on sellaista vuorovaikuttavaa ja keskustelua."(R4)

Viestintä sekä työyhteisöissä vaihdettava tieto liittyy pääasiallisesti työyhteisön arkeen ja käsillä olevaan työhön tai projektiin. Suoraan työhön ja työtehtäviin liittyvä viestintä on keskustelijoiden mielestä ensisijaista. Työtehtäviin orientoitunut viestintä näkyi keskusteluiden lisäksi kyselyn avoimissa vastauksissa. Työtehtävien hoitaminen on ensisijaista ja viestintä voi kärsiä tai unohtua. Vastaajat kokivat, että viestintä ja muun muassa sähköpostien lukeminen vie aikaa muusta työstä. Työntekijät eivät välttämättä olleet valmiita joustamaan omasta työstään vaan mieluummin hoitavat työnsä hyvin ja tinkivät sitten viestinnästä, palavereista sekä sähköpostien ja Intran lukemista.

Vaikka viestintä mielletään enemmän tiedonvaihdantana, koetaan vuorovaikutus kuitenkin tärkeänä ja sitä toivottiin lisää. Ryhmäkeskustelujen edetessä keskustelijoiden puheissa kasvokkaisviestintä ja vuorovaikutus nousivat esille yhä vahvemmin. Erityisesti työyhteisön sisällä työntekijöiden sekä eri tiimien välinen

vuorovaikutus ja yhteistyö korostuivat. Vuorovaikutukselle toivottiin määriteltyä aikaa ja paikkaa sekä keinoja.

Keskustelijat luonnehtivat viestintää lisäksi avoimeksi, moniammatilliseksi ja monimuotoiseksi. Yhdessä ryhmässä viestintä nousi esille yhtenä ammattiosaamisen alueena. Keskustelijat tiedostivat myös virallisen ja epävirallisen viestinnän olemassaolon työyhteisöissä ja kokivat molemmat tärkeinä. Viestinnällä koettiin olevan merkitystä sekä tiedon saantiin että laajemminkin työviihtyvyyteen ja työyhteisön toimintaan. Keskustelijat totesivat, että mikäli tieto kulkee ja vuorovaikutus on avointa, työntekijät viihtyvät paremmin ja työt sujuvat. Hyvät viestintäkäytännöt heijastuvat keskustelijoiden mielestä myös ilmapiiriin.

> "Jotenkin se aina näkyy siinä, kun sä meet niin sen näkee ja aistii, miten ne asiat suunnilleen makaa. Se on sellaista viestintää, joka tulee muuten kuin pelkästään paperilla, se on sellaista tunnepohjaista viestintää." (R4)

Ryhmissä koettiin myös, että mikäli tieto ei kulje esimerkiksi yksiköstä tai kolmivuorotyössä tiimistä toiseen, se vaikeuttaa ja hidastaa tehtävää työtä. Kuten eräässä ryhmässä todettiin:

> ”Jos viestintä ei ole ajan tasalla olevaa ja kaikki asiat huomioivaa, niin se hankaloittaa ja tekee lisätyötä, kun lähtee selvittelemään.”(R1)

Ryhmissä koettiin, että ajoittain viestintä on kuin tulva, jolloin tietoa tulee monesta eri kanavasta. Tulvan käsitteellä viitattiin useasti sähköpostiin, mutta myös muuhun työyhteisössä tapahtuvaan viestintään.

> "Se viestinnän tulva on niin uskomaton, että joskus kun lähtee kotiin niin ei halua ketään nähdäkään." (R1)

Keskustelijoita pyydettiin kuvailemaan omasta mielestään ihanteellista viestintää. Keskusteluissa viestinnältä toivottiin muun muassa avoimuutta ja informatiivisuutta. Lisäksi toivottiin enemmän aikaa viestinnälle ja yhteisille palavereille, jotta työyhteisöissä olisi foorumit myös kasvokkaisviestinnälle. Yleisesti tiedottamisen toivottiin olevan kohdennetumpaa, jotta vältettäisiin päällekkäinen viestintä sekä keskustelijoiden esille nostama viestinnän tulva.

> "Mun mielestä hyvä viestintä on sellaista, että sitä on vähän mietitty miten se toimii ja mitkä on ne kanavat ja foorumit. Ja sitten se, että viestintä toimii useampaan eri suuntaan." (R3)

Ajoittain ryhmäkeskusteluissa sekoittui, mikä on työyhteisöviestintää ja mikä taas asiakkaille, esimerkiksi potilaille, vanhemmille tai kuntalaisille suunnattua viestintää. Sisäinen viestintä ei ollut kaikille keskustelijoille täysin selvä käsite, vaikka käsitettä avattiinkin ennen ryhmäkeskustelun aloittamista. Sekoittumista aiheutti muun muassa se, että esimerkiksi potilas- ja opetustyössä asiakkaat ovat tiukasti mukana työyhteisön arjessa ja heille suunnattu viestintä on keskeinen osa työn tekemistä. Tämä näkemys linkittyy ajatukseen siitä, että sisäisen ja ulkoisen viestinnän rajat ovat hämärtyneet ja sisäinen viestintä vaikuttaa myös ulkoiseen viestintään.

7.1.2 Työn luonne

Vaikka ryhmäkeskusteluissa ei kysytty suoraan osallistujien työstä eikä pyydetty kuvailemaan työn luonnetta, keskusteluissa nousi kuitenkin vahvasti esille arki, jossa työntekijät toimivat sekä arjen erilaiset haasteet.

Kaikissa ryhmissä nousi esille resurssipula ja kiire osana työn tekemistä. Resurssien koettiin vaikuttavan vahvasti työyhteisön toimintaan ja vähäisten resurssien huonontavan muun muassa tiedon saantia ja viestintää. Kiirettä ja resurssien vähäisyyttä kuvattiin ryhmissä muun muassa seuraavasti:

> ”Resurssipula täällä on ihan todellinen”, ”Miten viestintää voidaan kehittää, ainakin lisäämällä resursseja”, ”Nyt se on vain selviytymistä”, "Tietokatkoksia tulee, koska kaikki ei pääse kokouksiin ja ajanpuute on meillä kanssa kova ongelma."

Keskustelijat kokivat resurssien vaikuttavan siihen, ehtiikö arjessa hoitaa viestintää, kertoa eteenpäin ajankohtaisista asioista ja lukea esimerkiksi Intraa ja sähköpostia. Kaikissa muissa paitsi yhdessä ryhmässä koettiin, että Intran ja sähköpostin lukemiselle ei jää työpäivänä aikaa ja niitä on luettava kotona tai nopeasti silmäillen työpaikalla. Useat ryhmäkeskustelijoista kertoivat, etteivät he ehdi tai koe

tarpeelliseksi lukea Intraa ollenkaan. Kiireen ja resurssipulan koettiin vaikuttavan myös työyhteisön ilmapiiriin muun muassa työntekijöiden väsymisen sekä yhteisen ajan ja keskustelun puutteen kautta. Yhdessä ryhmässä kuvattiin tämän hetkistä tilannetta:

> "Kyllä siellä se kiire ja riittämättömyyden tunne, kyllä se aika montaa työntekijää ahdistaa ja se tulee sitten sellaisena vähän hyökkäävänäkin käytöksenä esille." (R2)

Keskusteluissa omaa työtä kuvailtiin myös nostamalla esiin eroja verrattuna toisiin palvelualueisiin tai yksiköihin. Erilaisuutta haluttiin korostaa suhteessa muihin kaupungin työyhteisöihin ja omaa työtä kuvattiin esimerkiksi näin: "*tämä on kuitenkin niin oma maailmansa"*. Erilaisuutta tuotiin esille muun muassa työtehtävien, kenttätyön, vuorotyön ja työn liikkuvuuden sekä sijaiskäytäntöjen kautta. Ryhmissä keskusteltiin myös siitä, ovatko tietokoneet päivittäisinä työvälineinä vai harvemmin ja vaikeammin saatavilla olevina sekä miten se vaikuttaa työn tekemiseen ja tiedon saantiin.

Keskustelijat kokivat, että jotkut esille nousseet haasteet koskivat juuri omaa työyhteisöä tai ammattiryhmää eivätkä olleet yleistettävissä muihin yksiköihin tai koko kaupungin toimintaan. Asiakkailta ja niin sanotusti kentältä saatava palaute omasta työstä koettiin merkittävämpänä kuin esimerkiksi kaupungin johdolta tuleva palaute. Asiakkailta tuleva palaute koettiin myös motivoivaksi ja työssä jaksamisen kannalta tärkeäksi. Yhdessä ryhmäkeskustelussa nostettiin esille työyhteisön olemassaolon syy ja työyhteisön merkitys asiakkaille eli kuntalaisille päin:

> "Ei me olla olemassa siksi, että meillä olisi hyvä ilmapiiri. Vaan se mitä syntyy tuonne, se on se tärkein juttu." (R3)

Keskusteluissa nousi esille työyhteisöissä ja koko kaupunkiorganisaatiossa tapahtuva muutos. Keskustelijat kokivat, että käynnissä on muutosprosessi, mikä vaikuttaa myös viestintään sekä käytössä oleviin työyhteisöviestinnän keinoihin. Muutosprosessin koettiin aiheuttavan viestinnälle haasteita. Keskustelijat eivät kuitenkaan tarkentaneet, mistä muutoksesta on kyse ja miten se konkreettisesti vaikuttaa työyhteisöviestintään. Parissa ryhmässä muutoksella viitattiin reilu vuosi sitten tapahtuneeseen kuntien yhdistymiseen ja kuntarakenteen muutokseen,

toisessa ryhmässä muutoksella viitattiin sähköisten järjestelmien käyttöönottoon ja uudistamiseen.

Kyselyn neljännessä osiossa vastaajat saivat kertoa omia ajatuksiaan tai ehdotuksiaan kohdeorganisaation työyhteisöviestinnän kehittämisestä. Avoimissa vastauksissa esiintyneet kuvaukset työn luonteesta olivat samankaltaisia kuin ryhmähaastatteluissa nousseet teemat. Avoimissa vastauksissa toistuivat työntekijöiden arjessa kokema kiire ja resurssipula. Vastaajat kokivat, ettei heillä ole omassa työssään ja työaikanaan mahdollisuutta perehtyä viestintään tai esimerkiksi lukea sähköpostejaan. Viestejä ja tietoa tulee vastaajien mielestä paljon joka puolelta eikä niitä ole mahdollista käsitellä tai niihin reagoida. Kyselyn vastaajat puhuivat keskustelijoiden tapaan informaatio- tai viestintätulvasta.

Työn luonnetta tarkasteltaessa on tärkeää huomioida erilaiset työtyypit ja työyhteisöt. Kohdeorganisaation laajuudesta johtuen työyhteisöjä on paljon ja ne ovat keskenään hyvin erilaisia. Työyhteisöjä määrittäviä tekijöitä on varmasti useita, tässä tutkimuksessa tärkeimmiksi nostettiin vuorotyö, tietokoneella työskentely ja työskenteleekö työntekijä yhdessä työpisteessä vai kentällä. Myöhemmin luvussa 7.4.4 käsitellään työyhteisöviestintää tarkemmin palvelualakohtaisesti sekä erilaisten työn luonteiden mukaan jaoteltuna.

7.1.3 Asenne organisaatiota ja viestintää kohtaan

Työntekijöiden asenne organisaatiota ja viestintää kohtaan on tärkeää huomioida viestintää kehitettäessä, jotta ymmärretään millaisista lähtökohdista kehittämistyötä lähdetään tekemään ja millaisia odotuksia tai ennakkoluuloja työyhteisöissä mahdollisesti on.

Keskusteluissa asenteet nousivat esille erityisesti kaupungin johtoa ja esimiestä kohtaan. Kaupungin johtoa kuvattiin muun muassa seuraavasti:

> ”on epäselvää, mitä se johto puuhaa”, ”tuntuuko niistä päättäjistä sitten, että on liian vähäpätöistä (..)”, ” (..) missä kaikkialla tuo johtotaso käy ja millaisia juhlia ne järjestää”.

Kaikissa keskusteluryhmissä nousi esille, että ylimmät esimiehet ja kaupungin johto eivät ymmärrä arkea, missä työntekijät elävät tai heidän työnsä luonnetta. Keskustelijoiden mielestä päätökset tehdään vailla tarkkaa tietoa työyhteisöjen tarpeista ja siitä, toimivatko päätetyt toimintamallit aidosti työyhteisöjen arjessa.

Kaupunkiorganisaatio koettiin keskusteluissa suurena ja monitahoisena toimijana, jonka koko ja julkisyhteisön velvoitteet aiheuttavat haasteita muun muassa avoimuuteen, päätöksentekoon ja tiedon saantiin. Kaupunkiorganisaatiota luonnehdittiin muun muassa koneistoksi, monitahoiseksi ja byrokraattiseksi. Keskusteluissa kritisoitiin myös kuntien yhdistymisessä laajentuneen kaupunkiorganisaation toimintaa siitä, että kaupungin keskustassa asuvat eivät ymmärrä syrjäseuduilla asuvien ja siellä työskentelevien tarpeita. Lisäksi kuntien yhdistymisen myötä Jyväskylän kaupungin työntekijöiksi siirtyneet eivät vielä kokeneet olevansa uuden kunnan työntekijöitä.

Siinä missä kaupungin johtoa kohtaan oltiin kriittisiä, omaa lähiesimiestä kohtaan koettiin keskusteluryhmissä sympatiaa ja luottamusta. Esimiehen rooli koettiin tärkeänä tiedon jakamisessa ja työyhteisön tarpeiden viemisessä eteenpäin. Keskustelijat luottivat siihen, että mikäli tieto tulee esimiehelle, tiedottaa hän sen eteenpäin työntekijöille. Esimiehen vaikea tilanne erilaisten vaatimusten ristitulessa tunnistettiin ja keskustelijat ymmärsivät esimiesten asemaa.

> "Kyllä meilläkin on tosi ihana (esimies) ja vuorovaikutus osastolla sujuu hyvin. Mutta kyllä hänkin tuntuu aika voimaton olemaan viemään meidän tarpeita ja kehittämisehdotuksia eteenpäin. Ymmärrystä löytyy tosi paljon, mutta ne ei sitten vain mene läpi." (R1)

Kysyttäessä, mitä ja miten keskustelijat toivovat tietoa kaupungin johdolta, ei tiedon tarpeita osattu määritellä. Keskustelijat kokivat, että kaupungin johto voisi tiedottaa esimerkiksi sähköpostilla heidän omaa työyhteisöään tai yksikköään koskevista asioista, mutta yleisiä, koko kaupunkia koskevia tietoja ei välttämättä kaivattu. Kriittisin keskustelija ilmaisi asian näin:

> "Keskushallinnosta, siellä on ihan mielettömästi sitä asiaa. Suoraan sanoen, jos rehti on niin eihän mua kiinnosta kuin oma palkka sinne keskushallintoon. Mulle on aivan sama kuka siellä on vallankahvassa. Jos sieltä rupee tulemaan tavaraa koko ajan mun sähköpostiin, niin ei siitä mitään. Todennäköisesti ne deletoidaan." (R3)

Koko kaupunkia koskeva viestintä muun muassa kuntien yhdistymisen aikaan koettiin hankalaksi. Sama tieto oli saattanut tulla työyhteisöön jo aikaisemmin epävirallisten kanavien tai sähköpostin kautta. Kun kaupungin suunnalta lähestyttiin esimerkiksi painetuilla tiedotteilla, koettiin että rahaa menee hukkaan. Toisaalta keskustelijat ymmärsivät, että näin haluttiin varmistaa tiedon tavoittavuus.

Keskustelijat leimautuivat omiin työyhteisöihin, yksiköihin ja lähiesimiehiin. He eivät niinkään kokeneet kuuluvansa koko Jyväskylän kaupungin organisaatioon. Tämä ilmeni muun muassa keskusteltaessa tiedontarpeista, osallistumisesta ja vuorovaikutuksesta. Esimerkiksi koko kaupungin henkilöstölehdestä kysyttäessä osa keskustelijoista kyseenalaisti koko idean siitä, että kaupungilla tulisi olla jokin yhteinen julkaisu. Keskustelijat kokivat kaukaiseksi sen, että olisi yksi Jyväskylän kaupungin henkilökunta.

Vaikuttaminen koko kaupunkia koskeviin asioihin koettiin hankalaksi eivätkä keskustelijat olleet kovin innokkaita vaikuttamaan ja osallistumaan koko kaupungin asioihin, enemmänkin omaa työyhteisöä koskeviin. Muutamassa ryhmässä kyseenalaistettiin myös aitoa avoimuutta, onko sitä todella vai onko se vain kirjattu tavoitteisiin sen enempää sitä toteuttamatta:

> "Sehän on tavallaan merkki siitä, että on pelko siitä, että joku vaikuttaa. Ja samaan aikaan pyydetään avointa viestintää. Hienosti lukee tuolla, että avoimet viestinnän perusjutut. Ja sitten sanotaan, että näistä ei puhuta minnekään ennen kuin saadaan asiat kunnolla reilaan ja sitten tiedotetaan se. Että sellainen peruskysymys, että onko sellaisia asioita, jotka kannattaa ja voi julistaa missään vaiheessa salaiseksi?" (R4)

Toisaalta yhdessä ryhmässä todettiin, että on positiivista, miten kaupungin sisällä jaetaan tietoa:

> "Kun täällä on näitä johtoryhmän kokouksia ja sellaisia, niin niistä tulee tiedot kaikille, niin ei välttämättä kaikissa kunnissa ole sellaista. Mun mielestä on positiivista kuinka

> paljon täällä jaetaan tietoa esimerkiksi ylemmältä tasoltakin. Kaikki ei ole kuitenkaan salaista." (R3)

7.1.4 Roolit

Yleisesti kohdeorganisaation rooleihin toivottiin selkeyttä esimerkiksi viestinnän vastuisiin sekä omaan rooliin työyhteisöviestinnässä. Keskustelijoille ei ollut selvää, kenen puoleen kääntyä esimerkiksi yllättävissä tilanteissa. Roolien epäselvyys aiheuttaa päällekkäistä viestintää, ylimääräistä työtä sekä ilmapiirin kiristymistä.

> "Ja voi olla ettei se oma rooli ole niin selkeä, että siitäkin voi tulla sellaista (kiristynyttä tunnelmaa)" (R2)

> "Sellaista moninkertaista työtä pitäisi välttää siinä tiedottamisessakin. Tällä hetkellä tulee sama tieto usealta eri ihmiseltä sähköpostiin. Sellaista selkiyttämistä kuka tiedottaa, mitä ja kenelle." (R4)

Myös työyhteisöviestinnän foorumien rooleille toivottiin selkeyttämistä, jotta työntekijät tietävät, mitä kautta mikäkin tieto löytyy eikä samaa tietoa tarvitse päivittää useisiin eri kanaviin. Keskustelijoiden mielestä roolien selkeyttäminen sekä yleisesti että viestinnän foorumeiden osalta helpottaisi tiedon löytämistä ja vähentäisi turhaa etsimistä sekä päällekkäistä työtä. Roolien selkeyttäminen, niiden viestiminen työntekijöille sekä toimiminen sovittujen roolien ja toimintamallien mukaan myös opettaisi löytämään tärkeän tiedon.

> "Jotenkin sellaisen toimintakulttuurin luominen, että siellä olisi selvästi määrättyjä reittejä, joihinka se tieto kuuluu laittaa ja ihmiset sitä kautta oppisi myös suhtautumaan siihen tiedonkäsittelyyn omalta kohdaltaan vakavamielisesti." (R4)

> "Ehkä juuri niin, että työyhteisössä on määritelty, mikä se viestintäkanava on ja kaikki seuraa sitä sitten." (R1)

Fokusryhmäkeskusteluissa osallistujia pyydettiin arvioimaan omaa rooliaan työyhteisön viestinnässä ja tiedonkulussa. Esimerkkeinä viestinnän rooleista annettiin seuraavat: kerron työkavereille heti mahdolliset muutokset, laitan

sähköpostilla askarruttavan kysymyksen tai kysyn muutoin, seuraan Intranetia, välillä kiireessä unohtuu kertoa ajankohtaiset tiedot tai päivitykset sekä viestintä jää muiden töiden jalkoihin. Keskustelijat saivat myös itse arvioida omin sanoin rooliaan. Yleisesti keskustelijat kokivat, että kaikki annetuista esimerkeistä sopivat jollakin tasolla, mutta työkavereille tiedon ja ajankohtaisten asioiden kertominen kasvotusten sekä kiireen vaikutus viestintään nousivat keskusteluissa eniten esille.

Vain yksi keskustelija nosti esille, mitä hän itse on valmis tekemään viestinnän kehittämiseksi. Kuitenkin työntekijän oma rooli työyhteisöviestinnässä nousi yleisesti esille keskusteluissa ja siinä korostui tiedon etsijän aktiivisuus. Tietoa ei voi eikä haluta vain passiivisesti odottaa vaan jokaisen tulee itse olla aktiivinen tiedon etsijä. Keskustelijat tiedostivat, että heillä itsellään on tärkeä rooli viestinnässä eikä kaikki tieto voi tulla heille suoraan.

> "Enemmän pitäisi vain opettaa ihmisiä vaan käymään vaikka siellä Intrassa kuin että kaikki vain odottaa, että tieto tulee sulle. Sit me vaan vaaditaan aina lisää, että sen pitää tulla mulle kotiin." (R4)

> "Mutta sekin, että miten aktiivisesti lähtee toimimaan jossakin jos huomaa, että jokin mättää tai sitten päinvastoin niiden positiivisten asioiden esilletuomisessa. Sellainen ei voi jäädä vain yhden tai kahden tai jonkun päällikön harteille vaan se on ihan jokaisesta kiinni." (R3)

Ainoastaan yksi keskustelija koki, että hän on tiedon vastaanottaja eikä aktiivinen tiedon etsijä.

> "Lähinnä tuntuu, että itse on sen tiedon vastaanottaja, että ihan hirveät määrät tulee tietoa ja sitten se pitäisi jotenkin miettiä, että mikä siitä on sitä tärkeää ja mikä pitäisi huomioida ja laittaa kalenteriin ylös. Itse tosi vähän tarvii jakaa sitä tietoa, että kyllä se on enemmän, että kuulee muilta." (R4)

Keskustelijat nostivat esille, että heidän pitäisi välillä olla itsekäskin omassa työssä ja ottaa työroolissaan enemmän aikaa viestinnälle sekä kollegoiden kanssa keskustelulle. Rooleista ja vastuista keskusteltaessa toivottiin, että esimiehet voisivat osaltaan jakaa vastuuta ja valtaa oman työyhteisönsä asiantuntijoille muun muassa viestintään liittyvissä asioissa.

7.2 Tiedon kulku organisaatiossa

7.2.1 Tiedon kulkuun vaikuttavat tekijät

Tiedon kulkuun ja tietojen saantiin työyhteisössä vaikuttavat useat tekijät. Kuten aiemmin mainittiin, sekä viestintään että tiedon kulkuun vaikuttaa keskustelijoiden mukaan työyhteisöjen arjessa oleva kiire ja resurssipula. Kun työssä on kiire, ei ole aikaa yhteisiin palavereihin, ei ehditä lukea Intraa tai sähköpostia eikä ehditä etsiä tietoa. Kun työntekijä ei kiireen tai päällekkäisten aikataulujen vuoksi pääse osallistumaan palavereihin ja tapaamisiin, hän menettää palaverissa käsitellyn tiedon. Palavereista saatetaan keskustelijoiden mukaan tehdä muistiot, mutta ne jäävät kiireen jaloissa lukematta tai tietosisällöltään vajavaisiksi.

Tiedon kulkuun vaikuttaa myös tiedon ja viestittävien asioiden määrä. Kaikissa ryhmissä tuotiin esille, että työpäivän aikana omaksuttavaa ja käsiteltävää tietoa tulee eri kanavista, erilaista asiaa ja välillä päällekkäisiäkin viestejä koskien samaa asiaa. Haasteena on tunnistaa, mitkä tiedot ovat oman työn kannalta olennaisia, mihin tulisi käyttää aikaa ja mitkä voi vain nopeasti silmäillä läpi tai poistaa. Kiire ja viestinnän tulva aiheuttavat sen, että muistioita, sähköposteja tai tiedotteita ei jaksa tai ehdi lukea tai niissä ollut asia unohtuu.

> "Ongelma on varmaan siinä, että sitä tietoa tulee koko ajan niin paljon ja monenlaista tietoa. Sähköpostihan on yksi tällainen väline. Ja sitten meillä on kaikkia järjestelmiä, joihin menee pöytäkirjat ja muut. Mutta miten ihmiset hallitsee sen tiedon? Musta tuntuu, että kuitenkin tulee koko ajan esiin asioita, että en tiennyt tuota. Se hallinta on se vaikeus siinä." (R3)

> "Siinä tulee niin paljon asiaa, että joku asia saattaa ihan väkisten unohtua ja sitten muistaa jälkeenpäin, että jäi sanomatta se." (R1)

Tiedon kulkemisessa ongelmia aiheuttavat myös muutokset ja poikkeamat työntekijöiden arjessa sekä se, ettei ole fyysisesti työpaikalla. Keskustelijat kokivat, että muun muassa sähköisten järjestelmien uudistukset ja vaihdokset,

organisaatiomuutokset sekä lukuiset sijaiset vaikeuttavat tiedon kulkua. Haasteita aiheuttavat muun muassa uusien käytäntöjen oppiminen, päällekkäiset tiedot eri järjestelmissä sekä sijaisten suhteen ajan tasalla pysyminen. Haasteita aiheuttaa myös se, jos työntekijä ei ole fyysisesti työpisteellään tai yksikössä vaan tekee liikkuvaa työtä tai työskentelee kentällä. Tuolloin työntekijä ei välttämättä saa tietoa kollegoiltaan tai virallisista kanavista ja toisaalta työntekijä ei pysty kertomaan ajankohtaisia asioita eteenpäin työskennellessään eri paikassa kuin muut.

> "Mun työhän on tuolla kentällä, niin ei siitä ainakaan tule soitettua, että nyt on olisi sitä ja tätä. Ja voi olla, kun tulee takaisin, niin on jo unohtanut koko asian." (R2)

Tieto kulkee työyhteisöissä yhä enemmän suullisesti epävirallisia kanavia pitkin. Keskustelijat nostivat esille, että tieto liikkuu ja leviää kahvipöytäkeskusteluissa, tupakkapaikalla ja käytävillä ohi mennen. Epäviralliset foorumit voivatkin välillä toimia tiedonkulussa tehokkaammin kuin viralliset tiedotteet. Tämä asettaa viestinnän ajoittain kyseenalaistamisen alle – tai tuo ainakin haasteita koko kaupunkiorganisaatiota koskevaan tiedottamiseen.

> "Mutta täällä jo kahvipöydässä oli keskusteltu asiat halki ja sitten tulee tiedote, että tästä ei vielä ole tietoa. Se oli vain perustunut siihen, että joku oli jo kävellyt tuonne katsomaan uutta tulevaa työhuonettaan." (R3)

Vaikka epävirallisia foorumeita ja kasvokkaisviestintää arvostetaankin, ne koettiin kuitenkin haasteellisena tiedonvälityksessä. Keskustelijat olivat sitä mieltä, että suullisessa viestinnässä viesti voi muuttua tai jäädä matkalle. Kaikilla kuitenkaan ei ole määriteltyä vastuuta tai roolia tiedon jakamisessa, jolloin tietoa ei välttämättä viedä eteenpäin sitä tarvitseville.

> "Valitettavan paljon se on suullisessa vielä, että joku kertoo jollekin ja sitten sen pitäisi levitä siitä." (R3)

Keskustelijat kokivat, että mikäli tieto ei kulje, se aiheuttaa epätietoisuutta ja käynnistää työyhteisössä huhuja. Toivottiin, että tieto löytyisi myös virallisista kanavista, jotta sitä olisi helpompi etsiä, seurata ja myöhemmin myös tarkistaa. Fokusryhmissä koettiin tärkeänä, että tehdyt päätökset ja asiat dokumentoidaan, jotta niihin pystyy palaamaan myöhemmin tarpeen vaatiessa. Myös

päätöksentekoprosesseista toivottiin tiedottamista ja isompien muutosten tai päätösten kohdalla tietoa siitä, onko päätös ylipäätään tehty ja missä vaiheessa päätöksenteossa ollaan.

> "Mutta sen voisi tiedottaa, että sitä ei ole päätetty. Tai mietitäänkö sitä yhdessä ollenkaan vai onko se koko juttu unohdettu vai mikä siinä on." (R3)

Keskustelijat kokivat, että heillä on edellytyksiä jakaa tietoa omassa työyhteisössään kollegoille ja lähimmälle esimiehelle. Työyhteisöissä ei työntekijöiden välillä pantata tai salata tietoa vaan asiat kerrotaan avoimesti. Tiedon, palautteen ja viestinnän jakaminen ylemmälle taholle koetaan kuitenkin hankalaksi. Keskustelijat toivoivat myös enemmän tietoa luottamushenkilöiltä työyhteisöä koskevista ajankohtaisista asioista.

7.2.2 Tiedon löytyminen ja keskeiset tiedot

Fokusryhmäkeskustelijoita pyydettiin arvioimaan työnsä kannalta keskeisiä tietoja, joita ilman työskentely ei suju tai tapahtuu virheitä. Keskustelijat nostivat keskeisiksi tiedoiksi omien tehtäviensä hoitoon liittyvät, substanssiosaamisen tiedot. Esimerkiksi hoitotyössä keskeistä ovat potilastiedot ja viestintä potilasta koskien. Opetuspuolella puolestaan tärkeitä ovat yhteiset sopimukset kouluympäristössä ja oppilaiden tiedot. Myös konkreettiset päivämäärät ja kellonajat koettiin tärkeiksi.

Lisäksi toivottiin yleisiä ammatillisia tietoja muun muassa kouluttautumiseen ja uusiin käytäntöihin liittyen sekä työsuhteeseen liittyviä tietoja, esimerkiksi henkilöstöasioista ja rekrytoinneista. Erityisesti muutoksista ja poikkeavuuksista toivottiin tiedottamista hyvissä ajoin ja mahdollisimman laajasti. Sekä keskusteluissa että kyselyssä esitettiin utopistisia toiveita siitä, että tiedon tulisi tavoittaa kaikki reaaliaikaisesti. Muutostilanteissa on kuitenkin tärkeää, että tieto laitetaan eteenpäin samaan aikaan eri foorumeille, jotta työntekijöillä on ainakin mahdollisuus löytää se sieltä.

Keskeisistä tiedoista keskusteltaessa yhdessä ryhmässä nousi keskustelu siitä, miten tärkeää on tuoda esille mokat ja mahdolliset työssä tapahtuvat virheet. Keskustelijat kokivat, että virheitä ei tule peitellä vaan ne pitää avoimesti kertoa, jottei sama virhe toistuisi. Tiedonjakamisessa tulisi ottaa keskustelijoiden mukaan huomioon myös työyhteisön sisäiset tapahtumat ja mahdollinen palaute niitä koskien.

Kuten jo aiemmin todettiin, tieto kulkee työyhteisöissä paljon suullisten ja epävirallisten foorumeiden kautta. Näiden lisäksi keskustelijat nimesivät keskeisiksi tiedonlähteiksi erilaiset raportit, muistiot ja tiedotteet. Keskustelijat esittivät toiveen, että palaverimuistioissa tulisi tärkeät tiedot olla hyvin ja selkeästi kirjattuna, jotta kaikkien on helppo saada siitä tarvittava tieto. Myös raportit erityisesti työtehtävien suorittamiseen liittyen koettiin erityisen tärkeäksi, sillä ilman ajan tasalla olevia raportteja voi tapahtua virheitä.

> "Monesti liikaa luotetaan siihen, että tuo kaveri tietää nämä asiat. Ja vaikka tietääkin, jos raportoinnista on kyse, niin kyllä ne kaikkein tärkeimmät asiat pitäisi tulla siinä raportissa esille." (R1)

Muita merkittäviä tiedonlähteitä olivat keskustelijoiden mielestä kokoukset ja palaverit, sähköposti ja Intra sekä esimiesviestintä. Tietoa etsitään paljon myös palvelualueiden tai yksiköiden omista sähköisistä järjestelmistä. Esimiehet ovat merkittävässä roolissa tiedon ja viestien välittämisessä työntekijöille ja työyhteisöille. Keskustelijat kokivat, että esimiehen kautta tulee olennaisin ja tärkein tieto omaa työtä koskien ja hän välittää tietoa eteenpäin. Sähköpostilla ja Intran kautta työntekijät saavat ja toivovat saavansa tietoa ajankohtaisista asioista. Esimiesviestintää sekä työyhteisöviestinnän keinoja käsitellään tarkemmin myöhemmissä luvuissa.

7.3 Osallistuminen ja vaikuttaminen

7.3.1 Vuorovaikutuksen keinot

Ryhmäkeskusteluiden mukaan vuorovaikutus työyhteisön sen eri osissa rakentuu palautteesta, yhteisestä tekemisestä sekä työkierrosta. Työkierrosta, toisiin yksiköihin tutustumisesta tai vertaistuesta oli usealla keskustelijoista positiivisia kokemuksia ja tällaista toimintaa toivottiin myös lisää. Keskustelijat kokivat, että työkierron avulla oppii tuntemaan toisten työyhteisöjen tavat, voi avartaa omaa näkökulmaansa ja näkee, ettei arki ole niin ihmeellistä toisessakaan paikassa.

> "Ehkä se kierto ei välttämättä ole hassumpi asia ollenkaan, kun näkee toisten tapoja toimia ja viestiä ja sieltä voi hyvinkin löytyä jotain juttuja, mikä voisi olla toimiva tapa siellä omallakin osastolla." (R1)

Toisiin työyhteisöihin, yksiköihin tai muiden palvelualueiden työntekijöihin tutustumisesta keskustelijoilla oli positiivisia kokemuksia muun muassa koko kaupungin tai tietyn palvelualueiden kehittämispäiviltä, jolloin on päässyt tutustumaan erilaista työtä tekeviin. Myös vertaistuki ja tiimitoiminta koettiin erityisen hyväksi. Keskustelijat esittivät toiveita, että yhä enemmän opittaisiin toisten työyhteisöjen hyvistä käytännöistä ja opittaisiin hyödyntämään ratkaisuja, joita toiset työyhteisöt ovat jo mahdollisesti kehittäneet. Kehittämispäiviin toivottiin entistä enemmän "pakan sekoittamista" eli laitettaisiin rohkeasti eri alojen ihmiset yhteen keskustelemaan jostain teemasta tai tehtävästä eikä aina oltaisi vain omissa pienissä piireissä.

> "Nyt me mennään tuonne, istutaan rivissä ja joku varmaan puhuu jotakin ja sitten me ulkoillaan omalla porukalla loppupäivä. Että mehän ei sekoituta siellä mitenkään. Sitä voisi kehittää. Ne on ollut ihan hauskoja, mitä on ollut jossain Laajavuoressa, että joku osasto esittelee, mitä tekee ja muuta. Ne on ollut ihan mielenkiintoisia." (R3)

> "Tällaista viestintää yksiköiden välillä voisi olla, että toimivia käytäntöjä siirrettäisiin muihinkin työyhteisöihin. Kaikki pohtii samoja asioita, että onkohan tän jo joku ratkaissut." (R4)

Palautteen osalta keskustelijat arvioivat, että työyhteisössä on käytössä sekä spontaaneja että muodollisia palautekäytäntöjä. Muodollisia palautekäytäntöjä ovat esimerkiksi esimiehen kanssa käytävät kehittämiskeskustelut ja kyselyt. Spontaania palautetta annetaan kasvotusten työpäivän lomassa, välillä hyvinkin kärkkäästi. Spontaaniin palautteeseen keskustelijat toivoivat jonkinlaista valmennusta, miten palautetta annetaan työkavereiden kesken. Palaute toivottiin rakentavana eikä esimerkiksi päin naamaa huutaen, kuten muutamat keskustelijat kuvailivat. Keskustelijat toivoivat, että palautetta ylipäätään annettaisiin rohkeammin ja aktiivisemmin. Nyt spontaani tai työkavereille muutoin annettava palaute meinaa jäädä uskaltamisen jalkoihin, kun työntekijät eivät halua antaa toisilleen palautetta peläten, että palaute ymmärretään väärin.

> "Kehityskeskusteluissakin nousi, että ollaan vähän arkoja siitä, mitkä ovat oikeat tavat antaa vertais.. Se oli, että esimies antaa palautetta, mutta se, miten annan kollegalle ja että sitä aktiivisesti siedetään. Että se on sellaista vuorovaikutusta eikä nokittamista." (R3)

Vuorovaikutuksen kannalta yhdessä tekeminen esimerkiksi virkistymispäivän tai koulutuspäivän merkeissä koettiin tärkeäksi. Vapaamuotoisempi yhdessä tekeminen lujittaa työyhteisöä, edesauttaa jaksamista ja tuo uutta sisältöä työhön. Työyhteisön koulutuspäivät, joissa käsitellään esimerkiksi ilmapiiriasioita luottamuksellisesti työyhteisön sisällä voivat puhdistaa ilmaa ja antaa työntekijöille toivotun yhteisen hetken. Pienemmätkin vapaamuotoiset tilanteet, esimerkiksi teatteri-illat, liikuntapäivät ja retket otettiin keskustelijoiden piirissä positiivisesti vastaan. Tällaisten vapaamuotoisten illanviettojen tai muiden vastaavien tulisi keskustelijoiden mielestä olla työntekijöille aina vapaaehtoisia, sillä erityisesti ilta-aikaan tapahtuvat tekemiset arvostetaan alemmaksi kuin perheen kanssa vietetty aika. Vuorovaikutuksen kääntöpuolena tuotiin esille, että liiallinen yhdessä tekeminen ja yhteisesti päättäminen voi kääntyä myös negatiiviseksi.

> "Kuitenkin on joskus aina jotain tällaista vapaaehtoistakin, mihin saa osallistua. Ettei aina olla työn merkeissä." (R2)

> "Yhteinen tekeminen on sellainen, mikä voi olla molempia. Kun tehdään yhdessä, niin se yleensä nostaa sitä tunnelmaa, mutta jos tehdään liikaa yhdessä ja alkaa siitä tulla

> paineita ihmisille, niin kyllä senkin aistii, että nyt alkaa otsasuonet pullittamaan ihmisillä välillä. Just sellainen, että mietitään asioita yhdessä, keskustellaan asioista, ollaan työyhteisö niin että tehdään yhdessä eikä tosiaan tule päätökset vain jostakin." (R4)

Keskustelijat eivät toivoneet täysin uusia vuorovaikutuksen keinoja, mutta he toivoivat että olemassa olevat keinot saisivat uusia, osallistuvampia muotoja. Esimerkiksi kehittämispäivillä ihmiset laitettaisiin istumaan sekaisin ja keskustelemaan keskenään tai työtekijät otettaisiin mukaan suunnitteluun, päätöksentekoon ja keskusteluun. Lisäksi keskustelijat toivoivat, että erityisesti koulutuksia olisi enemmän tarjolla ja niihin olisi mahdollisuus osallistua.

Vuorovaikutuksen kannalta olisi keskustelijoiden mielestä tärkeää, että tiedettäisiin toisten tavat ja arki, jotta osattaisiin oikealla tavalla antaa palautetta tai lähestyä. Tähän esimerkiksi työkierto tai erilaiset tutustumiset voivat olla hyvä ratkaisu. Yleisesti keskustelijat kokivat tärkeäksi tietoisuuden siitä, että he voivat vaikuttaa asioihin, vaikka siihen ei olisikaan tarvetta niin useasti tai laajamittaisesti. Vuorovaikutuksen ja keskustelun keinojen ja foorumeiden on siis hyvä olla olemassa, vaikka työntekijät eivät niitä aina aktiivisesti hyödyntäisikään.

7.3.2 Vuorovaikutus työkavereiden kesken

Oma työyhteisö ja lähimmät työkaverit koettiin tärkeiksi sekä tiedonsaannin että työssä jaksamisen kannalta. Lähimmät työkaverit ovat niitä, joiden kanssa työpäivästä vietetään suurin osa ja joiden kanssa ajankohtaisia asioita puidaan esimerkiksi kahvipöydässä. Työkaverit ovat myös niitä, joiden toiminta saattaa kiristää hermoja tai aiheuttaa konflikteja. Keskustelijat toivoivat, että kiireenkin ja mahdollisen stressin keskellä olisi hyvä, että työyhteisön ilmapiiri pysyisi kannustavana ja avoimena, jotta yhdessä jaksettaisiin paremmin.

Yhdessäkään ryhmäkeskustelussa ei koettu, että olisi vaikeaa kertoa oma mielipide, kysyä työkavereilta mielipidettä tai tuoda joku asia yleiseen keskusteluun. Mikäli

mieltä painavaa asiaa ei uskalla ottaa puheeksi suoraan työyhteisössä, sen saa keskusteluun esimerkiksi esimiehen kautta. Keskustelijat kokivat, että keinoja dialogiin kyllä löytyy eikä kukaan työyhteisössä vaikeuta tahallisesti työyhteisön toimintaa. Ryhmissä tiedostettiin, että työyhteisöissä voi tulla konfliktitilanteita tai ristiriitoja, mutta ne saadaan selvitettyä. Keskustelijat antoivatkin esimerkkejä tilanteista, joissa yhdessä keskustellen ja sopien asioita ja muun muassa palaverikäytäntöjä on saatu paremmiksi. Tärkeää keskustelijoille oli, että työyhteisön ristiriidat selvitetään työyhteisössä eikä niitä lähdetä ratkomaan ulkopuolelle.

> "Mun mielestä niin kauan hommat on aika hyvin hanskassa, kun kaikki konfliktit ja muut mitä vääjäämättä tulee, niin ne pysyy tämän kerroksen seinien sisällä. Sitten se rupee menemään poskelleen, kun ruvetaan ulospäin haukkumaan toisiaan. Siinä on sellainen raja." (R3)

Kaikissa ryhmissä koettiin tärkeiksi erilaiset tapaamiset, tiimipalaverit ja yhteisesti sovitut keskustelutuokiot. Osassa ryhmistä oli yhteisesti sovittu palaverikäytäntö, esimerkiksi palaveri kerran kuussa perjantaisin tai joka kuun ensimmäinen päivä. Osalla käytössä olivat myös tiimipalaverit, joita pidettiin aina tarvittaessa. Työyhteisön sisällä tiimipalaverit saattavat olla viikoittaisia, yksiköiden välisiä voi olla kuukausittain. Spontaaneja palavereja ja keskusteluita työyhteisöissä käydään sekä työhuoneissa että kahvitauoilla. Akuutti asia ei välttämättä tarvitse sovittua palaveria hoituakseen vaan keskustelu tai tiedonvaihto hoidetaan työtehtävien lomassa kesken työpäivää. Ajankohtainen asia pitää voida tuoda esille myös sovittujen palaverien ulkopuolella. Sovitut palaverit tai foorumit eivät saa olla dialogin tiellä eivätkä lukita tai jäykistää keskustelua.

> "Jotkut pitää hirveän tärkeänä sitä, että on aina se oikea foorumi, että tietyt asiat on aina sillä oikealla foorumilla sitten keskustelussa. Että ei saisi jossain yhtäkkiä sinkauttaa jotakin ideaa, jota ei ole valmisteltu." (R3)

Ryhmissä kerrottiin, että palavereja joudutaan perumaan esimerkiksi kiireen tai ihmisten osallistumishaluttomuuden vuoksi. Käytännöt ovat siis olemassa, mutta niistä ei välttämättä pidetä kiinni ja se puolestaan vaikeuttaa työyhteisön vuorovaikutusta. Palaverien ja tiimitapaamisten sopimista vaikeuttaa

keskustelijoiden mukaan myös se, että tietyt ammattiryhmät ovat niin hajallaan tai heillä on niin erilaiset työajat että kaikille sopivaa aikaa on miltei mahdotonta saada järjestymään. Esimerkiksi koulukäyntiavustajat ovat jokainen omassa koulussaan eivätkä välttämättä tapaa muita avustajia kuin kerran vuodessa, myös vuorotyötä tekevien työtä rytmittävät ja määrittävät omat vuorolistat eivätkä he pääse joustavasti osallistumaan tapaamisiin. Tällaisille ryhmille on keskustelijoiden mukaan tärkeää järjestää edes kerran vuodessa sellainen yhteinen tapahtuma, josta tiedotetaan ajoissa ja johon kaikki halukkaat voivat tulla. Lisäksi erityisesti hoitopuolella yhteisten palaverien ja myös vapaamuotoisten tapaamisten suurimmaksi ongelmaksi koettiin se, että aina pitäisi saada sijainen tekemään työtä, sillä esimerkiksi sairaalaa ei voi noin vain sulkea.

Palaverien lisäksi ryhmissä koettiin, että työyhteisöjen fyysinen läheisyys helpottaa vuorovaikutusta. Mikäli yksiköt ovat kaukana toisistaan, on vuorovaikutuskin vaikeampaa eikä asioita tule välttämättä kerrottua. Tämä näkyi muun muassa siinä, että esimerkiksi samassa työhuoneessa tai tiimissä työskentelevien kanssa käydään aina ensin ajankohtaiset asiat ja sitten sen jälkeen ne kerrotaan eteenpäin tai jäävät kertomatta.

Lisäksi fyysisillä tiloilla koettiin olevan vaikutusta vuorovaikutukseen. Keskusteluissa yhtenä tärkeänä asiana nousivat kahvihuoneet ja taukotilat. Ryhmissä käytiin paljon keskustelua siitä, ovatko taukotilat riittävät, onko siellä riittävän iso pöytä, mahtuvatko kaikki saman pöydän ääreen vai pakottaako taukotila jotkut erilleen toisista. Myös työskentelytiloista käytiin keskustelua ja osaltaan niitä kiiteltiin, osaltaan moitittiin. Työskentelytiloilta toivottiin muun muassa rauhallista tilaa ja toimivaa tietotekniikkaa. Eräässä ryhmässä ehdotettiin työkierron kaltaista järjestelyä myös työyhteisöjen sisälle niin, että tietyin aikavälein työntekijöiden istumapaikkoja vaihdettaisiin. Näin saataisiin uusia ihmisiä tutustumaan paremmin toisiinsa ja lisättyä vuorovaikutusta työyhteisön sisällä.

Laajalla vuorovaikutuksella ja dialogilla on myös kääntöpuolensa, mikä kävi ilmi parissa ryhmässä. Mikäli yritetään liikaa käydä demokraattista keskustelua siitä, mitä tullaan tekemään ja miten, se vain hidastaa prosessia ja voi aiheuttaa myös

stressiä. Kaikkia asioita ei kannata tuoda avoimesti esille työyhteisössä vaan keskustelijoiden mielestä on tärkeää muistaa konteksti ja pysytellä työasioissa. Liiallinen keskustelu voi pahimmillaan näkyä siinä, että työyhteisössä ei saada pienintäkään päätöstä aikaiseksi vaan kaikkien mielipide tulee kuulla. Erään keskustelijan mielestä onkin tärkeää ymmärtää, mistä asioista keskustelua voi käydä ja missä asioissa päätös vain pitää tehdä sen enempää kyselemättä.

> "Mä muistan aina sen, onhan siitä jo vuosia, kun N.N tuli tänne niin hän oli aivan hämmästynyt, miten täällä on niin yltiödemokratiatahto että kaikki halusi vaikuttaa kaikkeen. Hänen mielestään se oli ihan outoa ja rasittavaa. Että ei me silloin saatu edes virkistäytymismatkaa järjestettyä ilman että siitä oli kuusi kokousta ja viisi äänestystä." (R3)

> "Avoimuus ei ole aina positiivista, kun ollaan oikein avoimia, niin se sisältää myös sen, että pakettiin tulee kipeitäkin asioita joskus ja ruvetaan miettimään jopa sitä, että kuinka avoin voin olla. Missä menee se kipukynnys, että kaikki asiat ei sitten kuulukaan, että ollaan töissä ja tehdään työtä." (R4)

Työkavereilta toivottiin vieläkin avoimempaa ja asiallista vuorovaikutusta sekä palautteen antamista. Avoimuutta pidettiin tärkeänä myös siinä tilanteessa, että asiat eivät toimi tai työyhteisössä on jokin konflikti. Asioista haluttaisiin keskustella avoimesti ja viedä niitä yhdessä parempaan suuntaan.

7.3.3 Esimiehet ja esimiesviestintä

Keskustelijoita pyydettiin kertomaan, millaista vuorovaikutusta ja viestintää he toivovat lähimmältä esimieheltä ja kaupungin johdolta. Keskustelijoille täsmennettiin, että tässä tapauksessa esimiehellä tarkoitetaan lähiesimiestä eli oman tiimin tai yksikön esimiestä. Kaupungin johto täsmennettiin tarkoittamaan virkamiesjohtoa, esimerkiksi kaupunginjohtajaa ja palvelualueiden johtajia.

Kuten aiemmin on jo mainittu, keskustelijat kokivat lähimmät esimiehet tärkeiksi sekä vuorovaikutuksen että tiedonsaannin kannalta. Esimiestä kohtaan koettiin sympatiaa ja hänen työtään sekä työn kuormittavuuttaan ymmärrettiin. Esimiehellä

on työyhteisössä useita erilaisia rooleja. Esimies toimii linkkinä työntekijöiden ja johdon välissä tuoden tietoa ja palautetta molempiin suuntiin. Keskustelijat uskoivat, että esimies kertoo saamansa tiedon mahdollisimman pian myös työntekijöille.

> "Meille varmaan tieto heti tuli, kun oma päällikkötaso tiesi, että muutoksia on tulossa." (R3)

Esimiehellä on merkittävä rooli työntekijöiden kannustamisessa ja heidän jaksamisensa vahvistamisessa. Esimiehelle kerrotaan mieltä painavat asiat, työyhteisön konfliktit tai toiveet. Vaikeissa tilanteissa esimieheltä toivotaan kannustavaa ja tukevaa palautetta. Arjen keskellä esimieheltä toivotaan nykyistä enemmän avointa palautetta omaa työtä kohtaan. Keinot vuorovaikutukseen esimiehen kanssa ovat muun muassa kehityskeskustelut sekä vapaamuotoiset (palaute)keskustelut.

> "Sehän (esimies) on se kanava, jota kautta meidän pitäisi tavallaan purkaakin itseämme." (R1)

> "Se (esimies) on se lähin, jolle voi purkaa ja pyytää ja kysyä." (R1)

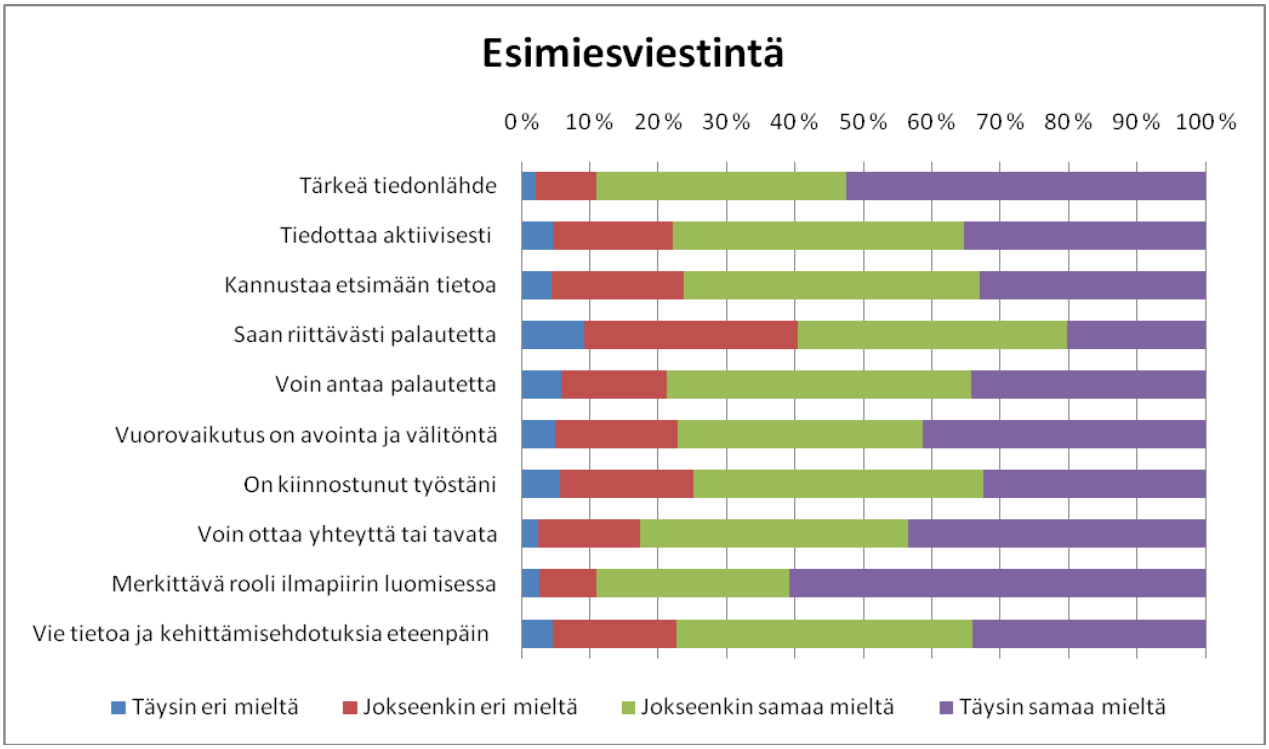
Esimiehet koettiin myös vahvasti persoonina. Esimiehen tapa tehdä työtä ja hänen elämänasenteensa vaikuttaa koko työyhteisöön ja siihen, miten hommat hoidetaan. Ryhmäkeskusteluissa pohdittiin esimiehen tuttuutta eli kuinka läheisesti oman esimiehensä tuntee ja miten se vaikuttaa vuorovaikutukseen. Mikäli lähin esimies on hyvinkin tiiviisti työyhteisön arjessa mukana ja työntekijöille tuttu, voi hänelle antaa helposti palautetta ja tietää, miten hänen kanssaan voi toimia sekä mikä on sopivin tapa kertoa asioita eteenpäin.

Esimieheltä toivottiin läsnäoloa, yhteisiä kahvihetkiä ja käytäväkeskusteluita. Keskustelijoiden mukaan työn jaksamisen kannalta kontakti omaan esimieheen on todella merkittävää. Muutamissa ryhmissä oli mukana keskustelemassa myös esimiehiä. He olivat sitä mieltä, että esimiestyössä on äärimmäisen tärkeää luoda työntekijöihin muukin kuin pelkkä sähköpostisuhde. Heidän mukaansa pitäisi olla aikaa mennä työntekijöiden luokse kysymään mielipiteitä ajankohtaisiin asioihin ja keskustelemaan. Aina se ei kuitenkaan ole mahdollista, sillä esimiesten työtä kuormittaa keskustelijoiden mukaan muun muassa kiire ja suuri tiedonmäärä.

Myös Intra-kyselyssä esimiehen merkitys nousi vahvasti esiin. Vastaajat kokivat, että esimiehet ovat tärkeä tiedonlähde, vaikuttavat työyhteisön ilmapiiriin ja ovat melko hyvin tavattavissa (kuvio 5). Kuten kuviosta käy ilmi, vastanneet olivat sitä mieltä, että esimies tiedottaa melko aktiivisesti ajankohtaisista asioista ja kannustaa etsimään tietoa ja ottamaan asioihin kantaa. Työyhteisön ilmapiiriin esimiehellä koettiin olevan merkittävä rooli. Vain reilu 10 % vastaajista ei pitänyt esimiestä merkittävänä työyhteisön ilmapiirin kannalta.

Palautteen antamisessa ja vuorovaikutuksessa esimiehen kanssa vastanneiden mielipiteet vaihtelivat. Väitteeseen "Saan esimieheltäni riittävästi palautetta" keskiarvo oli 2,7 eli suurin osa vastaajista oli väitteen kanssa jokseenkin eri mieltä tai jokseenkin samaa mieltä. Vuorovaikutus ja palautteen antaminen esimiehelle päin oli hieman korkeampi (ka 3,1) eli vastaajat kokivat voivansa antaa esimiehelle palautetta ja kehittämisehdotuksia. Esimiehellä koettiin olevan kohtalaiset mahdollisuudet viedä kehittämisehdotuksia ja tietoa eteenpäin johdolle (ka 3,1).

Vastaajat kokivat, että esimies on melko kiinnostunut työntekijöiden työstä ja esimies on tarvittaessa tavattavissa. Vuorovaikutusta esimiehen kanssa pidettiin melko avoimena ja välittömänä.



KUVIO 5 Vastaukset kyselyn osioon "Esimiesviestintä"

Esimiesviestintä koettiin siis tärkeäksi sekä ryhmäkeskusteluissa että kyselyssä. Kyselyn ristiintaulukoinnin mukaan esimiesviestinnässä on kuitenkin parannettavaa. Reilu 20 % vastaajista, jotka olivat pitäneet esimiesviestintää erittäin tärkeänä, olivat sitä mieltä että se toimii erittäin tai melko huonosti. Myös avoimissa vastauksissa tuotiin esille, että esimiehille tulisi saada viestintäkoulutusta ja esimiesten tulisi kehittää toimintaansa. Esimiehillä koettiin olevan liikaa vastuita eivätkä he keskity olennaisiin työtehtäviin vaan jättävät esimerkiksi viestinnän vähälle.

7.3.4 Vaikuttaminen johtotasoon ja päätöksentekoprosessi

Jokaisessa keskusteluryhmässä koettiin, että kaupungin johtotaso jää vuorovaikutuksen ja tiedonsaannin osalta kaukaiseksi. Palautteen saamisessa ja antamisessa oli haasteita eikä keskustelijoiden mielestä aitoa vuorovaikutusta ollut oikeastaan yhtään. Koettiin, että johtotasolta tulevat viestit esimerkiksi strategioista jäävät kaukaiseksi, eivätkä ole ymmärrettäviä tai selkeitä.

> "Se sellainen koko organisaation siellä ylemmällä tasolla tapahtuva asia, se on aika sellainen epäselvä puuro. Siitä ei paljon sellaista järkevää viestiä alaspäin tule." (R3)

Kritiikkiä kaupunkiorganisaation johtotaso sai siitä, että he eivät välttämättä ymmärrä työntekijöiden arkea eivätkä tavoita sitä ympäristöä, missä työntekijät päivittäin toimivat. Erityisesti sosiaali- ja terveyspalveluissa koettiin, että johdon tasolta ei arvosteta heidän tekemäänsä työtä. Yleisesti keskustelijoiden mielestä johtotasolla ei ole riittävästi tietoa siitä, miten asiat käytännössä toimivat ja mitkä ovat työyhteisöjen todelliset haasteet. Johtotasoa kritisoitiin siitä, että päätökset tehdään numeroiden valossa, ei ihmisiä ajatellen ja kuunnellen. Kritiikkiä annettiin myös päätöksenteosta, jonka koettiin olevan liian painottunutta vanhan Jyväskylän kaupungin asioihin eikä päätöksenteossa huomioida laajaa uuden Jyväskylän aluetta.

Kaikissa ryhmissä toivottiin, että johtotaso ottaisi esimerkiksi päätöksentekoon yhä enemmän mukaan palvelualueilta osaavia ammattilaisia ja kuuntelisi heidän kokemuksiaan ja mielipiteitään. Johtotasolta toivottiin myös aktiivisempaa läsnäoloa ja vierailuja muutaman kerran vuodessa ihan konkreettisesti työpaikoilla. Näin työntekijät oppisivat tuntemaan virkamiesjohdon ja saisivat mahdollisuuden vuorovaikutukseen johtajien kanssa. Keskustelijat myös kokivat, että tutustumalla toimintaan, päättäjät pääsisivät lähemmäs sitä arkea missä työntekijät toimivat. Keskusteluissa nousi esille myös työyhteisövierailujen kääntöpuoli, kun keskusteltiin siitä, että esimerkiksi kaupunginjohtajan tullessa käymään kaikki paikat puunataan tarkkaan ja järjestetään tarjoilut. Näin ollen johtotaso ei saa oikeaa kuvaa työyhteisön arjesta.

> "Mä osaisin ehkä arvostaa, jos esimerkiksi kaupunginjohto välillä kävisi paikan päällä katsomassa sitä touhua ja näkisi sen raadollisen todellisuuden ja kokisi sitä kautta uusia näkemyksiä." (R4)

Keskustelijat kokivat, että he pystyvät ja haluavat vaikuttaa omaa työyhteisöään koskeviin asioihin. Mikäli omassa työssä on vähän kosketusta koko työyhteisöön, keskustelijat ainakin kokivat, että he pystyvät vaikuttamaan omaan työhönsä liittyviin asioihin ja tekemään siihen liittyen päätöksiä. Työntekijän osallistumiseen omaa työtään tai työyhteisöä koskevaan päätöksentekoon vaikuttavat työntekijän oma aktiivisuus, asian kiinnostavuus ja tärkeys itselle sekä sen hetkiset työkiireet ja ajankäyttö.

Koko kaupunkiorganisaatioon liittyviin asioihin ei koettu, että pystyttäisiin kovinkaan paljon vaikuttamaan. Organisaatiokulttuuria kuvattiin sellaiseksi, että aina voi yrittää viedä asioita eteenpäin, mutta sillä ei koettu olevan aitoa vaikutusta. Keskusteluissa nousi esille, että työntekijöiden antama palaute tai kehittämisehdotukset eivät tunnu menevän mihinkään eteenpäin. Palautetta on vaikea saada läpi tai se jää keskustelijoiden mukaan byrokratian jalkoihin. Toisaalta keskustelijat eivät olleet kovinkaan innokkaita osallistumaan koko kaupunkiorganisaation päätöksentekoon. Yhdessä ryhmässä kuvattiin tilannetta niin, että he miettivät mieluummin omaa toimintaansa ja oman työyhteisönsä asioita. Kaikki ryhmät eivät osanneet myöskään kaivata keskushallinnosta tietoa.

Kaikissa ryhmissä keskustelijat toivoivat entistä enemmän tietoa päätöksentekoprosessista ja sen eri vaiheista. Osa keskustelijoista koki, että johtotason asioista on vaikea löytää tietoa eikä tiedä, mistä tietoa voisi etsiä. Vaikka keskustelijat eivät välttämättä haluakaan kovin aktiivisesti vaikuttaa kaupunkiorganisaation asioihin, haluavat he kuitenkin tietää, mitä organisaatiossa ja esimerkiksi heidän palvelualueellaan on käynnissä ja mitä tulevaisuudessa tulee tapahtumaan. Myös tehdyistä päätöksistä haluttiin tiedottamista jonkun määritellyn foorumin kautta.

Tietoa päätöksentekoprosessista toivottiin virallisia foorumeita pitkin, esimerkiksi sähköpostilla, tiedotteilla tai Intran kautta. Keskustelijat kokivat myös erittäin

positiivisiksi kuntien yhdistymisen valmistelussa käytetyt henkilöstötilaisuudet, mihin työntekijät saivat ilmoittautua ja keskustella tulevasta strategiasta. Päätöksentekoprosessille toivottiin riittävästi aikaa, jotta olisi aidosti vaikutusmahdollisuuksia. Organisaatiotasolla tehtyjä päätöksiä kritisoitiin siitä, että kiireisellä aikataululla päätökset pitää vain tehdä eikä niitä valmistella tai niistä käydä aitoa dialogia.

> "Niillä kun on omassa tiimellyksessä siellä, niin ne ei kerkeä pohtia niitä asioita, mitkä on täällä meillä. Sieltä ei kaikki tieto tule." (R3)

> "Päätöksentekoon osallistuminen edellyttää selvää kuuntelua eikä niinkään byrokraattista lähestymistä." (R4)

Keskustelijat kokivat, että he ovat päätöksentekoprosessissa lähinnä vastaanottajia, eivät dialogin osapuolia. Omaa roolia koko kaupunkia koskevassa päätöksenteossa kuvailtiin muun muassa seuraavasti:

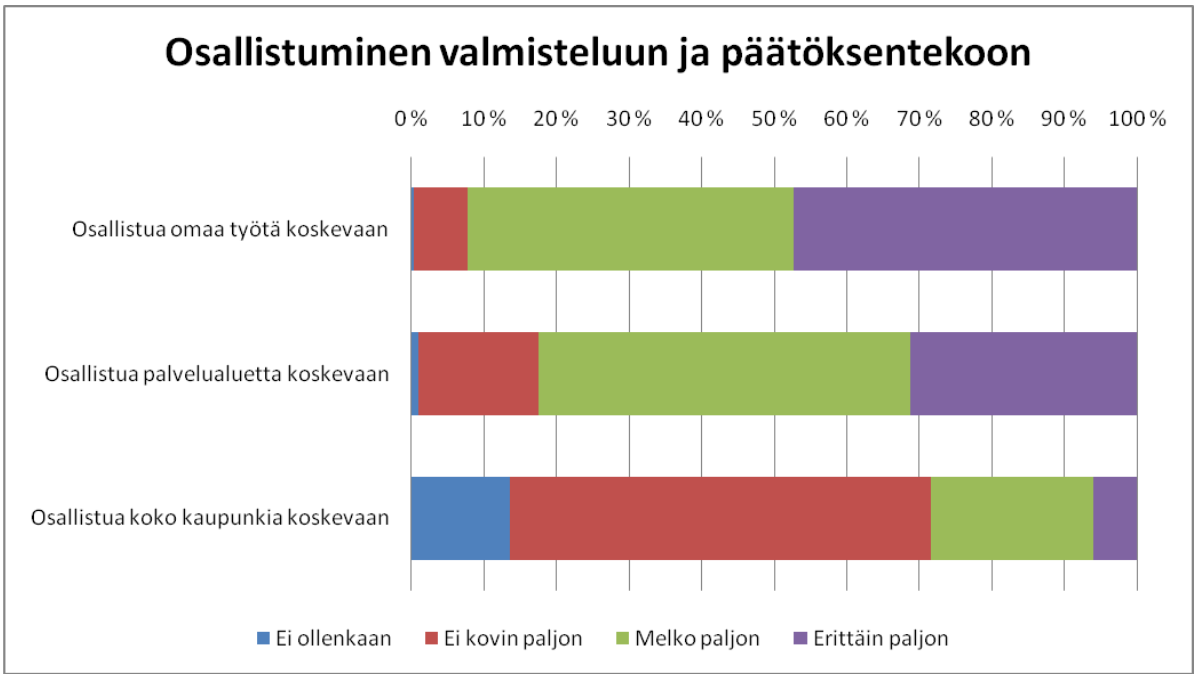
> "Kyllä se melkoinen sanelupolitiikka on. Jostain se määräys humpsahtaa ja sitten ehkä saa jopa kyseenalaistaa, mutta ei se mitään auta, silti toimitaan." (R1)

> "Siellä on se oma työryhmänsä, joka pohtii sitä ja meille tulee päätöksenä ja sitten laitetaan täytäntöön." (R2)

Päätöksenteon osalta keskustelijat kokivat roolinsa lähinnä ulkopäin ohjattavaksi ja päätösten toimeenpanijaksi. He kertoivat, että päätökset tehdään jossain muualla, tuodaan ilman keskustelua työyhteisöön ja otetaan käytäntöön. Kuten edellä on jo mainittu, keskustelijat toivoivat enemmän tietoonsa päätöksenteon taustoja sekä aikaisemmin tietoa tehtävistä päätöksistä.

Myös kyselyyn vastanneet toivoivat avoimissa vastauksissaan valmistelu- ja päätöksentekoprosessiin avoimuutta ja tiedottamista tehtäviin päätöksiin liittyen. Vastaajat eivät kokeneet, että kehittämisehdotukset ja viestit menevät eteenpäin johdolle. He toivoivat, että työntekijöiltä kysyttäisiin päätöksiä tehtäessä, mitä mieltä he ovat ja heidät otettaisiin mukaan päätöksentekoon. Toivottiin, että johto tai viestinnästä vastaavat tulisivat tietyin aikavälein pitämään ”kyselytunteja” ja tapaamaan työntekijöitä eri yksiköissä.

Kyselylomakkeessa kartoitettiin vastaajien näkemyksiä osallistumisesta valmisteluun ja päätöksentekoon (kuvio 6). Kyselyn tulokset olivat samankaltaisia kuin haastatteluiden tulokset. Vastaajat kokivat, että haluavat osallistua omaa työtään koskevien asioiden valmisteluun (92 %) ja osittain myös palvelualuetta tai yksikköä koskevien asioiden valmisteluun, päätöksentekoon ja kehittämiseen (82,5 %). Koko kaupunkia koskevaan valmisteluun, päätöksentekoon ja kehittämiseen 13 % ei halunnut osallistua ollenkaan ja 58 % ei kovin paljon. Erittäin paljon koko kaupunkia koskevaan kehittämiseen halusi osallistua 6 % vastaajista.



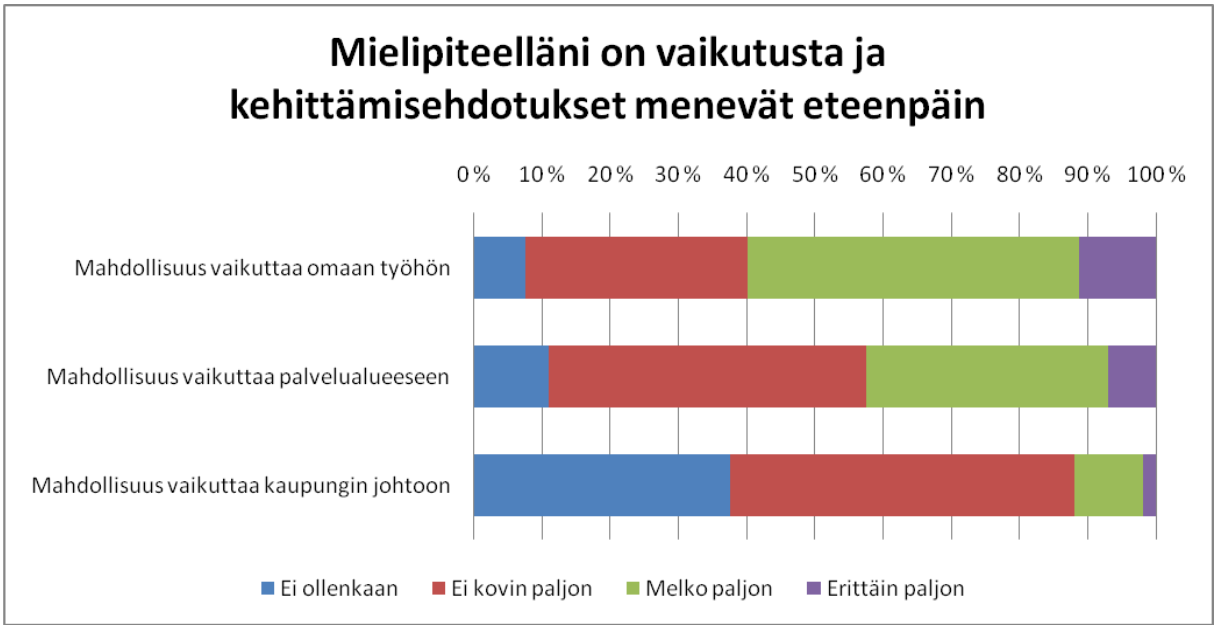
KUVIO 6 Vastaukset kyselyn osioon "Arvioi seuraavia väittämiä oman työsi kannalta"

Kyselyn tuloksia ristiintaulukoitiin aseman perusteella. Huomioitavaa on, että kyselyyn vastanneista esimiehistä jopa 50,5 % oli sitä mieltä, että ei halua osallistua kovin paljon koko kaupunkia koskevien asioiden valmisteluun, päätöksentekoon ja kehittämiseen. Omaa työtään ja omaa palvelualuettaan koskevaan päätöksentekoon esimiehet halusivat pääsääntöisesti osallistua melko tai erittäin paljon.

Työntekijät olivat vastaajamäärältään suurin ryhmä, joten heidän vastauksensa ovat prosentuaalisesti melko paljon samoja yleisten vastausten kanssa. Työntekijöitä edustaneet vastaajat halusivat osallistua omaa työtään tai palvelualuettaan koskevaan päätöksentekoon, mutta ei koko kaupunkia koskevaan.

Johto oli pääasiallisesti sitä mieltä, että he haluavat osallistua melko tai erittäin paljon sekä omaa työtään, palvelualuettaan että kaupunkia koskevaan valmisteluun ja päätöksentekoon. Kyselyssä neljä johtoa edustavaa vastaajaa koki, ettei halua kovin paljon vaikuttaa koko kaupunkia koskevaan päätöksentekoon.

Myös kehittämisehdotusten eteenpäin vieminen noudatteli samoja tuloksia kuin haastatteluissa. Kyselyssä pyydettiin vastaajia arvioimaan väittämää ”Koen, että mielipiteelläni on vaikutusta ja mahdolliset kehittämisehdotukset menevät eteenpäin”. Väittämää pyydettiin arvioimaan oman työyhteisön, palvelualueen/yksikön sekä kaupungin johdon ja hallinnon tasoilta (kuvio 7). 48 % vastaajista koki, että mielipiteellä on melko paljon vaikutusta omassa työyhteisössä. Toisaalta 32,5 % koki, että omalla mielipiteellä ei ole kovin paljon vaikutusta. Palvelualueen/yksikön sisällä kehittämisehdotuksia eivät vastaajat saaneet omasta mielestään niin hyvin eteenpäin. 46 % vastanneista koki, että mielipiteillä ei ole kovin paljon merkitystä. Koko kaupunkia ja hallintoa koskeviin asioihin ei koettu voivan vaikuttaa kovinkaan paljon. 38 % oli sitä mieltä, että omalla mielipiteellä ei ole ollenkaan vaikutusta ja 50 % koki, että ei ole kovin paljon vaikutusta. 2 % eli 15 vastaajaa kokivat, että heillä on erittäin paljon vaikutusta koko kaupunkia koskeviin asioihin.



KUVIO 7 Vastaukset kyselyn osioon "Arvioi seuraavia väittämiä oman työsi kannalta"

Kyselyvastausten ristiintaulukoinnissa työntekijöiden vastaukset vastasivat edellä esitettyjä yleisiä prosenttilukuja. Esimiesten vastauksia tarkasteltaessa 49,5 % koki, että heillä on melko paljon vaikutusta omaa työyhteisöönsä liittyen. Kuitenkin 16 % esimiehistä koki, ettei heillä ole ollenkaan tai ei kovin paljon vaikutusta omaan työyhteisöönsä. Palvelualuetta ja yksikköä tarkasteltaessa 77 % esimiehistä koki, että heillä on melko tai erittäin paljon vaikutusta. Yhteensä 30 kyselyyn vastannutta esimiestä koki, ettei heillä ole ollenkaan tai kovin paljon vaikutusta palvelualueeseen. 77 % vastanneista esimiehistä koki, ettei heillä ole ollenkaan tai ei kovin paljon vaikutusta koko kaupunkia koskevaan valmisteluun ja päätöksentekoon.

Johdon edustajista 86,4 % vastaajista koki, että he voivat vaikuttaa omaan työyhteisöönsä melko tai erittäin paljon. Samoin 82 % johdosta koki, että he voivat vaikuttaa palvelualueen tai yksikön sisäisiin päätöksiin. Johdon vastaajista 62 % eli 13 vastaajaa koki, etteivät he voi vaikuttaa kovin paljon koko kaupunkia koskevien asioiden ja päätösten valmisteluun ja päätöksentekoon.

Kun vertaa vastaajien arviointeja kehittämisehdotusten eteenpäin viemisestä ja omasta halukkuudesta vaikuttaa asioihin, löytyy vastauksista eroavaisuutta. Vastaajat kokivat, että he haluavat osallistua ja vaikuttaa valmisteluun, päätöksentekoon ja kehittämiseen enemmän kuin he tuntevat siihen tällä hetkellä olevan mahdollisuutta. Toki täytyy huomioida, että kaikki vastaajista eivät halua vaikuttaa esimerkiksi koko kaupungin asioihin, mutta yleisesti vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuuksia tulisi näiden tulosten valossa parantaa.

7.4 Työyhteisöviestinnän keinot

7.4.1 Kasvokkaisviestintä ja palaverit

Ryhmäkeskusteluissa keskustelijoita pyydettiin arvioimaan vapaamuotoisten foorumeiden sekä erilaisten palaverien merkitystä työyhteisöviestintään. Kaikissa ryhmissä työkavereiden ja esimiesten kanssa käytävät keskustelut ja palaverit koettiin erittäin tärkeinä. Niillä oli vaikutusta sekä tiedonsaantiin että vuorovaikutukseen ja sitä kautta koko työn tekemiseen. Kasvokkaisviestinnän kautta heijastuu myös koko työyhteisön ilmapiiri ja henki, tapa tehdä töitä. Eräs keskustelijoista totesi, että työilmapiirillä oli hänelle niin suuri merkitys, että hän hakeutui tiettyyn yhteisöön töihin. Ilmapiiri ja vapaamuotoinen kanssakäyminen vaikuttavat myös organisaation työnantajamaineeseen.

Vapaamuotoisia foorumeita työyhteisöissä ovat muun muassa kahvipöytä- ja ruokatuntikeskustelut, työhuoneissa asioiden puiminen ja käytäväkeskustelut. Aiemmin jo todettiin, että fyysisillä tiloilla on vaikutusta työyhteisössä käytävään vuorovaikutukseen ja se kävi selkeästi ilmi myös vapaamuotoisista foorumeista keskusteltaessa. Keskustelijat kertoivat esimerkkejä, miten heidän omassa työpaikassaan esimerkiksi taukohuone voi parantaa tai heikentää vuorovaikutusta.

Muiksi kasvokkaisviestinnän keinoiksi keskustelijat nostivat esiin tiimipalaverit, viikko- tai kuukausipalaverit, kehittämisiltapäivät sekä virkistäytymis- ja kouluttautumispäivät.

Vapaamuotoisilla foorumeilla ja kasvokkaisviestinnällä koettiin olevan monenlaisia rooleja ja vaikutuksia. Ensinnäkin keskustelujen ja palaverien avulla saadaan ja vaihdetaan tietoa. Kuten aiemmin tiedonsaantia käsiteltäessä kerrottiin, keskustelijat kokivat että kahvihuoneessa ja palavereissa tieto aidosti liikkuu ja voidaan keskustella ajankohtaisista asioista. Kasvokkain keskustelu on työntekijöille luonnollinen viestinnän keino ja se mahdollistaa dialogin esimerkiksi työntekijän ja esimiehen välillä. Keskustelijat olivat sitä mieltä, että kun asioista keskustellaan kasvokkain, ei väärinkäsityksiä synny niin helposti kuin esimerkiksi sähköpostilla viestittäessä. Tiedonvaihto on myös sujuvampaa kasvotusten, esimerkiksi palavereissa voi helposti jakaa tietoa suurellekin määrälle ihmisiä, jotka puolestaan vievät tietoa eteenpäin. Palavereissa sovitaan muun muassa yhteisistä säännöistä ja toimintamalleista, jolloin olisi tärkeää että mukana on mahdollisimman kattava joukko työntekijöitä. Mikäli vain mahdollista, keskustelijat haluavatkin olla mahdollisimman paljon mukana keskusteluissa ja taukohuoneissa.

> "Oikeastaan mä itse aattelen, että viestinnän kannalta se on aika tärkeä se meidän kahvipöytä. Siellä monesti kuulee sellaisia asioita, mistä ei saa tietoa edes mistään muistiosta. " (R3)

Toiseksi, keskustelijat kokivat kasvokkaisviestinnässä saavansa työkavereiltaan tärkeää henkistä tukea ja vertaistukea, mikä puolestaan auttaa jaksamaan töissä. Työkavereiden kanssa keskustelu auttaa myös avartamaan omia ajatuksiaan, kun pääsee vaihtamaan kokemuksia ja ideoita toisen henkilön kanssa. Tiedon saaminen ja asioiden läpikäyminen kasvokkain lisää myös käsiteltävän asian mielekkyyttä ja edesauttaa sitoutumista. Keskustelijat kokivat, että tämä on juuri hänelle tarkoitettu, kun se sanotaan hänelle henkilökohtaisesti. Yhdessä keskustellen voidaan löytää ratkaisu ajankohtaiseen ongelmaan tai saada sellaista näkökulmaa, mikä muutoin olisi voinut jäädä huomaamatta.

> "On se sellaisessa tärkeässä roolissa. Jos toinen on huomannut jonkun asian, minkä on lukenut jossain lehtisessä ja sen kun alkaa puhumaan siitä, niin se on ihan toimivaa sillä tavoin, että siitä sellaista uutta näkökulmaa ja pystyy laajentamaan omaakin näkökulmaa." (R1)

Kolmanneksi työntekijöiden väliselle keskustelulla ja vuorovaikutuksella on vaikutusta työyhteisön ilmapiiriin ja työssä viihtymiseen. Työkavereiden kanssa käytävät keskustelut sekä virallisista että epävirallisista asioista ovat tärkeää sosiaalista kanssakäymistä, mikä osaltaan kohottaa ilmapiiriä. Keskustelijoiden mielestä yhteiset kahvi- ja ruokahetket keventävät työpäivää, kun työkavereiden kanssa keskustellaan ihan muistakin kuin työasioista. Keskusteluissa tuotiin esille myös taukotilojen kääntöpuoli: aina ei jaksa kiireisen työn keskellä olla sosiaalinen ja mennä ruokatunnilla taukohuoneeseen, jossa ei välttämättä saa rauhaa syödä ilman keskustelua ja asioiden puimista. Keskusteluissa heräsi myös toive siitä, että aina ei kahvihuoneissakaan keskusteltaisi työasioista vaan välillä olisi kevyempiäkin aiheita ja hyvin vapaamuotoista keskustelua.

Kehittämis- ja virkistyspäivät koettiin keskusteluissa tärkeiksi sekä oman työn että ammatillisen ja itsensä kehittymisen kannalta. Yhteiset työpaikan ulkopuoliset päivät lisäävät sitoutumista työyhteisöön, kun päästään tekemään yhdessä jotain aivan muuta kuin arkista työtä. Tällaisille päiville kuitenkin toivottiin, että ne suunniteltaisiin huolellisesti, ettei rahaa ja työaikaa mene hukkaan johonkin organisoimattomaan toimintaan. Kehittämis- ja virkistyspäiviin toivottiin lisäksi enemmän vuorovaikutusta. Esimerkkinä ei niin onnistuneesta virkistyspäivästä, keskustelijat mainitsivat muun muassa päivän, jolloin työntekijät laitettiin metsään patikoimaan ilman sen suurempaa ohjelmaa tai tavoitetta. Osa keskustelijoista nosti esille myös sen, ettei aina ehdi osallistumaan virkistäytymispäiviin vaan yhteiset hetket jäävät kiireen jalkoihin.

Kyselyssä osastokokoukset ja palaverit, tiimipalaverit, henkilöstön keskustelu- ja infotilaisuudet sekä henkilöstökoulutukset ja virkistyspäivät koettiin tärkeiksi. Henkilöstökoulutuksia piti melko tai erittäin tärkeinä 92 % vastaajista ja tiimipalavereja 86,2 % vastaajista. 84,4 % vastaajista piti henkilöstö- ja virkistyspäiviä melko tai erittäin tärkeinä. Ristiintaulukoinnin perusteella

koulutuksissa ja virkistyspäivissä on kuitenkin eniten kehitettävää. Henkilöstökoulutuksia erittäin tärkeinä pitäneistä 24,4 % koki, että ne toimivat erittäin tai melko huonosti. Henkilöstö- ja virkistyspäiviä erittäin tärkeinä pitäneistä vastaajista 27,9 % pitivät niiden toimivuutta erittäin tai melko huonona. Kehittämistarpeet liittynevät osaltaan koulutus- ja virkistyspäivien vuorovaikutukseen ja osallistumisen lisäämiseen.

7.4.2 Sähköiset foorumit

Fokusryhmäkeskusteluissa keskustelijoilta kysyttiin heidän mielipiteitään kohdeorganisaatiossa käytössä oleviin sähköisiin kanaviin sekä mahdollisiin tuleviin sähköisiin ratkaisuihin. Mielipiteitä kysyttiin Intran ja sähköpostin käyttöön sekä kiinnostusta kaupungin sisäisen Facebook -alustan käyttöön ja tarvetta mobiilitiedotteisiin.

Sähköisten foorumien käytöstä keskusteltaessa asenteet nousivat muita työyhteisöviestinnän keinoja enemmän esille. Sähköisten kanavien tarpeellisuus ja erilaisten ratkaisujen olemassaolo tiedostettiin, mutta suurimmalla osalla keskustelijoista ei ollut kovin suurta innostusta niiden käyttöön. Toisaalta sähköisistä ratkaisuista keskusteltiin muita työyhteisöviestinnän foorumeita pidempään ja laajemmin eli ne herättävät keskustelua ja mielipiteitä. Sähköiset foorumit koetaan siis merkittävinä ja ne toimivat ainakin osittain työyhteisöissä työkaluina. Jyväskylän kaupungin yleisten sähköisten foorumeiden (mm. Intra) käyttöä ja roolia hämärtää työyhteisöissä käytössä olevien sähköisten järjestelmien rooli osana työn tekemistä. Esimerkiksi sosiaali- ja terveyspalveluissa on Pharmaca ja opetuspalveluissa on Vilma. Sähköisiin järjestelmiin raportoidaan ja sieltä tarkistetaan työhön liittyviä asioita. Kun omaan työhön ja ammattiin liittyvät sähköiset järjestelmät ovat jokapäiväisessä käytössä, voi esimerkiksi Intran käyttö ja sen rooli jäädä hyvinkin vähälle.

Kaikissa keskusteluissa toistuivat samankaltaiset olettamukset ja asenteet. Koettiin, että sähköisiä ratkaisuja, erityisesti Intraa on vaikeaa ja aikaa vievää käyttää eikä niihin ole helposti pääsyä. Osaltaan sähköisiin foorumeihin liittyvät haasteet pitävätkin paikkaansa, mutta työntekijöiden aiemman palautteen perusteella kohdeorganisaatiossa on tehty parannuksia muun muassa saavutettavuuteen liittyen. Esimerkiksi Intraan pääsee nykyään muualtakin kuin hallintokoneilta, koneiden määrää on lisätty ja Intran rajattuihin osioihin on pääsy myös kotikoneelta. Kuitenkin edelleen keskusteluissa nostettiin vahvasti esille se, että Intraan ei vain pääse. Sitä, johtuvatko nämä väitteet tiedotuksen puutteesta vai työntekijöiden asenteesta, ei tässä tutkimuksessa tutkittu. Seuraavana käydään tarkemmin läpi sähköpostin ja Intran sekä muiden sähköisten ratkaisujen herättämiä keskusteluita ja kyselytuloksia.

Sähköposti koettiin hyväksi keinoksi jakaa informaatiota suurelle määrälle ihmisiä ja sähköpostiin toivottiin tietoa esimerkiksi koko organisaatiota koskevista uudistuksista ja päätöksistä. Keskustelijat myös kokivat, että sähköpostin kautta viestit välittyvät parhaiten, mikäli ei ole aikaa tai mahdollisuutta tavata kasvokkain. Eräs keskustelija totesi, että sähköposti taitaa olla miltei ainut keino jakaa nopeasti tietoa laajalle ryhmälle. Muutamat keskustelijat käyttävät sähköpostia ikään kuin varastona, mihin arkistoidaan tärkeät tiedot. Sähköpostilla on tärkeä merkitys työyhteisöviestintään ja keskustelijat totesivatkin, etteivät osaisi enää tulla toimeen ilman sähköpostia. Sähköpostia luonnehdittiin myös tehokkaaksi tiedonvälityksen välineeksi ja varmatoimiseksi viestinnän keinoksi.

Sähköpostin käytöstä ja sähköpostiin tulevista viesteistä keskusteltaessa kaikissa ryhmissä nousi esille, että sähköpostia tulee liikaa eikä sitä ehdi tai jaksa lukea työpäivän aikana. Vaihtoehtona on jättää sähköpostit kokonaan lukematta tai lukea niitä kotona omalla ajalla. Osa keskustelijoista kertoi katsovansa posteja myös kotona, mutta suurin osa luki sähköpostia töissä, mikäli ehti tai jätti kokonaan lukematta. Sähköpostia kritisoitiin siitä, että sitä helposti lähetetään useille eri tahoille miettimättä sen enempää, onko viestiä tarpeen tai järkevää lähettää. Näin syntyy massapostituksia, mitkä kuormittavat työntekijöiden sähköposteja ja aiheuttavat viestien päällekkäisyyttä. Keskusteluissa nousi esille, että sama

sähköposti saattaa tulla jopa neljään kertaan eri vastaanottajilta. Tämä aiheuttaa sen, ettei viestejä enää jaksa tai kiinnosta lukea. Keskustelijat kertoivat, että kun lukemattomien sähköpostien määrä kasvaa, ei niitä enää jaksa katsoa tarkasti läpi. Eräs keskustelija kertoi myös oman, äärimmäisen keinonsa sähköpostien käsittelyyn:

> "Mä teen joskus niin, että laitan ne sinisellä ja deletoin ne kerralla lukematta yhtään postia. Mä aina mietin, että mitä tapahtuu sen jälkeen, mutta ei ole mitään tapahtunut. En tiedä, olen mä töissä saanut olla. Mä olen ihan kokeillut, että mitä tästä seuraa. Oikein ison rimpsun siitä pistä ja sinne vaan, ei ole kauheeta vielä tapahtunut." (R4)

Sähköposteihin toivottiin parempaa kohdistamista ja otsikointia, jotta päällekkäisiä viestejä vältettäisiin ja otsikosta saisi heti selville, mitä asia koskee. Muutamissa työyhteisöissä oli jo otettu käyttöön se, että joku karsii edelleen lähetettäviä sähköposteja yhteisen sopimuksen mukaan ja välittää vain tärkeimmät eteenpäin. Tämä sai keskustelijoilta pääosin positiivista palautetta. Kritiikkiä tuli vain siitä, että muutamia itselle tärkeitä tiedotteita on saattanut jäädä tulematta. Keskustelijat toivoivat sähköpostiin etupäässä suoraan työhön liittyvää viestintää ja suurin osa halusi rauhoittaa postin muun muassa kaupunginteatterin lippuinfoista tai muista vapaa-aikaan ja virkistäytymiseen liittyvästä. Muutama keskustelija toi esiin, että he ovat oppineet silmäilemään saapuvia posteja eivätkä perehdy jokaiseen viestiin vaan poimivat joukosta tärkeimmät. Oikeanlainen otsikointi ja viestien jäsentely nopeuttaa silmäilyä.

Myös *Intra* koettiin tärkeäksi informaatiokanavaksi ja sitä pidettiin hyvänä arkistona, mistä voi käydä tarkistamassa tehtyjä päätöksiä, lukemassa pöytäkirjoja tai etsimässä päivämääriä. Toisaalta puolet keskustelijoista kertoi suoraan, ettei käytä Intraa eikä koe saavansa sen käytöstä mitään merkittävää hyötyä. Keskustelijat olivat melko kriittisiä nykyistä Intraa kohtaan. Intran käyttö koettiin hankalana eikä sieltä löydy helposti tietoa. Kaikissa keskusteluissa Intran käyttöön viitattiin sanomalla, että käyttöä pitäisi erikseen opetella, siihen tarvittaisiin oma koulutuksensa tai ei ole jaksanut edes perehtyä. Intran käytön opetteluun ei keskustelijoiden mielestä riitä resursseja.

Intraa kuvailtiin keskusteluissa viidakoksi, josta tiedonhaku on vaikeaa. Keskustelijat olivat etsineet Intrasta muun muassa yhteystietoja ja pöytäkirjoja, mutta etsimiseen oli mennyt heidän mielestään kohtuuttomasti aikaa. Tämä on johtanut siihen, että keskustelijat eivät enää jaksa etsiä Intrasta tietoa tai pyytävät jotakin toista henkilöä etsimään tarvitsemansa tiedon. Eräässä ryhmässä tietojen löytymiseen Intrasta viitattiin seuraavasti:

> "Onhan ihminen käynyt kuussakin, niin kyllä kai sieltä Intrasta sen löytää." (R4)

Intraan kaivattiin selkiyttämistä ja lisää houkuttelevuutta. Keskustelijat tiedostivat aiemmin tehdyn muutoksen, että Intra aukeaa selaimen aloitussivuna, mutta he eivät kuitenkaan jää lukemaan tuoreita uutisia. Keskustelijat eivät ole omasta mielestään oppineet siihen, että he säännöllisesti ja aktiivisesti lukisivat Intraa. Keskustelijat myös tiedostivat, mitä erilaisia ominaisuuksia Intrassa on, muun muassa keskustelupalsta ja kirpputori, mutta niitä ei käytetty. Keskustelijat tiesivät lisäksi, että Intrassa on palvelualueiden omat sivut, mutta niitäkään ei oikein haluttu tai osattu käyttää.

Intraan tutustumista ja perehtymistä helpottaisi keskustelijoiden mielestä se, että sisältöä selkiytettäisiin ja ulkoasua muutettaisiin houkuttelevammaksi. Keskustelijat ehdottivat, että Intrassa voisi hyödyntää jonkinlaista banneria tai vastaavaa kehystä, missä pyörisi kulloinkin ajankohtaiset pääotsikot ja viimeisimmät Intran päivitykset. Keskusteluryhmissä toivottiin myös, että silmäilemällä saisi selville mitkä ovat sellaisia asioita sisäisesti ja ulkoisesti, mitkä kaikkien tulisi tietää.

Siinä missä keskusteluryhmissä Intraan suhtauduttiin melko kriittisesti, kyselyssä Intra sai positiivisemman vastaanoton. Oman työn kannalta Intraa melko tai erittäin tärkeänä piti 74,5 % vastaajista. Melko tai erittäin hyvin toimivana Intraa piti 81,6 % vastaajista. Osittain Intran positiivisia tuloksia kyselyssä selittänee se, että Intra-kyselyyn vastanneet ovat luultavammin tottuneet hieman enemmän käyttämään Intraa ja saattavat käyttää sitä päivittäisessä työssään työkaluna, jolloin myös tiedon löytäminen ja Intran käyttö on helpompaa.

Kyselyssä vähiten tärkeäksi ja myös foorumiksi, mikä ei ole käytössä, vastaajat nimesivät Intran keskustelupalstat ja työskentelyalustat, esimerkiksi IntraWikin. Tämä johtunee osittain siitä, että työntekijät eivät ole osanneet tai ehtineet ottaa näitä uusia työkaluja käyttöön.

Kysyttäessä kaupungin sisäisestä *Facebook -ryhmästä* keskusteluryhmissä suhtauduttiin ajatukseen yleisesti epäilevästi, hieman huvittuneestikin. Keskustelijat eivät toivoneet enää uusia sovelluksia eivätkä kokeneet, että heillä olisi aikaa ottaa käyttöön Facebookin kaltaista palvelua. Keskustelijat eivät myöskään nähneet sovelluksen mahdollista hyötyä työyhteisölle. Toisaalta yksi keskustelija nosti esiin, että sovellus voisi toimia sisäisenä keskustelukanavana, jossa vaihdettaisiin hyviksi todettuja käytäntöjä ja toimintamalleja. Tämäkin keskustelija jäi kuitenkin pohtimaan työajan ja resurssien riittävyyttä.

Fokusryhmäkeskusteluissa kysyttiin myös mitä mieltä keskustelijat ovat mahdollisuudesta saada ajankohtaiset tiedotteet *mobiilina kännykkään*. Suurin osa ryhmistä koki ajatuksen kaukaiseksi eikä toivonut sellaista käytäntöä. He pohtivat, mikä voi olla niin kiireinen asia, että se pitäisi saada suoraan kännykkään. Keskustelijat pelkäsivät myös työn ja vapaa-ajan sekoittumista, mikäli puhelimeen alkaa tulla työhön liittyviä asioita. Lisäksi haasteita tuo se, ettei kaikilla kaupungin työntekijöillä ole omaa työpuhelinta. Kuitenkin kentällä asiakkaiden kanssa työtä tekevät olivat sitä mieltä, että viestintä mobiilina on hyvä ratkaisu, joka auttaa pitämään ajan tasalla myös ne, jotka eivät fyysisesti työskentele yhdessä toimipisteessä. Mobiiliratkaisu nopeuttaa työskentelyä esimerkiksi asiakkaan luona, kun tiedot saa kirjattua suoraan laitteeseen eikä niitä tarvitse kirjata enää erikseen toimistolla. Kenttätyötä tekeville olikin tulossa jonkinlainen kannettava kämmentietokone, minkä käyttöönottoa odotettiin kovasti.

Keskusteluissa työyhteisöviestinnän keinoiksi nousivat myös dokumenttienhallintasysteemi Aatami sekä kaupungin ulkoiset nettisivut. Aatamia kritisoitiin vanhentuneista dokumenteista ja tiedostojen useista versioista sekä sekavuudesta. Kyselyssä Aatamia melko tai erittäin tärkeänä piti 75,2 % vastaajista ja 69,3 % vastaajista oli sitä mieltä, että se toimii melko tai erittäin hyvin. Kaupungin

ulkoisilta sivuilta keskustelijat etsivät ajankohtaista tietoa sekä käyvät lukemassa keskustelupalstoja. Jotkut keskustelijoista kertoivat, että käyttävät mieluummin kaupungin ulkoisia verkkosivuja tiedonlähteenä kuin Intraa. Sama tuli esille kyselyssä, jossa 71,1 % vastaajista piti kaupungin ulkoisia verkkosivuja melko tai erittäin tärkeänä sisäisen viestinnän keinona.

7.4.3 Kirjallinen viestintä ja muut foorumit

Keskustelijoita pyydettiin arvioimaan vapaamuotoisten ja virallisten foorumeiden sekä sähköisten ratkaisujen lisäksi muita työyhteisöviestinnän keinoja. Erityisesti henkilöstötiedote ja henkilöstölehti herättivät keskustelua, samoin kuin työyhteisöjen omat viestintäkäytännöt muun muassa ilmoitustaulut ja info-tv:t.

Henkilöstötiedote oli osassa työyhteisöjä käytössä, osassa se oli ollut käytössä, mutta jäänyt pois. Henkilöstötiedote on aiemmin ilmestynyt paperisena, mutta siirtynyt pikkuhiljaa sähköpostin liitetiedostoksi tai sähköisiin järjestelmiin. Suurin osa keskustelijoista koki, että henkilöstötiedote on hyvä käytäntö ja he lukisivat tiedotteen mielellään. Tiedotetta toivottiin sähköisenä, jotta se olisi helppo lukea missä vain. Henkilöstötiedotteeseen toivottiin ajankohtaisia ja lyhyitä uutisia. Muutamat keskustelijat kritisoivat sitä, että ilmestyvään henkilöstötiedotteeseen tulee vain vanhentuneita uutisia eikä se tarjoa mitään uutta. Keskustelijat toivoivat, että henkilöstötiedotteessa olisi otsikkotasolla ja lyhyenä tiivistelmänä uutinen, jota klikkaamalla pääsisi halutessaan lukemaan lisää. Henkilöstötiedotteeseen toivottiin oman työn ja palvelualan lisäksi myös asiaa muista yksiköistä, hallinnosta ja kaupungin strategioista, jotka saattavat muutoin jäädä kaukaiseksi. Sopiva ilmestymistiheys olisi noin kerran kuussa tai kahden kuukauden välein.

Kyselyssä oman palvelualueen henkilöstötiedotetta piti melko tai erittäin tärkeänä 79 % vastaajista. Koko kaupungin henkilöstötiedotetta piti melko tai erittäin tärkeänä 68 % vastaajista.

Henkilöstölehdelle ei ryhmissä koettu suurta tilausta. Kohdeorganisaatiossa ei tällä hetkellä ilmesty henkilöstölehteä, mutta osa keskustelijoista piti henkilöstölehtenä koko kaupungin tiedotuslehteä, osa mahdollisia omia julkaisuja. Henkilöstölehteä kritisoitiin sen toimittamisen vaatimista resursseista ja oltiin sitä mieltä, että rahalle olisi parempaakin käyttöä. Myös henkilöstölehden jakelua paperiversiona kaikille työntekijöille kritisoitiin resurssien tuhlaamisena. Toisaalta muutamat keskustelijat kokivat henkilöstölehden mielenkiintoisena ja lukisivat siitä mielellään esimerkiksi työsuhde-eduista, koulutuksista ja tapahtumista.

Kyselytuloksissa henkilöstölehti sai positiivisemman arvion kuin keskusteluryhmissä. Lehteä piti melko tärkeänä 40 % vastaajista ja erittäin tärkeänä 21 % vastaajista. Henkilöstölehdelle jossain muodossa olisi siis mahdollisesti tarvetta lujittamaan kohdeorganisaation yhteisökuvaa ja kulttuuria sekä kertomaan yleisistä henkilöstöasioista. Myös kyselyssä näkyi se, että työntekijät pitävät kaupungin henkilöstölehtenä muun muassa kaupungin tiedotuslehteä tai yksiköiden omia julkaisuja. Kun kyselyssä arvioitiin eri foorumeiden toimivuutta, henkilöstölehden kohdalla 764 vastaajasta 111 vastaajaa ”tiesivät”, että henkilöstölehteä ei ole tällä hetkellä käytössä, muut arvioivat luultavasti jotain omaa julkaisua tai kaupungin tiedotuslehteä. 40 % henkilöstölehden toimivuutta arvioineista koki, että lehti toimii melko hyvin.

Kaikki kyselyssä olleet työyhteisöviestinnän keinot ja foorumit ristiintaulukoitiin sen mukaan miten tärkeinä vastaajat olivat niitä pitäneet ja miten hyvin ne vastaajien mielestä toimivat. Ristiintaulukoinnissa ei paljastunut kriittisiä kehittämiskohteita vaan tärkeys ja toimivuus kulkivat aika pitkälti käsi kädessä. Vastaajalla, jolle jokin foorumi ei ollut lainkaan tärkeä, ei foorumi ollut myöskään käytössä. Myös päinvastoin keinot, joita ei arvioitu kovinkaan tärkeiksi, saivat toiminnastaan arvioiksi joko ”toimii erittäin” tai ”melko huonosti”. Yleisesti työntekijät, jotka arvioivat foorumin toimimattomaksi, eivät toisaalta koe sitä tarvitsevankaan. Vastaajat, jotka olivat arvioineet tietyn foorumin melko tai erittäin tärkeäksi, kokivat yleisesti, että foorumi myös toimii erittäin tai melko hyvin. Tämä sama toistui kaikissa ristiintaulukoiduissa työyhteisöviestinnän foorumeissa. Huomiota ja kehittämistä tulisi kuitenkin kiinnittää foorumeihin, joita työntekijät

kokevat erittäin tärkeiksi ja joita osa vastaajista oli arvioinut toimivan erittäin tai melko huonosti. Tällaisia olivat henkilöstökoulutukset, esimiesviestintä sekä henkilöstö- ja virkistäytymispäivät. Myös palaverikäytäntöjä (tiimi- ja osastopalavereja) arvioitiin hieman muita enemmän tarvitsevan kehittämistä.

Kyselyssä tärkeimpinä työyhteisöviestinnän foorumeina pidettiin sähköpostia kaupungin työntekijöiden kesken, esimiesviestintää sekä henkilöstön koulutuksia ja tiimipalavereita. Vähiten tärkeinä pidettiin Intran keskustelupalstoja ja työskentelyalustoja, esitteitä ja infolehdyköitä, ilmoitustaulutiedotteita sekä kaupunginjohdon infotilaisuuksia. Foorumien toimivuutta kysyttäessä toimivimpina pidettiin sähköpostia, kaupungin ulkoisia verkkosivuja sekä Intraa. Toimimattomimpina pidettiin kaupunginjohdon infotilaisuuksia, ilmoitustaulutiedotteita sekä hallintokeskuksesta tulevia tiedotteita.

Kyselyyn vastanneet kokivat sähköiset foorumit ja erilaiset kasvokkaisviestinnän keinot tärkeimmiksi. Perinteisimpiä keinoja, kuten ilmoitustaulutiedotteita tai painettuja julkaisuja vastaajat eivät kokeneet kovinkaan tärkeiksi, eikä niitä toisaalta koettu erityisen toimiviksi.

7.4.4 Keinot työtyypeittäin

Fokusryhmäkeskusteluissa keskusteluryhmät koostuivat eri palvelualueiden edustajista. Palvelualueesta riippuen työntekijöillä oli erilaisia toiveita ja tarpeita työyhteisöviestintään liittyen. Valittaessa keskustelijoiksi erilaisilla taustoilla olevia henkilöitä, haluttiin saada tietoa siitä, mitä keinoja esimerkiksi kenttä- ja vuorotyötä tekevät pitävät tärkeimpinä.

Sosiaali- ja terveyspalveluissa arvostettiin erityisesti osasto- ja sairaalakokouksia, raporttien oikeanlaista kirjaamista, vapaamuotoisia foorumeja, sähköpostia ja ilmoitustaulua. Kenttätyötä tekevien keskuudessa lisäksi mobiilit ratkaisut olivat

erityisen tärkeitä. Tällä hetkellä kenttätyössä käytetään paljon puhelinta, mutta niitä korvaamaan toivottiin kämmentietokoneita, joihin voi suoraan kirjata asiakaskäynnit.

Kaupunkirakennepalvelut ja liiketoiminta -palvelualueella arvostettiin erityisesti kasvokkain tapahtuvaa viestintää eli tiimipalavereja, kahvihuonekeskusteluja sekä toimivaa palaverikäytäntöä. Myös sähköposti sekä palavereista ja tilaisuuksista samalla mallilla laaditut muistiot koettiin tärkeiksi.

Sivistyspalveluiden puolella tärkeimpiä olivat sähköposti, työyhteisöjen käytössä olevat omat sähköiset järjestelmät ja palaverit. Kouluilla erityisen toimivia sekä opettajanhuoneissa että yleisesti koulun tiloissa olivat ilmoitustaulu ja ajankohtaisista asioista kertova info-tv.

Kyselyvastauksia ristiintaulukoitiin työn luonteen mukaan. Vuorotyötä tekeviä oli vastaajista yhteensä 26 %. Vuorotyötä tekevistä vastaajista 80 % oli naisia ja suurin osa heistä työskenteli sosiaali- ja terveyspalveluissa. 92 % vuorotyötä tekevistä oli työntekijöitä, esimiehiä oli 7,5 %. Vuorotyötä tekevistä pääosin tietokoneella ei työskentele 95 % vastaajista ja 61 % työskentelee yhdessä työpisteessä. Heille tärkeimmät sisäisen viestinnän keinot olivat sähköposti, tiimipalaverit ja esimiesviestintä. Myös henkilöstökoulutukset olivat vuorotyötä tekeville erittäin tärkeitä (67 %). Poiketen yleisistä tuloksista vuorotyötä tekeville olivat palaverimuistiot ja raportit sekä ilmoitustaulutiedotteet melko tai erittäin tärkeitä. Yli 80 % vuorotyötä tekevistä vastaajista oli arvioinut ne tärkeiksi. Vähiten tärkeitä olivat Intran keskustelupalstat sekä esitteet ja infolehtiset.

Suurimman osan työajasta tietokoneella työskenteleviä oli vastanneista 43 % ja he työskentelevät tasaisesti eri puolilla kaupunkiorganisaatiota, eri palvelualueilla. Vastaukset jakautuivat myös aseman perusteella tasaisesti. Tietokoneella työskentelevistä vastaajista suurin osa (91 %) työskentelee yhdessä työpisteessä eikä tee vuorotyötä. Tietokoneella työskentelevillä tärkeimmät sisäisen viestinnän keinot painottuivat sähköisiin foorumeihin eli Intraan, sähköpostiin ja dokumenttien hallintajärjestelmä Aatamiin. Erityisesti sähköpostit työntekijöiden kesken olivat erittäin merkittäviä, 97,5 % vastaajista piti niitä melko tai erittäin

tärkeinä. Tietokoneella työskentelevillä korostui muiden ryhmien tapaan esimiesviestintä ja tiimipalaverit. Tietokoneella työskentelevät eivät kuitenkaan kokeneet Intran keskustelupalstoja ja työskentelyalustoja tärkeiksi; 85,5 % koki ne ei lainkaan tai ei kovin tärkeiksi.

Kolmantena kohtana työn luonteeseen liittyen kyselyssä kysyttiin, työskentelevätkö vastaajat suurimman osan ajasta yhdessä työpisteessä. Yhdessä pisteessä työskenteleviä oli 75 % kyselyyn vastanneista. Myös he jakautuivat tasaisesti eri palvelualueille, kuitenkin hallintokeskuksesta suurin osa ilmoitti työskentelevänsä yhdessä työpisteessä. Vuorotyötä vastaajista teki 20 % ja 54 % työskenteli tietokoneella. Yhdessä työpisteessä työskentelevien vastaukset vastasivat hyvin pitkälti yleisiä tuloksia eli tärkeimmät keinot olivat sähköposti, esimiesviestintä, koulutukset sekä tiimipalaverit. Eri työtyyppejä ja työn luonteita tarkasteltaessa ja vertaillessa työyhteisöviestinnän suunnittelun kannalta näyttää olevan enemmän merkitystä sillä, tekeekö vuorotyötä ja työskenteleekö tietokoneella kuin se, työskenteleekö yhdessä pisteessä.

7.5 Yhteenveto tuloksista

Fokusryhmäkeskusteluiden ja kyselyn avulla kartoitettiin Jyväskylän kaupungin työntekijöiden käsityksiä työyhteisöviestinnästä ja sen kehittämisestä. Erityisesti fokusryhmäkeskustelijat kokivat viestinnän enemmän tiedonsiirroksi kuin vuorovaikutukseksi. Kuitenkin vuorovaikutus ja keskustelu muun muassa kollegoiden ja lähimpien yksiköiden kanssa koettiin tärkeäksi. Kuntaorganisaation työntekijöiden työtä ja sitä kautta myös viestintää leimaavat vastausten perusteella resurssipula ja kiire. Resurssien lisäksi viestinnän osalta toivottiin kehitettävän ja määriteltävän eri toimijoiden rooleja. Työntekijät kokivat, etteivät heidän omat roolinsa tai työyhteisön muiden jäsenten viestinnän roolit ole selkeät. Lisäksi roolien selkeyttämistä toivottiin erilaisten viestintäkanavien osalta.

Tiedonkulussa koettiin olevan haasteita. Tietoa ei välttämättä saada tai sitä ei osata etsiä. Toisaalta tulee päällekkäistä tietoa ja sama viesti voi tulla useaan otteeseen samasta kanavasta, esimerkiksi sähköpostilla. Koettiin myös, että tiedon etsimiseen muun muassa Intrasta tuhrautuu paljon tärkeää aikaa. Tiedon saamiseen vaikuttivat kiire, resurssit, tiedon määrä sekä muutokset omassa työssä. Työntekijät kokivat, että keskeiset tiedot liittyvät omaan työhön ja sen hoitamiseen. Keskeisimpiä tiedonlähteitä olivat esimiesten lisäksi sähköposti, Intra, raportit, tiedotteet ja muistiot. Tiedon leviäminen epävirallisten foorumeiden kautta koettiin ongelmalliseksi, sillä tieto voi vääristyä tai jäädä matkalle. Tietoa toivottiinkin yhä enemmän virallisten kanavien kautta, jotta tieto saavuttaisi oikeassa muodossa mahdollisimman monen ja tiedon voisi tarvittaessa tarkistaa. Tiedon saannissa kehittämistä koettiin olevan tiedon paketoinnissa eli miten ja missä muodossa tieto tulee sekä päällekkäisten viestien karsimisella. Tiedonkäsittelyn kannalta haasteita aiheuttavat työntekijöiden valmiudet tiedonkäsittelyyn ja suodattamiseen.

Kohdeorganisaatiossa vuorovaikutuksen keinoja ovat tällä hetkellä erilaiset viikko- ja kuukausipalaverit, tiimitapaamiset, vapaamuotoiset keskustelutilaisuudet, kahvipöytäkeskustelut, kehittämispäivät ja -tilaisuudet, palautteen antaminen sekä työkierto. Kehittämistä toivottiin palaverikäytäntöjen määrittelyyn sekä palautteen antamiseen. Työkierron ja toisiin yksiköihin tutustumisen kautta toivottiin laitettavan jakoon yhä enemmän toisten yhteisöjen hyviä käytäntöjä ja toimintamalleja. Haluttiin oppia toisten hyvistä ratkaisuista ja hyödyntää organisaation sisältä löytyviä hyviä käytäntöjä ja oivalluksia.

Vuorovaikutus toimii hyvin tai melko hyvin kollegoiden kesken, mutta mitä pidemmälle organisaation hierarkiassa mennään, sitä heikommaksi vuorovaikutus muuttuu. Oman lähiesimiehen kanssa vuorovaikutus on vielä melko välitöntä, mutta palvelualueen johdon ja kaupungin johdon kanssa ei koeta käytävän paljoakaan dialogia. Yleisesti keskustelijat mielsivät positiivisemmaksi vaikuttamisen omaan työhön liittyen kuin koko kaupungin toimintaan liittyen. Työntekijät halusivat suurimmalta osin osallistua valmisteluun, päätöksentekoon ja kehittämiseen sekä vaikuttaa tehtäviin päätöksiin enemmän kuin siihen tällä hetkellä on mahdollisuus. Erityisesti johdon osalta toivottiin, että johto kuuntelisi enemmän arkista työtä

tekeviä työntekijöitä ja ottaisi heitä mukaan päätöksiin. Johdolta toivottiin enemmän läsnäoloa ja erityisesti päätöksentekoprosessin kirkastamista. Työntekijät haluavat lisäksi saada varhaisemmassa vaiheessa tietoa valmisteilla olevista päätöksistä erityisesti omaa työtään koskien.

Työntekijät eivät toivoneet uusia kanavia tai keinoja vaan toivoivat, että jo olemassa olevia kanavia kehitettäisiin yhä vuorovaikutteisempaan suuntaan sekä määriteltäisiin keinojen roolit ja tavoitteet kokonaisviestinnässä. Työyhteisöviestinnän foorumeissa korostuivat kasvokkaisviestintä sekä sähköiset foorumit. Kasvokkaisviestintä koettiin merkittäväksi sekä tiedonsaannin että vuorovaikutuksen kannalta. Sillä koettiin olevan vaikutusta myös työviihtyvyyden kannalta. Työntekijät toivoivat, että kasvokkaisviestinnälle annettaisiin aika ja tila, muun muassa kuukausipalaverien sekä viihtyisien taukohuoneiden muodossa. Lisäksi ehdotettiin, että kasvokkaisviestintää voisi kehittää sekoittamalla pakkaa ja tutustuttamalla ihmisiä muihin työntekijöihin tai palvelualueisiin. Sähköinen viestintä herätti keskustelua ja mielipiteitä sekä puolesta että vastaan. Sähköisen viestinnän merkitys ymmärrettiin, mutta esimerkiksi Intra koettiin osittain vaikeakäyttöiseksi. Sähköposti nousi esille yhtenä merkittävimmistä työyhteisöviestinnän keinona. Sähköposti koettiin helppokäyttöiseksi ja varmatoimiseksi, mutta se ruuhkautuu helposti ja massapostitukset aiheuttavat turhautumista. Intraan toivottiin jonkin verran kehittämistä ja sähköpostien käyttöön toivottiin ohjeistusta muun muassa otsikointiin ja postituslistoihin liittyen.

Tärkeimmiksi työyhteisöviestinnän keinoiksi nousivat sähköposti, esimiesviestintä, henkilöstökoulutukset ja -tilaisuudet. Vähiten tärkeitä olivat Intran keskustelupalstat ja työskentelyalustat, ilmoitustaulutiedotteet, esitteet ja johdon infotilaisuudet. Eniten kehittämistä työntekijöiden mielestä kaipasivat esimiesviestintä, palaverikäytännöt sekä henkilöstökoulutukset ja -tilaisuudet.

Tutkimuksen osia testattiin vielä syyskuussa 2010 Jyväskylän kaupungin Paussin Paikka -henkilöstöpäivässä. Päivässä osallistujia pyydettiin täyttämään lyhyt kyselylomake, jossa olivat seuraavat kohdat: ”Haluan saada tietoa lähinnä sähköisten kanavien kautta”, ”haluan saada tietoa lähinnä kasvokkaisviestinnän

kautta", "kaupungin Intra kaipaa kehittämistä" sekä "haluan osallistua keskustelu- ja kehittämistilaisuuksiin". Näitä väittämiä vastaajat saivat arvioida asteikolla 1-5 (vahvasti samaa mieltä, melko lailla samaa mieltä, en osaa sanoa, melko lailla eri mieltä ja vahvasti eri mieltä). Sähköisten kanavien keskiarvoksi muodostui 152 vastaajan joukossa 4,3, mikä oli keskiarvoista korkein. Kasvokkaisviestinnän keskiarvo oli 3,5. Vastaajat siis kokivat, että tieto halutaan etenkin sähköisten kanavien kautta. Keskustelu- ja kehittämistilaisuuksiin osallistumisen keskiarvo oli 3,1 eli vastaajat eivät olleet väittämän kanssa eri eivätkä samaa mieltä. Osallistumishalukkuus ei siis Paussin paikka -kyselyyn vastanneiden keskuudessa ollut kovin laajaa. Intran kehittämisen kannalta oli keskiarvolta 3,5 vastaajista. Intra kaipaa siis ainakin osittain kehittämistä.

Tiivistetysti ryhmäkeskustelijoiden ja kyselyyn vastanneiden kehittämisehdotukset voidaan jakaa viestinnän luonteeseen, vuorovaikutukseen sekä viestinnän foorumeihin liittyviin kehittämisehdotuksiin ja -toiveisiin. Viestinnän luonteeseen liittyen toivottiin lisää avoimuutta ja aikaa viestintään, tiedon jakaminen ajoissa ja etukäteen tekeillä olevista päätöksistä ja muutoksista, roolien selkeyttäminen sekä jokaisen roolin määrittäminen osana viestintää. Viestinnän keinoihin liittyvät kehittämisehdotukset olivat tiivistetysti Intran kehittäminen, viikkotiedotteen käyttöönotto, palaveri- ja raportointikäytännöt sekä koulutusten ja kehittämisiltapäivien muuttaminen vuorovaikutteisempaan suuntaan. Vuorovaikutuksen osalta puolestaan kehittämistoiveena oli enemmän palautetta sekä esimiehiltä että omilta työkavereilta, kaupungin johto lähemmäs työntekijöitä, esimiehille valmennusta erityisesti viestinnän osalta, tiedonkulun ja palautteen mahdollistaminen vertikaalisesti molempiin suuntiin sekä kohdeorganisaation sisäisen vuorovaikutuksen, muun muassa yksiköiden ja tiimien välillä tukeminen.

8 POHDINTA

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tuloksena nousseet kehittämisehdotukset ja konkreettiset ehdotetut jatkotoimenpiteet. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen toteutusta ja esitetään mahdollisia jatkotutkimusajatuksia.

8.1 Yhteenveto kohdeorganisaation viestinnän haasteista

Tässä tutkimuksessa selvitettiin henkilökunnan käsityksiä kohdeorganisaation työyhteisöviestinnästä ja sen kehittämisestä. Tavoitteena oli muodostaa konkreettiset kehittämisehdotukset kohdeorganisaation käyttöön. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastattiin luvussa 7, jossa avattiin fokusryhmähaastattelujen sekä syventävin osin kyselyn tuloksia. Saatujen tulosten perusteella vastattiin toiseen tutkimuskysymykseen ja kartoitettiin, miten kohdeorganisaation työyhteisöviestintää tulisi kehittää. Kehittämisessä on hyödynnetty aineistosta

löytyneitä työntekijöiden kehittämisehdotuksia ja -toiveita, mutta myös tutkijan omaa perehtyneisyyttä. Tutkijan oma näkökulma näkyy erityisesti myöhemmin esitetyissä konkreettisissa kehittämisehdotuksissa. Kehittämisehdotukset on jaoteltu seuraavasti: perusta kuntoon, tiedonsaanti, vuorovaikutus, työyhteisöviestinnän keinot sekä seuranta ja tavoitteet. Kehittämisehdotukset tähtäävät siihen, että havaittuihin haasteisiin vastataan ja muun muassa vuorovaikutusta, tiedonsaantia sekä keskustelua kehitetään. Kehittämisehdotuksissa on huomioitu työntekijöiden kaari rekrytoinnista poislähtöön.

Kuten aiemmin on jo todettu, organisaation työyhteisöviestintä vaikuttaa ja siihen vaikuttavat muun muassa organisaatiokulttuuri ja rakenne. Grunig (1992, 532) huomauttaakin, että pelkät muutokset viestinnässä eivät tuo haluttua tulosta, mikäli organisaatio ei muuta viestintään vaikuttavia toimintatapoja ja pyri muuttamaan organisaatiokulttuuria vastaamaan toivottua tahtotilaa. Kohdeorganisaation tulisikin pyrkiä luomaan pikemmin osallistuva kuin auktoritaarinen kulttuuri, jossa arvostettaisiin tiimityötä, avoimuutta ja yhteistä päätöksentekoa (Dozier ym. 1995, 135-140).

Kunnan työyhteisöviestintään kehitettäessä on myös pidettävä mielessä julkisyhteisöjen ja yksityisten yritysten väliset erot ja niiden vaikutus viestintään (kts. luku 2.2). Kuten Parker ja Bradley (2000, 137) toteavat, julkisyhteisöt eroavat perustavanlaatuisesti yrityksistä muun muassa moninaisten tavoitteiden, resurssien sekä organisaation rajoitteiden, kuten poliittisen keskustelun vuoksi. Davis (2001, 125-126) muistuttaakin, että toimenpiteet tulee valita kohderyhmän ja tilanteen mukaan.

Jyväskylän kaupungin työyhteisöviestinnän haasteina nyt ja tulevaisuudessa ovat tämän tutkimuksen valossa työntekijöiden osallistumisen tukeminen ja oikeiden keinojen löytäminen osallistumiseen. Lisäksi erityisen pohdinnan alle kannattaa ottaa työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon ja oman roolin näkeminen osana suurempaa yhteisökuvaa. Haasteensa Jyväskylän kaupungin työyhteisöviestintään tuo myös kaupungin työntekijöiden monialaisuus. Tuskin missään muualla kuin kuntaorganisaatioissa yhdistyy samaan organisaatioon niin erityyppisiä ammatteja

ja työnkuvia. Tämä tulee huomioida työyhteisöviestintää suunniteltaessa, jotta viestintä palvelee erilaisia tarpeita ja toisaalta antaa työntekijöille vapauden ja mahdollisuuden toimia oman työnsä ja työyhteisönsä asettamissa raameissa.

Lisäksi työyhteisöviestinnän haasteena on esimiesten ottaminen mukaan koko organisaation toimintaan ja heidän sitouttamisensa yhteisiin, sekä viestinnän että koko organisaation tavoitteisiin. Kuten Kanter (2004) toteaa, esimiehet ovat avainasemassa organisaation kehittämisessä eikä muutos onnistu ilman innostuneita esimiehiä. Esimiehet toimivat tärkeänä linkkinä työyhteisön ja johdon välillä, strategisen ja operationaalisen toiminnan välissä (Vos & Schoemaker 2005, 86). Esimiehet tuntevat työyhteisönsä ja osaavat kertoa, mitkä viestinnän keinot toimivat ja kertovat palautetta työntekijöiltä johdolle. Toisaalta esimiehet ovat hyvä keino saada tietoa ja viedä tärkeitä asioita eteenpäin työntekijöille. Esimiehet tulisi saada näkemään oma merkittävä roolinsa Jyväskylän kaupungin toiminnassa, jotta he toimisivat entistä aktiivisemmin yhteisen hyvän eteen ja toisaalta kokisivat ylpeyttä tärkeästä työstään.

Haasteensa Jyväskylän kaupungin työyhteisöviestintään tuovat myös tiukat resurssit. Molemmissa aineistoissa nousi selkeästi esille työntekijöiden kokema kiire ja resurssipula. Tiukkojen taloudellisten vaatimusten aikana resurssien lisääminen ja parantaminen on varmasti haasteellista, eikä siihen ole monessakaan suhteessa mahdollisuutta. Resurssipula kannattaa kuitenkin huomioida ja miettiä, miten sitä – ja työntekijöiden kokemusta siitä voisi pitkällä tähtäimellä helpottaa. Resurssit vaikuttavat paitsi arkiseen työn tekemiseen, myös työntekijöiden kokemaan työtyytyväisyyteen. Antila (2006) on tutkimuksessaan havainnut, että erityisesti kuntasektorilla työskentelevät naiset kokevat työnsä tärkeäksi, mutta resurssien puuttuessa työn sisältö ja edellytykset sen tekemiseen ovat keskenään ristiriidassa, mikä aiheuttaa pettymystä ja tekee työntekijöiden arjen raskaaksi. Viestinnän näkökulmasta resurssipulaa ja kokemusta siitä voisi lähteä helpottamaan parantamalla tiedon kulkua ja vuorovaikutusta. Kun tieto löytyisi mahdollisimman helposti eikä sitä tarvitse kaivella ja tarkistella, ei työntekijöiden resursseja mene turhaan tiedon hakuun. Myös vuorovaikutus sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti on tärkeää erityisesti työtyytyväisyyden parantamisessa. Kuten

aiemmin tuloksissa esitettiin, vuorovaikutus työkavereiden kanssa on merkittävää työssä jaksamisen ja vertaistuen muodossa. Myös esimiesten ja johtotason kannattaa kiinnittää huomiota resursseihin liittyvään vuorovaikutukseen ja viestintään. Yksi keino on huomioida työntekijöiltä tulevat pyynnöt ja palautteet sekä kertoa palautetta antaneille työntekijöille, mitä asioille tulevaisuudessa tehdään.

Tulevaisuudessa kaupungin haasteena tulee olemaan myös ikääntyvä henkilökunta sekä osaavan työvoiman houkutteleminen (Henkilöstökertomus 2009). Tässä työyhteisöviestintä ja sen erilaiset käytännöt voivat olla osaltaan auttamassa ikääntyvien hiljaisen tiedon siirtämisessä uusille sekä toisaalta houkuttelemassa positiivisen yhteisökuvan avulla uusia työntekijöitä. Kuten aiemmin on jo mainittu, sisäinen viestintä vaikuttaa myös ulkoiseen viestintään (esim. Juholin 2007), joten se miten kaupunkiorganisaation sisällä toimitaan vaikuttaa osaltaan siihen, halutaanko kaupungille töihin. Mikäli kaupunki näyttäytyy vuorovaikutteisena ja avoimena organisaationa, houkuttaa se varmasti nuoria töihin eri lailla kuin monesti kuntaorganisaatioihin liitetty byrokraattinen toiminta.

Muutoksista ja kehittämisestä on tärkeää tiedottaa, jotta tieto ja uudet toimintatavat saavuttavat koko organisaation. Kehittymistä ei tapahdu ilman aktiivista tiedottamista ja keskustelua vaan työntekijät ovat siinä uskossa, että asiat ovat kuin ennenkin ja toimivat sen mukaan. Esimerkiksi edelleen kaupungin henkilöstö on aineistojen perusteella sitä mieltä, ettei Intraan pääse kuin hallinnon koneilla, vaikka sinne pääsyä on helpotettu muualtakin ja uudistuksia tehty. Työntekijät haluavat saada tietoa omaa työtään koskevista asioista ja niiden kehittymisestä. He haluavat myös päättää työhönsä liittyvistä asioista ja olla osallisena prosessissa. (Antila 2006; Beck & Beck-Gernsheim 2002)

Tutkimuksen tuloksena löytyneet haasteet ja kehittämiskohteet kohdeorganisaation työyhteisöviestinnässä ovat samantyyppisiä kuin aiemmissa tutkimuksissa esiin nousseet haasteet (kts. esim. Antila 2006; Humphreys & Hoque 2007; Kuittu 2010). Kun tarkastellaan Suomen Kuntaliiton toteuttamaa Kuntien viestintätutkimusta (2009), on tässä tutkimuksessa nähtävissä samoja tuloksia. Tärkeimmiksi kanaviksi Kuntien viestintätutkimuksessa nousivat muun muassa sähköposti, kokoukset ja

palaverit sekä kehityskeskustelut ja tiedotustilaisuudet. Vähemmän tärkeitä tai puuttuvia olivat Intranet, ilmoitustaulu ja henkilöstölehti. Myös tässä tutkimuksessa kasvokkaisviestintä nousi merkittäväksi kohdeorganisaation työyhteisöviestinnän keinoksi. Sähköisistä ratkaisuista sähköposti koettiin tärkeäksi, mutta Kuntaliiton tutkimuksesta poiketen myös Intranet oli merkittävä. Tosin Intranetin käytössä tunnistettiin muita kanavia enemmän haasteita. Kun tutkimustuloksia vertaa kohdeorganisaatiolle vuonna 2002 toteutettuun sisäisen viestinnän tutkimukseen, viestinnän keskeiset tehtävät eivät ole muuttuneet. Vuoden 2002 tutkimuksessa tehtäviksi nostettiin muun muassa vuoropuhelu, olennaisen tiedon saatavuus, avoimuus ja kaksisuuntaisuus. Työyhteisöviestinnän keinoissa on kuitenkin tapahtunut selkeä kehitys sähköisen viestinnän osalta ja työntekijät ovat oppineet käyttämään sähköpostia ja Intraa osana päivittäistä viestintää. Työyhteisöviestinnän haasteet ovat pysyneet samantyyppisinä. Haasteena ovat resurssit, tiedon saatavuus ja vuorovaikutteisuus. Nämä samat haasteet nousivat Kuntien viestintätutkimuksessa (2009) sekä kohdeorganisaation toteuttamissa KISA-kyselyssä (2010), Riskien kartoituskyselyssä (2009) ja Kaupungin sisäisen viestinnän tutkimuksessa (2002).

Humphreysin ja Hoquen (2007) löytämät syyt osallistumisen vähäisyyteen ovat samankaltaisia kuin tässä tutkimuksessa. Työntekijöiden päätöksentekoon ja organisaation kehittämisen osallistumiseen -tai osallistumattomuuteen vaikuttavat muun muassa liian suuri työmäärä ja työssä koettu kiire, työntekijöiden kokemukset ylimmän johdon ymmärtämättömyydestä työntekijöiden arkea kohtaan sekä esimiestyö. Osallistuva päätöksenteko ja keskustelu saattavat jäädä toteutumatta myös siksi, että esimiehet eivät halua lisätä työntekijöiden työmäärää. (Humphreys & Hoque 2007, 1206-1209.) Samat haasteet tuntuvat vaivaavan kaikkia hieman suurempia organisaatioita eikä niiden ratkaisemiseen ole olemassa yhtä oikeaa keinoa. Kohdeorganisaation työyhteisöviestintää kannattaakin lähteä kehittämään pitkäjänteisesti ja kirkastaa tulevaisuuden tavoitteet.

Seuraavana käydään vielä tarkemmin läpi aineistosta nousseet ”trendit” Jyväskylän kaupungin työyhteisöviestinnästä sekä tiivistetään ja avataan keskeiset kehittämisehdotukset. Lopuksi arvioidaan tutkimusta kokonaisuudessaan. Trendit

liittyvät yllä esiteltyihin työyhteisöviestinnän haasteisiin ja ovat niitä huomioita, joihin kehittämisehdotukset pohjautuvat.

8.2 Professioiden korostuminen

Tämän tutkimuksen tulosten valossa Jyväskylän kaupungin työntekijät ovat erityisen sitoutuneita omaan työhönsä ja työyhteisöönsä, eivät niinkään koko kaupunkiorganisaatioon. Työyhteisöviestinnän ja koko henkilöstöjohtamisen näkökulmasta haasteena on työntekijöiden sitoutuminen kaupunkiorganisaatioon ja oman roolin näkeminen osana suurempaa yhteisökuvaa. Muun muassa Juholin (1999, 39–42) painottaa viestinnän merkitystä organisaation arvojen ja kulttuurin sisäistämisessä sekä oman työn näkemisessä osana laajempaa kokonaisuutta. Tämä vaatii keskustelua ja kokonaisuuden läpikäymistä työntekijöiden kanssa sekä tiimityöskentelyä yksinäisen puurtamisen sijaan. Lisäksi johdon on tarjottava työntekijöille yhteisiä päämääriä tukevaa kokonaisnäkemystä ja -suuntaviivoja.

Osittain kokonaiskuvan hämärtymiseen vaikuttanevat kaupunkiorganisaatiossa tapahtuneet muutokset, kuten kuntien yhdistyminen, osittain yleisesti työyhteisöissä käynnissä oleva muutos postmoderniin suuntaan. Kuten aiemmin mainittiin, Joensuu (2006) on tutkinut postmoderneja työntekijöitä erityisesti IT-yrityksissä. Samoja postmoderneja piirteitä on nähtävissä myös kuntaorganisaatiossa. Postmoderni työntekijä ei sitoudu samalla tavalla organisaatioon kuin perinteinen työntekijä vaan näkee organisaation välietapiksi tai areenaksi, jossa hän voi kehittää itseään ja verkostojaan sekä työskennellä organisaation hyväksi sen aikaa kuin se on hänelle suotuisaa (Joensuu 2006, 172 - 189). Postmodernit työntekijät ovat organisaatiolle motivoituneita ja ahkeria, mutta eivät kovin sitoutuneita eivätkä välttämättä pitkäikäisiä, mihin kuntaorganisaatioissa on aiemmin totuttu.

Sitoutuminen organisaatioon ja oman roolin näkeminen tärkeänä osana koko kaupungin toimintaa on vähentynyt. On kuitenkin aiheellista kysyä, missä määrin sitoutumista koko organisaatioon voidaan ylipäätään odottaa. Aiemmin työelämässä on luotettu psykologiseen sopimukseen (kts. esim. Cooper 1999; Guest 2004), mutta työelämän uusi sopimus on pikku hiljaa murtamassa vanhoja totuttuja malleja ja myös työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Verrattuna vanhaa sopimusta edustaneisiin työntekijöihin, uuden sopimuksen edustajat ovat enemmän organisaatiossa kehittämässä itseään ja työskentelevät siellä vain niin kauan, kun se palvelee tätä tarkoitusta. Uralla halutaan edetä enemmän organisaatiosta toiseen kuin organisaation sisällä. (Cooper 1999; Joensuu 2006.)

Koska työntekijät eivät kokeneet suurta tarvetta tai halua osallistua koko kaupungin yhteisiin asioihin ja vaikuttaa niihin, kannattaa osallistumista lähteä tukemaan lähinnä oman työyhteisön ja yksikön kautta. Työntekijöille on luontevaa ja myös mielekästä vaikuttaa omaan työhön ja työyhteisöön liittyviin asioihin, joten vuorovaikutuksessa liikkeelle kannattaa lähteä ruohonjuuritasolta. Näyttäisi yhä vahvemmin siltä, että työyhteisön merkitys kasvaa ja yhteenkuuluvuus siihen on ensisijaista. Kaupungin ei tule taistella tätä näkökulmaa vastaan vaan tuoda rinnalle näkökulma koko kaupungin yhteisestä viestinnästä ja kokonaismerkityksestä. Omaan työyhteisöön sitoutuminen voi olla työntekijälle todella tärkeää ja toisaalta se edistää myös työhön sitoutumista. Kaupunki voi omalta osaltaan viestiä näiden työyhteisöjen sisälle yleisistä linjauksista ja tuoda siten työntekijöille laajempaa ymmärrystä kokonaiskuvasta.

Oman roolin näkemiseen osana suurempaa kokonaisuutta liittyy myös erilaisten roolien määrittely. Tähän palataan tarkemmin kehittämisehdotusten kohdassa 7.4.1, jossa käsitellään roolien määrittelyä. Yleisesti työntekijöille olisi sitoutumisen kannalta tärkeää selkiyttää ja korostaa roolia, mitä varten hänet on kaupungille palkattu ja mitä tekemään. Kuten aiemmin teorialuvuissa (3.3) jo käsiteltiin, työntekijä on samalla myös kuntalainen, joten roolit voivat olla hankalia ja osittain myös sekoittua.

8.3 Osallistumisen vaatimukset

Kuntien viestintää leimaa osallistumisen ja dialogin vaatimukset (kts. luku 2.2). Tämä sama vaatimus näkyy myös kaupungin työntekijöiden halussa osallistua erityisesti omaa työtä koskevaan keskusteluun ja päätöksentekoon. Työntekijät kokivat, että he haluavat osallistua erityisesti omaa työtään koskevaan keskusteluun ja päätöksentekoon. Kunnan tulee pyrkiä yhteisymmärrykseen keskustelun ja vuorovaikutuksen kautta (Nieminen 2000). Tämä sama periaate leimaa myös kunnan työyhteisöviestintää, jossa jo laki määrää osallistumisen ja yhteistoiminnan roolin viestinnässä (Finlex 2007), mutta myös organisaation halu luoda yhä enemmän dialogia organisaation sisälle sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti.

Työntekijöiden hyvinvoinnin ja osallistumishalukkuuden kannalta on merkittävää valaista päätöksentekoprosessia ja siihen vaikuttaneita tekijöitä. Mikäli työntekijöillä on toistuvasti olo, etteivät heidän ehdotuksensa mene läpi, eikä niitä edes huomioida, eivät he jaksa ehdottaakaan mitään. Työntekijöille pitää kertoa, että heidät on kuultu, asia on huomioitu ja siihen liittyen tullaan miettimään, mitä asialle voisi mahdollisesti tehdä. Kohdeorganisaatio on muutoksessa ja organisaatiossa uudistetaan prosesseja muun muassa uuden sukupolven organisaation osalta. Nyt onkin hyvä hetki lähteä viemään ja juurruttamaan uudenlaisia ajattelutapoja. Sisäisellä viestinnällä on keskeinen merkitys organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin ja se on tärkeässä osassa muun muassa työntekijöiden turvallisuudentunteen ja työtyytyväisyyden lisäämisessä. (Bordia ym. 2004; Kitchen & Daly 2002).

Joensuun (2006, 173-174) mukaan dialogi ja sen puitteet ovat hävinneet tai häviämässä postmoderneista organisaatioista. Dialogia ja vuorovaikutusta arvostetaan, mutta haasteena on se, miten se saadaan toteutumaan. Sisäisen viestinnän tehtävänä voikin olla erilaisten areenojen tai foorumeiden luominen erilaisille mielipiteille. (Joensuu 2006, 181.) Jyväskylän kaupunginkaan ei välttämättä ole järkevää yrittää asettaa vuorovaikutusta vain yhteen tiettyyn kanavaan vaan luoda erilaisia areenoja, joissa vuorovaikutusta voidaan toteuttaa.

Juholin (1999, 61) huomauttaa, että dialoginen työyhteisöviestintä edellyttää osallistujilta yhteisöviestinnän tuntemusta ja ymmärrystä viestinnän merkityksestä organisaatiossa. Lisäksi dialogisen mallin toimivuus edellyttää jatkuvaa seuraamista ja arviointia. Työntekijöiden ottamisessa mukaan päätöksentekoon ja keskusteluun on huomattava, ettei osallistuminen saa olla vain pakollinen paha ja näennäisesti toteutettava toimenpide. Pahimmillaan epäaito, johdolta työntekijöille suunnattu ”dialogi” vain vähentää työntekijöiden halukkuutta osallistua ja heidän kokemustaan vuorovaikutuksesta (Humphreys & Hoque 2007, 1202).

Kuten aiemmin jo todettiin, osallistumisen ja vuorovaikutuksen suunnittelussa tulee ottaa huomioon organisaatiorakenne ja kuntaviestinnän erityisominaisuudet. Muun muassa työntekijöiden määrä, käytössä olevat resurssit ja organisaatiohierarkia vaikuttavat siihen, ettei työyhteisöviestintää ehkä koskaan saada täysin dialogiseksi. Tämä täytyy hyväksyä ja pyrkiä toimimaan mahdollisimman avoimesti ja vuorovaikutteisesti niissä puitteissa, mitkä ovat mahdollisia. Kuten todettu, tehtävät toimenpiteet tulee suunnitella sopimaan organisaation johtamismalliin ja kulttuuriin (Davis 2001, 124).

8.4 Moninaisuuden haaste – ja rikkaus

Kuten yleisesti organisaatioiden sisäiset kohderyhmät, myös kaupunkiorganisaation työyhteisöviestinnän kohderyhmät ovat olleet muutoksessa ja raja ulkoisen ja sisäisen viestinnän välillä on hämärtynyt (kts. luku 3.2). Kaupungin palveluja on yhtiöitetty, jolloin työntekijät ovat ikään kuin siirtyneet työskentelemään uuteen yhtiöön, ollen kuitenkin edelleen tietyiltä osin kaupungin työyhteisöviestinnän piirissä. Lisäksi toiminta on monitoimialaista ja myös ydinorganisaation sisällä on hyvin erilaisia palvelualueita ja yksiköitä. Ero kolmen palvelualueen (sosiaali- ja terveyspalvelut, sivistyspalvelut ja kaupunkirakennepalvelut ja liiketoiminta) kesken on suuri ja niiden sisällä on monia pienempiä erikoisalojaan, joilla on työyhteisöviestinnän kannalta omia tarpeitaan. Muun muassa kenttä- ja vuorotyötä

tekevät tarvitsevat omanlaisensa keinot viestintään ja kouluissa arki on aivan erilaista kuin esimerkiksi toimistotyötä tekevien työntekijöiden työ.

Erilaisten kohderyhmien huomioiminen organisaation sisällä liittyy näkökulmaan organisaation sidosryhmistä. Kuten aiemmin on jo todettu, organisaation sidosryhmiä ovat sekä ulkoiset että sisäiset ryhmät (Freeman 1984; Welch & Jackson 2007). Organisaation sisällä olevat ryhmät voidaan jakaa monilla tavoin, esimerkiksi demografisin tai työtehtäviin liittyvin kriteerein. Welch ja Jackson (2007) jakavat organisaation sisäiset sidosryhmät strategiseen johtoon, päivittäisiin johtajiin ja esimiehiin, työtiimeihin ja projektitiimeihin. Oleellista sidosryhmien määrittelyn jälkeen on määritellä, mitä viestitään, miten ja millä keinoin eli keskustelevasti vai tiedottavasti. (Welch & Jackson 2007, 184-185.)

Kuten Welch ja Jackson (2007, 183) huomattavat, erilaiset kohderyhmät tulee huomioida sisäistä viestintää suunniteltaessa. Tiettyjä tiedonkulkuun ja vuorovaikutukseen liittyviä asioita sekä viestinnän linjauksia voidaan pitää koko kaupungin yhteisinä, mutta joissain toimenpiteissä tulee ottaa huomioon eri työyhteisöt ja niiden erityistarpeet. Oleellista on antaa työyhteisöille mahdollisuus määritellä omat viestinnän keinonsa, jotka ovat linjassa kaupungin yleisten viestinnän linjausten kanssa. Tutkimuksen aineisto antaa viitteitä siitä, millaiset keinot sopivat millekin työmuodolle, mutta tarkempien viestinnän linjausten osalta kannattaa ottaa esimiehet ja työntekijät mukaan suunnitteluun ja kehittämiseen ja kysyä heiltä, mitkä ovat omassa työyhteisössä merkittäviä keinoja. Kaupungin viestinnän ammattilaisten tehtäväksi jää miettiä, miten toiveet ja ehdotukset voidaan ottaa osaksi kaupungin työyhteisöviestintää kuormittamatta liikaa resursseja.

8.5 Jyväskylän kaupungin työyhteisöviestinnän kehittäminen

8.5.1 Perusta kuntoon

Kehittäminen kannattaa aloittaa laittamalla työyhteisöviestinnän osalta perusta kuntoon niin, että mahdollisimman monella Jyväskylän kaupungin työntekijällä on yhtenäinen näkemys määritellystä työyhteisöviestinnästä. Aineistossa toivottiin, että *viestintäfoorumeille määriteltäisiin roolit* osana koko kaupungin työyhteisöviestintää. Näin työntekijät tietäisivät, mistä tieto löytyy ja mitkä ovat kanavia ja foorumeita keskustelulle ja vuorovaikutukselle. On tärkeää määritellä erilaisiin tilanteisiin ja tarpeisiin erilaiset keinot (Åberg 2008, 118). Esimerkiksi sähköposti ei ole vuorovaikutuksen, pohdinnan tai motivoinnin kanava vaan se on tiedonvälitystä varten. Vuorovaikutukselle on omat fooruminsa, muun muassa kuukausi- ja tiimipalaverit. On kuitenkin huomattava, että vaikka esimerkiksi sähköposti ei olekaan vuorovaikutusta varten, tulee sähköisissäkin ratkaisuissa olla mahdollisuuksien mukaan vuorovaikutuksessa. Viestinnän keinoille ja foorumeille kannattaa sopia yhteiset toimintamallit ja etiketit. Juholinin (1999, 36) mukaan työyhteisöviestinnän kanavien määrittelyssä on kaksi puolta: tulee määritellä mitä keinoja käytetään ja mihin tarkoitukseen niitä käytetään. Kanavien ja keinojen valinnassa kannattaa huomioida myös keinojen vaikutus työntekijöiden osallistumiseen ja vuorovaikutukseen (Davis 2001, 125). Roolien määrittelyssä osallistumisen ja vuorovaikutuksen osalta kannattaa lähteä liikkeelle siitä, millaista osallistumista ja käyttäytymistä ylipäätään vahvistetaan, mitkä työntekijäryhmät osallistuvat mihinkin ja kuinka aktiivisesti, sekä mitkä johdon toimenpiteet lisäävät työntekijöiden aktiivisuutta (Mazzei 2010, 231).

Organisaatioissa voidaan helposti ajatella, että tietoa kannattaa tuoda työntekijöille mahdollisimman monen eri kanavan ja keinon kautta. Osittain tämä pitääkin paikkansa ja samoja viestejä kannattaa toistaa systemaattisesti eri kanavissa, muun muassa keskusteluissa ja tiedotteissa (Salminen 2001), mutta liiallinen

informaatiotulva vain peittää viestit alleen. Aineistossa näkyi selkeästi työntekijöiden kokema informaatiotulva, jota voidaan osaltaan helpottaa määrittelemällä kanavat ja keinot viestintään. Tietoa ei kannata laittaa kaikkiin käytössä oleviin foorumeihin, sillä keskenään kilpailevat viestintäkanavat synnyttävät tiedon ylikuormitusta ja tiedon etsiminen vie paljon työaikaa (Juholin 1999, 159). Onkin tärkeää määritellä kuhunkin asiakokonaisuuteen tietyt kanavat, esimerkiksi omaan työhön liittyvissä asioissa lähiesimies ja palaverit ovat tärkeimmät kanavat, koko kaupunkia koskevissa asioissa taas henkilöstötiedote ja Intra. Valittavien viestintäkanavien roolit ja niistä löydettävä tieto kannattaa määritellä lyhyesti muutamalla lauseella ja viedä tieto työyhteisöihin esimerkiksi painettuna tai Intran kautta.

Viestintäfoorumeiden roolien määrittelyn lisäksi on tärkeää *määritellä työyhteisössä toimivien roolit* ja viestiä ne työntekijöille. Aineistossa kävi ilmi, että työntekijät eivät tiedä ja ymmärrä omaa rooliaan osana kaupungin työyhteisöviestintää ja toisaalta esimiesten roolit ja vastuut eivät ole kaikilta osin selvät. Lisäksi poikkeustilanteiden roolit ja vastuut olivat osassa keskusteluryhmiä epäselvät. Jyväskylän kaupungin sisällä tulisikin määritellä toimijoiden roolit tai mikäli ne on jo määritelty, täsmentää rooleja ja viestiä ne työntekijöille. Roolien määrittely helpottaa paitsi päivittäistä viestintää, myös edesauttaa työntekijöitä hahmottamaan laajemman organisaatiokuvan ja oman roolinsa osana sitä. Roolien määrittelyn tarkoituksena on siis saada työntekijät ja esimiehet ymmärtämään oma tärkeä roolinsa viestinnässä, tiedon välittämisessä ja ilmapiirin luomisessa. Tavoitteena on kertoa työntekijöille, miksi juuri hänen tulee viestiä työyhteisössä ja se, ettei yhden työntekijän tarvitse ottaa koko yksikön viestintävastuuta vaan huolehtia omalta osaltaan siitä, että tieto menee eteenpäin.

Kun Jyväskylän kaupungille rekrytoidaan uusia työntekijöitä, kannattaa *rekrytoinnissa kiinnittää huomiota viestintävalmiuksiin*. Erityisesti esimiehiksi rekrytoitavilla tulisi olla viestintävalmiuksia ja halukkuutta toimia osana kaupungin viestintää. Koska esimiehet ovat merkittävässä roolissa työyhteisöjen viestinnässä ja tiedonkulussa, tulisi rekrytoitavien esimiesten olla sellaisia, joilla on halua ja taitoa toimia myös osana viestintäketjua. (Keskinen 2005, 31; Salminen 2001, 221.) Kuten

aiemmin teoriaosuudessa todettiin, tulee myös työntekijöiden osalta huomioida alaistaidot ja työntekijöiksi rekrytoitavien viestintävalmiudet. Perehdytyksessä uusille työntekijöille tulee kertoa yhteisesti sovitut toimintamallit, mutta myös kuunnella millaisia ideoita ja ajatuksia uudella työntekijällä on aiempaan kokemukseensa pohjaten. Näin kaupungin työyhteisöviestintään voidaan saada uusia ideoita ja innokkaita kehittäjiä. Joensuu (2006, 189) on tutkimuksessaan todennut, ettei perehdyttämisessä pidä tavoitella vanhojen rutiinien toistamista vaan hyödyntää uusia luovia ideoita. Lisäksi kaupungin tulee huomioida palveluksesta poissiirtyvien työntekijöiden lähtöhaastattelut, jotta työntekijältä mahdollisesti tulevia kehittämisehdotuksia voitaisiin hyödyntää jatkossa.

8.5.2 Tiedon saatavuus ja löydettävyys

Kaupungin työntekijät toivoivat helpotusta ja kehittämistä tiedon saatavuuteen ja löydettävyyteen liittyen, erityisesti työn kannalta olennaisten tietojen osalta. Organisaatioon sitoutumisen kannalta on tärkeää, että työntekijät ymmärtävät ja tietävät myös yhteiset tavoitteet, sillä ilman tietoa, työntekijät eivät voi sitoutua niihin ja voivat olla vastahankaisia esimerkiksi johdon päätöksiä kohtaan (Mazzei 2010, 190). Tässä kehittämistyössä ehdotetaan, että tiedon saamiseksi otetaan käyttöön ja kehitetään henkilöstötiedotteita sekä Intraa. Lisäksi työntekijöille pidetään tiedon hallintaan liittyviä valmennuksia ja tiedon löytymistä helpottamaan tehdään ohjeet muun muassa raportointiin.

Henkilöstötiedotetta pidettiin hyvänä käytäntönä ja yleisesti sitä toivottiin käyttöön. Henkilöstötiedote kannattaisikin ottaa käyttöön koko organisaatiossa sekä tiedottamisen että sitouttamisen välineenä. Henkilöstötiedotteita voisi toteuttaa kahdenlaisia: palvelualueiden omat tiedotteet sekä koko kaupungin henkilöstötiedote. Palvelualueiden omat tiedotteet ilmestyisivät noin kerran kuukaudessa tai kahden kuukauden välein ja niihin koottaisiin lyhyesti ajankohtaisia uutisia ja tiedotettavia asioita. Mikäli vain mahdollista, tiedote tehtäisiin sähköiselle

uutiskirjepohjalle, jota esimerkiksi viestintävastaavan olisi helppo päästä muokkaamaan ja syöttämään sinne sisällöt. Tiedotteesta olisi linkkejä esimerkiksi Intraan, kaupungin yleisille sivuille tai Intran keskustelupalstaan. Mikäli lukija haluaisi tutustua aiheeseen enemmän, hän voisi klikata linkkiä ja lukea lisää. Henkilöstötiedote ei enää ilmestyisi paperisena eikä sähköpostin liitteenä vaan tiedote lähetettäisiin sähköpostilla, niin että teksti näkyisi suoraan viestikentässä ja tiedote päivitettäisiin myös Intraan. Siirtymävaiheessa henkilöstötiedotteen voisi jokainen työyhteisö halutessaan vielä tulostaa tai laittaa esimerkiksi ilmoitustaululle tiedon henkilöstötiedotteen ilmestymisestä. Koko kaupungin henkilöstötiedote ilmestyisi noin kerran kuukaudessa ja siihen koottaisiin tietoa tekeillä olevista suuremmista päätöksistä tai muutoksista sekä yleisiä henkilöstöasioita, esimerkiksi koulutuksista ja henkilöstöetuuksista. Kaupungin henkilöstötiedote ilmestyisi myös sähköisenä sähköpostilla ja Intrassa. Mikäli vain mahdollista, esimerkiksi kaupungin viestintäjohtajan kannattaa laittaa henkilöstötiedote suoraan työntekijöille. Näin poistetaan mahdollisuus, että viesti jätettäisiin toimittamatta eteenpäin tai sitä muokattaisiin (Welch & Jackson 2007, 187). Tiedonsaantia sähköisesti helpottaa, mikäli kaikille kaupungin työntekijöille luotaisiin sähköpostiosoite ja tunnukset Intraan sekä pohdittaisiin työyhteisökohtaisesti, missä työntekijät voivat käyttää tietokoneita ja millaiset mahdollisuudet heillä on päästä esimerkiksi Intraan. Tämä on toki sellainen asia, joka kaupungin on ratkaistava käytettävissä olevien resurssien osalta.

*Intra*n osalta kehittämistä tulisi tehdä tiedon löytämisen helpottamiseksi. Intran ulkoasu tulisi tehdä selkeämmäksi ja houkuttelevammaksi sekä tiedon hakua parantaa. Intraan voisi tehdä entistä enemmän nostoja ajankohtaisista uutisista ja edellisistä päivityksistä. Intran kehittämisen osalta kannattanee toteuttaa vielä yksi sisäinen kysely, jossa kartoitetaan tarkemmin Intran toiveita ja tarpeita, sillä tässä tutkimuksessa kuhunkin kanavaan pystyttiin perehtymään vain pintapuolisesti. Intran käyttöä ja tiedon löytämistä helpottavat myös erilaisten valmennusten ja koulutusten järjestäminen. Henkilöille, jotka eivät ole tottuneet käyttämään Intraa, tarjottaisiin lyhyitä koulutuksia ja kirjallisia ohjeita. Intra-koulutuksia tarjottaisiin pitkin vuotta ja niitä vetäisivät kaupungin omat työntekijät.

Yleisesti *koulutukset ja valmennukset* ovat tärkeitä, jotta työntekijät saavat työkaluja tiedon etsimiseen ja -käsittelyyn. Sekä keskustelijat että kyselyyn vastanneet toivoivat mahdollisuuksia osallistua erilaisiin koulutuksiin. Organisaation kannalta on positiivista mikäli työntekijät haluavat kehittää itseään, joten koulutuksiin kannattaa kannustaa ja tarjota mahdollisuuksia. Antilan (2006) mukaan erityisesti kuntapuolella jatkuva resurssipula voi syödä työntekijöiden motivaatiota ja työtyytyväisyyttä ja he voivat kokea, etteivät ole organisaatiolle arvokkaita. Työntekijöille saadaan koulutusten tarjoamisen kautta tunne ”olen tärkeä ja minuun halutaan panostaa”. Käytettävissä olevien resurssien puitteissa koulutuksia ei voida jatkuvasti järjestää, mutta kaupunki voi määritellä jonkin koulutusten määrän tai määrärahan, mitä on varattu koulutuksiin per yksikkö. Koulutuksia kannattaa järjestää myös hyödyntäen omaa, osaavaa työvoimaa. Esimerkiksi viestinnän ammattilaiset voivat pitää viestinnän valmennuksia, informaatikot tiedonhaun ja -hallinnan koulutuksia, esimiehet työyhteisön ilmapiiriin liittyviä tilaisuuksia ja niin edelleen. Kunta-alan työolobarometrissa vuodelta 2009 kunnat olivat panostaneet erityisesti koulutukseen ja työnantajan maksaman koulutuksen pituus oli keskimäärin 5,2 päivää (Kunta-alan työolobarometri 2009). Jyväskylän kaupunginkin kannattaa tuoda selkeämmin esille kouluttautumismahdollisuudet ja tarjolla olevat valmennukset, jotta työntekijät voivat niihin halutessaan osallistua.

Lisäksi tiedon jakamista ja käsittelyä helpottavat *yleiset ohjeet raportointiin ja muun muassa otsikointiin*. Viestinnän ohjeet ja säädökset voivat olla osaltaan estämässä tai ratkaisemassa organisaation viestintäongelmia (Gilsdorf 1998). Ehdotetaan, että Jyväskylän kaupunki toteuttaisi lyhyet ja selkeät ohjeet koskien muun muassa työyhteisöissä laadittavia raportteja ja muistioita. Raportointiohjeisiin kuuluisi myös yleinen käytäntö siitä, että käydyistä palavereista ja kokouksista tulee aina tehdä muistiinpanot, jotka laitetaan Intraan. Näin kaikille saadaan tieto käsitellyistä asioista. Tapaamisesta tai palaverista tehty memo voi olla hyvinkin yksinkertainen, esimerkiksi ydinasiat tiivistettynä ranskalaisilla viivoilla. Samoihin ohjeisiin kannattaa sisällyttää lyhyet vinkit sähköpostin käyttöön, jotta sähköpostin hallinta helpottuu. Ohjeisiin voi laittaa vinkkejä otsikointiin, tärkeimpien asioiden tiivistämiseen sekä kenelle kaikille viesti kannattaa lähettää. Näin helpotetaan paitsi

sähköpostien selaamista otsikoiden avulla, myös tulevan sähköpostin määrää kun kaikkia viestejä ei lähetetä varmuuden vuoksi kaikille.

Yleiset ohjeistukset, valmennukset ja vinkit toimivat työyhteisöissä työkaluina, jotka ovat viestinnän ammattilaisten tapoja tuoda omaa osaamistaan hyödyttämään koko organisaatiota. Työkalut toimivat ikään kuin resepteinä parempaan työyhteisöviestintään.

8.5.3 Vuorovaikutus ja osallistuminen

Vuorovaikutuksen ja keskustelun tukeminen Jyväskylän kaupungin sisällä on avainasemassa, jotta työntekijöiden sitoutumista ja osallistumista saadaan lisättyä. Cheung (2000) osoitti tutkimuksessaan, että organisaation antamalla tuella ja arvostuksella on positiivisia vaikutuksia työntekijöiden sitoutumiseen. Vuorovaikutuksen ja osallistumisen ja sitä myötä sitoutumisen kehittämiseen kuuluvat tässä tutkimuksessa virallisten ja vapaamuotoisten foorumeiden sopiminen ja käyttöönottaminen, tiimien ja yksiköiden välisen vuorovaikutuksen tukeminen ja foorumeiden luominen sekä päätöksentekoprosessin kirkastaminen. Kuten aiemmin on jo todettu, tulee vuorovaikutteisuutta suunniteltaessa muistaa organisaatiorakenteen asettamat rajoitukset. Kuten Welch ja Jackson (2007, 187) toteavat, ei ole realistista ehdottaa, että esimerkiksi johto- ja strategiatason viestinnässä tulisi hyödyntää pääasiassa kasvokkaisviestintää ja keskustelevaa dialogia.

Osallistumisen tukemisessa kannattaa lähteä liikkeelle ruohonjuuritasolta eli kannustaa työntekijöitä osallistumiseen niissä asioissa, jotka ovat heille tärkeitä ja läheisiä. Aluksi työntekijöiden kanssa vahvistetaan omaan työhön liittyvää osallistumista, jota lähdetään sitten ajan kuluessa ja toimintamuotojen kehittyessä syventämään palvelualueisiin ja koko kaupunkiorganisaatioon liittyen.

Tutkimuksen tuloksissa vuorovaikutuksen kehittämisen osalta toivottiin, että *kaupungin johto olisi helpommin tavoitettavissa ja viesti kulkeutuisi myös heidän suuntaansa dialogisesti*. Kaupungin johtoa ja yleisiä linjauksia voidaan tuoda lähemmäs työntekijöitä nostamalla henkilöstötiedotteessa esille strategioita ja valmisteilla olevia asioita. Koko kaupungin henkilöstötiedotteessa voisi olla myös lyhyt teksti, jossa aina eri johdon henkilö kertoo ajankohtaisia uutisia. Lisäksi kaupungin johto voi järjestää sovitun määrän vuodessa kyselytunteja tai keskusteluhetkiä sekä vierailla työyhteisöissä sovituin aikavälein tapaamassa työntekijöitä, keskustelemassa heidän kanssaan ja mahdollisesti myös valmentamassa. Tällaisen toiminnan haasteena ovat kaupungin työntekijöiden määrä, johdon tiukat aikataulut ja täydet kalenterit, jotka eivät aina mahdollista keskusteluhetkiä työntekijöiden kanssa. Lisäksi haasteena on se, että johdon ja esimiesten tulee aidosti haluta toimia vuorovaikutteisessa mallissa ja laittaa oma persoonansa likoon esimerkiksi keskustelutilaisuuksissa.

Samalla kun määritellään työyhteisöviestinnän eri keinojen roolit, tulee muistaa *määritellä virallisten ja vapaamuotoisten foorumeiden roolit*. Virallisia foorumeita voivat olla esimerkiksi viikko-, kuukausi- tai tiimipalaverit. Palaverikäytännöt ja palaveri- tai tapaamisajat tulee sopia työyhteisökohtaisesti ja esimiesten tulee pitää niistä kiinni. Kuukausipalaverista ei lipsuta ja se pidetään aina samaan aikaan. Näin palavereista muodostuu pysyvä käytäntö ja työntekijöillä on mahdollisuus osallistua niihin, mikäli se on töiden kannalta mahdollista. Käydyistä palavereista laaditaan aina lyhyet muistiot, joista käsitellyt asiat voidaan tarkistaa. Kanavien määrittelyssä ei kannata unohtaa myöskään epävirallisia foorumeita vaan tunnustaa ja tunnistaa ne osana työyhteisöviestintää. Kuitenkaan viestinnän ohjeistuksessa tai määrittelyssä ei kannata kiinnittää liikaa huomiota epävirallisiin foorumeihin, sillä työntekijät luultavammin haluavat pitää ne ”ominaan” eivätkä toivo niihin erityistä ohjeistusta. Mikäli vapaamuotoisia tilanteita seurataan ja ohjeistetaan johtotasolta liikaa, voi työntekijöille tulla olo, että heitä valvotaan tai heiltä odotetaan jotain tauoillakin.

Virkistys- ja koulutuspäiviin toivottiin suunnitelmallisuutta ja osallistavaa otetta. Päiviä kannattaisikin kehittää osallistavampaan suuntaan niin, että työntekijöiden ryhmiä sekoitettaisiin keskenään ja aivan uudet ihmiset pääsisivät tutustumaan

toisiinsa. Toki osa päivästä kannattaa toteuttaa myös omalla porukalla, jotta työyhteisön yhteenkuuluvuus ja me-henki vahvistuu. Virkistys- ja koulutuspäiville on hyvä määritellä jonkinlaiset tavoitteet ja tarkoitus mitä varten päivä järjestetään ja miksi siihen kannattaa osallistua. Työntekijöille voi myös antaa mahdollisuuden osallistua päivän kulun ja sisällön suunnitteluun. Toiveita kartoittava kysely voidaan toteuttaa esimerkiksi virkistyspäivässä tai laittaa Intran kautta osallistumis- ja kommentointimahdollisuus virkistys- ja koulutuspäiviin liittyen.

Tutkimuksen aineistossa toivottiin lisäksi *enemmän yhteistyötä ja vuorovaikutusta yksiköiden ja tiimien kesken*. Toivottiin, että työyhteisöissä voitaisiin jakaa hyväksi havaittuja käytäntöjä tai kertoa miten jossain muualla on ratkaistu samankaltainen ongelma. Vuorovaikutusta ja yhteistyötä voi lähteä rakentamaan päivän tai muutaman tunnin tapaamisilla, joissa ihmiset sekoittuvat ja vaihdetaan hyviä käytäntöjä. Oppimista toisten hyvistä tavoista tapahtuu myös työkierron kautta, joten organisaatiossa kannattaa rohkaista työkiertoon. Lisäksi onnistumisia kannattaa kertoa yleisesti koko organisaatiolle. Intraan tai henkilöstötiedotteisiin voi nostaa onnistuneita caseja ja hyviä esimerkkejä sekä motivoimaan työntekijöitä että antamaan vinkkejä muille työyhteisöille.

Keskustelu ja vuorovaikutus tapahtuvat varmasti pääosin kasvokkain palavereissa tai tapaamisissa, mutta *keskustelua kannattaa viritellä myös kaupungilta jo löytyviin sähköisiin foorumeihin*. Vaikka tutkimuksen tulosten valossa työntekijät eivät vielä arvostakaan tai osaa käyttää muun muassa Intran erilaisia mahdollisuuksia, ei niitä kannata hylätä toimimattomina. Työntekijöille on hyvä pikkuhiljaa antaa mahdollisuus opetella käyttämään muun muassa keskustelupalstaa ja Wikipedian tavoin toimivaa IntraWikiä tarjoamalla aktiivisesti mahdollisuuksia ja linkkejä niiden käyttöön. Tämä onnistuu esimerkiksi sähköisessä henkilöstötiedotteessa tuomalla uutisten yhteyteen suorat linkit Intraan, esimerkiksi seuraavilla otsikoilla ”Kommentoi tätä uutista” tai ”Keskustele päätöksestä Intrassa”. Näin työntekijöille annetaan valmiita polkuja ja työkaluja ottaa vuorovaikutteiset sähköiset kanavat käyttöön.

Päätöksentekoprosessista toivottiin aikaisemmassa vaiheessa tietoa sekä tietoa tehdyistä päätöksistä, jotta työntekijöille konkretisoituu, mihin mahdolliset kehittämisehdotukset vaikuttavat ja mihin kaupungin resursseja käytetään. Päätöksentekoprosessille toivottiin lisäksi aikaa, jotta työntekijät voivat osallistua keskusteluun ennen kuin päätös tehdään. Jyväskylän kaupungilla on erilaisia mahdollisuuksia kertoa päätöksistä ja valottaa päätöksentekoprosessia. Koko kaupungin ja palvelualueiden henkilöstötiedotteita kannattaa hyödyntää päätösviestinnässä. Tiedotteissa kerrotaan tekeillä olevista päätöksistä ja työntekijöille annetaan mahdollisuus kommentoida uutista suoraan esimerkiksi Intran keskustelupalstan kautta. Suuremmissa muutoksissa, uudistuksissa tai päätöksissä järjestetään työntekijöille keskustelutilaisuudet, joihin voi halutessaan ilmoittautua ja joissa käydään tulevaa muutosta läpi. Tällaisia keskustelutilaisuuksia järjestettiin muun muassa jo toteutetun kuntien yhdistymisen yhteydessä ja ne saivat positiivista palautetta. Lisäksi työntekijöiden antamiin kehittämisehdotuksiin tulee reagoida joko esimiehen tai kaupungin johtotason puolelta, jotta työntekijät tietävät, että ehdotus on kuultu. Tekeillä tai valmisteilla olevat päätökset tulisi löytää myös Intrasta ja päivittää päätöksentekoprosessin eri vaiheet sinne, jotta halukkaat voivat seurata niitä Intran kautta. Kohdeorganisaatiossa tulee tehdä töitä sen eteen, että prosessi on selkeä työntekijöille ja he tietävät, miten kehittämisehdotukset tai toiveet menevät eteenpäin. Päätöksentekoprosessin avaaminen kannattaa aloittaa tästä tutkimuksesta eli kertoa keskusteluun osallistuneille, mihin tuloksia käytetään ja mitä toimenpiteitä tehdään. Samoin tutkimuksesta ja sen tuloksista kannattaa tehdä tiivistelmä esimerkiksi Intraan.

8.5.4 Työyhteisöviestinnän keinot

Aikaisemmissa kehittämisehdotuksissa on jo osittain käsitelty työyhteisöviestinnän keinoja, muun muassa palaverikäytäntöjä, henkilöstötiedotetta ja Intran

kehittämistä. Seuraavaksi käydään vielä esimiesviestintään, erilaisten työyhteisöjen tarpeisiin sekä henkilöstölehteen liittyvät kehittämisehdotukset.

Jyväskylän kaupungin ei kannata lähteä kehittämään ja ottamaan käyttöön täysin uusia keinoja vaan ottaa olemassa olevia keinoja tehokkaammin käyttöön ja kehittää niitä osallistavampaan muotoon. Esimerkiksi palaverikäytäntöjä sekä sähköpostin ja Intran käyttöä voidaan kehittää niin, että ne toimivat entistä paremmin työyhteisöviestinnän työkaluina.

Kuten aiemmin jo todettiin, *esimiehillä* on merkittävä rooli työyhteisöjen viestinnässä, tiedonkulussa ja vuorovaikutuksen lisäämisessä. Tourish (1998) on todennut, että viestintäkäytäntöjen kehittäminen on kiinni johtajien omasta sitoutumisesta viestintään ja johto on myös suurin este kehittämistyölle. Myös Boxall ja Purcell (2003, 171) korostavat keskijohdon ja esimiesten tuen merkitystä. Näin ollen esimiehet tulee saada sitoutettua kehittämiseen ja toteuttamaan sovittuja kehittämistoimenpiteitä. Alkuvaiheessa esimiehiin kiinnitetään huomio, jotta heidät saadaan ”puhumaan samaa kieltä” ja viemään viestiä eteenpäin työyhteisöihin. Esimiehiä voidaan tukea erilaisilla esimiesvalmennuksilla, joissa käydään läpi kehittämisen keskeisiä kohtia. Esimiehille olisi myös hyvä avata tutkimuksen, etenkin kyselyn tuloksia esimiesten tärkeydestä ja vaikutuksesta työyhteisöön. Valmennusten lisäksi esimiehille voidaan toteuttaa erilaisia työkaluja kehittämisehdotusten jalkauttamiseen, esimerkiksi PowerPoint -esitys, johon on koottu tiivistetysti työyhteisöviestinnän periaatteet eli mitä tehdään, kuka vastaa ja milloin tehdään. Lisäksi esimiehille kannattaa laatia ohjeistukset toimiviin palaverikäytäntöihin, tietojen raportointiin ja vuorovaikutukseen kannustamiseen. Myös jo käytössä olleet esimiespäivät kannattaa säilyttää ja kehittää niitä osallistavaan ja keskustelevaan suuntaan.

Kuten tulosluvussa 6.4.4. jo mainittiin, erilaiset työyhteisöt ja työn luonteesta riippuen työntekijät painottivat toimivimmissa työyhteisöviestinnän keinoissaan erilaisia asioita. Näin ollen erilaisille työyhteisöille ja erilaista työtä tekeville työntekijöille tulisi määritellä keinot ja käytettävät kanavat. Tutkimus antaa suuntaviivoja tähän työhön, mutta jotta keinoista saadaan aidosti toimivat ja

työyhteisöön sopivat, tulee esimiehet ja avainhenkilöt ottaa mukaan suunnitteluun ja kehittämiseen. Heidät voi yhdessä laittaa pohtimaan, mitkä ovat omassa työyhteisössä merkittäviä ja toimivimpia keinoja, tehdä linjaukset niiden käyttöön ja toimia koko työyhteisössä sen mukaan. Työyhteisökohtaisten linjausten tulee kuitenkin olla linjassa koko kaupungin viestinnän kanssa. Esimerkiksi mikäli kaupungin linjaus on, että Intra, sähköposti ja palaverit ovat merkittävimmät keinot saada ajankohtaista tietoa, tulee ne myös työyhteisöissä säilyttää tietokanavina.

Aikaisemmin mainittiin jo sähköpostin käytön ja otsikoinnin ohjeistuksesta. Jotta liiallista sähköpostin määrää voitaisiin hillitä, ehdotetaan lisäksi, että nykyisten sähköpostilistojen lisäksi kaupungille luodaan *uudenlaisia sähköpostilistoja*, jotka voisivat olla esimerkiksi koulutus- ja virkistyslistat. Koulutuslistalle tulisi tietoa ajankohtaisista koulutuksista ja virkistyslistalle tulisi tietoa esimerkiksi kaupunginteatterin lipuista. Näin tieto tulisi sitä haluaville eikä kuormittaisi koko työyhteisön sähköpostia. Listan voisi helposti tilata sähköpostiinsa Intrasta löytyvän tilauslomakkeen kautta.

Henkilöstölehteä ei välttämättä kannata lähteä toteuttamaan nykyisillä resursseilla vaan käynnistää ja parantaa vuorovaikutusta sekä dialogia ensin pienemmillä resursseilla ja vasta sen jälkeen pohtia henkilöstölehden asemaa. Aluksi kannattaakin käynnistää henkilöstötiedote ja tehdä siitä pysyvä käytäntö ja vasta sen jälkeen lähteä rakentamaan henkilöstölehteä osana tukemassa kokonaiskuvan syntymistä. Mikäli henkilöstölehdelle koetaan tarvetta, sen voisi käynnistää 3-4 kertaa vuodessa ilmestyvällä ”Kaupungin tervehdys”-infolehtisellä, joka ilmestyisi Intrassa sähköisenä. Lisäksi infolehtistä jaettaisiin kaikkiin yksiköihin muutamia painettuja kappaleita esimerkiksi kahvipöytälukemiseksi. Lehtisessä kerrottaisiin yleisiä henkilöstöön liittyviä ajankohtaisia asioita, henkilöstöetuuksia, monipuolisesti juttuja eri palvelualueilta, uusia rekrytointeja ja niin edelleen. Lehtistä ei jaettaisi kaikkiin koteihin vaan sen voisi lukea sähköisesti missä vain tai työpaikalla esimerkiksi tauoilla. Mikäli toimittamisvastuuta jaettaisiin eri palvelualueiden viestintävastaaville, ei lehtisen toteuttaminen veisi liikaa aikaa. Lehtisessä kerrottaisiin myös toteutettujen henkilöstökyselyiden tuloksista ja mitä niille tullaan tekemään sekä yleisesti kaupungin sisäisestä kehittämisestä. Näin

saataisiin työntekijöille tunne, että palaute on kuultu ja vahvistettaisiin heidän sitoutumistaan organisaatioon.

Kyselyyn vastanneet kokivat sähköiset foorumit ja erilaiset kasvokkaisviestinnän keinot tärkeimmiksi. Perinteisimpiä keinoja, kuten ilmoitustaulutiedotteita tai painettuja julkaisuja vastaajat eivät kokeneet kovinkaan tärkeiksi, eikä niitä toisaalta koettu erityisen toimiviksi. Tämä kertoo osaltaan käynnissä olevasta muutoksesta, jossa työyhteisöviestintä siirtyy yhä enemmän sähköiseksi ja vanhat keinot, kuten ilmoitustaulut poistuvat käytöstä. Työyhteisöviestintää ei kannatakaan tulevaisuudessa nojata ilmoitustauluihin, mutta tiettyihin yksiköihin, esimerkiksi vuorotyötä tekeville ne voivat helpottaa organisaation perustietojen välittämisessä.

Kuten aiemmin jo viestinnän kanavien määrittelyssä mainittiin, monikanavaisuus on laajassa organisaatiossa hyvä asia, mutta jotta tieto löytyy helpommin ja ajankohtaisten asioiden päivittäminen on helpompaa, kannattaa keskittyä muutamiin määriteltyihin kanaviin. Valittuja pääkanavia tukemassa on lisänä erilaisia työyhteisöviestinnän keinoja. Lisäksi samaa viestiä kannattaa toistaa riittävästi hyödyntäen eri kanavia.

8.5.5 Seuranta ja tavoitteet

Kun kehittämistyötä lähdetään tekemään, on tehtäville toimenpiteille tärkeää asettaa tavoitteet ja seurata niiden toteutumista. Näin voidaan sekä seurata organisaation kehittymistä että viestiä kaupungin työntekijöille asioiden kehittymisestä.

Yleisesti viestinnän ohjenuoraksi ja tavoitteiksi voisi määritellä Jyväskylän kaupungin *viestintälupauksen*, joka kiteyttää kaiken työyhteisöviestinnän. Viestintälupauksen ei tarvitse olla kovin tarkka vaan se voi olla esimerkiksi muotoa ”Kaupungin työntekijöille mahdollistetaan viestinnän avulla oikea-aikaisen tiedonsaanti sekä vuorovaikutus”. Viestintälupaus tulee määritellä organisaation sisällä keskustellen, eikä tutkija tai organisaation kehittäjä voi itse määritellä

lupausta. Sovitut toimenpiteet kannattaa myös *tiivistää viestinnän huoneentauluksi*, johon määritellään mitä tehdään, kuka tekee ja missä aikataulussa. Huoneentaulu on joko painetussa tai sähköisessä muodossa esillä kaikissa työyhteisöissä, jotta kaikilla on tieto sovituista toimintamalleista ja he voivat myös arvioida niiden toteutumista.

Palautteiden käsittelyyn kannattaa kiinnittää huomiota, jotta työntekijät saavat vastauksen kehittämisehdotuksiinsa ja palautteisiin. Se osaltaan motivoi osallistumaan aktiivisemmin kehittämiseen. Palautetta voidaan kerätä työyhteisöissä esimiesten kautta. Lisäksi voidaan toteuttaa koko kaupungin yhteinen palautelaatikko esimerkiksi Intraan tai perustaa palaute@jkl.fi -sähköpostiosoite sisäiseen käyttöön. Kerätyistä palautteista tehtäisiin yhteenveto neljä kertaa vuodessa, joka päivitettäisiin Intraan ja tuotaisiin uutisena henkilöstötiedotteisiin.

Tehtyjä toimenpiteitä kannattaa myös dokumentoida, jotta niistä on hyötyä jatkossakin. Ainakin suurten muutosprosessien ja kehittämisprojektien opit ja huomiot kannattaa kirjata ylös esimerkiksi raportteihin tai ydinasiat tiivistäen, jotta niihin voidaan palata myöhemmin.

8.6 Tutkimuksen arviointi

Tuomen ja Sarajärven (2006) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita eivätkä perinteiset validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet välttämättä vastaa laadullisen tutkimuksen tarpeita ja toteutusta. Heidän mukaansa olennaisinta on antaa lukijalla riittävästi tietoa tutkimuksen taustasta ja toteuttamisesta, muun muassa aineiston keruusta ja valituista tutkimushenkilöistä, jotta lukija voi itse arvioida tutkimuksen tuloksia. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 133-138.) Eskola ja Suoranta (1999, 211) huomauttavat, että laadullisen tutkimuksen pääasiallisin luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. Tässä tutkimuksessa tutkija on pyrkinyt systemaattisesti kuvaamaan tutkimusprosessin:

aineistonkeruun, tutkimushenkilöiden valinnan sekä aineiston analyysin, jotta lukija pystyy arvioimaan tutkimuksen toteuttamista. Tutkimuksen luotettavuutta ja objektiivisuutta voidaan arvioida myös aiempien tutkimusten valossa (Eskola & Suoranta 1999, 213). Kohdeorganisaatiossa aiemmin tehdyt tutkimukset ovat osoittaneet samantyyppisiä tuloksia muun muassa työyhteisöviestinnän haasteiden osalta. Kehittävässä työntutkimuksessa olennaista on kuunnella kohdeorganisaatiosta tulevaa palautetta. Tutkimustuloksia käytiinkin läpi useissa kohdeorganisaation tapaamisissa, johtoryhmissä ja tiimeissä.

Fokusryhmäkeskusteluista aineistonhankintamenetelmänä on esitetty kritiikkiä otoksen edustavuudesta ja yleistettävyydestä (Gibbs 1997). Tässä tutkimuksessa keskusteluihin osallistui yhteensä 20 henkilöä, jotka edustivat eri palvelualueita ja erilaisia työyhteisöjä. Fokusryhmäkeskusteluihin osallistuneiden määrä verrattuna koko kaupungin työntekijämäärään on toki pieni, mutta keskustelijoiden valinnan kriteerinä oli määrän sijaan mahdollisimman monipuolinen otos erilaisista työyhteisöistä ja työtehtävistä. Fokusryhmäkeskusteluista nousseita teemoja syvennettiin Intra-kyselyllä, jonka avulla saatiin laajemman vastaajajoukon näkemyksiä. Kyselyn haasteena on muun muassa kysymysten väärinymmärtäminen ja kyselylomakkeen selkeys (Valli 2001, 102). Intra-kyselylomake haluttiin pitää mahdollisimman tiiviinä ja selkeänä, jotta työntekijöiden olisi helppo vastata. Lisäksi kyselyssä käytettiin sisäisen viestinnän ja lähiesimiehen termejä, sillä ne ovat työntekijöille helpommat ymmärtää.

Kyselylomake ei kuitenkaan ollut kaikilta osin onnistunut. Kyselyssä jouduttiin poistamaan pakote vastata kaikkiin kysymyksiin, sillä osassa kysymyksistä oli vaihtoehtona ”muu, mikä”. Pakotteiden poistaminen vaikutti siihen, että kaikki vastaajat eivät olleet vastanneet kaikkiin kysymyksiin. Tämä aiheutti jonkin verran hajontaa kysymysten vastaajamäärien välillä. Toisaalta tulee huomioida, että fokusryhmähaastattelut olivat tutkimuksen tärkein tiedonhakukanava ja kyselyn roolina oli syventää saatua tietoa. Näin ollen kysely ei toiminut ainoana tiedonhankinnan keinona, mikä osaltaan vaikuttaa positiivisesti tutkimuksen luotettavuuteen. Jatkossa kyselyitä tehtäessä tulee kuitenkin huolellisesti varmistaa, että vastaajilta saadaan vastaukset kaikkiin tarvittaviin kysymyksiin.

Kyselylomakkeen testaamiseen olisi myös tullut käyttää enemmän aikaa. Tässä tutkimuksessa kysely tuli hieman kiireellä johtuen lähestyvistä kesälomista eikä kyselyä ehditty hioa kaikilta osin. Esimerkiksi väite "saan esimieheltäni riittävästi palautetta" voi tarkoittaa vastaajille erilaista tilannetta. Toiselle riittävästi on toiselle vähän. Kuten Frey ja muut (2000, 215) toteavat, kyselylomakkeen yksi haaste onkin se, että vastaajat tulkitsevat kysymykset omasta näkökulmastaan. Lomaketta arvioi neljä kohdeorganisaation työntekijää, mutta täytyy muistaa että he ovat viestinnän ammattilaisia ja ymmärtävät kysymykset hieman eri lailla kuin viestinnän kanssa vähemmän tekemisissä olleet työntekijät. Myös kyselystä tiedottamiseen olisi voinut kiinnittää tarkemmin huomiota, jotta tieto olisi saavuttanut vielä laajemmin kohdeorganisaation työntekijät. Miltei 800 vastaajaa voidaan kuitenkin pitää hyvänä vastaajamääränä ja se on linjassa aiemmin toteutettujen kyselyiden vastaajamäärien kanssa.

Kehittävään työntutkimukseen kuuluu, että kehittämistyössä käydään jatkuvaa dialogia kohdeorganisaation kanssa (Engeström 1995). Tutkija ei voi tehdä työtä organisaatiosta tai sen ihmisistä erillään, vaan heidät on otettava mukaan kehittämiseen. Näin toimittiin myös tässä tutkimuksessa, jossa tutkija kävi koko prosessin ajan keskusteluja ja arviointeja tutkimuksen eri työvaiheissa. Tutkimus aloitettiin tutustumalla aiempiin tutkimuksiin ja olemassa olevaan aineistoon. Tutkimuksen aikana tutkija osallistui kohdeorganisaation viestintäryhmiin ja -palavereihin esitellen niissä tutkimusta. Lisäksi tutkija piti palvelualueiden viestintävastaaville aiheesta työpajan. Tutkija myös testasi ja antoi työntekijöille mahdollisuuden kommentoida tuloksia työntekijöiden Paussi Paikka -virkistyspäivässä. Lopuksi kaupungin henkilöstöviestinnän ryhmälle esiteltiin keskeiset tulokset ja kehittämisehdotukset, joita arvioitiin keskustellen.

Tätä tutkimusta koskevat eettiset kysymykset liittyvät muun muassa työntekijöiden ajankäyttöön ja vastausten anonymiteettiin. Etenkin kuntaorganisaatiossa resurssit ovat hyvin rajatut ja henkilökunta on ylityöllistettyjä. Kuntaorganisaatiossa toteutettavat tutkimukset tulisikin toteuttaa niin, etteivät ne vie liikaa tutkimushenkilöiden resursseja. Tästä syystä tutkimusmenetelmäksi valittiin fokusryhmäkeskustelut eikä esimerkiksi yksittäiset teemahaastattelut.

Fokusryhmäkeskustelun avulla on mahdollista saada tietoa kerralla useammalta henkilöltä ja näin säästetään sekä tutkimushenkilöiden että tutkijan resursseja (Hirsjärvi & Hume 2000, 62). Tutkimushenkilöiden ja haastatteluajankohdan valinnassa tulee ottaa huomioon resurssit ja työntekijöiden työtilanne. Työntekijät saivat itse olla vaikuttamassa haastatteluajankohtiin ja ne pidettiin työntekijöiden aikataulujen mukaan. Tulosten esittämisessä on kiinnitetty huomiota siihen, etteivät ne personoidu kehenkään työntekijään eikä mahdollinen negatiivinen palaute kohdistu suoraan esimerkiksi jonkun yksikön johtajaan. Myös käytettyjen suorien lainausten mahdollinen puhekielisyys on muutettu niin, ettei lainaus ole tunnistettava.

Eettisiä kysymyksiä nousee esille myös haastattelutilanteessa nauhoittamisen ja tutkijan osallistumisen kautta. Tutkimushenkilöiltä tulee saada suostumus haastattelun nauhoittamiseen ja myös kertoa heille, ettei nauhoitettavaa aineistoa ole tarkoitus käyttää missään muussa tilanteessa tai tutkimuksessa. Tutkijan tulee myös huolehtia aineiston asiallisesta tuhoamisesta tutkimuksen toteuttamisen jälkeen. Haastattelutilanteessa tutkijan tulee huolehtia siitä, ettei hän vaikuta haastateltavien kommentteihin ja esimerkiksi ohjaile heidän vastauksiaan (Gipps 1997). Tämän välttämiseksi tutkija esittää vain tutkimuskysymykset ja niiden mahdolliset tarkentavat kysymykset eikä esimerkiksi kommentoi haastateltavien vastauksia (Hirsjärvi & Hurme 2000). Tutkija antoi myös haastattelujen aluksi kaikille osallistujille yhteystietonsa mahdollisia jatkokysymyksiä varten. Näin haluttiin antaa osallistujille mahdollisuus kysyä ja tarkentaa tutkimukseen liittyviä asioita myös haastattelutilanteen jälkeen.

Kaiken kaikkiaan tutkimusta voidaan pitää onnistuneena ja luotettavana. Tutkimuksessa vastattiin tutkimuskysymyksiin ja kohdeorganisaatiolle tehtiin konkreettiset kehittämisehdotukset. Tutkimuksella on konkreettista hyötyä kohdeorganisaatiolle ja tulokset otetaan aktiiviseen käyttöön heti työn valmistumisen jälkeen. Tutkimustulokset linkitetään kohdeorganisaation henkilöstöstrategiaan ja kohdeorganisaatiossa määritellään muun muassa viestintälupaus ja viestinnän huoneentaulu. Tutkimuksen myötä otetaan myös käyttöön uuden sukupolven tapa viestiä muun muassa tehdyistä päätöksistä ja

kehittämistoimenpiteistä. Tutkimusprosessissa sekä aiemmin kohdeorganisaatiossa toteutetuissa selvityksissä on syntynyt paljon tietoa, jota Jyväskylän kaupunki voi halutessaan hyödyntää myös tämän tutkimuksen jälkeen työyhteisöviestinnän kehittämisessä. Laadullisessa tutkimuksessa keskustellaan ja arvioidaan usein tutkimuksen yleistettävyyttä (esim. Alasuutari 2007, 231). Tutkimus on toteutettu Jyväskylän kaupungin tarpeisiin ja organisaation työntekijöitä kuunnellen, joten tulokset ja kehittämisehdotukset on suunnattu erityisesti kohdeorganisaatiolle. Tuloksista voi kuitenkin olla apua myös muille kuntaorganisaatioille työyhteisöviestinnän kehittämistyöhön.

8.7 Jatkotutkimusehdotukset

Tätä tutkimusta ei toteutettu pitkittäistutkimuksena, joten tutkimuksen puitteissa ei voitu testata ja arvioida kehittämisehdotusten toimivuutta. Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi seurata, miten kehittämisehdotukset lähtevät elämään kohdeorganisaatiossa, miten ne otetaan vastaan ja miten ne ovat mukana edistämässä parempaa työyhteisöviestintää. Kohdeorganisaatiossa oli tutkimuksen toteuttamisen aikana ja sitä ennen tapahtunut suuria muutoksia ja muutokset jatkuvat myös tulevaisuudessa. Muutosten vaikutusta työyhteisöviestintään voisi myös tutkia muun muassa sitoutumisen, työtyytyväisyyden ja muutosviestinnän näkökulmista.

Kuntien työyhteisöviestinnässä on paljon mielenkiintoisia tutkimusaiheita. Suomen Kuntaliitto on käynnistänyt vuoden 2010 loppupuolella työyhteisöviestintään liittyvän kokonaisuuden, jonka tarkoituksena on rakentaa työyhteisöviestinnän ohjeita ja neuvoja kuntien käyttöön. Kuntien kesken voisi tehdä vertailevaa tutkimusta työyhteisöviestinnästä ja sen toteuttamisesta. Voisi tutkia muun muassa, miten muissa kaupungeissa tai julkisorganisaatioissa on hoidettu ja kehitetty työyhteisöviestintää ja löytyisikö heiltä hyviä käytänteitä, mitä voitaisiin tuoda myös

kohdeorganisaation toimintaan. Lisäksi voitaisiin tutkia, ovatko organisaatioiden viestinnän haasteet samankaltaisia. Kuntien viestintähenkilöt tekevät yhteistyötä ja käyvät jatkuvasti keskusteluja muun muassa työyhteisöviestintään liittyen (Mäenpää 2010). Käytännönläheistä vertailua on siis jo tehty, mutta tutkimus rajatuin aihealuein voisi valottaa kokonaisuutta laajemmin ja tuoda esille uusia näkökulmia kuntien väliseen yhteistyöhön.

Tutkimuksessa nousi vahvana esille esimiesviestintä osana työyhteisöviestintää. Esimiesviestintää voisi tutkia laajemmin omana tutkimusaiheenaan ja luoda sen avulla työkaluja esimiehille muun muassa viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämiseen. Lisäksi syvempi paneutuminen osallistumiseen ja vaikuttamiseen kuntien työntekijöiden keskuudessa olisi mielenkiintoinen ja hyödyllinen tutkimusaihe. Työntekijöiden mahdollisuudet osallistua päätöksentekoon ja päätöksentekoprosessien kuvaaminen sekä työntekijöiden että johtotason näkökulmasta olisi mielenkiintoista. Nyt tutkimuksessa työntekijät kokivat virkamiesjohdon kaukaiseksi eivätkä kokeneet vaikuttamismahdollisuuksiaan kovinkaan suuriksi. Tulevaisuudessa voisi toteuttaa vertailevan tutkimuksen siitä, miten virkamiesjohto, muun muassa esimiehet kokevat työntekijöiden osallistumismahdollisuudet, millaisia osallistumismahdollisuuksia halutaan antaa ja toisaalta miten työntekijät haluavat olla mukana kehittämässä ja vaikuttamassa omaan työhönsä ja organisaatioon liittyviä asioita.

Tästä tutkimuksesta rajattiin pois kaupungissa vahvana oleva yhteistoimintamenettely. Jatkossa voisi tutkia kohdeorganisaatiossa yhteistoimintamenettelyn ja viestinnän suhdetta. Myös työtyytyväisyys rajattiin tästä tutkimuksesta laajuuden vuoksi pois. Näiden aineistojen valossa olisi kuitenkin mielenkiintoista tutkia, ovatko tehdyt viestinnän kehittämistoimenpiteet vaikuttaneet Jyväskylän kaupungin työntekijöiden työtyytyväisyyteen.

KIRJALLISUUS

Alasuutari, P. 2007. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Antila, J. 2006. Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Työpoliittisen tutkimusohjelman julkaisu 305, Helsinki: Työministeriö.

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

Aula, P. & Jokinen, K. 2007. Organisaatioiden verkkoelämä: viestintäteknologianäkemykset ja organisaatioviestintä. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Barge, J. K. 2008. Dialogic Perspectives. The International Encyclopedia of Communication. Saatavilla www-muodossa: <http://www.communicationencyclopedia.com/subscriber/tocnode?id=g9781405131995_chunk_g97814051319959_ss34-1>.

Beck, U. & Beck-Gernsheim, E. 2002. Individualization: institutionalized individualism and its social and political consequences. Thousand Oaks: Sage Publications.

Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C. & Callan, V. J. 2004. Uncertainty during organizational change: types, consequences, and management strategies. Journal of Business and Psychology, 18 (4), 507-532.

Boxall, P. & Purcell, J. 2003. Strategy and Human Resource Management. Basingstoke: Palgrave.

Buber, M. 1998. The knowledge of man: selected essays. New York: Humanity Books.

Carey, J. W. 1989. Communication as Culture. Essays on Media and Society. New York: Routledge.

Carey, J. W. 1992. Communication as Culture. Essays on Media and Society. (Uusintapainos.) New York: Routledge.

Cheney, G. & Christensen, L. T. 2001. Organizational identity: Linkages Between Internal and External Communication. Teoksessa Jablin, F. M. & Putnam, L. L. (toim.) 2001. The New Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research and Methods. Thousand Oaks: Sage Publications.

Cheung, C-K. 2000. Commitment to the organization in exchange for support from the organization. Social Behavior and Personality 28 (2), 125-140.

Cooper, C. L. 1999. The changing psychological contract at work. European Business Journal 11 (3), 115-118.

Cutlip, S. M., Center, A. H. & Broom, G. M. 2006. Effective public relations. Ninth Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Inc.

Daft, R. L., Lengel, R. H. & Trevino, L. K. 1987. Message Equivocality, Media Selection, and Manager Performance: Implications for Information Systems. MIS Quarterly 11, 355-366.

Davis, T. R. V. 2001. Integrating internal marketing with participative management. Management Decision 39 (2), 121-130.

Dozier, D. M., Grunig, L. A. & Grunig, J. E. 1995. Manager´s Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Engeström, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 3. painos. Tampere: Vastapaino.

Fairhurst, G. T. 2001. Dualism in Leadership Research. Teoksessa Jablin, F. M. & Putnam, L. L. (toim.) 2001. The New Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research and Methods. Thousand Oaks: Sage Publications.

Finlex 2007a. Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa. Viitattu 7.4.2010. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070449>.

Finlex 2007b. Laki kunta- ja palvelurakenneuudistuksesta. Viitattu 1.11.2010. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070169>.

Finlex. 2010. Kuntalaki. Viitattu 18.3.2010. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950365>.

Fiske, J. 1992. Merkkien kieli. Johdatus viestinnän tutkimiseen. Tampere: Vastapaino.

Freeman, R. E. 1984. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman.

Frey, L. R., Botan, C. H. & Kreps, G. L. 2000. Investigating communication. An introduction to research methods. (2. painos). Boston: Allyn & Bacon.

Gelders, D., Bouckaert, G. & van Ruler, B. 2007. Communication management in public sector: Consequences for public communication about policy intentions. Government Information Quarterly 24 (2007), 326-337.

Gilsdorf, J. W. 1998. Organizational Rules on Communicating: How Employees Are - and Are Not -Learning the Ropes. The Journal of Business Communication 35 (2), 173-201.

Gipps, A. 1997. Focus groups. Social Research Update 19, 1-7. Saatavilla www-muodossa: <http://sru.soc.surrey.ac.uk/SRU19.html>.

Grunig, J. A. (toim.). 1992. Excellence in Public Relations and Communication Management. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.

Grunig, L. A., Grunig, J.E. & Dozier, D.M. 2002. Excellent Public Relations and Effective Organizations. A Study of Communication Management in Three Countries. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Guest, D. E. 2004. The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract. Applied Psychology: an international review 53 (4), 541-555.

Hackman, M. Z. & Johnson, C. E. 2009. Leadership. A communication Perspective. Long Grove: Waveland press inc.

Halbesleben, J. R. P., Bowler, W. M., Bolino, M. C. & Turnley, W. H. 2010. Organizational Concern, Prosocial Values, or Impression Management? How Supervisors Attribute Motives to Organizational Citizenship Behavior. Journal of Applied Social Psychology, 40 (6), 1450-1489.

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

Humphreys, M. & Hoque, K. 2007. Have lecturers lost their voice? Involvement and participation in the devolved Further Education sector. The International Journal of Human Resource Management 18 (7), 1199-1213.

Huotari, M-L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisöissä. Helsinki: WSOY.

Hyvönen, E. 2010. Tiedoksianto koskien Jyväskylän kaupungin yhteistoiminta-aluetta. 1.11.2010.

Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. (Suom.) Maarit Tillman. Helsinki: Kauppakaari.

Joensuu, S. 2006. Kaksi kuvaa työntekijästä. Sisäisen viestinnän opit ja postmoderni näkökulma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Infor.

Juholin, E. 2006. Työyhteisöviestinnän ajattelumallit muutoksessa. Julkaisussa Juholin, E. (toim. 2006). Työyhteisöjen viestinnän uutta suuntaa etsimässä. Helian julkaisusarja A:28, 2006.

Juholin, E. 2007. Työyhteisöviestinnän uusi agenda. Työyhteisöviestintä TYVI 2010. Raportti II. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. HAAGA-HELIAn julkaisusarja. Kehittämisraportteja 1/2007.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WS Bookwell Oy.

Jyväskylän kaupungin henkilöstökertomus 2009.

Jyväskylän kaupunki. 2010a. Jyväskylän kaupunki: tietoa Jyväskylästä. Viitattu 9.4.2010. <http://www.jyvaskyla.fi/info/tietoja_jyvaskylasta>.

Jyväskylän kaupunki. 2010b. Jyväskylän kaupunki: Viestintä. Viitattu 9.4.2010. <http://www.jyvaskyla.fi/viestinta>.

Jyväskylän kaupungin KISA-pikatesti. 2010.

Jyväskylän kaupungin riskien arviointikysely. 2009.

Jyväskylän kaupungin sisäisen viestinnän tutkimus. 2002. Tutkimusraportti. Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos.

Jyväskylän kaupungin uuden sukupolven organisaatio. 2010. Viitattu 6.11.2010. <http://www.jyvaskyla.fi/hallinto/uudistus>.

Kalla, H. K. 2005. Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. Corporate Communications: An International Journal, 10 (4), 302-314.

Kanter, R. M. 2004. The Middle Manager as Innovator. Harvard Business Review. July-August, 150-161.

Keskinen, S. 2005. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Helsinki: Kunnallisalan kehittämissäätiö.

Kitchen, P. J. & Daly, F. 2002. Internal communication during change management. Corporate Communications: An International Journal 7 (1), 46-53.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita.

Kuittu, U. 2010. Meneekö perille? Tiedottamisesta dialogiseen johtamisviestintään. Jyväskylän kaupunki: Sosiaali- ja terveyspalvelut. Projektityöraportti.

Kunta-alan työolobarometri 2009. 2010. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 28.9.2010. <http://www.tyoturva.fi/files/1418/Kuntabaroraportti_2009_23022010.pdf>.

Kuntien viestintätutkimus. 2009. Suomen Kuntaliitto.

Lamb, C. W. Jr. 1987. Public Sector Marketing is Different. Business Horizons. July-August, 56-60.

Lavento, H. 2008. KISA - kuntien viestinnän seuranta- ja arviointijärjestelmä. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Lehtonen, J. 2000. Toimiva viestintä. Yrityksen aineetonta pääomaa. Teoksessa Aula, P. & Hakala, S. (toim.) 2000. Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään. Helsinki: Loki-kirjat.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Malkki, P. 2010. Haastattelu: Jyväskylän kaupungin henkilöstöjohtaja. 3.2.2010.

Mazzei, A. 2010. Promoting active communication behaviours through internal communication. Corporate Communications: An International Journal 15 (3), 221-234.

Menetelmäpolkuja humanisteille. 2009. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 9.4.2010. <https://webapps.jyu.fi/koppa/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/>.

Mäenpää, H. 2010. Tiedoksianto koskien Jyväskylän kaupungin perustietoja ja Jyväskylän kaupungin viestintää. 8.1.2010 & 24.9.2010.

Möttönen, S. 2010. Kuntalaisen muuttuvat roolit. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

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

Parker, R. & Bradley, L. 2000. Organisational culture in the public sector: evidence from six organisations. The International Journal of Public Sector Management 13 (2), 125-141.

Pehkonen, K. & Ratschinskij, M. 2010. Haastattelu Jyväskylän kaupungin verkkoviestinnästä 3.3.2010.

Philström, Sami. n.d. Pragmatismi. Filosofia.fi. Eurooppalaisen filosofian seura ry. Viitattu 12.10.2010. Saatavilla www-muodossa: <http://filosofia.fi/node/2409/>.

Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä - mekanistinen maailmankuva murroksessa. Helsinki: Kauppakaari.

Sias, P. M. 2009. Organizing relationships: traditional and emerging perspectives on workplace relationships. Thousand Oaks: Sage Publications.

Smythe, J. 1997. The changing role of internal communication in tomorrow´s company. Corporate Communications: An International Journal, 2 (1).

Ståhle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Porvoo: WSOY.

Sutcliffe, K. M. 2001. Organizational Environments and Organizational Information Processing. Teoksessa Jablin, F. M. & Putnam, L. L. (toim.) 2001. The New Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research and Methods. Thousand Oaks: Sage Publications.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-4. painos. Helsinki: Tammi.

Tyry-Salo, S. (toim.) 2004. Kunnan viestintä. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Valli, R. 2001. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-kustannus.

Van den Hooff, B., Groot, J. & de Jonge, S. 2005. Situational influences on the use of communication technologies. A meta-analysis and exploratory study. Journal of Business Communication 42 (1), 4-27.

Vos, M. & Schoemaker, H. 2005. Integrated communication. Concern, internal and marketing communication. Utrecht: LEMMA Publishers.

Welch, M. & Jackson, P. R. 2007. Rethinking internal communication: a stakeholder approach. Corporate Communications: An International Journal, 12 (2), 177-198.

Zorn, T. E. 2002. Converging within Divergence: overcoming the disciplinary fragmentation in business communication, organizational communication, and public relations. Business Communication Quarterly, 65 (2), 44-53.

Åberg, L. 2008. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä Oy.

LIITE 1

Fokusryhmäkeskustelujen haastattelurunko

5 min.
Esittely
Kiitä, että keskustelijat pääsivät osallistumaan.
Varmista osallistujien aikataulu (menee max 2 tuntia).
Jaa vielä tulostettu infolappu keskustelusta, voi olla yhteydessä mikäli tulee myöhemmin kysyttävää.

1. Käsitykset tiedonkulusta ja viestinnästä sekä ajantasaistiedon vaihdanta 20 min
- millaista on viestintä työyhteisössäsi (esimerkiksi kenen vastuulla, tiedon vaihdantaa, vuorovaikutusta vai jotain muuta?).
- millaista on mielestäsi hyvä viestintä?
- mitkä tiedot tai asiat ovat työyhteisösi keskeisiä tietoja, joita ilman työskentely kangertelee, tapahtuu virheitä ym?
- mistä saat tietoa? Mistä, miten ja missä muodossa toivot sitä saavasi? (esim. keskushallinto / toiset yksiköt)
- millainen on oma roolisi työyhteisösi viestinnässä ja tiedonkulussa, millainen sen toivoisit olevan?
- Tarvitaanko jotain uusia keinoja tai kanavia tiedon vaihdantaan ja jakamiseen, mitä?

2. Osallistuminen ja vaikuttaminen työyhteisössä 20 min
- millaisia osallistumismahdollisuuksia työssäsi on?
- mikä on sinulle luontevin/sopivin keino osallistua työyhteisösi päätöksentekoon/keskusteluun?
- miltä osin osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia tulisi uusia tai parantaa?
- tuodaanko mielestäsi valmisteltavat asiat riittävän ajoissa yleiseen keskusteluun? Keskustellaanko päätöksistä avoimesti ja arvioidaan niiden tuloksia? Miten tätä voisi kehittää?
- missä asioissa tai teemoissa on olemassa vakiintuneet vaikuttamisen käytännöt? Missä asioissa toivot lisää keinoja vaikuttamiseen?
- millaiselle vaikuttamiselle tarvitaan uusia käytäntöja ja foorumeita ja keille?

3. Työyhteisön vuorovaikutus ja tunnelma 20 min

- millaisena pidät työyhteisösi ilmapiiriä? Miten se käytännössä ilmenee?
- mitkä asiat nostavat työyhteisösi tunnelmaa? Mitkä puolestaan kiristävät tunnelmaa?
- mitä pitäisi tehdä yhteisen tunnelman eteen? Mitä teet itse ja mitä odotat muilta?
- millaiset työtilat ovat työyhteisössäsi? Miten työtilat voisivat paremmin tukea vuorovaikutusta työyhteisössäsi?
- mitä vakiintuneita muodollisia palautekäytäntöjä työyhteisössäsi on? Entä spontaaneja? Muodollisia ovat esimerkiksi kehityskeskustelut esimiehen kanssa tai kyselyt. Spontaaneja ovat työkavereilta saatava kiitos, kommentti ja jne.
- miten saat palautetta lähimmältä esimieheltäsi? Saatko riittävästi palautetta? Annatko itse aktiivisesti palautetta?
- millaista vuorovaikutusta työyhteisössä on (keskustelut, tilaisuudet, palaute?) Mitä toivot lisää?
- millaista viestintää ja vuorovaikutusta arvostat työtovereiltasi / työyhteisösi esimieheltäsi / kaupungin johdolta?

4. Työyhteisöviestinnän foorumit 20 min

- palauta mieleesi jokin onnistunut sisäisen viestinnän tapahtuma, miksi se oli onnistunut?
- mitkä ovat sinulle parhaat kanavat saada tietoa, vaihtaa ajatuksia ja olla vuorovaikutuksessa työtovereidesi kanssa?

Seuraavana on muutamia konkreettisia ehdotuksia ja esimerkkejä sisäisen viestinnän kanavista. Pyydän sinua arvioimaan näitä esimerkkejä ja toki kertomaan jos mieleen tulee jokin muu kanava tai keino.

- millainen merkitys vapaamuotoisilla foorumeilla (esim. työpaikan kahvitilaisuudet, käytäväkeskustelut, ruokatunnit työkavereiden kanssa) on sinulle?
- entä virallisimmilla foorumeilla, esimerkiksi erilaisilla viikko- ja tiimipalavereilla tai kehittämispäivillä?
- millainen sisäisen viestinnän väline sähköposti sinulle on?
- onko Intra tällä hetkellä käytössäsi sisäisen viestinnän kanavana? Onko sinulla mahdollisuus käyttää sitä säännöllisesti?
- millainen merkitys mahdollisella henkilöstötiedotteella on sisäiselle viestinnälle ja sinun työllesi?
- millaisena sisäisen viestinnän välineenä koet henkilöstölehden? Kuinka usein sen tulisi ilmestyä ja mitkä olisivat mielenkiintoisia aiheita? (taustoittava?)
-millainen merkitys sisäiseen viestintään verkostoilla ja vapaamuotoisilla keskusteluilla työtovereiden kanssa on?
- miten työhösi vaikuttaisi, mikäli tärkeimmät tiedotteet tulisivat sinulle mobiilina

kännykkään?
- millaisia asioita sähköinen sosiaalinen alusta voisi tuoda sisäiseen viestintään, esimerkiksi tällainen kaupungin sisäinen Facebook eli sosiaalinen kanava, missä työntekijät tulisivat toisilleen tutuksi henkilökohtaisella tasolla?
- jäikö jokin tärkeä kanava mainitsematta, mikä?

- millaisia odotuksia ja toiveita sinulla on työyhteisösi viestintään liittyen?
- mitä toivotte täällä työyhteisössä itseltänne, toisiltanne entä esimieheltä kun ajatellaan viestintää ja vuorovaikutusta?
- Mitä ja miten toivotte ns. muiden viestivän? Esim. keskitetty viestintä keskushallinnosta, tietohallinnosta tai muista yksiköistä?

5. Yhteenveto 15 min

Kun mietitään tätä käytyä keskustelua, niin:
- mitkä ovat mielestäsi kolme pääkehitystarvetta kaupungin sisäisessä viestinnässä?
Jokainen tiivistää keskeiset kehittämisehdotukset ja mahdollisesti täydentää aiempia keskusteluja

Kiitos!

LIITE 2

Saateteksti:

Vastaa ja voita parempi sisäinen viestintä!

Jyväskylän kaupungilla on käynnissä työyhteisöviestinnän eli sisäisen viestinnän kehittämistyö. Työ toteutetaan Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitoksen pro gradu-tutkimuksena. Tavoitteena on selvittää työntekijöiden näkemyksiä ja toiveita kaupungin sisäisestä viestinnästä sekä muodostaa konkreettiset kehittämisehdotukset sisäiseen viestintään.

Kehittämisehdotuksia hyödynnetään luotaessa Jyväskylän kaupungin uuden sukupolven organisaatiota. Uudistuksessa on kysymys kaupungin palvelujen ja toimintatapojen sekä päätöksentekorakenteen uudistamisesta.

Osana tutkimusta toteutetaan koko kaupungin henkilöstölle kysely. Haluan kuulla sinun mielipiteesi ja näkemyksesi kaupungin sisäisestä viestinnästä, jotta se vastaisi paremmin työntekijöiden tarpeita.

Pyydän sinua käyttämään 5-10 minuuttia ajastasi ja vastaamaan lyhyeen kyselyyn. Kyselyyn voit vastata mistä tahansa tietokoneelta, jossa on Internet. Vastausaikaa on sunnuntaihin 30.5.2010 asti. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

Kyselyyn voit siirtyä klikkaamalla tätä linkkiä: LINKKI.

Kiitos jo etukäteen! Jokainen vastaus on tärkeä tutkimuksen onnistumisen kannalta.

Ystävällisesti, Tiina Laapio, yhteisöviestinnän opiskelija, Jyväskylän yliopisto, tiina.e.laapio@jyu.fi
Lisätietoja antaa myös kaupungin viestintäjohtaja Helinä Mäenpää, helina.maenpaa@jkl.fi

LIITE 3

Intranet-kysely:

I) Taustatiedot

Sukupuoli:
Nainen
Mies

Toimiala:
Hallintokeskus
Kaupunkirakennepalvelut ja liiketoiminta
Sivistyspalvelut
Sosiaali- ja terveyspalvelut

Asema organisaatiossa:
Toimihenkilö
Esimies
Johto
Muu, mikä:

Työsuhteeni kesto:
Alle 5 vuotta
5-10 vuotta
11-15 vuotta
15-20 vuotta
Yi 20 vuotta

Työni luonne:
Teen vuorotyötä (kyllä/ei)
Työskentelen suurimman osan työajasta tietokoneella (kyllä/ei)
Työskentelen suurimman osan työajasta yhdessä työpisteessä (kyllä/ei)

II) Sisäisen viestinnän keinot

1. Kuinka tärkeänä pidät seuraavia sisäisen viestinnän keinoja oman työsi kannalta?

(4= erittäin tärkeä, 3= melko tärkeä, 2=ei kovin tärkeä, 1= ei lainkaan tärkeä)

Intranet
Intranetin keskustelupalstat ja työskentelyalustat (esim. Intrawiki)
Kaupungin ulkoiset verkkosivut (www.jyvaskyla.fi)
Sähköpostit kaupungin työntekijöiden kesken
Aatami
Osastokokoukset ja -palaverit
Tiimipalaverit
Henkilöstön keskustelu- ja infotilaisuudet
Kaupungin johdon infotilaisuudet
Henkilöstökoulutukset
Henkilöstö- ja virkistyspäivät
Henkilöstölehti
Ystävä- ja kollegaverkostot organisaation sisällä
Esimiesviestintä
Oman palvelualueen henkilöstötiedote
Koko kaupungin henkilöstötiedote
Palaverimuistiot ja raportit
Vapaamuotoiset foorumit (kahvi- ja ruokatauot, käytäväkeskustelut)
Kaupungin hallintokeskuksesta tulevat tiedotteet
Ilmoitustaulutiedotteet
Esitteet ja infolehtiset
Henkilöstökyselyt
Muu, mikä

2. Miten mielestäsi seuraavat sisäisen viestinnän keinot tällä hetkellä toimivat? Mikäli keino tai kanava ei ole käytössä työyhteisössäsi, valitse kohta 1.

(5= toimii erittäin hyvin, 4= toimii melko hyvin, 3=toimii melko huonosti, 2= toimii erittäin huonosti, 1=ei käytössä)

Intranet
Intranetin keskustelupalstat ja työskentelyalustat (esim. Intrawiki)
Kaupungin ulkoiset verkkosivut (www.jyvaskyla.fi)
Sähköpostit kaupungin työntekijöiden kesken
Aatami
Osastokokoukset ja -palaverit
Tiimipalaverit
Henkilöstön keskustelu- ja infotilaisuudet
Kaupungin johdon infotilaisuudet
Henkilöstökoulutukset
Henkilöstö- ja virkistyspäivät

Henkilöstölehti
Ystävä- ja kollegaverkostot organisaation sisällä
Esimiesviestintä
Oman palvelualueen henkilöstötiedote
Koko kaupungin henkilöstötiedote
Palaverimuistiot ja raportit
Vapaamuotoiset foorumit (kahvi- ja ruokatauot, käytäväkeskustelut)
Kaupungin hallintokeskuksesta tulevat tiedotteet
Ilmoitustaulutiedotteet
Esitteet ja infolehtiset
Henkilöstökyselyt
Muu, mikä

3. Esimiesviestintä

Arvioi seuraavia väittämiä oman työsi ja lähiesimiehesi kannalta.
(4=täysin samaa mieltä, 3=jokseenkin samaa mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 1=täysin eri mieltä)

Esimies on minulle tärkeä tiedonlähde.

Saan esimieheltäni riittävästi palautetta.

Voin antaa esimiehelleni palautetta ja kehittämisehdotuksia.

Vuorovaikutus esimiehen kanssa on avointa ja välitöntä.

Esimies on kiinnostunut työstäni.

Voin ottaa yhteyttä esimieheeni tai tavata hänet aina tarvittaessa.

Esimiehellä on merkittävä rooli työyhteisön ilmapiirin luomisessa.

Esimies vie tietoa ja kehittämisehdotuksia eteenpäin johdolle.

III) Osallistuminen valmisteluun ja päätöksentekoon

Arvioi seuraavia väittämiä oman työsi kannalta.
(4=erittäin paljon, 3=melko paljon, 2=ei kovin paljon, 1=ei ollenkaan)

1. Haluan osallistua työtäni koskevien asioiden valmisteluun, päätöksentekoon ja kehittämiseen.

2. Haluan osallistua palvelualuettani / yksikköäni koskevien asioiden valmisteluun, päätöksentekoon ja kehittämiseen.

3. Haluan osallistua koko kaupunkia koskevien asioiden valmisteluun, päätöksentekoon ja kehittämiseen.

4. Koen, että mielipiteelläni on vaikutusta ja mahdolliset kehittämisehdotukset menevät eteenpäin omassa työyhteisössäni.

5. Koen, että mielipiteelläni on vaikutusta ja mahdolliset kehittämisehdotukset menevät eteenpäin palvelualueeni / yksikköni sisällä.

6. Koen, että mielipiteelläni on vaikutusta ja mahdolliset kehittämisehdotukset menevät eteenpäin kaupungin johdolle ja hallinnolle.

IV) Vapaa sana

Ajatuksia ja ehdotuksia Jyväskylän kaupungin sisäisen viestinnän kehittämisestä.