

YHTEISÖKUVAA ETSIMÄSSÄ

Lahden kaupungin sisäinen yhteisokuva

Ilpo Vuorivirta

Pro gradu -tutkielma

Yhteisöviestintä

Viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

Kevät 2012

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta - Faculty HUMANISTINEN	Laitos - Department VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä - Author Ilpo Vuorivirta	
Työn nimi - Title Yhteisökuva etsimässä - Lahden kaupungin sisäinen yhteisökuva	
Oppiaine - Subject Yhteisöviestintä	Työn laji - Level Pro gradu -tutkielma
Aika - Month and year Kesäkuu 2012	Sivumäärä - Number of pages 95
Tiivistelmä - Abstract	
<p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella sisäistä yhteisökuva, sen merkitystä yhteisölle sekä tekijöitä, jotka vaikuttavat sisäisen yhteisökuvan muodostumiseen. Tutkimuksen kohdeorganisaationa on Lahden kaupunki. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat: 1) Millainen on Lahden kaupungin sisäinen yhteisökuva, 2) millaiset tekijät vaikuttavat sisäisen yhteisökuvan muodostumiseen, ja 3) millainen merkitys sisäisellä viestinnällä on sisäiseen yhteisökuvaan.</p> <p>Yhteisökuva on kollektiivinen ja yhteisesti jaettu ymmärrys siitä, mitä ovat yhteisölle ominaiset piirteet ja tekijät. Yhteisökuva rakentuu yhteisölle keskeisistä ja omaleimaisista sekä suhteellisen pitkäikäisistä ominaisuuksista. Yhteisökuvan merkitys on siinä, että se luo pohjan yhteisön jäsenten suhteelle yhteisöönsä. Mitä enemmän yksilö liittyy itseensä samoja ominaisuuksia kuin yhteisökuvaan, sitä vahvemmin hän identifioituu työyhteisöönsä. Vahva identifioituminen on erityisen merkityksellinen sitoutumisen, itsearvostuksen ja motivaation kannalta.</p> <p>Tässä tutkimuksessa tutkittiin kohdeorganisaation eli Lahden kaupungin sisäistä yhteisökuva sekä viestintää kyselytutkimuksella. Kyselyssä tutkittiin, millaisia ominaisuuksia henkilöstö liittyy Lahden kaupunkiin, millainen on heidän suhteensa työyhteisöön, ja millaisista asioista he ovat Lahden kaupungissa ylpeitä. Lisäksi selvitettiin, miten paljon tietoa henkilöstö saa eri sisäisen viestinnän kanavien kautta, ja miten paljon he saavat tietoa työtään ja kaupunkia koskevista asioista.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella Lahden kaupungin henkilöstö pitää kaupunkia ennen kaikkea ammattitaitoisena, byrokraattisena ja kehittymishaluisena. Tuloksissa voidaan havaita eroja kaupungin eri toimialojen sekä muiden ryhmien välillä.</p>	
Asiasanat - Keywords: Yhteisöviestintä, sisäinen viestintä, yhteisökuva, identiteetti, samaistuminen, kunta-ala	
Säilytyspaikka - Depository Viestintätieteiden laitos	
Muita tietoja - Additional information	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
2 YHTEISÖKUVA.....	4
2.1 Yhteisökuvan ominaisuuksia.....	5
2.2 Yhteisökuvan merkitys.....	9
2.3 Yhteisöllinen identifikaatio.....	10
2.3.1 Vaikutukset.....	12
2.3.2 Yksilö ja identifikaatio.....	14
2.4 Sitoutuminen.....	16
2.5 Identifikaation ja sitoutumisen yhteys.....	18
3 YHTEISÖKUVA JA RINNAKKAISET KÄSITTEET.....	19
3.1 Yrityskuva.....	19
3.2 Yrityskulttuuri.....	22
3.3 Imago.....	23
4 SISÄINEN VIESTINTÄ.....	26
4.1 Sisäinen viestintä ja työyhteisöjen murros.....	28
4.2 Yhteisön missio, visio ja arvot.....	29
4.3 Viestintä ja mielikuvat.....	30
4.4 Sisäinen viestintä ja yhteisökuva.....	31
5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	35
5.1 Tutkimuskysymykset.....	35
5.2 Tutkimuksen kohdeorganisaatio.....	36
5.3 Tutkimusmenetelmät.....	37
5.3.1 Yhteisökuvan ja identifioitumisen tutkiminen.....	37
5.3.2 Kyselytutkimus tutkimusmenetelmänä.....	37
5.4 Tutkimuksen toteutus.....	39
5.4.1 Esitutkimus.....	39
5.4.2 Kysymystyypit ja mitta-asteikot.....	40
5.4.3 Kyselylomake.....	43
5.4.4 Reliabiliteetti ja validiteetti.....	45
5.4.5 Testaus.....	46
6 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	47
6.1 Vastaajat ja vastausaktiivisuus.....	47
6.2 Ensimmäiset mielikuvat.....	49
6.3 Yhteisökuvan ominaisuudet.....	50
6.4 Mielikuviin vaikuttavat tekijät.....	52
6.5 Samaistuminen Lahden kaupunkiin.....	53
6.7 Ylpeyden aiheet.....	58

6.8 Kanava- ja tietovajeet	61
6.9 Sisäinen viestintä ja yhteisökuva	65
7 POHDINTA	68
7.1 Yhteenveto tuloksista	68
7.1.1 Lahden kaupungin yhteisökuva	69
7.1.2 Erot yhteisökuvassa kaupungin sisällä	70
7.1.3 Identifikaatio	71
7.1.4 Mielikuviin vaikuttavat tekijät	72
7.1.5 Sisäinen viestintä	74
7.2 Tutkimuksen arviointi.....	75
7.3 Jatkotutkimusaiheita	76
KIRJALLISUUS	77
LIITTEET	84

1 JOHDANTO

Kysymys yhteisökuvasta on hyvin kiinnostava tänä päivänä. Oli kyse sitten yksittäisestä ihmisestä tai kokonaisesta kansakunnasta, tiivistyy yhteisökuvan käsitteeseen monet nykypäivän elämän ja yhteiskunnan ilmiöt. Eräs tämän päivän länsimaista yhteiskuntaa leimaava suuntaus on pyrkimys aitouteen, johdonmukaisuuteen ja rehellisyyteen itseään kohtaan kaikessa toiminnassaan (Eisenberg, Goodall & Tretheway 2004, 200). Ihmiset pyrkivät toimimaan niin työ- kuin yksityiselämässään periaatteidensa ja arvojensa edellyttämällä tavalla. Mikäli toiminta ja käyttäytyminen osana jotakin ryhmää tai yhteisöä ei vastaa niitä periaatteita ja arvoja, joita yksilö omakuvaansa liittää, on seurauksena ristiriita.

Yksilötasolla voidaan tutkia yksittäistä ihmistä ja hänen omakuvaansa. Kysymystä "kuka minä olen?" joutuu ihminen pohtimaan monissa elämän eri tilanteissa, ja vastaukset voivat olla hyvinkin erilaisia. Nämä vastaukset vaikuttavat paljon siihen, miten ihminen toimii, ja millaisia valintoja tai päätöksiä hän tekee.

Myös yhteisöt joutuvat pohtimaan omaa kuvaansa. Millainen on jonkin yrityksen tai yhteisön yhteisökuva ja mitä se tarkoittaa käytännössä? Ajatteleeko yrityksen johto samalla tavalla yritykselle ominaisista piirteistä kuin muu henkilöstö? Mitä suurempi, fyysisesti hajaantuneempi tai

monialaisempi yritys on, sitä haastavampaa – ja yhtäläillä myös tärkeämpää – yhteisökuvan johtaminen on. Yhteisökuva eli ajatus siitä, mitä varten yritys on olemassa, voi olla hyvinkin erilainen eri puolilla yritystä. Mitä kauempana nämä näkemykset ovat, sitä vaikeampaa on koko yrityksen toimia yhdessä - puhaltaa yhteen hiileen.

Toisaalta tärkeä kysymys työyhteisöjen kohdalla on, kokevatko työntekijät yrityksen yhteisökuvan omakseen ja ovatko he valmiita tekemään töitä sen eteen? Vai onko yritys enemmänkin joukko erillisiä yksiköitä, joilla on oma identiteetti eikä juurikaan yhteistä, minkä eteen tehdä töitä.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella yhteisökuvaa; sen ominaisuuksia ja vaikutuksia työyhteisöille sekä tekijöitä, jotka vaikuttavat sen kehittymiseen. Yhteisökuva tarkoittaa pohjimmiltaan käsitystä siitä, millainen meidän yhteisömme on, mitä varten me olemme mukana siinä, ja lopulta, keitä me olemme. Toisaalta työssä tutkitaan sisäisen viestinnän merkitystä yhteisökuvan muodostumisessa. Yhteisöviestinnän näkökulmasta yhteisökuva on keskeinen tekijä; yhteisön toiminnan kannalta on tärkeää, että kaikki sen jäsenet tietävät, mikä yhteisön ydin on, ja mitä se merkitsee. Laajemmin nähtynä tutkimuksessa pyritäänkin löytämään käytännönläheisiä näkökulmia siihen, mikä on sisäisen viestinnän rooli vahvan, kaikkien organisaation jäsenten jakaman ja toimintakykyä edistävän yhteisökuvan muodostumisessa työyhteisöissä.

Tutkimusongelmaa lähestytään tässä työssä ensinnäkin teorian kautta perehtymällä yhteisökuvan ja yhteisöllisen identifikaation käsitteisiin. Teoriaosassa käsitellään myös yhteisökuvan merkitystä yhteisön toiminnalle sekä lähikäsitteitä, kuten yrityskuvaa ja -kulttuuria sekä imagoa. Lisäksi tarkastellaan sisäisen viestinnän roolia työyhteisöä yhdistävänä tekijänä.

Toisaalta tutkimusongelmaan haetaan ratkaisuja empiirisen aineiston kautta tutkimalla kohdeorganisaation, Lahden kaupungin, sisäistä yhteisökuvaa ja sen ominaisuuksia. Lahden kaupunki valikoitui tutkimuskohteeksi, koska tutkija on itse työskennellyt Lahden kaupungin sivistystoimialan viestinnässä viiden kuukauden ajan vuonna 2009.

Kuntaorganisaatio on yhteisökuvan kannalta mielenkiintoinen organisaatio paitsi kokonsa myös hajautuneisuutensa vuoksi. Lahden kaupungilla on useita tuhansia työntekijöitä, jotka toimivat useilla toimialoilla hajautuneena lukuisiin eri yksiköihin, toimintoihin ja tiloihin. Tällöin sekä fyysiset kuin henkisetkin etäisyydet organisaation eri osien välillä voivat olla suuret, mikä korostaa yhteisökuvan tutkimisen ja ymmärtämisen merkitystä. Tutkimuksessa pyritään paitsi kartoittamaan kaupungin sisäisen yhteisökuvan ominaispiirteitä myös avaamaan tekijöitä, jotka vaikuttavat henkilöstön mielikuvien muodostumiseen.

2 YHTEISÖKUVA

Tässä työssä yhteisökuva ja identiteettiä käytetään synonyymeinä. Englanninkielinen termi *organizational identity* ja siitä johdettu *identification* on yksinkertaisinta suomentaa identiteetiksi ja identifikaatioksi eli samaistumiseksi. Suomenkielisessä kirjallisuudessa käytetään yhteisön identiteetistä yleensä termiä yhteisökuva. Pääsääntöisesti tässä työssä käytetään termiä yhteisökuva, kun puhutaan yhteisöjen identiteetistä, ja termiä identiteetti, kun puhutaan yksilöistä.

Identiteetti on yksinkertaisimmillaan vastaus kysymykseen ”kuka minä olen?”. Jokaisella ihmisellä, samoin kuin kaikilla ryhmillä tai yhteisöilläkin, on oltava jonkinlainen käsitys siitä, mitkä asiat ovat minulle ominaisia ja tekevät minusta sen mitä olen. (Esim. Albert, Ashforth & Dutton 2000; Ashforth & Mael 1989; Harrison & Corley 2008; Cheney, Christensen, Zorn & Ganesh 2004.)

Systemiteorian perusteella voidaan ajatella, että identiteetti on jotain, mitä jokaisella elävällä systeemillä on oltava voidakseen olla olemassa ja toimia. Identiteetin avulla systeemi määrittelee rajansa; mikä on osa sitä ja mikä sen ulkopuolella. Sen avulla jokainen määrittelee myös suhteensa muihin eli mikä erottaa meidät muista. yhteisökuva onkin tiukasti sidoksissa siihen,

miten erilaiset systeemit käsittelevät ja ymmärtävät itseään ja ympäristöään. (Cheney et al. 2004, 107.)

2.1 Yhteisökuvan ominaisuuksia

Yhteisön identiteetti eli yhteisön sisäinen yhteisökuva (*organizational identity*) tarkoittaa yksinkertaistettuna sitä, millaisena yhteisön jäsenet näkevät, kokevat ja tuntevat yhteisönsä. Yhteisön yhteisökuvan oletetaan olevan kollektiivinen ja yhteisesti jaettu ymmärrys siitä, mitä ovat yhteisölle ominaiset piirteet ja tekijät. Yhteisön yhteisökuva on perusta, jolle jäsenet rakentavat suhteensa yhteisöönsä. (Esim. Ashforth & Mael 1989, Hatch & Schultz 1997, Albert et al. 2000,)

Kaikilla yhteisön jäsenillä on omat mielikuvansa siitä, millainen yhteisökuva on. Ensinnäkin jokainen yksilö tarkkailee asioita omasta näkökulmastaan: esimerkiksi johdon näkökulma on erilainen kuin työntekijöillä ja asiakaspalvelijoilla erilainen kuin kirjanpitäjillä. Toisaalta kaikilla yhteisön jäsenillä on omat käsityksensä siitä, miten yhteisö toimii ja millainen sen tulisi olla. (van Riel & Fombrun 2007, 85.)

Yhteisön yhteisökuva rakentuu kolmesta asiasta. Ensimmäisenä ovat ne tekijät, jotka ovat kyseiselle yhteisölle keskeisiä ja sitä luonnehtivia. Toiseksi yhteisökuvan on oltava jotain, joka on yhteisölle omaleimaista ja erottaa sen muista vastaavista yhteisöistä. Kolmas tärkeä yhteisökuvan ominaisuus on suhteellinen jatkuvuus ja pysyvyys. (Lehtonen 1998, 136.)

Yhteisökuvan rakentuminen vaatii aikaa ja voimakkaammin sen muodostumiseen vaikuttavat pysyvät tekijät yhteisössä. Yhteisökuva voidaan kuitenkin nähdä myös dynaamisempänä ja mukautuvampana.

Piirteet, joita yhteisökuvaan tietyssä yhteisössä liitetään, ovat pitkäikäisiä ja suhteellisen muuttumattomia. Sen sijaan tavat, joilla nämä piirteet ymmärretään, muuttuvat aikojen saatossa. Eri ihmiset tulkitsevat näitä erityispiirteitä eri tavoin eri tilanteissa. Yhteisökuva ei siis välttämättä ole kiveen hakattu, pysyvä tekijä ja sen mukautuvainen luonne on suureksi avuksi muutostilanteissa. (Gioia & Thomas 2000.)

Perinteisesti yritysten yhteisökuva on perustunut vahvasti yrityksen nimeen, tuotteisiin, sijaintiin ja työntekijöihin. Tänä päivänä nämä tekijät eivät kuitenkaan enää ole samalla tavalla stabiileja, vaan yritysten rajat ovat vaikeammin määriteltävissä ja jatkuvassa muutoksessa. Kun yritys kasvaa ja kehittyy jäävät vanhat, konkreettiset, identiteetit taka-alalle. Moderni yhteisökuva perustuu abstraktimpiin asioihin, kuten missioon ja visioon. (Cheney et al. 2004, 120.)

Tutkittaessa yhteisöjen ainutlaatuisuutta – siis tekijöitä, joihin yhteisökuva pohjautuu – voidaan huomata, että näissä tilanteissa yhteisöjä verrataan aina muihin yhteisöihin. Yhteisö on aina esimerkiksi innovatiivinen ainoastaan verrattuna johonkin muuhun yhteisöön. yhteisökuva onkin täten vahvasti riippuvainen ympäristöstään. (Cheney et al. 2004, 108.)

Jokaisella ihmisellä on useita identiteettejä, jotka tulevat esiin erilaisissa tilanteissa. Kansallisuus, poliittinen kanta, ammatti ja sukupuoli ovat kaikki identiteettejä, jotka määrittävät ihmistä, hänen ajatteluaan ja toimintaansa. Vaikka yhteisöyhteisökuva usein määritelläänkin kollektiiviseksi ja yhteisesti jaetuksi, ei yhdelläkään yhteisöllä ole olemassa vain yhtä ainoa yhteisökuva. Sen sijaan niitä on olemassa useita rinnakkain ja ne kilpailevat jatkuvasti keskenään. (Coupland & Brown 2004, 1328.)

Lehtosen (1996, 136) mukaan yhteisökuva heijastuu ulospäin organisaation maineena. Työyhteisön jäsenten näkökulmasta yhteisökuvaan voivat kuulua

yhteisön sisäiset toiminnot, palvelut ja tuotteet, työtoverit ja esimiehet tai se julkinen imago, jonka jäsen omalle organisaatiolleen olettaa. (Lehtonen 1998, 136.)

Yhteisökuva ei ole yksin johdon tai viestinnän asiantuntijoiden määrittelemä. Se muodostuu ja kehittyy dialogissa, jota käyvät myös sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät. Yhteisössä on vähintään yhtä monta määritelmää identiteetille, imagolla ja maineelle kuin yhteisöllä on työntekijöitä ja stakeholdereita. (Coupland & Brown 2004, 1341.)

Mikäli yhteisön yhteisökuva on epäselvä tai monitulkintainen, ihmiset yleensä etsivät sille vaihtoehtoja muista identiteeteistä. Näitä voivat olla esimerkiksi osasto, projekti, työtehtävät tai ammattikunta. Ei ole myöskään tavatonta identifioitua enemmän asemaan tai osastoon enemmän kuin yhteisöön kokonaisuutena, jota voidaan pitää liian abstraktina tai epämääräisenä. Tämänkaltaisen tilanne edistää alakulttuurien syntymistä ja yhteisön pirstalaitumista. (Alvesson & Sveningsson 2008, 39.)

Tämän päivän työelämälle leimaa-antavaa on lyhytsyklinen pätkätyö yms. ja on helppo ajatella, että työyhteisöön identifioitumisesta ja sitoutumisesta puhuminen olisi naiivia ja turhaa. Albert et al. (2000) ovat kuitenkin sitä mieltä, että tämä ”yhteisöllisyyden ankkureiden” puuttuminen työelämässä nimenomaan tekee identiteetistä ja identifioitumisesta erittäin tärkeitä nyky-yhteiskunnalle.

Nyky maailman monimuotoisuus myös edelleen korostaa näiden käsitteiden merkitystä. Monet merkit viittaavat siihen, että erilaiset sosiaaliset ryhmät ovat entistä lähempänä toisiaan; kaikilla organisaatiotasolla kohtaavat ihmiset, joilla on hyvin erilaiset taustat ja arvot (Albert et al. 2000, 14.) Useat yhteisöt ovat huomanneet, miten vaikeaa on saada ulkoiset yleisöt vakuuttuneiksi omasta sanomastaan, mikäli sisäiset yleisöt eivät ole ensin

ottaneet omakseen tätä viestiä (Cheney & Christensen 2001, 232). Sama periaate toimii myös toisinpäin. Toisaalta yhteisöt ovat enenevässä määrin huolestuneita siitä, miten yhteisön jäsenet esiintyvät, käyttäytyvät ja edustavat yhteisöään niin töissä kuin vapaa-ajallaankin (Cheney et al. 2004, 107.)

Tänä päivänä niin yksilöt kuin erilaiset yhteisötkin tavoittelevat johdonmukaista ja haluttua yhteisökuvaa, jotka muuttuvat päivä päivältä vaikeammiksi saavuttaa ja ylläpitää. Tämä näkyy erityisen hyvin tilanteissa, joissa ongelmat muuttuvat kriiseiksi. (Cheney & Christensen 2001, 241.)

Yhteisökuvan ongelmallisuus tämän päivän yhteisöille paljastaa ainakin kaksi erityistä haastetta yhteisöiden ja niiden viestinnän toiminnassa. Ensinnäkin yhteisökuvan käsitteleminen edellyttää yhteisön rajojen määrittämistä ja tämä on usein vaikeaa. Yhteisön rajojen hämärtyminen pakottaa miettimään uudelleen monia perustavanlaatuisia oletuksia siitä, mikä yhteisö oikein tällä hetkellä onkaan. Toinen haaste on nyky maailma, joka on täynnä erilaisia viestejä. Niin sisäisen ja ulkoisen viestinnän kuin markkinointiviestinnänkin haasteena on paitsi luoda erottuva yhteisokuva, mutta myös yhdistää se käytäntöön, jotta se mahdollisimman tehokas ja vaikuttava. (Cheney & Christensen 2001, 233.)

Globalisaatio, hajalleen sijoitettu henkilöstö ja uudet työnteon muodot, kuten etä- ja virtuaalityö, muokkaavat perinteistä yhteisökuvaa. Useilla yhteisöillä onkin monia rinnakkaisia yhteisökuvia. Hyvin hallittuna rinnakkaiset yhteisökuvat voivat olla yhteisölle eduksi. (Soenen & Moingeon 2002, 14.)

2.2 Yhteisökuvan merkitys

Vahvan yhteisökuvan luominen ja ylläpitäminen ovat avainasemassa yhteisön selviytymisen ja menestyksen kannalta. On tärkeää pitää yllä voimakasta yhteisökuvaa, kulttuuria ja arvoja, joihin työntekijät tai jäsenet voivat samaistua. (Sha 2009, 296.)

Yhteisökuva on erityisen merkityksellinen tekijä tutkittaessa sitä, miten yhteisö toimii ongelmatilanteissa. Yhteisökuva vaikuttaa siihen, millä tavoin yhteisö tulkitsee asioita ja miten se niihin reagoi. Esimerkiksi tämä näkyy siinä millaiset asiat yhteisön ympäristössä tai omassa toiminnassa koetaan ongelmaksi tai asiaksi, johon tulee puuttua. Toisaalta yhteisön jäsenet käyttävät yhteisön imagoa – eli sitä kuvaa, minkä uskovat ulkopuolisilla yhteisöstä olevan – avuksi arvioidessaan, miten ulkopuoliset heidän toimintaansa arvioivat. Yhteisön imagon huonontuminen on merkittävä laukaiseva tekijä toiminnalle, sillä jokaisen yksilön omakuva on sidottu yhteisökuvaan ja imagoon. (Dutton & Dukerich 1991, 520.)

Yksilöt ovat motivoituneita ryhtymään toimiin ongelmissa, jotka vaarantavat heidän yhteisönsä imagoa (Ashforth & Mael 1989). Usein kirjallisuudessa viitattu tutkimus yhteisön yhteisökuvan vaikutuksesta työyhteisön toimintaan ja päätöksentekoon on Jane Duttonin ja Janet Dukerichin (1991) tutkimus New Yorkin satamaviranomaisista. Tutkimus käsitteli satamatoiminnoista vastaavan viraston toimintaa satama-alueella majoittuvien kodittomien suhteen. Tutkimuksessa haastatellut työntekijät havaitsivat viraston jo valmiiksi kyseenalaisen imagon olevan uhattuna kodittomuusongelman vuoksi. Työntekijät myös kokivat ongelman ja tavat, joilla sitä aluksi hoidettiin, ristiriitaisiksi yhteisön yhteisökuvan kanssa. Lopputuloksena oli, että ongelma ratkaistiin alhaalta ylöspäin ja toiminta muovasi satamaviraston yhteisökuvaa ja toimintatapoja edelleen

paremmiksi. Toiminta tietyn ongelman tai haasteen kanssa voi siis vahvistaa entisestään yhteisön yhteisökuva tai edelleen kehittää ja uudistaa sitä.

Yhteisökuva on erityisen merkityksellinen suurten muutosten hetkellä (Cheney et al. 2004, von Platen 2006). Yritysten yhdistymiset, toimintojen lakkauttamiset tai määrärahojen leikkaukset herättävät väistämättä kysymyksiä siitä, mitkä asiat ja arvot ovat yhteisölle tärkeitä. Uudelleenjärjestelyissä yhteisöissä kohtaavat ihmiset, joilla voi olla hyvinkin erilaisia taustoja, taitoja ja odotuksia.

2.3 Yhteisöllinen identifikaatio

Social Identity -teorian ihmiset luokittelevat itsensä ja kanssaihmisensä erilaisiin kategorioihin muun muassa iän, sukupuolen, uskonnon tai erilaisten yhteisöjen jäsenyyden perusteella. Tätä kutsutaan sosiaalisesti luokitteluksi (*social classification*) ja sillä on kaksi tehtävää. Ensinnä sen avulla ihminen järjestää ja lajittelee sosiaalista ympäristöään. Ihmiset jakaantuvat edellä mainittujen kaltaisiin luokkiin ja tätä kautta heihin liitetään tiettyjä ryhmille ominaisia piirteitä. Toisaalta sosiaalisen luokittelun avulla kukin ihminen paikallistaa itsensä ja ryhmät, joihin hän kuuluu ja identifioituu – eli samaistuu. Tätä voidaan kutsua myös sosiaalisesti identifikaatioksi (*social identification*). (Ashforth & Mael, 1989.)

Ihmisten luokittelu on aina luonteeltaan suhteellista. Tiettyyn ryhmään kuuluminen tai identifioituminen, ei ole koskaan yksinkertaistettavissa kyllä-ei -muotoon, vaan kyse on aina identifioitumisen asteesta. Toinen ihminen identifioituu tiettyyn ryhmään vahvemmin kuin toinen ja tiettyihin ryhmiin tai asioihin identifioitutaan vahvemmin tai heikommin. (Ashforth & Mael, 1989.)

Työelämän kannalta tärkeää on, miten yksilö samaistuu työyhteisöönsä. Työyhteisö, oli se sitten yritys, yksikkö tai työryhmä, muodostaa yhden sosiaalisen luokan, joka määrittää ihmistä. Kuulumalla tähän ryhmään, yksilö osallistuu sen edesottamuksiin - niin onnistumisiin kuin epäonnistumisiin. (Ashforth & Mael, 1989.)

Yleisen määritelmän mukaan yhteisöllinen identifioituminen (*organizational identification*) on ykseyden tunne työyhteisön kanssa (Cheney et al. 2004, 134). Kun ihminen liittää itseensä ja omaan identiteettiinsä samoja ominaisuuksia, joita hän yhdistää työyhteisönsä yhteisökuvaan, identifioituu hän työyhteisöönsä. Voimakkaasti työyhteisöönsä samaistunut henkilö edelleen liittää omakuvaansa piirteitä yhteisökuvasta (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994.) On huomioitava, että yhteisöllinen identifikaatio ei tarkoita samaa kuin sisäistäminen (*internalization*). Tämä tarkoittaa sitä, miten yksilö sisäistää ja omaksuu yhteisön arvot, asenteet ja muun. (Ashforth & Mael, 1989.)

Alun perin yhteisöön identifioitumista koskevissa tutkimuksissa identifioitumisen kohteena käsiteltiin yhteisöä kokonaisuutena (Russo 1998). Sittemmin mahdollisia identifioitumisen kohteita on ymmärretty olevan useita. Niitä voivat olla esimerkiksi sisäiset tai ulkoiset ryhmät (Bullis & Bach 1991), osastot, työttiimit tai vaikkapa kahvipöytäporukat (Ashforth & Mael 1989).

Yhteisökuva on eräänlainen sosiaalinen identiteetti. Samalla tavalla kuin muillakin sosiaalisilla identiteeteillä, myös yhteisöön identifioitumisella on erilaisia merkityksiä yksilölle. Näitä on esimerkiksi luoda positiivista omakuvaa sekä yhteenkuuluvuuden, jatkuvuuden ja turvallisuuden tunnetta. Tästä seuraa, että mitä selkeämpi kuva yhteisön materiaalisista toiminnoista, symbolisista ilmentymistä (arkkitehtuuri, sloganit, logot) ja arvostuksista on, ja mitä menestyksekkäämpinä niitä pidetään, ja mitä

paremmin ne erottuvat ympäristöstään, sitä vahvemmin yhteisö toimii sosiaalisena identiteettinä jäsenilleen. Yhteisökuva on toisin sanoen tärkeä aspekti yhteistoiminnassa ja suuntaamisessa kohti yhteisön tavoitteita. (von Platen 2006, 51.)

Kun yhteisökuva tarkastellaan työmotivaation, osallistumisen (*involvement*), merkityksellisyyden tai identifikaation näkökulmista, eivät useat yritykset tai yhteisöt tunnu Alvessonin (1993) mielestä tukevan tai vahvistavan työntekijöidensä identiteettiä. Yhteys työntekijän ja työn, tai työntekijän ja yhteisön, välillä on usein heikko. Nopeiden muutosten ja joukkoviestinnän muovaamassa nyky-yhteiskunnassa, yhteisökuvasta tulee tärkeä huomion kohde.

Kun ihminen identifioituu tiettyyn ryhmään, hän perustaa identiteettinsä enemmän ryhmän jäsenyyteen kuin yksityistäviin ominaisuuksiin. Mitä lähempänä ihmisen omaan identiteettiinsä liittämät piirteet ja ominaisuudet ovat yhteisön yhteisökuva, sitä vahvempaa on hänen samaistumisensa eli identifioituminen yhteisöön. Vahvasti identifioitunut henkilö myös todennäköisesti sitoutuu yhteisöönsä vahvemmin; hän haluaa pysyä yhteisön jäsenenä ja on halukas omaksumaan yhteisön tavoitteet ja arvot. (Lehtonen 1998, 137.)

2.3.1 Vaikutukset

Mitä vahvemmin yksilöt identifioituvat yhteisöön, sitä enemmän he ajattelussaan ja toiminnassaan omaksuvat yhteisönsä näkökulman (Esim. Cheney et al 2004; Gautam, Van Dick & Wagner 2004; 2004, Dutton et al 1994). Yksilöt tekevät valintoja sen mukaan, miten nämä sopivat yhteen heidän oman identiteettinsä, omakuvansa, kanssa. Yhtäläillä he tukevat sellaisia tahoja, joiden yhteisökuva on yhteneväinen heidän oman

identiteettinsä kanssa. Onkin todennäköistä, että mitä vahvemmin ihminen on identifioitunut tietyn yhteisön kanssa, sitä merkittävämpää on hänen tukensa ja omistautumisensa tätä yhteisöä kohtaan. (Ashforth & Mael, 1989.)

Tunne kuulumisesta menestyvään ja arvostettuun organisaatioon on tärkeää henkilökohtaisen itsearvostuksen kannalta (Lehtonen 1998, 137). Ihmisen hyvinvointiin ja käytökseen vaikuttavat paitsi ne piirteet, joita he liittävät omakuvaansa, mutta myös ne, joita he uskovat toisten ihmisten liittävän häneen sen perusteella millaisiin yhteisöihin hän kuuluu. Jos tiettyyn yhteisöön liitetään yleisesti positiivisia piirteitä, herättää yhteisöön kuuluminen ihmisissä positiivisia mielikuvia ja he tuntevat ylpeyttä kuuluessaan tähän yhteisöön. (Dutton et al., 1994.) Tuntiessaan kuuluvansa tiettyyn ryhmään ja olemalla mukana tämän ryhmän menestyksessä, liittyy ihminen itseensä myös ryhmänsä statukseen. Voittajajoukkueeseen kuuluva tuntee itsensäkin voittajaksi. Sosiaalisella identifikaatiolla onkin vahva yhteys itseluottamukseen. (Ashforth & Mael, 1989.)

Yhteisöön identifioitumisella voi olla sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia yksilölle ja organisaatiolle. Tiettyyn yhteisöön identifioituminen voi johtaa kiusaantuneisuuden tai häpeän tunteeseen. Toisaalta tiettyyn yhteisöön kuuluminen voi synnyttää myös negatiivisia tuntemuksia siihen kuuluvissa henkilöissä. Mikäli henkilö kokee, että hänen yhteisöllään on ulkopuolisten silmissä negatiivinen imago, voi tällä olla yksilötasolla haitallisia seurauksia, kuten masennusta tai stressiä. Nämä yksilötason seuraukset voivat edelleen johtaa ongelmiin yhteisön tasolla, kuten lisääntyneeseen kilpailuun työntekijöiden välillä tai huonontuneeseen työtehoon. (Dutton et al., 1994.)

Yhtäläillä myös negatiiviset piirteet voivat luoda identifikaatiota positiivisessa mielessä (Ashforth & Mael, 1989). Esimerkiksi Ashforth ja Kreinen (1999) ovat tutkineet positiivisen yhteisökuvan ja samaistumisen

syntymistä ulkopuolisten silmissä ”likaisiksi” koetuissa ammateissa, kuten haudankaivajien tai öljynporaajien keskuudessa.

Toisaalta identifioitumisen aste vaikuttaa muun muassa ryhmytymisen, yhteistyön ja ryhmien sisäisen yhtenäisyyden onnistumiseen. Lisäksi sillä on vaikutusta myös uskollisuuteen ryhmää kohtaan sekä ylpeyteen sen toimintaa kohtaan. (Dutton et al., 1994; Ashforth & Mael, 1989.) Social identity theorylla on suurta käytännön merkitystä esimerkiksi uusien työntekijöiden integroimisessa osaksi työyhteisöä. Tulokkaalla ei useinkaan ole uudessa työyhteisössä selvää kuvaa siitä, mikä hänen paikkansa tai roolinsa on ja mitä häneltä odotetaan. Yhteisöllinen identifikaation tarjoaa ensinnä mekanismin, jonka avulla yksilölle muodostuu konkreettinen kuva organisaatiosta. Toisaalta identifikaatio edistää yhteisön arvojen ja uskomusten sisäistämistä. (Ashforth & Mael, 1989.)

Kolmanneksi identifikaatio voimistaa edelleen niitä tekijöitä, joista yhteisökuva ja identifikaatio alun perin muodostuvat. Näitä tekijöitä ovat muun muassa ryhmän arvojen ja toimintatapojen erikoislaatuisuus, ryhmän kunnia ja kilpailu muiden ryhmien kanssa. (Ashforth & Mael, 1989).

2.3.2 Yksilö ja identifikaatio

Yhteisökuva luo pohjan yhteisön jäsenten identifikaatiolla yhteisöä kohtaan (Hatch & Schultz 2000). Vahvistamalla organisaation yhteisökuvaa – sen yhtenäistäviä ja pysyviä erikoispiirteitä – voidaan Alvessonin (1993) mukaan vahvistaa yksilöiden identiteettiä. Mielikuvaa siitä, mitä he ovat, ja mikä on heidän paikkansa ja tehtävänsä yhteisössä. Tämä edelleen edistää koko yhteisön yhteenkuuluvuutta. Tällainen identifioituminen näyttää kuitenkin muuttuvan vaikeammaksi tämän päivän työelämässä. Syynä tähän ovat muun muassa jatkuva muutos, kasvava liikkuvuus sekä perinteisen

työetiikan merkityksen hiipuminen. Korkea kollektiivinen itsearvostus vahvistaa identifioitumista, koska jäsenyys antaa jäsenille mahdollisuuden liittää itseensä yhteisön positiivisia ominaisuuksia (Bartel 2001).

Yhteisöihin identifioituminen on prosessi, jossa yksilöt linkittävät itsensä sosiaaliseen ympäristöönsä. Identifikaatiot ovat tärkeitä ihmisille: ne auttavat ymmärtämään kokemuksia ja ankkuroimaan itsensä. Etenkin viestinnän näkökulmasta tärkeää on, että identifioituminen mahdollistaa toisiin ihmisiin vaikuttamisen ja olemaan vaikutuksen kohteena. (Cheney 1983a, 342.)

Yksi syy, miksi työntekijät eivät toimi johdonmukaisesti yhteisön strategioiden mukaan, on se, että eri puolilla organisaatiota on vallalla erilaisia näkemyksiä siitä, mitä tulisi tehdä. Eri paikoissa identifioidutaan erilaisiin arvoihin ja prioriteetteihin. Ihmiset toki ymmärtävät olevansa osa suurempaa kokonaisuutta, mutta samalla he identifioituvat vahvasti omaan yhteisöönsä (tuote, sijainti, tiimi tai asiakkaat). Organisaation on päätettävä mihin he haluavat työntekijöiden identifioituvan ja mitä strategiat käytännössä tarkoittavat. (Quirke 2008, 74.)

Kun työntekijät viettävät yhä enemmän aikaa työyhteisön fyysisten rajojen ulkopuolella, miten yhteisön johto voi vahvistaa identifioitumista ja yhteenkuuluvuuden tunnetta henkilöstön keskuudessa (Rock & Pratt 2002, 51). Identifioitumiset onkin erityisen hyödyllinen ja paljon käytetty näkökulma etä- ja virtuaalityön tutkimuksessa (Scott 2007, 127).

Perceived external prestige tarkoittaa työntekijöiden mielikuvia siitä, miten ulkopuoliset näkevät ja kokevat heidän yhteisönsä. Useissa tutkimuksissa on havaittu, että PEPillä on huomattava vaikutus työntekijöiden identifioitumiselle ja sitoutumiselle. Mitä tärkeämpänä työntekijät pitävät yrityksensä merkitystä ympäröivässä maailmassa, sitä vahvemmin he identifioituvat työyhteisöönsä. (Bartels, Pruyn & de Jong, 2009.)

Identifioitumista tarkastellaan hieman eri näkökulmasta myös muun muassa markkinoinnin tutkimuksessa. Esimerkiksi Aaker (1997) käyttää *brand personality* -käsitettä, jolla hän tarkoittaa niitä inhimillisiä ominaisuuksia, joita tiettyyn brändiin liitetään. Tutkimukset ovat osoittaneet, että mitä vahvemmin henkilön tiettyyn brändiin liittämät piirteet/ominaisuudet vastaavat hänen omakuvaansa, sitä suurempaa on mieltymys tätä brändiä kohtaan.

2.4 Sitoutuminen

Yleisellä tasolla sitoutuneena työntekijänä pidetään ihmistä, joka pysyy yhteisössä niin hyvinä kuin huonoinakin aikoina, jakaa yhteisön arvot ja tavoitteet, puolustaa yhteisöä ja tekee yhteisön hyväksi täyden päivätyön – tai enemmän. (Meyer & Allen 1997, 3).

Monet piirteet nykypäivän työelämässä saavat kuitenkin epäilemään sitoutumisen järkevyyttä. Ensinnäkin tehtävien ulkoistaminen, uuden teknologian mukanaan tuoma toiminnan tehostuminen ja töiden keskittyminen vähentävät tarvetta/mahdollisuuksia sitoutumiseen. Toisaalta ihmisiä kehoitetaan olemaan liiaksi kiintymättä työpaikkaansa, koska työsuhde ei entisaikojen tapaan välttämättä kestä koko elämää. Meyer ja Allen (1997, 4) ovat kuitenkin sitä mieltä, että sitoutuminen on edelleen relevantti asia.

Yhteisöön sitoutuminen (*organizational commitment*) määritellään usein neljän ominaisuuden avulla. Ensinnä miten vahvasti ihminen on identifioitunut yhteisöön, toisekseen miten vahvasti hän on sen toiminnassa mukana, kolmanneksi kuinka halukas hän on ponnistelemaan yhteisön hyväksi, ja

neljänneksi miten vahvasti hän haluaa pysyä osana yhteisöä. (Barge & Schlueter 1988).

Yhteisöön sitoutumisen määritelmistä on olemassa kaksi erilaista teoreettista suuntausta: moraalinen ja laskelmoiva. Moraalista suuntausta mitataan kolmella asennefaktorilla: identifioituminen, osallistaminen ja lojaalisuus. Identifioituminen kertoo missä määrin työntekijä hyväksyy yhteisön tavoitteet ja arvot ominaan. Identifioituminen on yhteisöön kiintymisen perusta. Osallistuminen tarkoittaa työntekijän kiintymistä (*attachement*) työrooliinsa yhteisössä. Laskelmoiva näkemys olettaa että yksilöt neuvottelevat ja tinkivät yhteisönsä kanssa luodakseen heitä miellyttävän tasapainon palkkion ja uhrausten suhteen. (Barge & Schlueter 1988, 2*.)

Työyhteisöön sitoutumisen ja työntekijöiden pysyvyyden suhdetta on tutkittu paljon. Useissa tutkimuksissa on havaittu vahvaa negatiivista korrelaatiota työyhteisöön sitoutumisen ja työntekijöiden lähtöhalukkuuden sekä varsinaisen henkilöstön vaihtuvuuden välillä. Vaikka tämä korrelaatio on voimakkain affektiivisen sitoutumisen kohdalla, on havaittu myös merkittävää korrelaatiota kaikkien kolmen sitoutumisen lajin suhteen. (Meyer & Allen 1997, 25.)

Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että yleisesti ottaen ne työntekijät, joiden affektiivinen sitoutuminen työyhteisöönsä on vahvinta, tekevät ahkerammin töitä ja suoriutuvat tehtävistään paremmin, kuin heikommin sitoutuneet. Yhtäläillä nämä vahvimmin affektiivisesti sitoutuneet työntekijät ovat halukkaampia toimimaan eräänlaisena yhteisöllisen kansalaisena (*organizational citizenship*). (Meyer & Allen 1997, 34.)

2.5 Identifikaation ja sitoutumisen yhteys

Mielikuvat työyhteisöstä ovat tärkeässä roolissa työntekijöiden sitoutumisen kehittymisessä. Esimerkiksi työntekijä, joka uskoo työyhteisönsä olevan kannustava, ovat usein affektiivisesti sitoutuneita. Työntekijät, jotka havaitsee, että heidän panoksensa yhteisölle on tärkeä, ja että yhteisö menettäisi paljon jos heitä ei olisi, ovat usein vahvasti sitoutuneita. Tästä johtuen yhteisön on pystyttävä vaikuttamaan työntekijöiden mielikuviin voidakseen hallita sitoutumista. (Meyer & Allen 1997, 66.)

Identifikaatio nähdään usein joustavampana verrattuna sitoutumiseen. Sitoutuminen on asenne, joka kerran muodostuttuaan on suhteellisen stabiili ja pitkäkestoinen. Esimerkkinä voidaan ajatella ihmistä, joka työskentelee yksin ja fyysisesti kaukana yhteisöstään, mutta joka on silti hyvin vahvasti identifioitunut yhteisöönsä. (Gautam et al. 2004, 305.)

3 YHTEISÖKUVA JA RINNAKKAISET KÄSITTEET

3.1 Yrityskuva

Siinä missä yhteisökuva on ennen kaikkea yhteisöviestinnän alalla syntynyt käsite, liittyy yrityskuva (*corporate identity*) vahvemmin markkinointiin. Yhteisökuvan tavoin yrityskuvakin kertoo, millainen yritys on ja mitä se tekee. Yrityskuva on joissain yhteyksissä (muun muassa Aaker & Joachimsthaler 2000) suomennettu termillä brändi-identiteetti.

Kohderyhmänä on kuitenkin sisäisten sidosryhmien sijaan ulkoiset ja yrityskuvasta viestiminen on useimmiten välillistä (taulukko 1). Myös näkökulma on erilainen; yrityskuva on vahvemmin johdon näkemys, siitä millainen yritys on ja miten se erottuu kilpailijoistaan. Yhteisökuva pohjautuu enemmän yhteisön jäsenten mielikuviin. Eroja on myös yhteisö- ja yrityskuvan viestinnässä. Yrityskuvaa viestitään muun muassa liikemerkkien, esitteiden ja mainosten avulla. (Hatch & Schultz 2000.)

Taulukko 1: Yhteisökuvan ja yrityskuvan erot (Hatch & Schultz 2000, tekijän suomentama)

	Yhteisökuva	Yrityskuva
Näkökulma	Yhteisö ja sen jäsenet	Johto
Kohderyhmä	Yhteisön jäsenet	Ulkoiset stakeholderit ja yleisöt
Viestintä	Ihmistenvälistä	Välillistä

Jotta yrityskuva (*corporate brand*) olisi muutakin kuin katteeton lupaus asiakkaille, on työntekijöiden toteutettava markkinoinnin luomia mielikuvia (*images*). Yrityskuvaa tukevan toiminnan tulee olla syvälle juurtunutta ja pohjautua yhteisön yhteisökuvain. (Hatch & Schultz 2000.)

Yrityskuvan tutkimus on keskittynyt useimmiten sen merkitykseen liiketoiminnan kannalta. Kun kilpailijoiden tuotteet ja palvelut ovat enemmän ja enemmän samankaltaisia, kasvaa yrityskuvan merkitys tuottavan liiketoiminnan takaajana. (Hatch & Schultz 2000.)

Yrityskuvaan on kaksi näkökulmaa: visuaalinen ja strateginen koulukunta. Visuaalinen koulukunta keskittyy siihen miltä yritys näyttää ja tuntuu. Siihen liittyvät yrityksen nimet, logot, talontyyli, rakennusten ja tilojen ulkonäkö, tuotemuotoilu. Voidaan puhua myös visuaalisesta identiteetistä. (Hatch & Schultz 2000.)

Strateginen koulukunta keskittyy puolestaan yrityksen keskeisiin ideoihin, missioon, visioon ja filosofiaan (Olins, 1989). Hatch & Schultzin (2000) mielestä strategisessa koulukunnassa painopiste siirtyy eteenpäin määrittelemästä ”mitä yritys on” kohti visiota siitä ”mitä yritys haluaa olla / miksi yritys haluaa tulla”.

Yrityskuvan (nimi, liikemerkki, visuaalinen ilme) määrittelee useimmiten yrityksen johto, vaikka pohjana voi olla esimerkiksi tutkimus henkilöstön mielikuvista ja reaktioista. Yhteisökuvan sen sijaan määrittelevät yhteisön jäsenet. Yhteisökuva näkyy tarinoissa ja lausumissa siitä, mitä ”me olemme”. Nämä julkilausumat ovat usein lähtökohdiltaan epämuodollisia eikä niitä ole suunniteltu tai johdettu. Näin ollen yrityskuvan tutkiminen vaatii yritysjohton näkökulman ottamista, kun yhteisökuvan tutkiminen on yhteisötason asia. (Hatch & Schultz 2000, 17.)

On huomattava, että edellä mainitut näkökulmat eivät ole toisistaan irrallisia. Johdon vaikutus yhteisökuvaan, esimerkiksi yrityskuvan määrittelyn kautta, vaikuttaa henkilöstön mielikuviin yhteisöstä ja sitä kautta yhteisökuvaan. Tämä yhteys toimii myös toisinpäin, eli yhteisökuvan symboleja ja tarinoita voidaan käyttää myös yrityskuvan symboleina. (Hatch & Schultz 2000, 18.)

Perinteisesti yrityskuvan merkitys on nähty yrityksen näkyvyyden ja houkuttelevuuden edistäjänä ulkoisten sidosryhmien keskuudessa. Yhteisökuvan kohdalla puolestaan pääpaino on ollut siinä, miten yhteisön jäsenet havainnoivat yhteisöään ja miten nämä havainnot/aistimukset vaikuttavat identifikaatioon yhteisöä kohtaan. Kuitenkin viime aikoina näiden kohderyhmien erot ovat enenevässä määrin hämärtyneet. Markkinoinnissa asiakkaat saatetaan nähdä yhteisön jäsenenä ja henkilöstö puolestaan on yksi markkinoinnin tärkeimpiä kohderyhmiä. Toisaalta myös yksittäinen ihminen voi kuulua yhtä aikaa molempiin kohderyhmiin työntekijänä, asiakkaana, sijoittajana/omistajana tai suuren yleisön jäsenenä. (Hatch & Schultz 2000, 18.)

Yrityskuvan ohella puhutaan myös brändi-identiteetistä (*brand identity*). Se on periaatteessa samaa kuin yrityskuva, mutta yrityksen sijaan kohteena on tuote. Brändi-identiteetti antaa koostuu mielikuvista, jotka erottavat brändin muista ja kertovat, mitä varten brandi on olemassa. Se antaa brändille

suunnan ja merkityksen sen olemassaololle. Brändi-identiteetti myös auttaa luomaan suhteen asiakkaiden ja tuotteen välille. (Aaker 2010, 68.)

Aakerin (2010) mielestä monien yritysten ongelmana on se, että työntekijät eivät osaa vastata kysymykseen siitä, mitä heidän yrityksensä brändi merkitsee. Brändi-identiteetin yksi tärkeimmistä rooleista onkin auttaa yhteisöä ymmärtämään omat päämääränsä ja arvonsa. Tämä puolestaan auttaa työntekijöitä toimimaan yhteisten periaatteiden ja strategioiden mukaisesti sekä saa heidät tuntemaan ylpeyttä omasta yhteisöstään. Avainasemassa tässä on sisäinen viestintä; koko yrityksen on puhuttava samaa kieltä (Aaker & Joachimsthaler 2000).

3.2 Yrityskulttuuri

Yksinkertaistettuna yrityskulttuuri on tapa, jolla asioita kyseisessä yrityksessä tehdään (esim. Aaltonen & Junkkari 1999; Schein 2001). Yhteisön

kulttuuri on koodi, joka luo yhteisön viestinnälle perustan (Lehtonen 1998, 133).

Yritys- tai yhteisökulttuuri on yhteisön jäsenille itsestään selvien sääntöjen ja oletusten kokonaisuus, jonka avulla käsitellään tapahtumia ja ympäristöä. Kulttuuri ei tarkoita niinkään sitä, miten yhteisössä toimitaan. Enemminkin kyse on asioista, jotka ovat näiden toimien takana ja vaikuttavat siihen, miksi toimitaan niin kuin toimitaan. (Alvesson & Sveningsson 2008, 36.)

Scheinin (2001) mukaan yrityskulttuuri käsittää kolme tasoa. Ensimmäinen, helpoimmin havaittavissa oleva taso on artefaktit eli organisaation näkyvät

rakenteet, toiminnot ja rituaalit. Käyttäytymismallit tai esimerkiksi pukeutumistavat ovat ensimmäisiä asioita, joita yrityksen kulttuurista havaitaan, mutta niiden perusteella on vaikeaa tai mahdotonta tulkita, mitä niiden takana on. Toisella tasolla ovat yhteisön ilmaistut arvot, johon kuuluvat strategiat, päämäärät ja filosofiat. Nämä kertovat, miksi yrityksessä toimitaan siten kuin toimitaan. Kolmas yrityskulttuurin taso ovat pohjimmaisat perusolettamukset, jotka ovat tiedostamattomia ja itsestään selviä uskomuksia, ajatuksia ja tunteita, joita työntekijöillä yhteisöstä on. Historiallinen perspektiivi on tärkeä tekijä kulttuurin muodostumisessa ja juuri nämä yhdessä, ajan myötä opitut arvot ja uskomukset ovat se perusta, jonka pohjalle koko kulttuuri rakentuu.

Mitä vahvemmin yhteisön jäsenet identifioituvat työyhteisöönsä, sitä helpommin yhteisössä muodostuu voimakas kulttuuri. Mikäli jäsenet kokevat yhteisön identiteetin olevan jotain ainutlaatuista ja positiivista, tuntevat he todennäköisemmin yhteisön arvot yhteisiksi/omiksi. Tämä puolestaan voi edelleen vahvistaa yhteisökuva. Ainutlaatuisiksi koetut arvot, ideat ja symbolit luovat yhteistä yhteisökuva, vaikka yhteisön toiminta/business olisi hajanainen ja tavanomainen. (Alvesson & Sveningsson 2008.)

3.3 Imago

'Image is not what the company believes it to be, but the feelings and beliefs about the company that exist in the minds of its audiences.'
(Berstein 1985.)

Åberg (1997, 66) puolestaan määrittelee saman suomeksi: "imago on ulkopuolisen tai työyhteisön palveluksessa olevan henkilön työyhteisöön,

sen tuotteisiin tai palveluihin liittyvien mielikuvien muodostama kokonaisuus”.

Imago on heijastus yhteisöstä sellaisena kuin sen yleisöt yhteisön näkevät ja kokevat (Tench & Yeomans 2009, 239). Yhteisön imago on holistinen ja eläväinen käsitys, joka yksilöllä tai tietyllä ryhmällä on yhteisöstä. Se on tulosta yksilön tai ryhmän päättelystä sekä yhteisön viestinnästä siitä, mitä yhteisö tietää ja luulee olevansa. (Hatch & Schultz 1997, 359.)

Taulukko 2 havainnollistaa yhteisökuvan suhdetta imagon ja kulttuurin käsitteisiin. Siinä missä yhteisökuva vaikuttaa vahvemmin yhteisön sisällä, on imagon merkitys suurempi ulkopuolella. Yhteisökuvaan verrattuna kulttuuri on puolestaan epäsuorempi ja kontekstuaalisempi. (Hatch & Schultz 2000.)

Taulukko 2: Imagon, yhteisökuvan ja kulttuurin erot (Hatch & Schultz 2000, tekijän suomentama)

Imago	Yhteisökuva	Kulttuuri
Ulkoinen	Sisäinen	
	Tekstuaalinen	Kontekstuaalinen
Muut	Me	
	Suora, peittelemätön	Epäsuora

Mielikuva ja imago ovat Lehtosen (1998) mielestä harhaanjohtavia sanoja. Ne eivät aina välttämättä tarkoita jotain visuaalista kuvaa, vaan voivat yhtä hyvin liittyä tiettyihin ääniin, hajuihin, tapahtumiin tai tiettyihin käyttäytymismalleihin. Mielikuvat yhteisöistä tai asioista voivat toisinaan

olla selkeitä ja voimakkaita, toisinaan taas epämääräisiä. Yhtäläilla ne eivät myöskään ole kaikilla ihmisillä samanlaisia.

Imagon ja maineen tutkimuksessa on perinteisesti keskitytty ulkoiseen näkökulmaan; asiakkaisiin, osakkeenomistajiin, mediaan ja muihin ulkoisiin sidosryhmiin, sekä miten he näkevät ja tulkitsevat yritystä. yhteisökuva toimii toisaalta pohjana sille millaisia asioita projected eri sidosryhmille ja toisaalta miten yhteisö nähdään ja tulkitaan eri sidosryhmissä. Lähtökohta yhteisökuvan tutkimukselle on se, miten yhteisön jäsenet luovat, ilmaisevat ja projisoivat heidän käsitystään itsestään. Imagon kohdalla kyse on siitä, miten muut ihmiset näkevät ja tulkitsevat kuvaa yhteisöstä. (Hatch & Schultz 2000, 23.)

4 SISÄINEN VIESTINTÄ

Sisäinen viestintä koostuu virallisesta ja epävirallisesta viestinnästä. Virallinen viestintä ei usein kuitenkaan yksin riitä tyydyttämään yhteisön jäsenten viestintätarpeita, joten he kehittävät sen rinnalle epävirallisen puskaradion. Mitä vähemmän yhteisön jäsenet saavat tarvitsemaansa tietoa virallisten viestintäkanavien kautta, sitä enemmän he tukeutuvat puskaradioon ja sitä suuremmaksi puskaradion merkitys kasvaa. (Kreps 1990, 201.)

Sisäinen viestintä on ennen kaikkea työkalu, jonka avulla yhteisöä ja sen toimintoja johdetaan ja hallitaan. Viestinnän avulla luodaan ja jaetaan sääntöjä, tehtäviä, rooleja ja vastuita yhteisön jäsenille. (Kreps 1990, 269.) Viestinnän avulla yhteisöt hankkivat ensisijaisia resursseja, kuten pääomaa, työvoimaa ja raaka-aineita, ja rakentavat eräänlaista varastoa toissijaisista resursseista, kuten legitimizeettiä ja mainetta, joiden avulla se voi toimia (van Riel & Fombrun 2007, 1).

Työntekijöillä on hyvin yksinkertaiset tarpeet viestinnän suhteen. He haluavat tietää 1) mitä ongelmat ovat, 2) mitä yritys aikoo niiden ratkaisemiseksi, 3) mikä heidän roolinsa työntekijöinä on ja 4) miten he voisivat ottaa enemmän vastuuta ongelman ratkaisussa. Yhteisöt

ymmärtävät, että vastuullisten työntekijöiden tulee olla informoituja. (Corrado 1994, 5.)

Jotta työntekijöitä saadaan osallistutettua yhteisön toimintaan, täytyy heidän ensinnäkin tuntea yrityksen missio, visio ja arvot. Usein työntekijöiden on kuitenkin tärkeämpää tuntea oma yksikkönsä tai vastaava kuin koko yritys. (Corrado 1994, 142.)

Toiseksi työntekijät haluavat tietää miten ja minkä perusteella heitä arvioidaan, ja mitä heidän oletetaan työssään tekevän. Uusien työntekijöiden perehdytys on tässä avainasemassa. Työntekijöiden ja työryhmien tulee myös saada palautetta työstään säännöllisesti. Jatkuva palaute auttaa työntekijöitä kehittymään. Yhtäläillä tärkeää on yksilöiden tarpeiden ja huolien huomioonottaminen. Palautteenantamisen on toimittava myös alhaalta ylöspäin ja työntekijöiden ideat ja ehdotukset on otettava huomioon. (Corrado 1994.)

Tutkimukset ovat osoittaneet, että hyvä sisäinen viestintä edistää työntekijöiden tyytyväisyyttä. Lisääntynyt tyytyväisyys puolestaan vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta, tämä puolestaan vaikuttaa positiivisesti asiakastyytyväisyyteen. (Quirke 2008, 7.)

Osallistavan viestinnän lähtökohta on, että henkilöstö ymmärtää keskeiset asiat yhteisön toiminnasta. Yhtäläillä on kyettävä osoittamaan, miten yksilön panos vaikuttaa koko yhteisön menestykseen. Pelkkä ymmärrys ei kuitenkaan riitä, vaan todellinen osallistuminen ja sitoutuminen vaativat emotionaalista sidettä; ilman sitä ihminen ei ole valmis uhraamaan aikaa ja vaivaa yhteisön menestyksen eteen. (Quirke 2008, 101.)

Viestintäilmasto kuvaa työntekijöiden mielikuvia siitä, millainen yhteisö on, kun taas viestintätyytyväisyys kuvaa enemmän yhteisön jäsenten arvioita

yhteisön toiminnasta (Grunig 1992, Pace & Faules 1994). Positiivisen viestintäilmaston osatekijät ovat luottamus, avoimuus, uskottavuus, täsmällisyys ja säännöllinen viestintä. Viestintäilmasto on yksi viestintätyytyväisyyden osatekijöistä yhdessä esimiesviestinnän, horisontaalisen viestinnän, alaisviestinnän, yhteisöllisen integraation, henkilökohtaisen palautteen sekä yleisen tiedonsaannin yhteisön toiminnasta ja suhteesta ympäristöönsä kanssa. (Grunig 1992.)

4.1 Sisäinen viestintä ja työyhteisöjen murros

Jatkuvassa muutoksessa oleva nykymaailma on lisännyt kiinnostusta yhteisökuvan kaltaisiin pysyvyyttä ja kestävyyttä korostaviin ilmiöihin. Voidaankin sanoa, että pysyvyyden johtaminen on muutoksen hallintaa tärkeämpää – ainakin yhteisökuvan kohdalla (Jacobs, Christe-Zeyse, Keegan & Pólos 2008, 246).

Yksi suurista haasteista yhteisöille on se, että raja ulkoisten ja sisäisten näkökantojen välillä on sekoittunut. Aikaisemmin sisäiset toiminnot voitiin pitää tiukasti talon sisällä ja ulkoisia suhteita hoitivat vain tietyt toimijat, kuten johto ja markkinointi. Nykyään sen sijaan verkostoituminen, liiketoimintojen uudelleenjärjestely ja alihankinta, asiakaspalvelulähtöisyys yms. asiat ovat saaneet aikaan sen, että ulkoisten ja sisäisten toimintojen määrittely on vaikeaa. Tämä tarkoittaa sitä, että sisäisten ja ulkoisten suhteiden hoitaminen muodostaa yhden suuren kokonaisuuden, mutta myös että tähän toimintoon on sulautettava osaamista sekä markkinoinnin että *organizational studies* saralta. (Hatch & Schultz 1997, 356.)

4.2 Yhteisön missio, visio ja arvot

Visio on Åbergin (1997) mukaan mielikuva tavoittelemisen arvoisesta tulevaisuuden tilasta - "palmusaaristosta". Kun tämä visio yhdistyy työyhteisön menneisyyteen, syntyy missio. Missiossa on puettu sanoiksi, miten yhteisö saavuttaa vision ja mihin toiminta perustuu. Missio (*mission statement*) on julkilausuttu tavoite, jota kohti yhteisön tulisi pyrkiä (Fairhurst, Jordan & Neuwirth 1997, 243).

Fairhurst, Jordan ja Neuwirth (1997, 245) kirjoittavat, että yhteinen tekijä kaikessa missioita koskevassa kirjallisuudessa on epäonnistuminen mission täytäntöönpanossa. Suurin syy epäonnistumisiin on heidän mukaansa viestintä ja erityisesti sen puute. Missiolauseet näkyvät usein puheissa, esitteissä, vuosikertomuksissa, julisteissa ja uutiskirjeissä. Jotta yhteisö onnistuisi siirtämään mission sanoista tekoihin, on se sidottava tiukemmin päivittäisiin arkirutiineihin. Ilman viestintää - ja erityisesti ilman, että missio ja arvot ovat kaikkien omaksumia - ei yhteisö kykene keskustelemaan siitä, mitä se on ja mitä se haluaa olla. Ilman jatkuvaa viestintää missiosta, visiosta ja arvoista, ei yhteisön yhteisökuva saa otetta. Vahvan yhteisökuvan poissa ollessa, saavat ympäristöstä tulevat vastavoimat jalansijaa yhteisössä.

Yritystä ei koskaan nähdä autenttisenä elleivät sen työntekijät usko ja ilmaise yrityksen jaettu arvoja jokapäiväisessä vuorovaikutuksessaan asiakkaiden, tavarantoimittajien, sijoittajien ja suuren yleisön kanssa (van Riel & Fombrun 2007, 62).

4.3 Viestintä ja mielikuvat

Jokainen yhteisö viestii jatkuvasti – halusi se sitä tai ei. Joko yhteisö tiedottaa tietystä asiasta suunnitelmallisesti tai se pysyy hiljaa. Kaikki viestintä vaikuttaa osaltaan jossain määrin niihin mielikuviin, joita ihmisillä yhteisöstä ja sen toiminnasta on (van Riel & Fombrun 2007, 13). Pysymällä vaihi yhteisö välittää myös viestin, joka voidaan tulkita tietyllä tavalla. Mikä ikinä tämä tulkinta onkaan, on se aina merkityksellinen. Vastuu viestin tulkinnasta ei ole vastaanottajalla vaan lähettäjällä (Bernstein 1985).

Kaikki viestintä vaikuttaa osaltaan jossain määrin niihin mielikuviin, joita ihmisillä yhteisöstä ja sen toiminnasta on. Näin se edelleen vaikuttaa yhteisön imagoon, brändiin ja maineeseen. (van Riel & Fombrun 2007, 13.)

Yhteisö jäsenillä on täten aina jonkinlaisia mielikuvia työyhteisöstään. Mikään mielikuva ei ole oikea tai väärä eikä väärin tulkittu viestintä ole työntekijöiden syytä. Se, miten mielikuvat ja todellisuus vastaavat toisiaan, on kiinni siitä, miten hyvin yhteisö on onnistunut viestimään luonnettaan/identiteettiään (*corporate personality*) (Bernstein 1985).

Mainonnassa tuotteelle voidaan luoda imago tyhjästä, mutta yhteisöviestinnässä tilanne on toinen. Yhteisön yhteisökuvan ja imagon on aina perustuttava todellisuuteen. Yhteisön sisäisen ja ulkoisen viestinnän tehtävänä on pitää huoli siitä, että yhteisön teot ja tavoitteet ovat selkeästi ja johdonmukaisesti viestitty. (Bernstein 1985, 13.)

4.4 Sisäinen viestintä ja yhteisökuva

Yhteisön yhteisökuva, eli vastaukset kysymykseen 'keitä me olemme', on merkittävät osa yhteisön viestintää (van Riel & Fombrun 2007). Juuri viestinnän avulla ilmaistaan yhteenkuuluvuutta – tai sen puutetta – yhteisöön (Scott 2007, 124). Viestinnän avulla myös erilaiset identiteetit tehdään tutuiksi. Cheney ja Christensenin (2001, 241) mukaan erityisesti palvelualojen yrityksillä on vaikeuksia määritellä riittävät selvästi, keitä he ovat, ja mitä he tekevät.

Tavoitekuva on strateginen työkalu, joka rakentuu työyhteisön vision ja strategisten tavoitteiden pohjalle. Tavoitekuvan asettaa yhteisön ylin johto. Tavoitekuvan on pohjauduttava todellisuuteen ja oltava yhdensuuntainen yrityskulttuurin kanssa. Tavoitekuvassa ilmaistaan paitsi yhteisön visio, missio ja julkitavoitteet myös yhteisökuva ja yhteisön arvostukset. (Åberg 1997, 68.)

Työntekijäviestintä on kuin liima, joka yhdistää tämän päivän repaleisen työympäristön. Viestinnän merkitys yrityksen ja sen työntekijöiden tarpeiden tasapainottajana ja luottamuksen luojana on tulossa selväksi yhä useammalle ihmiselle (Corrado 1994, 3). Sisäinen viestintä välittää henkilöstölle tietoa yhteisön toiminnasta, käytännöistä, tavoitteista ja arvoista. Nämä puolestaan ovat pohja yhteisökuvalle. Sisäistä viestintää apuna käyttäen strategia sisällytetään yhteisökuvaan. Yhteisö, joka säännöllisesti ja johdonmukaisesti viestii strategisista päämääristään, vahvistaa haluamaansa yhteisökuvaa. (Dhalla 2007, 257.)

Identifioitumisen kannalta tärkeintä sisäisessä viestinnässä on, että työntekijöille on tarjolla riittävästi tietoa. He tarvitsevat tietoa siitä, miten suoriutua tehtävistään, ja mitä heidän yhteisönsä kokonaisuutena tekee (van Riel & Fombrun 2007, 77). Lisäksi työntekijöiden on erittäin tärkeää tietää,

mitä heidän työpanokseltaan odotetaan ja miten työpanosta arvioidaan (Cornelissen 2008, 197). Mitä enemmän ja tarkempaa tietoa työntekijä saa, sitä vahvempaa on identifioituminen yhteisöön.

Toinen tekijä, jolla on huomattava merkitys identifioitumisen kannalta, on työntekijöiden tunne siitä, että he ovat mukana päätöksenteossa, heitä kuunnellaan ja heitä kunnioitetaan (van Riel & Fombrun 2007, Cornelissen 2008). Hyvä sisäinen viestintä yhdistää ylös- ja alaspäin menevää viestintää niin, että henkilöstö on hyvin informoitua yhteisön tulevista suunnista, he ovat vuorovaikutuksessa johdon kanssa ja heidät otetaan huomioon asioista päätettäessä. Toisin sanoen sisäinen viestintä on tehokkainta identifioitumisen näkökulmasta, kun se on kaksisuuntaista eikä pelkästään yksisuuntaista palautteen ja työohjeiden antamista.

Tehokkaan sisäisen viestinnän sivutuote on yhteisökuva eli se, että työntekijät ovat ylpeitä yhteisöstä, jonka palveluksessa ovat. Ihmisillä on tapana identifioitua vahvemmin ryhmään, kun he tuntevat olonsa turvalliseksi, ja että heitä ja heidän antamaa henkilökohtaista panostaan, arvostetaan. (van Riel & Fombrun 2007, 189.)

Menestyäkseen on yhteisöjen saatava henkilöstö mukaan kehittämään toimintaa. Tämä on vaikeaa, jos henkilöstö ei tiedä mitä he tekevät ja ennen kaikkea miksi. Sisäisen viestinnän yksi tärkeimmistä tehtävistä on motivoida työntekijöitä kehittymään. Viestintä auttaa rakentamaan tiimejä, luo ylpeyttä yhteisöstä ja kannustaa henkilöstöä työskentelemään ahkerammin menestyksen eteen. Viestinnän avulla paitsi jaetaan hyviä työtapoja/-menetelmiä ja seurataan edistymistä, mutta myös luodaan siltoja eri toimintojen ja yksiköiden välille. (Mounter 2004, 44.)

Kuten mainittua, työntekijöiden mielikuviin yhteisöstä vaikuttavat myös ulkopuolisten näkemykset. Täten myös ulkoinen viestintä vaikuttaa

identifioitumiseen (van Riel & Fombrun 2007, 77). Raja sisäisen ja ulkoisen viestinnän välillä on kuitenkin etenkin tässä suhteessa häilyvä. Monet yhteisöt ovatkin saaneet huomata, kuinka vaikeaa on saada ulkoiset yleisöt vakuuttuneiksi, jos viestejä ei hyväksytä oman talon sisällä (Cheney & Christensen 2001, 232). Sama logiikka toimii myös toisinpäin.

Yksilö, joka on halukas identifioitumaan, on myös avoin viestinnälle ja hänellä on halu tukea yhteisön arvoja ja päätöksenteon lähtökohtia. Vaikka johto ei voi täysin hallita niitä merkityksiä, joita työntekijät heidän viesteihin liittävät, voidaan kuitenkin valita sellaisia argumentteja, jotka todennäköisemmin herättävät vastaanottajissa positiivista vastakaikua. (Cheim 2002, 1122.)

Suhteellisen stabiilissa tilanteessa identifikaatioon houkutteleva tarkoittaa rohkaisemaan jäseniä liittämään itsensä vallitseviin yhteisön ominaisuuksiin. Sen sijaan perustavanlaatuisen muutoksen aikana näitä attribuutteja muutetaan, mikä tekee jäsenten identifikaatioista entisiin attribuutteihin merkityksettömiä. (Chreim 2002, 1123.)

Onnistunut muutos organisaatiossa edellyttää muutosta yhteisön jäsenten identifikaatioissa. Tähän muutokseen kuuluu kaksi vaihetta: irtautuminen vanhoista attribuuteista, dis-identifikaatio (*dis-identification*), ja uusien omaksuminen (*re-identification*). Ensimmäinen edellyttää, että jäsenet luopuvat identifikaatioista vanhoihin, ei-toivottuihin, attribuutteihin ja hankkiutuvat eroon vanhoista näkökulmista, asenteista ja käyttäytymismalleista, joita niihin liittyy. Dis-identifikaation tapahtuessa yhteisön jäsenet tuntevat erottautuvansa yhteisöstä. Muutos onnistuu paremmin silloin, kun jäsenet hyväksyvät uudet attribuutit ja kykenevät panemaan ne toimeen. (Chreim 2002, 1124.)

Viestinnän avulla yhteisön johto pyrkii vaikuttamaan työntekijöihin, jotta he hyväksyisivät muutokset. Dis-identifikaatio saa työntekijät tuntemaan epävarmuutta ja tyhjyyden tunnetta. Viestinnällä pyritään luomaan uusia merkityksiä tuomalla esiin tulkintoja uudesta yhteisöstä ja työntekijöiden roolista sen osana. (Chreim 2002, 1125.)

Tutkimuksissa on havaittu, että viestintäilmastolla on huomattava vaikutus siihen, miten vahvasti työntekijät identifioituvat yhteisöönsä. Erityisesti viestinnän avoimuus, osallistava päätöksenteko, tukeminen sekä luottamus vaikuttavat positiivisesti identifioitumiseen. Samanlaisia vaikutuksia on havaittu myös sitoutumisen suhteen. (Bartels, Pruyn & de Jong, 2009.)

5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia sisäistä yhteisökuvaa ja sen ominaisuuksia. Tutkimuksessa pyritään löytämään tekijöitä, jotka vaikuttavat sisäisen yhteisökuvan muodostumiseen ja kehittymiseen. Lisäksi tavoitteena on tutkia sisäisen viestinnän merkitystä sisäiseen yhteisökuvaan.

Tämän työn tutkimuskysymykset ja niiden alakysymykset ovat seuraavat:

1. Millainen on Lahden kaupungin sisäinen yhteisökuva?
 - Millaisia ominaisuuksia henkilöstö liittää Lahden kaupunkiin?
 - Miten henkilöstön mielikuvat eroavat kaupungin tavoitekuvasta?
 - Millaisia eroja on yhteisökuvassa ja suhteessa työyhteisöön eri puolilla organisaatiota?
2. Millaiset tekijät vaikuttavat yhteisökuvan muodostumiseen?
 - Onko tiedoilla tai yhteisön tehtävien ja tavoitteiden tuntemuksella yhteyttä mielikuviin/yhteisökuvaan?
 - Onko ulkopuolisilla tahoilla ja heidän käsityksillään yhteisön toiminnasta vaikutusta henkilöstön mielikuviin/yhteisökuvaan?
3. Millainen merkitys sisäisellä viestinnällä on sisäiseen yhteisökuvaan?

5.2 Tutkimuksen kohdeorganisaatio

Tutkimuksen kohdeorganisaationa on Lahden kaupunki. Lahti on Suomen kahdeksanneksi suurin kaupunki, jossa asukkaita on noin 101 000. Lahti on Päijät-Hämeen maakunnan suurin kaupunki ja maakuntakeskus. (Lahti 2011–2012 taskutilasto 2011.)

Lahden kaupungin organisaatio muodostuu konsernihallinnosta, kolmesta toimialasta sekä taseyksiköistä. Taseyksiköitä ovat Lahden Ateria, Lahden Kaupunginorkesteri, Lahden kaupunginteatteri, Lahden Siivouspalvelut, Lahden Talouspalvelut, Lahden Tietotekniikka, Lahden Tilakeskus sekä Lahden kaupungin elinkeinorahasto. (Lahden kaupunki 2011b.)

Kaupungilla oli joulukuussa 2010 henkilöstöä 4664, joista konsernihallinnossa työskenteli 70, sivistystoimialalla 1998, sosiaali- ja terveystoimialalla 1956, teknisellä ja ympäristötoimialalla 192 sekä taseyksiköissä 448 henkilöä (Lahti 2011–2012 taskutilasto 2011).

Lahden kaupungin vuonna 2009 valmistuneessa strategiassa kaupungin peruseriaatteiksi on nimetty kehittämishalukkuus, kestävä kehitys, yhteisöllisyys ja vastuullisuus. Lahti haluaa olla houkutteleva elinvoimainen ympäristökaupunki. (Lahden kaupungin strategia 2011.)

Lahden kaupungin viestintää johtaa kaupunginhallitus ja kaupunginjohtaja. Käytännön viestintää on hajautettu toimialojen kesken ja sitä koordinoi keskushallinnon viestintäyksikkö. Lahden kaupungin viestinnän periaatteissa sanotaan, että Lahden kaupungin kokonaisviestintä on aktiivista ja avointa. Viestinnän tarkoituksena on motivoida henkilöstöä sekä tukea henkilöstön sitoutumista ja hyvinvointia. Viestintä myös lisää lahtelaisten aktiivisuutta ja tekee kaupunkia myönteisesti tunnetuksi paikallisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti. (Lahden kaupunki 2011c.)

5.3 Tutkimusmenetelmät

5.3.1 Yhteisökuvan ja identifioitumisen tutkiminen

Yhteisökuvan tutkiminen on haastavaa. Eräät tutkijat sanovat jopa, että yhteisöt ovat niin monimutkaisia ja ainutlaatuisia, että on turhaa yrittää kehittää yleisiä mittareita, joilla niiden erityispiirteitä voitaisiin luotettavasti mitata. (van Riel & Fombrun 2007.)

Yhteisökuvaa ei ainakaan voida mitata siinä mielessä, että toinen yhteisökuva olisi parempi kuin toinen. Sen sijaan mahdollista on tutkia, millaisia ominaisuuksia yhteisökuva pitää sisällään. Yleensä joko haastatteluilla tai kyselytutkimuksilla kartoitetaan, mitkä ovat henkilöstön keskuudessa yleisiä ja yhteisölle ominaisia ominaisuuksia ja piirteitä. (van Riel & Fombrun 2007.)

Yhteisökuvan ja identifioitumisen tutkimisessa on se ero, että identifioitumista voidaan paremmin mitata. Siinä missä yhteisökuvan tutkimisessa on tyydyttävä usein pelkkään ilmiön kuvailuun, on identifioitumisessa aina kyse siitä, että toinen ihminen on vahvemmin samaistunut kuin toinen, tai että toiseen asiaan tai yhteisöön samaistutaan vahvemmin. Yhteisökuvan kohdalla voidaan kuitenkin yrittää mitata esimerkiksi sitä, miten laajasti yhteisön jäsenet jakavat tietyn yhteisökuvan ominaisuuden. (Ravasi & van Rekom 2003, 125.)

5.3.2 Kyselytutkimus tutkimusmenetelmänä

Kyselytutkimus on viestinnän tutkimuksessa yleisimmin käytetty määrällinen tutkimusmenetelmä. Yleisesti ottaen survey- ja

kyselytutkimukset ovat erinomainen työkalu tutkittaessa, mitä ihmiset tekevät, ja tunnistettaessa, minkä ihmiset uskovat vaikuttavan heidän käyttäytymiseensä, sekä havainnoimaan ihmisten asenteita ja ominaispiirteitä. (Keyton 2006, 162.)

Ensimmäinen askel kyselyn laatimisessa on hankkia vähintäänkin välttävä tietämys ja ymmärrys tutkittavasta organisaatiosta. Kohdeorganisaation tuntemus auttaa perustelemaan väistämättä vastaan tulevia kompromisseja, löytämään parhaat tavat organisoida tutkimusta sekä helpottaa tutkimustulosten tulkintaa. Toisaalta on tärkeää myös arvioida ja selvittää, mitä tutkimuskohteena oleva yhteisö haluaa kyselystä. (Clampitt 2000, 45.)

Tutkittaessa millaiset viestit vaikuttavat tehokkaimmin tiettyyn yleisöön, on tärkeää ensin ymmärtää kohdeyleisön uskomuksia ja käyttäytymistä. Tämä onnistuu yleensä tutkimalla ensin joitain ihmisiä tästä kohdeyleisöstä ja sen jälkeen yleistämällä saatuja tuloksia suurempaan joukkoon. Tässä apuna on kysely- eli survey-tutkimus. Survey-tutkimusta käytetään usein tutkimuksissa, joissa halutaan tunnistaa kohderyhmän kokemia ongelmia. Yleensä tämä tarkoittaa erojen löytämistä sen välillä miten asiat ovat nyt ja miten asioiden haluttaisiin olevan. (Frey et al. 2000, 198.)

Kyselylomakkeen käytöllä on monia etuja. Kyselylomakkeen kysymyksiin on helppoa ja nopeaa vastata. Vastaukset ovat myös yhdenmukaisia ja jokainen vastaaja vastaa täsmälleen samoihin kysymyksiin, mikä helpottaa tietojen tallentamista sekä tulosten käsittelyä ja analysointia. Lisäksi lomakemuotoisella kyselyllä minimoidaan vastausvirheet. (Henerson, Morris & Fitz-Gibbon 1987; Holopainen & Pulkkinen 2004.)

Kyselytutkimuksilla ei voida usein kovinkaan tarkasti selvittää ihmisten käyttäytymisen syitä. Näiden syiden tutkimiseen suositellaan laadullisia menetelmiä. Asenteita, arvoja ja mielipiteitä kysyttäessä on syytä korostaa,

että vastaajat vastaavat sen mukaan, mitä asiasta todella ajattelevat. Yleensä tutkimuksissa esitetään useita väitteitä koskien samaa asiaa, jotta vastausten välisten korrelaatioiden perusteella voidaan arvioida vastaajien johdonmukaisuutta. (Heikkilä 1998, 55.)

Kokonaistutkimuksessa tarkastelun kohteena on perusjoukon jokainen otantayksikkö eli tämän tutkimuksen kohdalla Lahden kaupungin jokainen työntekijä. Otantatutkimuksessa sen sijaan tarkastellaan tietyllä tavalla valittua osaa koko perusjoukosta. Kokonaistutkimukseen verrattuna otantatutkimus on halvempi, nopeampi ja helpompi toteuttaa. (Holopainen & Pulkkinen 2004, 27.)

5.4 Tutkimuksen toteutus

5.4.1 Esitutkimus

Esitutkimuksen avulla voidaan hankkia ideoita kyselylomaketta varten. Samalla voidaan hankkia taustatietoa kyselyä varten ja arvioida, millaiset kysymykset ja vaihtoehdot soveltuvat tutkimuskohteeseen parhaiten (Tampereen yliopisto 2011). Esimerkiksi Bartelin (2001) esitutkimuksessa haastateltavilta kysyttiin muun muassa millaisia adjektiiveja he käyttäisivät kuvaillessaan kohdeorganisaatiota ja mitkä ovat yhteisön keskeisiä arvoja. Näiden vastausten perusteella valittiin parikymmentä kohtaa, joita käytettiin vastaajien yhteisökuvan mahdollisina indikaattoreina.

Tässä tutkimuksessa esitutkimus tehtiin haastattelemalla Lahden kaupungin viestintäpäällikköä ja henkilöstöjohtajaa. Teemahaastatteluisa kysyttiin ensin millaisia ominaisuuksia haastateltavien mielestä Lahden kaupunkiin liitetään sekä millaisia ajatuksia kaupungin johto haluaisi henkilöstön

kaupunkiin liittävän. Toiseksi haastatteluissa kysyttiin millaiset arvot ja asiat ovat Lahden kaupungille työyhteisössä tärkeitä. Lisäksi haastateltavia pyydettiin arvioimaan, mitkä voisivat olla asioita, joista kaupungin henkilöstö voi olla ylpeä. Teemahaastattelu mahdollisti myös lisäkysymysten tekemisen. Haastatteluissa esiin tulleita asioita käytettiin hyväksi kyselylomakkeen suunnittelussa.

Esitutkimuksessa esiin nousivat selvästi tietyt teemat. Byrokraattisuus ja kankeus olivat haastateltujen mukaan monesti ensimmäisiä asioita, joita Lahden kaupunkiin henkilöstön keskuudessa liitetään. Päätöksenteko tapahtuu kuntaorganisaatiossa korkealla tasolla ja asiat toimivat *”enemmän ylhäältä alas kuin alhaalta ylös”*.

Toisaalta kaupungin johdossa uskottiin henkilöstön keskuudessa nousevan esiin myös kaupungin kehitysmuutokset ja halu uudistua. Muutoksessa eläminen on kaupungissa arkipäivää.

Uudistuminen sekä toiminnan ja työyhteisön kehittäminen ovat myös asioita, joihin Lahdessa haluttaisiin entistä enemmän panostaa. Kaupungin haluttaisiin olevan entistä avoimempi, vuorovaikutteisempi ja osallistavampi. Toisaalta työntekijöitä haluttaisiin kannustaa olemaan ylpeitä omista saavutuksista. Kaupungissa ei haastateltavien mielestä aina huomata omia tai muiden hyviä suorituksia. Arvojen osalta Lahdessa haluttaisiin korostaa tasavertaisuutta sekä luottamusta ja rehellisyyttä.

5.4.2 Kysymystyypit ja mitta-asteikot

Valtaosa kyselytutkimuksista toteutetaan monivalintakysymysten avulla, koska ne ovat tehokkaampia ja usein luettavampia. Luotettavuuteen vaikuttaa etenkin se, että kaikki vastaajat valitsevat samoista

vastausvaihtoehtoista. Avoimet kysymykset puolestaan tarjoavat paremman mahdollisuuden selvittää, miksi ihmiset ajattelevat niin kuin ajattelevat. (Fink 2006.)

Avoimet kysymykset voivat olla hyödyllisiä, koska niiden avulla voidaan saada tietoa, jota ei oletettu saatavan vastaajilta. Vaikka avoimet kysymykset eivät lähtökohtaisesti ole määrällisiä, voidaan niitä silti analysoida määrällisiä menetelmiä apuna käyttäen. (Wrench, Thomas-Maddox, Peck Richmond & McCroskey 2008, 220.)

Suljettujen kysymysten on syytä huomioida, että jokainen kysymys on merkityksellinen vastaajalle. Mikäli jonkin kysymyksen merkitys ei ole heti ilmeinen, esimerkiksi kysymys vastaajan iästä, on syytä selittää, miksi kyseinen kysymys esitetään. Kysymysten kielen on oltava helposti ymmärrettävää ja vieraita sanoja on syytä välttää. Lisäksi on hyvä välttää asenteellisia tai puolueellisia sanoja tai sanontoja. Kysymysten on myös oltava riittävän konkreettisia ja lähellä vastaajien henkilökohtaista kokemuspiiriä. (Fink 2006.)

Henkilökohtaisia tietoja kysyttäessä on oltava varovainen. Mikäli tiedot ovat kyselyn kannalta olennaisia, on hyvä käyttää mahdollisimman neutraalia kysymysmuotoa, esimerkiksi vaihtoehtoja. (Fink 2006.)

Kyselyn alussa tulisi olla johdanto ja ensimmäisten kysymysten tulisi liittyä johdannossa esiteltyihin asioihin. Kyselyn kysymysten tulisi alkaa tutuista asioista ja edetä edelleen vieraampiin. Aivan kyselyn loppuun voi laittaa helposti vastattavia kysymyksiä, kuten vastaajan perustiedot. Näin etenkin silloin, kun kysely on pitkä tai vaikea. Muutoin vastaaja saattaa olla loppuvaiheessa niin väsynyt, ettei jaksaa vastata kysymyksiin huolella tai ollenkaan. Myös herkkiä tai arkoja aiheita käsittelevät kysymykset on syytä sijoittaa loppuun. Näin jo siksi, ettei vastaaja pelästy niitä heti alussa.

Vastaaja saattaa myös valehdella tai vastamaan sosiaalisesti odotetulla tavalla. Aloittamalla helpoilla kysymyksillä vastaaja tuntee olonsa mukavammaksi ja vastaa paremmin henkilökohtaisiin kysymyksiin loppupuolella. (Fink 2006; Wrench et al. 2008.)

Asteikkotyypisten kysymysten avulla saadaan paljon tietoa pieneen tilaan. Toisaalta näin ei kuitenkaan saada selville eri kohteiden painoarvoa vastaajille. Toinen heikkous on se, että vastaaja pyrkii usein vastaamaan kysymyksiin loogisesti verrattuna edellisiin kysymyksiin. Tavallisimmin käytetyt asteikot ovat Likertin asteikko ja Osgoodin asteikko. (Heikkilä 1998, 51.)

Asennetesteissä käytetään usein Likertin asteikkoa. Usein pidempiin asennemittareihin valitaan joitakin käännettyjä kysymyksiä. Näin voidaan tutkia, onko vastaaja ollut yhtäpitävä vastauksissaan. Suositeltavaa olisi, ettei käännettyjä kohtia käytettäisi kuin kertaalleen kussakin osiossa. (Metsämuuronen 2006, 102.)

Tässä tutkimuksessa käytetään Likertin asteikkoa välimatka-asteikon tavoin. Lähtökohtaisesti Likertin asteikko on järjestysasteikko, jolle ei voi laskea keskiarvoja. Mielipidemittauksissa on kuitenkin vakiintunut tapa, jossa järjestysasteikkoa käytetään välimatka-asteikon tavoin. (Heikkilä 1998.)

Eri muuttujien välisiä tilastollisia yhteyksiä tutkittiin tilastollisen testauksen avulla. Tilastollisessa testauksessa eri muuttujien välisten riippuvuuksien merkitsevyyttä ilmaistaan p-arvolla. Riippuvuus on tilastollisesti erittäin merkitsevä, jos $p \leq 0,001$. Mikäli $p \leq 0,01$ on riippuvuus tilastollisesti merkitsevä ja melkein merkitsevä, kun $p \leq 0,05$. Tilastollisesti suuntaa antavana riippuvuutta voidaan pitää silloin, kun $p \leq 0,1$. (Heikkilä 1998, 186.)

5.4.3 Kyselylomake

Lopullinen kyselylomake tehtiin mrInterview-ohjelmalla. Kysely koostui 12 kysymyskokonaisuudesta, joista kolme oli avoimia ja loput suljettuja. Lisäksi kyselyn lopussa kysyttiin viidellä suljetulla kysymyksellä vastaajien taustatietoja. Kyselylomakkeessa oli mahdollista jatkaa seuraavaan kohtaan vastaamatta kysymykseen.

Linkki kyselyyn julkaistiin kaupungin Intranetissä 1.2.2012. Vastausaikaa kyselyyn annettiin ensin kaksi viikkoa, mutta myöhemmin vastausaikaa jatkettiin viikolla vähäisen vastausaktiivisuuden vuoksi. Kyselyä mainostettiin Intranetissä sekä viestintävastaavien palaverissa ennen kyselyn julkistamista. Lisäksi kaupungin työntekijöitä muistutettiin kyselystä muutamaa otteeseen.

Kyselyn ensimmäisessä osiossa keskityttiin henkilöstön mielikuviin kohdeorganisaatiosta ja samaistumiseen. Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin avoimella kysymyksellä, millaisia asioita vastaajalle tulee mieleen, kun hän ajattelee Lahden kaupunkia työyhteisönä. Kyselyn saatekirjeessä vastaajille esiteltiin, että tutkimus liittyy sisäiseen yhteisökuvaan ja viestintään. Ensimmäisen kysymyksen vastauksia ei kuitenkaan haluttu ohjata tämän enempää.

Toisessa kysymyksessä kysyttiin, miten hyvin eri adjektiivit ja ominaisuudet vastaajien mielestä kuvaavat Lahden kaupunkia. Kyselylomakkeen 21 ominaisuutta valikoituivat esitutkimuksessa vahvimmin esiinnoisseista sanoista. Lisäksi mukaan otettiin joitain tutkijan mielestä keskeisiä ominaisuuksia aikaisemmista yhteisökuvatutkimuksista. Sanojen joukkoon valittiin myös negatiivisia ja käänteisiä ominaisuuksia, joiden avulla voitaisiin arvioida vastaajien vastausten johdonmukaisuutta. Kolmannessa

kysymyksessä kysyttiin edelliseen osioon liittyen, miten tärkeitä eri tekijät ovat edellä mainittujen mielikuvien muodostumisessa.

Neljännessä kysymysosiassa kysyttiin, miten hyvin erilaiset väittämät kuvaavat vastaajien suhdetta Lahden kaupunkiin. Vastaavanlaisia väittämiä on käytetty useissa aikaisemmissa tutkimuksissa samaistumisen mittarina (muun muassa Mael & Ashforth 1992).

Viides ja kuudes kysymys käsittelivät kokonaisuuksia, joihin vastaajat kokevat vahvimmin ja heikoimmin kuuluvansa. Tällä kysymyksellä pyrittiin selvittämään, miten vahvaksi kokonaisuudeksi henkilöstö Lahden kaupungin työyhteisönä kokee verrattuna toimialoihin, työyksiköihin tai ammattikuntiin.

Seitsemännessä ja kahdeksannessa kohdassa kysyttiin avoimilla kysymyksillä, millaisista asioista vastaajat voivat olla Lahden kaupungissa ylpeitä, ja millaisista asioista eivät. Tässäkään tapauksessa vastaajia ei haluttu ohjata mitenkään.

Kyselylomakkeen toisessa osassa tarkasteltiin kaupungin sisäistä viestintää: kanavavajeita ja tietovajeita. Kirjallisuudessa sisäistä viestintää pidetään usein merkittävänä tekijänä yhteisökuvan muodostumisessa. Sisäistä viestintää koskevien kysymysten avulla haluttiin tarkastella sisäisen viestinnän merkitystä yhteisökuvaan ja samaistumiseen.

Kyselyn loppuun sijoitettiin taustatietokysymykset, joissa kysyttiin toimialaa, ikää, sukupuolta, onko esimiestehtävissä ja miten kauan on työskennellyt Lahden kaupungin palveluksessa. Kysymykset sijoitettiin loppuun, jotta vastaajat eivät pelästyisi kysymyksiä ja jättäisi sen vuoksi vastaamatta kyselyyn. Toisaalta taustatietojen täyttäminen on helppoa ja nopeaa, ja suhteellisen pitkän kyselyn lopuksi niihin on helpompi vastata

kuin vaikeampiin asiakysymyksiin. Lahden viestintäpäällikön kanssa lomaketta suunniteltaessa päädyttiin siihen, että taustatietoja on syytä kysyä varsin väljästi. Näin siksi, ettei vastaajalle tule tunnetta, että hänet olisi mahdollista tunnistaa vastauksista. Kyselyssä käytettiin samoja taustatietokysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja kuin Lahden kaupungin kyselyissä aiemmin.

5.4.4 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa sitä, miten hyvin tutkimuksella on kyetty mittaamaan juuri sitä asiaa tai ilmiötä mitä pitikin (Holopainen & Pulkkinen 2004, 14). Kyselyillä, haastatteluilla tai havainnoinnilla hankittu data on hyödyllistä vain, jos se on kerätty ja tallennettu tarkasti (Frey et al. 2000, 111). Oikea mittaustekniikka on siten erittäin tärkeää kaikessa tutkimuksessa. Mitä tarkemmin mitattu data heijastelee tutkittavia ominaisuuksia, sitä validimpi mittaustekniikka on (Heikkilä 1998, 28).

Määrällisessä tutkimuksessa on tärkeää arvioida reliabiliteettia ja validiteettia jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa (Keyton 2006, 55). Kyselytutkimuksen validiteetin kannalta ensiarvoisen tärkeää on, että valittujen kysymysten avulla voidaan löytää vastauksia tutkimuskysymyksiin (Heikkilä 1998, 178). Abstraktien käsitteiden tutkimisessa haastavaa on löytää kysymykset, jotka kattavat tutkittavan asian. Asennetutkimuksessa validiteetin uhkana on, että yhteys asenteiden ja käyttäytymisen välillä on heikko.

Reliabiliteetti puolestaan kuvaa käytetyn mittarin luotettavuutta eli sen kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Holopainen & Pulkkinen 2004, 14). Mittarin reliabiliteetti on korkea, jos se tuottaa samanlaisia tuloksia eri mittauskerroilla. Tutkimustulosten reliabiliteetti on heikko, jos tutkittava

otos on pieni. Otoksen tulee myös edustaa koko perusjoukkoa. (Heikkilä 1998.)

Reliabiliteettia arvioitaessa on syytä miettiä myös sitä, miten tutkimuksen luonne on vaikuttanut vastauksiin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Ihmiset saattavat valehdella tai vastata niin kuin heidän odotetaan tai toivotaan vastaavan. (Fitz-enz 1984.)

5.4.5 Testaus

Kyselylomaketta on aina syytä testata koehenkilöillä ennen varsinaista tutkimusta. Testauksessa kiinnitetään huomiota siihen, ovatko kysymykset ja vastausohjeet selkeitä ja yksiselitteisiä, toimiiko kyselylomake teknisesti, ja onko jotain tärkeää jäänyt kysymättä tai onko kyselyssä jotain turhaa. (Heikkilä 1998, 60.)

Kyselylomaketta tarkasteltiin ensin Lahden kaupungin viestintäpäällikön kanssa ennen varsinaista esitestausta. Kysymysten vastausvaihtoehtoja tarkistettiin paremmin kohdeorganisaatioon sopiviksi.

Tämän jälkeen kyselylomaketta testattiin Lahden kaupunginmuseon toimiston henkilöstöllä. Käytännön syistä kyselylomakkeen testaus suoritettiin paperiversion avulla. Kyselylomake jaettiin testaukseen osallistuville, jotka sitten täyttivät lomakkeet. Halutessaan testaajat saattoivat kirjoittaa merkintöjä lomakkeisiin mielestään epäselviin tai vaikeisiin kohtiin. Lopuksi testaajat saivat antaa palautetta kyselystä.

Testauksen perusteella kyselylomakkeeseen ei ollut tarvetta tehdä suuria muutoksia. Joitain sanamuotoja tarkistettiin ja lauserakenteita muutettiin helpommin ymmärrettäväksi.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

6.1 Vastajat ja vastausaktiivisuus

Vastauksia kyselyyn tuli 341 kappaletta. Koko Lahden kaupungin henkilöstöön suhteutettuna vastausaktiivisuus oli 7,3 prosenttia.

Taustatietoja koskeviin kysymyksiin (taulukko 3) vastaaminen oli kyselyssä vapaaehtoista. Toimialan ilmoitti 205 vastaajaa. Eniten vastaajia oli sosiaali- ja terveystoimialalta ja tekniseltä toimialalta. Vastaajista suurin osa oli naisia. Kyselyyn vastanneista miehiä oli eniten teknisellä toimialalla ja vähiten sosiaali- ja terveystoimialalla.

Taulukko 3: Vastaajien taustatiedot.

Toimiala	Vastaajien lukumäärä	%-osuus vastaajista
Sosiaali- ja terveystoimiala	70	34,1
Sivistystoimiala	24	11,7
Tekninen toimiala	63	30,7
Konsernipalvelut	48	23,4

Esimiestehtävissä	Vastaajien lukumäärä	%-osuus vastaajista
Esimies	62	22,5
Ei esimies	214	77,5

Sukupuoli	Vastaajien lukumäärä	%-osuus vastaajista
Nainen	229	84,2
Mies	43	15,8

Kuinka kauan Lahden kaupungin palveluksessa?	Vastaajien lukumäärä	%-osuus vastaajista
Alle 2 vuotta	38	13,9
2 – 5 vuotta	47	17,2
6 – 10 vuotta	28	10,3
11 – 20 vuotta	35	12,8
Yli 20 vuotta	125	45,8

Ikä	Vastaajien lukumäärä	%-osuus vastaajista
Alle 35 vuotta	34	12,5
35 – 44 vuotta	38	14
45 – 54 vuotta	94	34,6
Yli 54 vuotta	106	39

Kyselyyn vastanneista esimiestehtävissä työskenteli reilu neljännes. Heistä miehiä oli 15 prosenttia. Suurin osa vastaajista on ollut pitkään Lahden kaupungin palveluksessa. Lähes puolet vastaajista oli työskennellyt Lahdessa yli 20 vuotta. Vain 14 prosenttia kysymykseen vastanneista oli ollut Lahden kaupungin palveluksessa alle 2 vuotta.

Kyselyyn vastanneista vain noin neljännes oli 44-vuotiaita tai nuorempia. Yli 54-vuotiaita oli 39 prosenttia. Miesten ja naisten osuuksissa eri ikäluokissa ei ollut eroavaisuuksia.

6.2 Ensimmäiset mielikuvat

Kyselyn ensimmäisessä kysymyksessä vastaajia pyydettiin kertomaan millaisia asioita heille tulee ensimmäisenä mieleen, kun he ajattelevat Lahden kaupunkia työyhteisönä. Kysymykseen vastasi 254 vastaajaa. Vastaukset vaihtelivat yksittäisistä sanoista useisiin lauseisiin.

Vastaukset luokiteltiin niissä esiintyvien teemojen mukaan erilaisiin ryhmiin. Yli neljännes vastaajista mainitsi vastauksessaan kaupungin suuruuden tai hajanaisuuden – joko positiivisessa, neutraalissa tai negatiivisessa mielessä. Positiiviset ilmaukset liittyivät usein suuren työnantajan tuomaan turvallisuuden ja arvostuksen tunteeseen. Negatiiviset puolestaan liittyivät yhteisön hajanaisuuteen ja siihen, ettei tunne kaikkia ihmisiä. Esimerkkejä vastauksista:

"Valtavan iso ja laaja, moniulotteinen ja -haarainen. Koostumme monista pienistä ja toisiinsa nähden erilaisista osastoista, mutta muodostamme yhden selkeän kokonaisuuden."

"En tiedä montako meitä on. Olemme paljolti sijoitettuina irti toisistamme. Tunnen meistä vain pienen osan."

"Mahdotonta ajatella koko Lahden kaupunkia työyhteisönä, liian laaja ja monitahoinen. Olemme vain saman työnantajan palveluksessa, emme työyhteisö."

Lähes yhtä moni vastaajista viittasi vastauksessaan turvallisuuteen, luotettavuuteen tai jatkuvuuteen. Useat vastaajat mainitsivat, että Lahden kaupunki on ollut heidän työnantajanaan jo useiden vuosien tai vuosikymmenten ajan.

"Varma palkkapäivä – talous turvattu."

Kolmanneksi yleisin teema vastauksissa oli byrokraattisuus ja jäykkyys. Tämä liittyi usein suuruuteen, mutta myös johtamiseen ja poliittisuuteen.

"Byrokraattinen, Yksinkertaisetkin asiat tehdään monimutkaisiksi."

"Jäykkä, hidas organisaatio, jossa vaikea saada kehitys- ja muutosehdotuksia läpi"

Harvemmin esiin tulleista teemoista voidaan mainita muutos (26 mainintaa). Useissa tapauksissa muutos mainitaan itseisarvona, mutta monet mainitsevat myös Lahden kaupungin tai työyhteisönsä muutoksen – joko parempaan tai huonompaan suuntaan entisestä.

"[...] Kehittämistä kehittämisen vuoksi, viis siitä, mitkä ovat tulokset!"

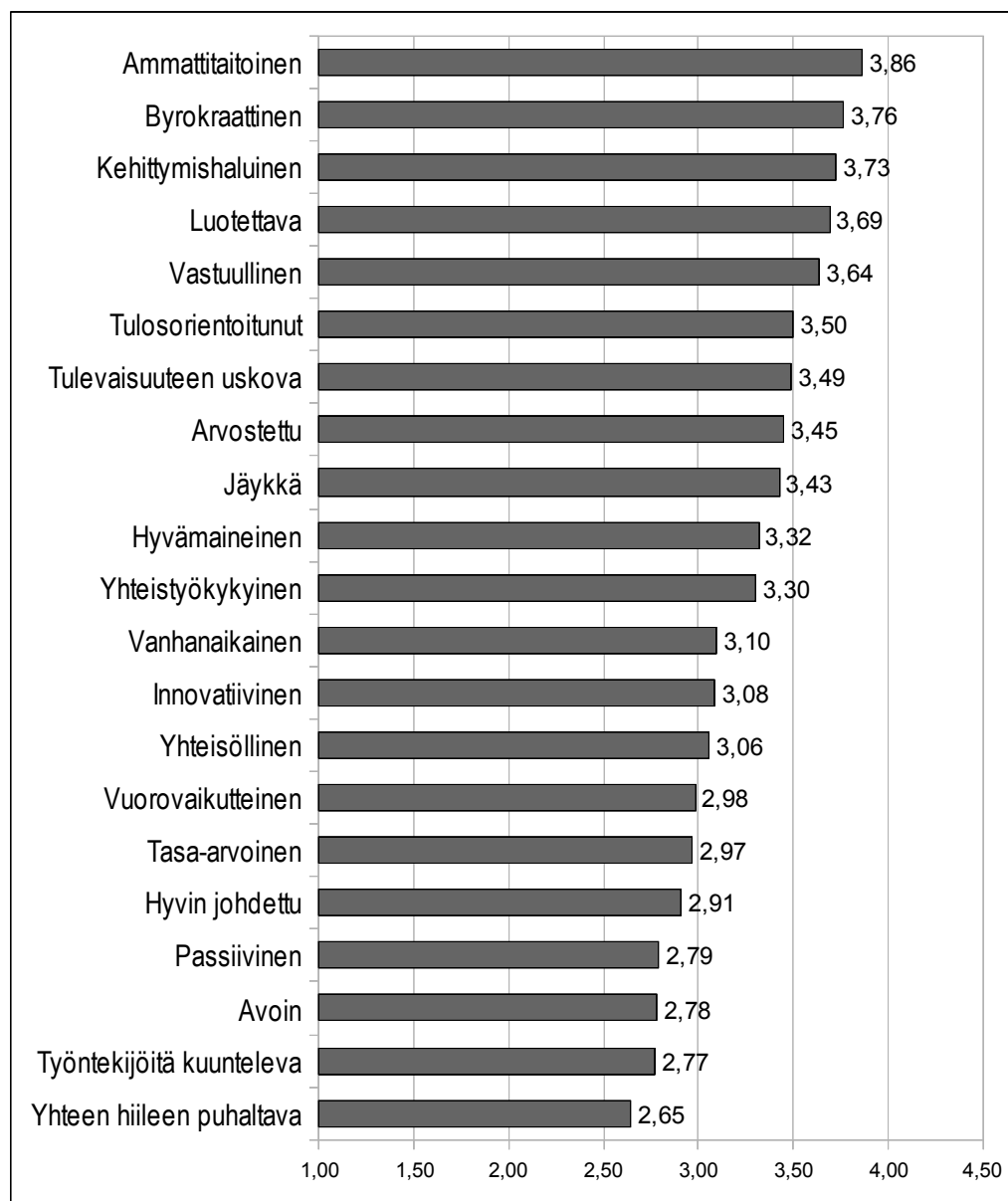
"Kehityshaluinen, mutta käänttöpuolena on asioiden liian nopea eteneminen."

Muita esiin nousseita teemoja olivat huonoon tiedonkulkuun ja viestinnän yksisuuntaisuuteen liittyvät (15 mainintaa), hyvä työyhteisö tai työkaverit (13) sekä huono palkkaus (9).

6.3 Yhteisökuvan ominaisuudet

Toisessa kysymyksessä vastaajilta kysyttiin, miten heidän mielestään erilaiset ominaisuudet kuvaavat Lahden kaupunkia (kuvio 1). Eniten samaa mieltä vastaajat olivat adjektiivien *kehittymishaluinen, ammattitaitoinen, byrokraattinen*

ja luotettava kohdalla. Vähiten samaa mieltä kyselyyn vastanneet olivat kohdista avoin, yhteen hiileen puhaltava, työntekijöitä kuunteleva sekä passiivinen.



Kuvio 1: Yhteisökuoaväittämät (asteikko 1 – 5).

Kun tarkastellaan vastausten keskihajontaa, voidaan huomata, että suurin keskihajonta on adjektiivin *tasa-arvoinen* kohdalla (1,203). Teknisellä toimialalla vastausten keskiarvo on 3,32 kun puolestaan konsernipalveluissa se on 2,52 ($p=0,009$). Palvelusiän kohdalla keskiarvo on suurin vähemmän aikaa kaupungin palveluksessa olleiden vastauksissa ja puolestaan pienin pitkään palvelleilla ($p=0,004$). Miehet puolestaan pitävät Lahden kaupunkia tasa-arvoisempina kuin naiset (3,37/2,92) ($p=0,022$).

Suurta hajontaa vastauksissa esiintyy myös adjektiivin *jäykkä* kohdalla (1,149), jossa naisten keskiarvo (3,36) jäi miehiä (3,72) pienemmäksi ($p=0,059$). *Jäykän* kohdalla eroa oli myös ikäryhmiä vertailtaessa; yli 54-vuotiaat erottuvat selvästi pienemmällä keskiarvolla ($p=0,003$).

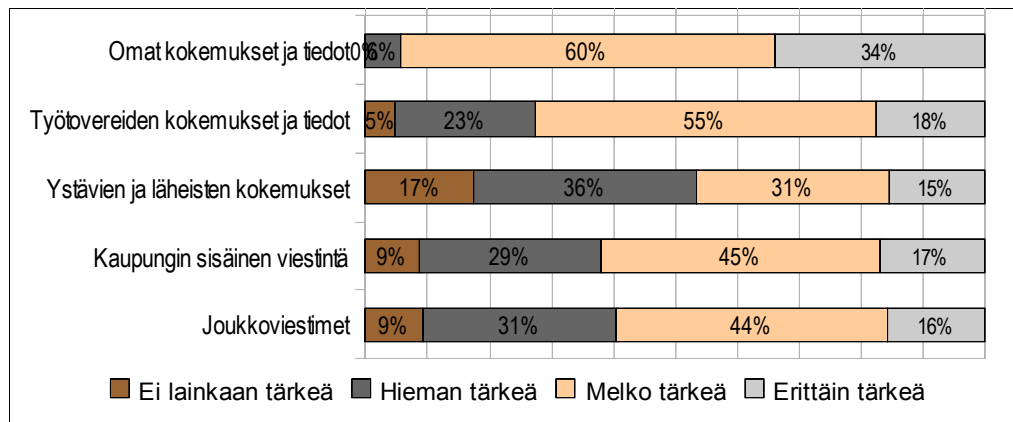
Myös väittämä *avoin* saa teknisellä toimialalla keskiarvon 3,11 ja sosiaali- ja terveystoimialalla 2,37 ($p=0,001$). Hajonta oli suuri myös ominaisuuden *työntekijöitä kuunteleva* kohdalla (1,134), jossa teknisen toimialan keskiarvo oli 3,32 ja konsernipalveluilla 2,52 ($p=0,006$).

Pienin keskihajonta (0,832) puolestaan löytyy väittämän *ammattitaitoinen* kohdalta. Muita väittämiä, joissa keskihajonta oli pieni, olivat *tulevaisuuteen uskova* (0,972) ja *arvostettu* (0,976).

6.4 Mielikuviin vaikuttavat tekijät

Yhteisökuvaväittämiin liittyen vastaajilta kysyttiin, miten tärkeitä eri tekijät ovat mielikuvien kannalta (kuvio 2). Tärkeimpänä vastaajat pitivät omia kokemuksia ja tietoja, joita erittäin tärkeänä piti kolmannes vastaajista ja

hieman tärkeinä yli puolet. Ystävien ja läheisten kokemuksia puolestaan kolmannes vastaajista ei pitänyt lainkaan tärkeänä.



Kuvio 2: Mielikuviin vaikuttavat tekijät.

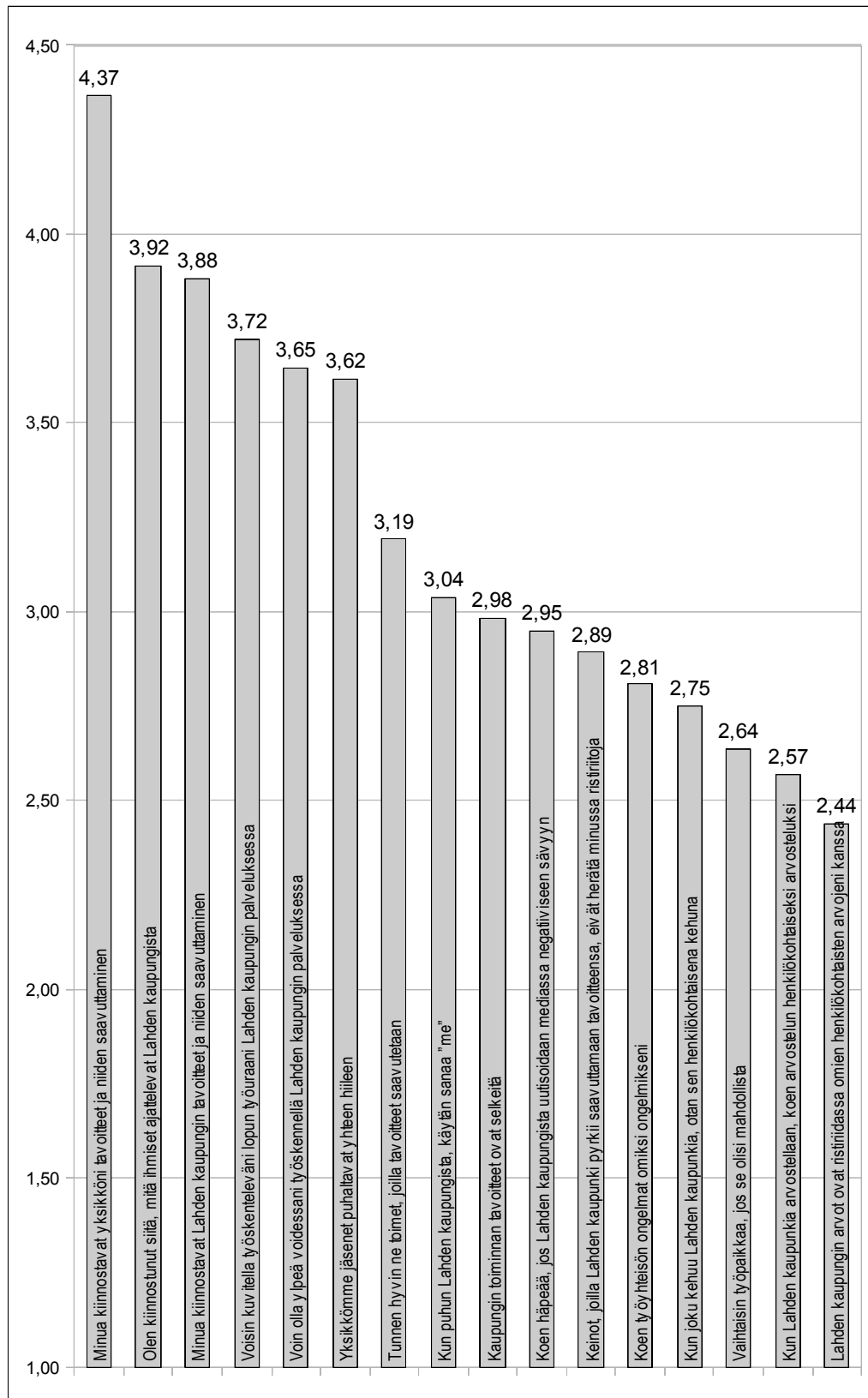
Ristiintaulukointi sukupuolen mukaan paljastaa, että miesten ja naisten mielipiteet eroavat etenkin kohdassa työtovereiden kokemukset ja tiedot. Naisista ei lainkaan tärkeänä niitä pitää 4 prosenttia, kun miehistä samaa mieltä on 15 prosenttia ($p=0,045$). Myös kaupungin sisäisen viestinnän sekä joukkoviestinten kohdalla tilanne on samanlainen ($p=0,003$).

6.5 Samaistuminen Lahden kaupunkiin

Neljäs kysymys mittasi vastaajien samaistumista Lahden kaupunkiin (kuvio 3). Suurimmat keskiarvot vastauksissa löytyvät väittämistä *Minua kiinnostavat yksikköni tavoitteet ja niiden saavuttaminen; Olen kiinnostunut, mitä ihmiset ajattelevat Lahden kaupungista; Minua kiinnostavat Lahden kaupungin tavoitteet ja niiden saavuttaminen sekä Voisin kuvitella työskenteleväni lopun työuraani Lahden kaupungin palveluksessa.*

Pienin keskiarvo löytyy väittämistä *Lahden kaupungin arvot ovat ristiriidassa omien henkilökohtaisten arvojeni kanssa; Kun Lahden kaupunkia arvostellaan, koen arvostelun henkilökohtaiseksi arvosteluksi sekä Vaihtaisin työpaikkaa, jos se olisi mahdollista.*

Suurin keskihajonta (1,368) vastausten välillä oli väittämän *Vaihtaisin työpaikkaa, jos se olisi mahdollista* kohdalla. Siinä konsernipalvelujen (2,87) ja sosiaali- ja terveystoimialan (2,84) keskiarvot ovat suurimpia verrattuna tekniseen toimialaan (2,54). Tulokset eivät tämän väittämän kohdalla kuitenkaan ole tilastollisesti merkitseviä ($p > 0,05$).



Kuvio 3: Väittämät (asteikko 1 – 5).

Keskihajonta oli suuri myös väittämässä *Kun puhun Lahden kaupungista, käytän sanaa "me"* (1,307). Esimiesten keskiarvo (3,42) on ei-esimiesten keskiarvoa suurempi ($p=0,010$). Teknisellä toimialalla keskiarvo on suurin (3,24) ja sosiaali- ja terveystoimialalla pienin 2,90. Myös iän kohdalla löytyy tilastollisesti merkitseviä eroja, kun alle 35-vuotiaiden keskiarvo on 2,32 ja muiden ikäryhmien yli 3 ($p=0,006$).

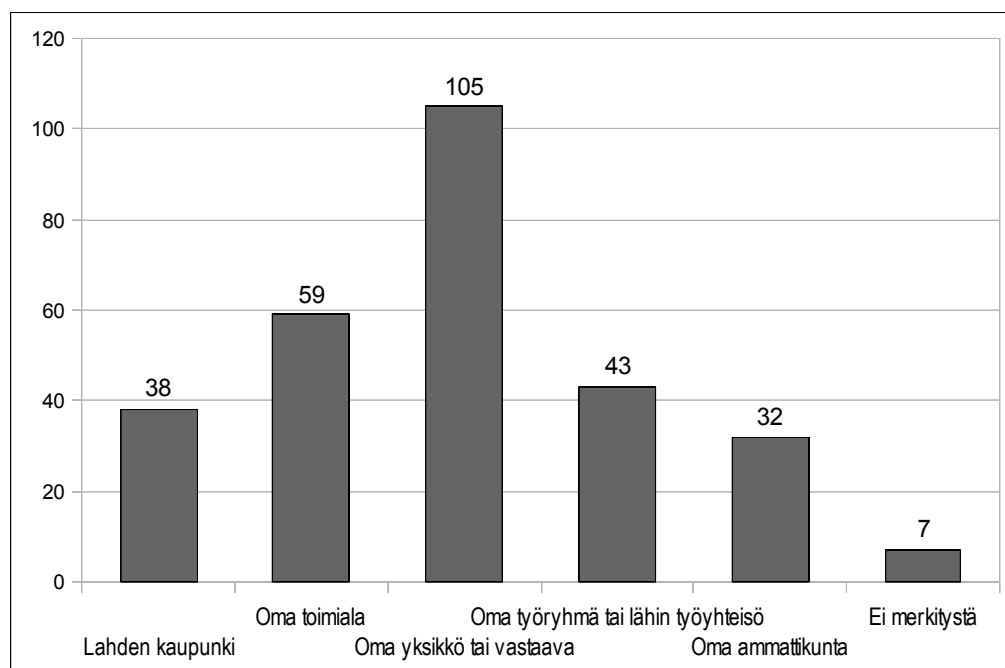
Koen häpeää, jos Lahden kaupungista uutisoidaan mediassa negatiiviseen sävyyn - väittämän kohdalla löytyy eroja sen mukaan, kuinka kauan vastaaja on ollut Lahden kaupungin palveluksessa. Kolmen pisimpään kaupungin palveluksessa olleen ryhmän keskiarvot ovat huomattavasti suuremmat kuin kahden muun ryhmän ($p=0,003$). Myös esimiesten kohdalla ero on selvä; esimiesten keskiarvo on 3,42 ja ei-esimiesten 2,93 ($p=0,038$). Sen sijaan ikämuuttujan kohdalla erot eivät ole yhtä selviä.

Pienin hajonta (0,896) on väittämän *Minua kiinnostavat yksikköni tavoitteet ja niiden saavuttaminen* kohdalla. Hajonta on pientä myös väittämissä *Olen kiinnostunut siitä, mitä muut ajattelevat Lahden kaupungista sekä Minua kiinnostavat Lahden kaupungin tavoitteet ja niiden saavuttaminen* kohdalla.

7.6 Eri kokonaisuuksiin kuuluminen

Kysymykseen, mihin kokonaisuuteen henkilö tuntee vahvimmin kuuluvansa, vastasi 284 vastaajaa (kuvio 4). Yli kolmannes vastaajista tuntee kuuluvansa vahvimmin omaan yksikkönsä tai vastaavaan. Toiseksi yleisin vastaus oli oma toimiala, jonka valitsi viidennes. Lahden kaupungin valitsi

13 prosenttia ja oman ammattikunnan 11 prosenttia kysymykseen vastanneista.

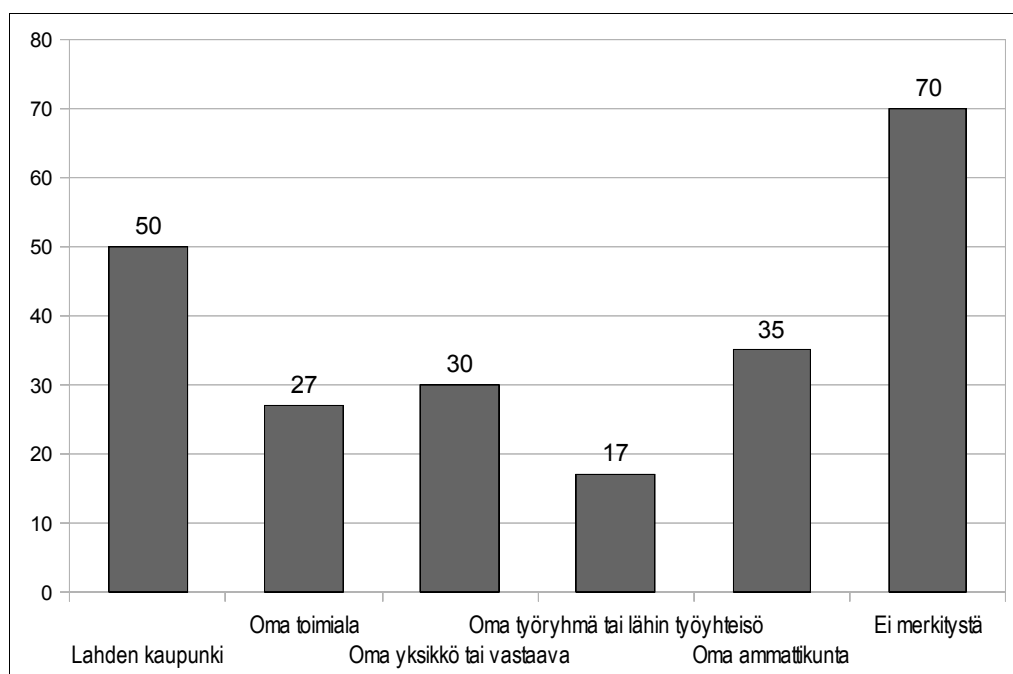


Kuvio 4: Kokonaisuus johon vastaaja tuntee vahvimmin kuuluvansa.

Kun vastauksia tarkastellaan toimialoittain, voidaan huomata, että oman toimialan on valinnut teknisellä toimialalla 35 prosenttia vastaajista, mutta sivistystoimialalla puolestaan 13 prosenttia. Lahden kaupunkiin koetaan vahvimmin kuuluvan konsernipalveluissa sekä sivistystoimialalla (21 prosenttia). Oman yksikön osuus on suurin teknisellä toimialalla sekä sivistystoimialalla ja pienin konsernipalveluissa. Työryhmä on vahvin sosiaali- ja terveystoimialalla. Omaan ammattikuntaan kuulumisen on vahvinta sivistystoimialalla ja vähäisintä teknisellä toimialalla.

Samassa yhteydessä kysyttiin myös, mihin kokonaisuuteen vastaajat tuntevat vähiten kuuluvansa (kuvio 5). Useimmat vastaajat valitsivat

vaihtoehdon *Ei merkitystä*. Eri kokonaisuuksista vastaajat tunsivat vähiten kuuluvansa Lahden kaupunkiin. Vähiten vastauksia keräsi *Oma työryhmä tai lähin työyhteisö* -vaihtoehto. Kun vastauksia tarkastellaan toimialojen tai muiden taustamuuttujien perusteella, ei aineistosta löydy tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä.



Kuvio 5: Kokonaisuus, johon vastaaja tuntee vähiten kuuluvansa.

6.7 Ylpeyden aiheet

Kyselyn seitsemännessä ja kahdeksannessa kysymyksissä vastaajilta kysyttiin, millaisista asioista he voivat olla Lahden kaupungissa ylpeitä ja mistä eivät. Avoimissa kysymyksissä ei vastauksia ohjattu millään tavalla ja vastaukset vaihtelivat jälleen yhdestä sanasta useisiin lauseisiin. Myös

vastaajien näkökulma vaihteli; osa ajatteli Lahden kaupunkia ja sen tekemisiä, toiset Lahden seudun luontoa ja maisemallisia arvoja.

Ylpeyden aiheita koskevaan kysymykseen vastasi 191 henkilöä. Heistä 11 ei osannut sanoa mitään, mistä voisi olla ylpeä, tai vastaus liittyi häpeään. Yleisin teema vastauksissa olivat kulttuuri- ja liikuntapalvelut, jotka mainitsi kuudennes vastaajista. Tähän sisältyivät Lahden liikuntapaikat ja -tapahtumat sekä kulttuuritapahtumat, -laitokset ja -hankkeet. Muotoilu ja muotoilupääkaupunkihanke mainittiin neljä kertaa.

"Urheilukaupunkina kansainvälisesti tunnettu."

"Urheilu- ja liikunta-asioihin satsaaminen, Sibeliustalo ja satama-alue."

Toinen yleinen teema oli kaupungin innovatiivisuus sekä kehittymishalukkuus. Erityisesti kaupungin asennetta kehitettiin.

"Lahden kaupunki on monessa asiassa edelläkävijä mm. sähköinen ajanvaraus. Kun käy tutustumassa toisen kaupungin tehtävien hoitoon, tuntuu, että Lahdessa tehdään sittenkin moni asia paremmin ja nykyaikaisemmin."

"Siitä, että koko ajan kehitetään eikä jämähdetä paikoilleen. Asioita yritetään parantaa koko ajan."

Kolmas teema, joka nousi ylitse muiden, oli kestävä kehitys. Näissä vastauksissa mainittiin useimmiten Green Office -hanke tai kaupungin panostukset ympäristöasioihin ja -teknologiaan. Lisäksi kestävään kehitykseen laskettiin tässä mukaan myös työympäristöihin, -viihtyvyyteen ja -terveyteen liittyvät vastaukset. Muista teemoista voidaan mainita kaupungin hyvä taloudenhoito (10 mainintaa)

*Maine on parantunut viime aikoina (ei enää Suomen Chigaco).
Ympäristökaupungin leima ja muotoilun esiintuominen ovat myönteisiä.*

Kysymykseen asioista, joista ei voi Lahden kaupungissa olla ylpeä, tuli vastauksia 187 kappaletta. Näissä vastauksissa erottuivat selvästi paljon negatiivista julkisuutta saaneet asiat: vanhustenhuolto ja muut sosiaali- ja terveyspalvelut (39 mainintaa) sekä homekoulut (21 mainintaa).

"Terveydenhuolto on retuperällä eikä asialle olla [sic] tehty mitään."

"Julkisten kiinteistöiden ylläpitokorjaus ja huolto. Hävettää, kuinka huonoon kuntoon on päästetty esim. päiväkodit ja koulut."

"[Ei voi olla ylpeä] vasten 'tappamisesta' homekouluissa ja homepäiväkodeissa"

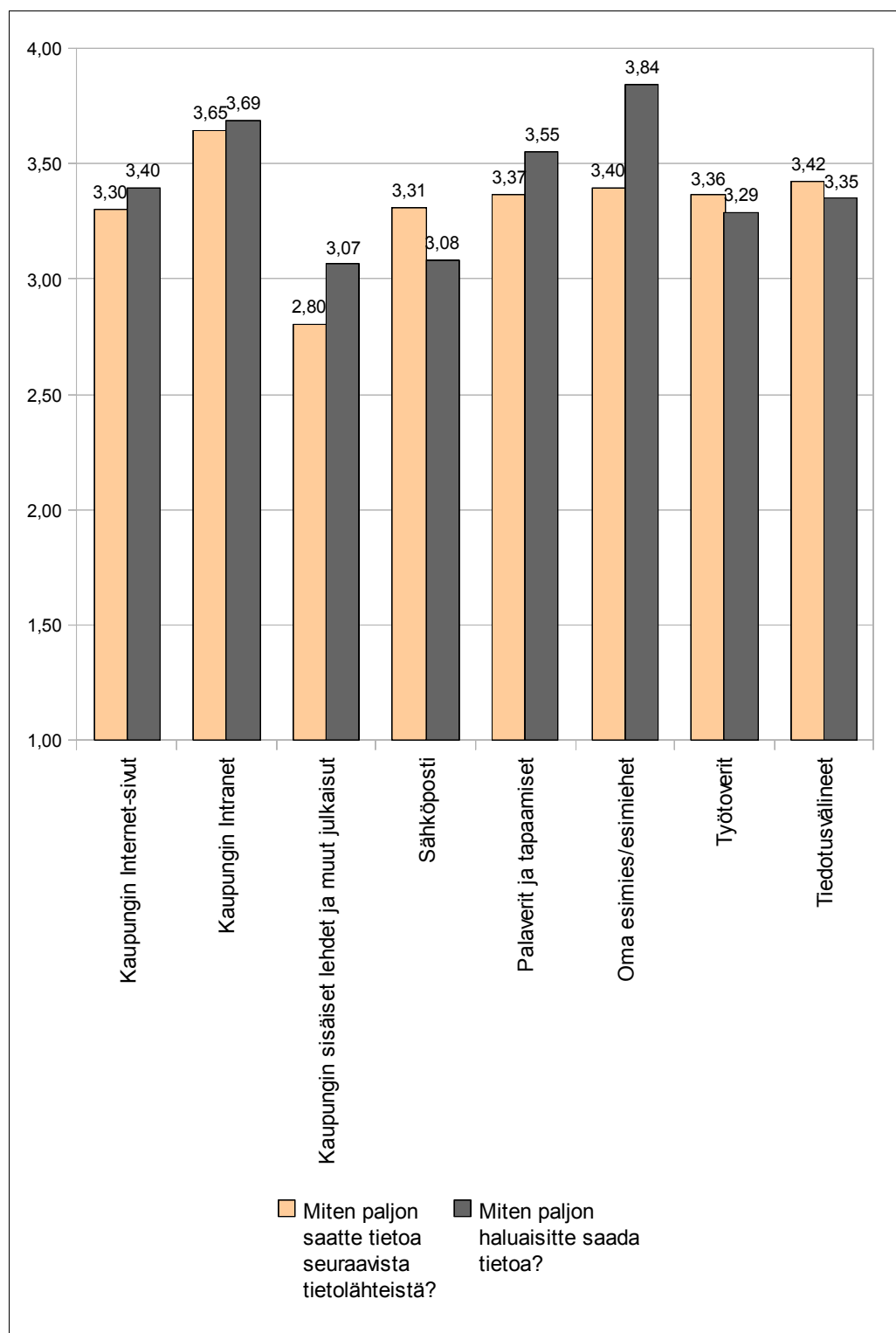
Toinen vahvasti esiin noussut teema oli talous- ja palkkausasiat. Kuudennes vastaajista ei ollut ylpeä tavasta, jolla Lahden kaupunki hoitaa talousasioita. Useimmiten vastaukset liittyivät kaupungin säästöihin ja leikkauksiin, jotka vastaajien mielestä kohdistuvat väärin asioihin. Lähes yhtä moni vastaaja mainitsi palkkauksen tai palkkaerot. Muita usein mainittuja teemoja olivat viestintä, johtaminen sekä byrokraattisuus ja poliittisuus.

"Säästösytyt aina vääristä asioista."

"Tiettyt rahoitusten kohdistamiset; torin parkkia suunnitellaan kun koulut homeessa ja vanhukset väärässä paikassa hoidossa kun paikkoja ei ole."

6.8 Kanava- ja tietovajeet

Sisäisen viestinnän kanavien kohdalla tutkittiin, miten paljon työntekijät saavat tietoa eri tietolähteistä, ja mistä tietolähteistä he haluaisivat saada tietoa. Kun kysymyksiä tarkastellaan rinnakkain (kuvio 6), voidaan huomata, että suurimmat erot vastauksissa löytyvät oman esimiehen/esimiesten kohdalta. Vastaajat haluaisivat saada nykyistä enemmän tietoa esimiesten kautta. Muita huomioitavia kohtia ovat *Palaverit ja tapaamiset* sekä *Kaupungin sisäiset lehdet ja julkaisut*, joiden kautta haluttaisiin saada enemmän tietoa.



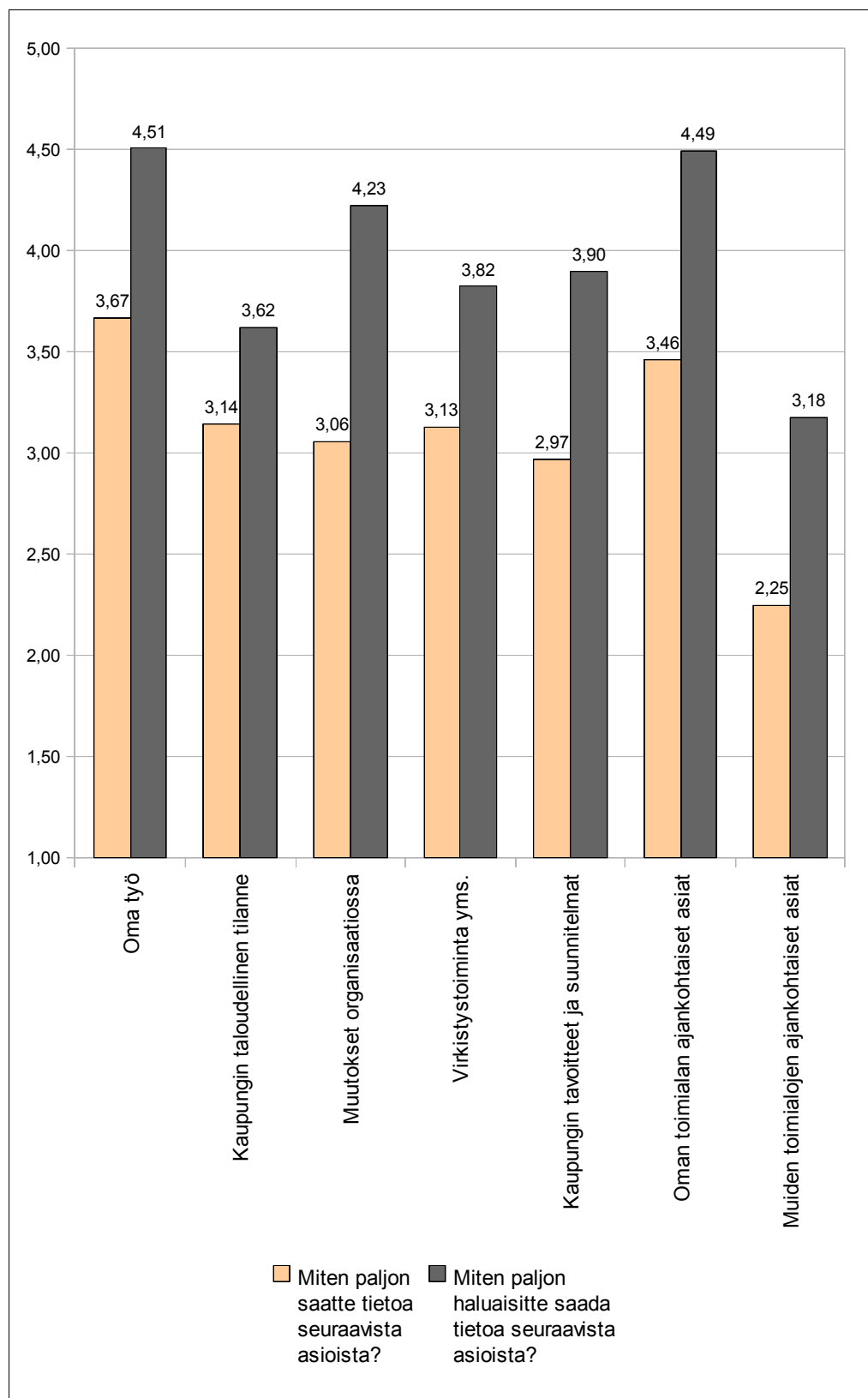
Kuvio 6: Sisäisen viestinnän kanavat (asteikko 1 – 5).

Kun tarkastellaan tarkemmin kysymystä siitä, miten paljon vastaajat saavat tällä hetkellä tietoa eri lähteistä, löytyy suurin keskihajonta (1,311) sähköpostin kohdalla. Teknisellä toimialalla keskiarvo on suurin (3,94) ja sosiaali- ja terveystoimialalla pienin (3,17). Myös esimiesten keskiarvo on huomattavasti ei-esimiehiä suurempi.

Kaupungin Internet-sivuihin ollaan tyytyväisimpiä teknisellä toimialalla, mutta erot toimialojen välillä ovat pieniä. Tilastollisesti suuntaa-antavia eroja taustatietomuuttujien välillä löytyy työuran pituuden kohdalla, jossa alle 2 vuotta Lahden kaupungin palveluksessa olleet ovat vähiten tyytyväisiä (2,95). Tyytyväisyydessä Intranettiin puolestaan merkitseviä eroja löytyy esimiesten kohdalla, jossa esimiehet (3,95) ovat tyytyväisempiä Intranettiin verrattuna ei-esimiehiin (3,55).

Kysymyksessä, miten paljon vastaajat haluaisivat tietoa eri kanavista, sähköposti jakaa myös mielipiteitä (keskihajonta 1,346). Sosiaali- ja terveystoimialalla haluttaisiin eniten lisää tietoa sähköpostin kautta ja teknisellä toimialalla vähiten.

Sisäisen viestinnän osiossa kysyttiin lisäksi, miten paljon vastaajat saavat tietoa kaupungin asioista, ja miten paljon he haluaisivat saada tietoa eri asioista. Kuvioista 7 käy ilmi, että tietovajeet ovat huomattavia kaikissa kohdissa. Suurimmat erot löytyvät *organisaation muutosten, oman toimialan ajankohtaisten asioiden, kaupungin tavoitteiden ja suunnitelmien sekä muiden toimialojen ajankohtaisten asioiden* kohdalla.



Kuvio 7: Tietovajeet (asteikko 1 – 5).

Eniten vastaajat saavat tällä hetkellä tietoa omasta työstään ja oman toimialan ajankohtaisista asioista. *Oman työn* kohdalla teknisellä toimialalla vastausten keskiarvo on suurin (4,00) ja sosiaali- ja terveystoimialalla puolestaan pienin (3,45) ($p=0,022$). Myös *oman toimialan asioista* saavat eniten tietoa teknisen toimialan työntekijät ($p=0,001$). Vähiten tietoa saadaan sivistystoimialalla. Esimiehet saava enemmän tietoa omasta toimialastaan kuin ei-esimiehet ($p=0,001$).

Vähiten puolestaan saadaan tietoa muiden toimialojen ajankohtaisista asioista. Eniten muista toimialoista saavat tietoa teknisen toimialan työntekijät (2,47) ja vähiten sosiaali- ja terveystoimialan (2,00) ($p=0,029$). Nuoret työntekijät kokevat saavansa vähemmän tietoa muista toimialoista kuin vanhemmat työntekijät ($p=0,015$).

Kun tarkastellaan asioita, joista työntekijät haluaisivat tietoa, löytyvät suurimmat keskiarvot kohdista *oma työ*, *oman toimialan ajankohtaiset asiat* sekä *muutokset organisaatiossa*. *Oman työn* kohdalla tilastollisesti merkitseviä eroja löytyy sukupuolten välillä; naiset haluaisivat enemmän tietoa kuin miehet *tulevaisuuteen uskova* ($p=0,010$). Tilanne on sama myös *oman toimialan ajankohtaisissa asioissa* ($p=0,011$) sekä organisaation muutoksissa ($p=0,022$).

Vähiten kaivataan lisää tietoa muiden toimialojen ajankohtaisista asioista. Pienin keskiarvo tässä kohdassa on sivistystoimialalla (2,83) ja suurin konsernipalveluissa (3,55) ($p=0,025$).

6.9 Sisäinen viestintä ja yhteisökuva

Seuraavassa tarkastellaan tilastollisia yhteyksiä eri kysymysten välillä. Vertaamalla yhteisökuvan ominaisuuksia koskevia väittämiä sisäisen

viestinnän kokemuksiin, voidaan havaita tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä. Ominaisuuksista *työntekijöitä kuunteleva* sai pienimmän keskiarvon (2,65). Niiden vastaajien, jotka saavat kysymyksen 9 mukaan erittäin paljon tietoa kaupungin intranetin kautta, keskiarvo oli suurin (3,04; $p=0,026$). Tulos oli samansuuntainen myös niiden kohdalla, jotka saavat erittäin paljon tietoa palaverien ja tapaamisten sekä oman esimiehen kautta ($p=0,004$ ja $p=0,000$). Riippuvuus on tilastollisesti erittäin merkitsevä, kun $p \leq 0,001$, ja merkitsevä, kun $p \leq 0,01$.

Toiseksi suurimman keskiarvon (3,76) sai *byrokraattinen*. Sen kohdalla vastaajat, jotka saavat kysymyksen 11 mukaan erittäin paljon tietoa muutoksista organisaatiossa, saivat pienimmän keskiarvon (3,04; $p=0,001$). Samanlainen tilanne oli sisäisen viestinnän väittämien *kaupungin tavoitteet ja suunnitelmat* (3,47; $p=0,001$) sekä *oman toimialan ajankohtaiset asiat* (3,16; $p=0,000$) kohdalla.

Neljännän kysymysosion samaistumista koskevissa väittämissä huomio kiinnittyy väittämään *kun puhun Lahden kaupungista, käytän sanaa "me"*. Vastaajien, jotka eivät kysymyksessä 11 saa lainkaan tietoa muiden toimialojen ajankohtaisista asioista, keskiarvo on pienin (2,52; $p=0,000$). Suurin keskiarvo (3,92) puolestaan on niillä, jotka saavat mielestään melko paljon tietoa muiden toimialojen ajankohtaisista asioista. Erittäin paljon tietoa saavia oli vain neljä kappaletta vastaajista. Suuntaus on sama niiden vastaajien kohdalla, jotka saavat melko paljon tai erittäin paljon tietoa oman toimialan ajankohtaisista asioista (3,20 ja 3,29; $p=0,003$). Tämä toistuu myös *kaupungin tavoitteet ja suunnitelmat* -väittämän kohdalla.

Tilastollisesti merkitsevää yhteyttä ($p=0,031$) voidaan havaita olevan kolmannen kysymyksen kohdan *kaupungin sisäinen viestintä* sekä kysymyksen 11 väittämän *muiden toimialojen ajankohtaiset asiat* välillä. Niiden vastaajien, jotka eivät pidä kaupungin sisäistä viestintää lainkaan tärkeänä,

keskiarvo väittämässä on 1,95. Puolestaan niiden vastaajien, jotka pitävät kaupungin sisäistä viestintää erittäin tärkeänä, keskiarvo on 2,63.

Merkitsevä yhteys ($p=0,000$) löytyy myös, kun vertaillaan kysymyksen 11 väittämää *oman toimialan ajankohtaiset asiat* -kysymykseen kokonaisuudesta, johon vastaaja tuntee vahvimmin kuuluvansa. Omaan toimialaan vahvimmin kuuluvat saavat suuremman keskiarvon (3,89) verrattuna oman ammattikunnan valinneisiin (2,90).

7 POHDINTA

Kuntaorganisaatio on yhteisökuvan tutkimuksen kannalta poikkeuksellinen. Suhde kuntaan on monilla työntekijöillä paljon muutakin kuin tavallinen suhde työnantajaan. Suuri osa Lahden kaupungin työntekijöistä on myös Lahden kaupungin asukkaita. Lahti voi olla monelle synnyinkaupunki tai kotikaupunki jo useiden vuosikymmenten ajan. Muutamissa vastauksissa mainittiinkin, että kaupungin ja siihen liittyvien mielikuvien tarkastelu on näistä syistä vaikeaa. Osin tästä syystä myös vastaukset kysymyksiin ylpeyden aiheista olivat vaihtelevia.

7.1 Yhteenvedo tuloksista

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia sisäistä yhteisökuvaa ja sen ominaisuuksia. Tutkimuksessa pyritään löytämään tekijöitä, jotka vaikuttavat sisäisen yhteisökuvan muodostumiseen ja kehittymiseen. Lisäksi tavoitteena on tutkia sisäisen viestinnän merkitystä sisäiseen yhteisökuvaan.

Tämän työn tutkimuskysymykset ja niiden alakysymykset ovat seuraavat:

1. Millainen on Lahden kaupungin sisäinen yhteisökuva?
 - Millaisia ominaisuuksia henkilöstö liittää Lahden kaupunkiin?

- Millaisia eroja on yhteisökuvassa ja suhteessa työyhteisöön eri puolilla organisaatiota?
 - Miten henkilöstön mielikuvat eroavat kaupungin tavoitekuva?
2. Millaiset tekijät vaikuttavat yhteisökuvan muodostumiseen?
 - Onko tiedoilla tai yhteisön tehtävien ja tavoitteiden tuntemuksella yhteyttä mielikuviin?
 - Onko ulkopuolisilla tahoilla ja heidän käsityksillään yhteisön toiminnasta vaikutusta henkilöstön mielikuviin?
 3. Millainen merkitys sisäisellä viestinnällä on sisäiseen yhteisökuvaan?

7.1.1 Lahden kaupungin yhteisökuva

Tutkimustulosten pohjalta voidaan arvioida, millaisia ominaisuuksia Lahden kaupungin sisäiseen yhteisökuvaan sisältyy. Yhteisökuva koostuu määritelmänsä mukaan asioista ja ominaisuuksista, jotka ovat yhteisön jäsenten mielestä yhteisölle keskeisiä ja laajasti jaettuina, suhteellisen pysyviä ja erottavat yhteisön muista vastaavista yhteisöistä (Lehtonen 1998, 136).

Tulosten pohjalta Lahden kaupungin henkilöstö liittyy vahvimmin ominaisuudet ammattitaitoinen, byrokraattinen ja kehittymishaluinen. Nämä ominaisuudet tulivat vahvasti esiin myös kaupungin johdolle esitutkimuksessa tehdyissä teemahaastatteluissa.

Tämän tutkimuksen perusteella ei puolestaan yhteisökuvan ominaisuuksien pysyvyyttä tai jatkuvuutta voida tarkastella. Muutos sekä muutoshalukkuus mainitaan vastauksissa moneen otteeseen. Muutos – ja etenkin muutoshalukkuus – voi hyvin myös olla pysyvä asia sekä positiivisessa että negatiivisessa mielessä.

Yksi yhteisökuvan tärkeistä tekijöistä on, että se erottaa yhteisön muista yhteisöistä (Lehtonen 1998, 136). Kuntaorganisaatio eroaa tässäkin suhteessa monista muista yhteisöistä, mutta joitain tällaisia erottavia ominaisuuksia voidaan tämän tutkimuksen tulosten avulla Lahden kaupungista löytää. Ylpeyden aiheissa useat työntekijät toimialasta riippumatta mainitsivat Lahden kaupungin saavutukset ja panostukset urheilun ja liikunnan aloilla. Lahdessa käydään paljon julkista keskustelua siitä, onko esimerkiksi suurten urheilun arvokisojen hakeminen ja järjestäminen Lahdessa järkevää tai tarpeellista. Tästä huolimatta asia on sellainen, josta useat lahtelaiset ja Lahden kaupungin työntekijät, voivat olla ylpeitä. Toinen samalla tavalla keskustelua herättävä, mutta yhtä aikaa ylpeyttä herättävä, asia vastauksissa oli kulttuuri.

Yhteisökuvan tutkimiseen liittyy olennaisesti se, että yhteisön ominaispiirteitä verrataan useimmiten muihin yhteisöihin (Cheney et al. 2004, 108). Eli, jos Lahden kaupungille erityistä on urheiluun panostaminen, on se sitä verrattuna muihin kaupunkeihin. Kuntaorganisaatioiden ominaisuuksien vertaaminen keskenään on kuitenkin hankalaa.

7.1.2 Erot yhteisökuvassa kaupungin sisällä

Kyselyn ensimmäisen kysymyksen vastauksissa tulee esiin Lahden kaupungin hajanaisuus. Monet vastaajat mainitsivat ensimmäisissä mielikuvissa kaupungin suuruuden ja useissa tapauksissa negatiivisessa mielessä. Lähes viiden tuhannen työntekijän yhteisö on väistämättä hyvin laaja ja sitä on vaikea kokea yhdeksi työyhteisöksi. Laajassa ja hajallaan toimivassa yhteisössä löytyykin eroja yhteisökuvassa niin toimialojen kuin muiden muuttujien osalta.

Eri toimialojen välillä on joissain tapauksissa suuriakin eroja. Erityisesti tuloksista erottuu tekninen toimiala, joka muun muassa useissa yhteisökuvan ominaisuuksia koskevissa väittämässä nousee muiden toimialojen yläpuolelle. Tällaisia ovat esimerkiksi väittämät *tasa-arvoinen, avoin* ja *työntekijöitä kuunteleva*. Samalla tavalla teknisen toimialan vastaukset erottuvat samaistumista koskevissa väittämässä. Ylpeydenaiheita koskevassa kysymyksessä eräs vastaaja kuvailee teknistä toimialaa seuraavasti:

”Tekninen toimiala monessa malliksi koko valtakunnalle”

Jos yhteisökuva koetaan epäselvänä tai abstraktina, hakevat yhteisön jäsenet vaihtoehtoja (Alvesson & Sveningsson 2008, 39.). Tällöin korostuvat työyksiköiden ja -tiimien tai esimerkiksi ammattikuntien merkitys. Tutkimustuloksissa tästä on osoituksena erot muun muassa toimialojen välillä yhteenkuuluvuudessa eri kokonaisuuksiin. Koko kaupungin yhteisökuva ei välttämättä ole yhtä lähellä kaikkia työntekijöitä kaikilla toimialoilla.

7.1.3 Identifikaatio

Yhteisökuvan on oltava merkityksellinen yhteisön jäsenille. Mikäli yhteisökuvan ominaisuudet jäävät henkilöstölle etäisiksi, ei identifikaatiota eli samaistumista pääse kehittymään.

Tulokset samaistumista koskeviin väittämiin kysymyksessä 4 ovat jossain määrin ristiriitaisia. Toisaalta Lahden kaupungin ja oman toimialan asiat sekä muiden ihmisten mielipiteet Lahden kaupungista kiinnostavat henkilöstöä. Suhde Lahden kaupunkiin ei kuitenkaan ole henkilökohtainen. Vastauksissa on myös suuria eroja toimialojen ja muiden taustamuuttujien mukaan.

Vastaukset kysymykseen, mihin kokonaisuuteen henkilöstö tuntee vahvimmin kuuluvansa, tukevat havaintoa kaupungin hajanaisuudesta. Yli kolmannes vastaajista tuntee vahvimmin kuuluvansa omaan yksikköönsä tai vastaavaan. Lahden kaupunki oli vasta neljänneksi yleisin vastaus. Lähes yhtä yleinen vastaus oli oma ammattikunta. Oman ammattikunnan merkitys korostui muun muassa sivistystoimialalla, joskin tulokset sivistystoimialan kohdalla ovat vain suuntaa-antavia vastaajien pienestä lukumäärästä johtuen.

7.1.4 Mielikuviin vaikuttavat tekijät

Tutkimuksen perusteella voidaan tarkastella tekijöitä, jotka vaikuttavat mielikuvien muodostumiseen. Esiin nousee ainakin kolme teemaa: omat ja muiden kokemukset, kaupungin viestintä sekä joukkoviestimet.

Lahden kaupungin työntekijät ovat useimmiten myös kaupungin asukkaita ja samalla kaupungin palveluiden asiakkaita. Samoin ovat useat työntekijöiden perheenjäsenet, sukulaiset ja tuttavat. Kaupungin tuottamat palvelut koskettavat läheisesti kaikkia kuntalaisia ja sitä kautta kaikilla on myös omat kokemuksensa ja mielipiteensä palveluista. Nämä kokemukset vaikuttavat siihen, millaisia mielikuvia kaupungista syntyy. Eräässä vastauksessa kysymykseen asioista, joista ei voi olla Lahden kaupungissa ylpeä, tiivistettiin asia seuraavasti:

”Tietynlainen negatiivinen asenne kaupungin tekemään työhön välittyy kaupunkilaisissa.”

Kun kyselyn kolmannessa kysymyksessä kysyttiin eri tekijöiden vaikutuksesta mielikuviin, ylitse muiden nousivat omat kokemukset ja tiedot

sekä työtovereiden kokemukset ja tiedot. Omia kokemuksia ja tietoja piti erittäin tärkeänä tai melko tärkeänä 94 prosenttia vastaajista. Vastaava luku työtovereiden kohdalla oli 72,6. Kaupungin sisäistä viestintää piti erittäin tärkeänä tai melko tärkeänä kaksi kolmesta kysymykseen vastanneesta.

Kaikki viestintä vaikuttaa jossain määrin yhteisön jäsenten mielikuviin yhteisöstä (van Riel & Fombrun 2007, 13). Myös se, että jostain asiasta ei viestitä, on viesti. Tämä sisäisen viestinnän periaate tuli ilmi myös tutkimusaineistossa. Eräs vastaaja kirjoitti kysymykseen asioista, joista ei kaupungissa voi olla ylpeä, että Lahdessa *"puuttuu positiivinen tiedottaminen"*.

Toisaalta ylpeyden- ja häpeänaiheiden joukosta nousivat esiin erilaiset kestävään kehitykseen ja GreenOffice -ohjelmaan liittyvät vastaukset. Tämänkaltaiset aiheet nousevat merkittäviksi mielikuvia ohjaaviksi tekijöiksi suurelta osin viestinnän ansiosta. Tässä suhteessa positiivinen tiedottaminen on tavoittanut yhteisön jäsenet.

Myös tiedotusvälineiden vaikutus mielikuviin tuli selkeästi esiin tutkimusaineistossa. Tiedotusvälineiden kautta saadaan huomattavan paljon tietoa kaupungin asioista ja median merkitys mielikuvien muotoutumisessa koettiin suureksi. Median vaikutusta kuvaa seuraava vastaus kysymykseen, asioista joista ei voi Lahden kaupungissa olla ylpeä:

"Lehtikirjoittelun ja kuullun perusteella perusterveydenhuolto tuntuu olevan jatkuvan tyytymättömyyden kohde, samoin kuin koulujen sisäilmaongelmat"

7.1.5 Sisäinen viestintä

Koska tietovajeet ovat niin suuria, herää kysymys, tuntee ko henkilöstö riittävästi kaupungin suunnitelmia ja tavoitteita. Identifioitumisen kannalta on erittäin tärkeää, että henkilöstö saa riittävästi tietoa yhteisön asioista. Yhteisökuvan ominaisuuksia koskevien väittämien vastauksissa olikin tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä sisäiseen viestintään. Mitä enemmän vastaajat saivat tietoa esimerkiksi oman toimialan ajankohtaisista asioista, sitä vähemmän byrokraattisena vastaajat Lahden kaupunkia pitivät. Tulokset olivat samanlaisia myös identifioitumista koskevissa väittämässä. Mitä vähemmän vastaajat esimerkiksi saavat tietoa muiden toimialojen asioista, sitä vähemmän he käyttävät Lahden kaupungista puhuessaan sanaa "me".

Tutkimustuloksissa tulee ilmi ristiriita kaupungin päätösten ja työntekijöiden omien arvojen välillä. Useat vastaajat suhtautuvat hyvin negatiivisesti esimerkiksi kaupungin leikkauksiin ja säästöihin sosiaali- ja terveyspalveluissa, perusopetuksessa ja kunnossapidossa. Näissä kohdin tiedottaminen päätöksistä ja niiden perusteluista ei ole ainakaan onnistuneesti saavuttanut henkilöstöä. Koska yhteisön sisäinen ja ulkoinen kuva ovat tiiviisti sidoksissa toisiinsa, on ensiarvoisen tärkeää, että henkilöstö on tietoinen päätöksistä ja niiden perusteluista. Mikäli viesti ei ole täysin selvä talon sisällä, ei se ole sitä myöskään ulkoisten yleisöjen keskuudessa.

Negatiivisista asioista tai vaikeista päätöksistä tiedottaminen oman talon sisällä sen sijaan on vaikeampaa. Tiedotusvälineitä taas kiinnostaa yhteisön toiminnassa negatiiviset asiat, joista saadaan mielenkiintoisia uutisia. Tämä yhtälö on merkityksellinen yhteisökuvan kannalta.

7.2 Tutkimuksen arviointi

Määrällistä tutkimusta on kritisoitu sanomalla, että kvantitatiivisilla mittareilla voidaan kyllä saada selville totuutta, mutta ei kuitenkaan koko totuutta (Metsämuuronen 2008). Monet tutkijat ovat myös todenneet, että yhteisökuvan tutkiminen on vaikeaa – tai jopa mahdotonta. Yhteisökuva on käsitteenä moniulotteinen ja abstrakti, joten sen operationalisointi on haastavaa. Validiteetin arvioiminen on tästä syystä vaikeaa. Täysin tyhjentävien vastausten antaminen on mahdotonta, vaikka joitain suuntaantavia näkemyksiä ilmiöstä voidaan esittää.

Koko Lahden kaupungin henkilöstöön suhteutettu vastausprosentti oli 7,3 prosenttia, joka on hyvin pieni. Lahden kaupungissa tehtyjen aikaisempien tutkimusten perusteella vastausaktiivisuuden pelättiin jo etukäteen jäävän pieneksi. Tähän vaikuttaa muun muassa se, että kaikilla kaupungin työntekijöillä ei ole mahdollisuutta päästä tietokoneelle ja Internetiin työajalla tai -paikalla. Toiseksi esimerkiksi sosiaali- ja terveysalalla ei yksinkertaisesti useinkaan ole aikaa lukea sähköpostia tai kaupungin Intranettiä työajalla.

Testausvaiheessa vastaajat epäilivät kyselyn pituuden vaikutusta vastausaktiivisuuteen. Vaikka kyselyä tiivistettiin vielä viimeistelyvaiheessa ja siitä pyrittiin tekemään muun muassa asettelun avulla mahdollisimman helposti vastattava, saattoi pituudella olla vaikutusta vastausaktiivisuuteen. MrInterview-ohjelmasta oli mahdollista nähdä, että monet kyselyn avanneet olivat jättäneet vastaamisen kesken. Mikäli kaikki vastaamisen aloittaneet olisivat täyttäneet kyselyn loppuun, olisi vastausaktiivisuus noussut vajaaseen 10 prosenttiin. Kuitenkin useat vastaamisen keskeyttäneet olivat vastanneet suurimpaan osaan kysymyksistä, joten kyselylomakkeen pituuden vaikutusta voidaan pitää pienenä.

7.3 Jatkotutkimusaiheita

Kuten edellä on mainittu, on yhteisökuvan hyvyttä tai vahvuutta vaikea mitata. Samaistumista sen sijaan voidaan mitata tarkemmin; toinen ihminen on aina vahvemmin samaistunut kuin toinen. Tässä suhteessa olisikin tärkeää tutkia samaistumista Lahden kaupungin kohdalla tarkemmin. Yhteisökuvan eri ominaisuudet ovat merkityksellisiä siinä, miten henkilöstö voi samaistua näihin ominaisuuksiin.

Tutkimuksessa Lahden kaupungin tekninen toimiala erottuu muista. Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisikin tarkastella teknistä toimialaa tarkemmin ja tutkia syvemmin, mitä teknisellä toimialalla tehdään toisin verrattuna muihin toimialoihin.

Suuri muutos on yksi kriittisimmistä hetkistä yhteisökuvan kannalta. Lahden kaupunki voi lähivuosina kohdata erittäin suuren muutoksen, jos suunniteltu kuntaliitos lähikuntien kanssa toteutuu. Kuntatasolla liitos on valtava muutos ja vaikutus yhteisökuvaan on huomattava sekä vanhoille lahtelaisille että Lahteen liittyvien kuntien työntekijöille. Vaikka tuleva suurkunta todennäköisesti olisikin nimeltään Lahti, muuttaa liitos varmasti myös lahtelaisten ajatuksia kaupungista. Mahdollista on, että ainakin uuden kunnan alkutaipaleella työyksiköiden rooli korostuu, kun koko kunnan yhteisökuva hakee muotoaan. Joka tapauksessa kuntaliitoksen vaikutus yhteisökuvaan tulee olemaan erittäin kiintoisa aihe jatkotutkimukselle.

KIRJALLISUUS

Aaker, D. A. & Joachimsthaler, E. 2000. *Brändien johtaminen* (suom. Pirkko Niinimäki). Porvoo: WSOY.

Aaker, D. A. 2010. *Building Strong Brands*. Reading: Simon & Schuster.

Aaker, J. L. 1997. Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 34 347-356.

Aaltonen, T. & Junkkari, L. 1999. *Yrityksen arvot ja etiikka*. Juva: WSOY.

Albert, S.; Ashforth, B. E. & Dutton, J. E. 2000. Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges. *Academy of Management Review*, 25:1 13-17.

Alvesson, M. 1990. Organization: From Substance to Image. *Organization Studies*, 11:3 373-394.

Alvesson, M. & Sveningsson, S. 2008. *Changing Organizational Culture: Cultural Change Work in Progress*. Oxon: Routledge.

Ashforth, B. E.; Harrison, S. H. & Corley, K. G. 2008. Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, 34 325-374.

Ashforth, B.E. & Kreiner, G.E. 1999. "How Can You Do It?": Dirty Work and the Challenge of Constructing a Positive Identity. *Academy of Management Review*, 27:3 413-434.

Ashforth, B. E. & Mael, F. 1989. Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14:1 20-39.

Barge, J. K. & Schlueter, D. W. 1988. A Critical Evaluation of Organizational Commitment and Identification. *Management Communication Quarterly*, 2:1. 116-133.

- Bartel, C. A. 2001. Social Comparisons in Boundary-spanning Work: Effects of Community Outreach on Members' Organizational Identity and Identification. *Administrative Science Quarterly*, 46 379-413.
- Bartels, J.; Pruyn, A. & de Jong, M. 2009. Employee Identification Before and After an Internal Merger: A Longitudinal Analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82 113-128.
- Baskin, O. & Aronoff, C: 1992. *Public Relations: The Profession and the Practice*. Dubuque: Brown.
- Bernstein, D: 1985. *Company Image and Reality: A Critique of Corporate Communications*. Eastbourne: Holt, Rinchart and Winston.
- Chaput, M.; Brummans, B. H. J. M. & Cooren, F. 2011. *The Role of Organizational Identification in the Communicatie Constitution of an Organization*. *Management Communication Quarterly*, 25:2, 252-282.
- Cheney, G. 1983a. On the Various and Changing Meanings of Organizational Membership: A Field Study of Organizational Identity. *Communication Monographs*, 50, 342-362.
- Cheney, G. 1983b. The Rhetoric of Identification and the Study of Organizational Communication. *Quarterly Journal of Speech*, 69:2, 143-158.
- Cheney, G. & Christensen, L.T. 2001. Organizational Identity: Linkages Between Internal and External Communication. Teoksessa Jablin & Putnam (toim.) *The New Handbook of Organizational Communication*. Thousand Oaks: Sage.
- Cheney, G.; Christensen, L.T.; Zorn Jr., T. E. & Ganesh, S. 2004. *Organizational Communication in an Age of Globalization*. Long Grove: Waveland Press.
- Chreim, S. 2002. Influencing Organizational Identification During Major Change: A Communication Based Perspective. *Human Relations* 55:9, 1117-1137.
- Conrad, C. & Haynes, J. 2001. Development of Key Constructs. Teoksessa Jablin & Putnam (toim.) *The New Handbook of Organizational Communication*. Thousand Oaks: Sage.
- Cornelissen, J. 2008. *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. London: Sage.
- Corrado, F. M. 1994. *Communicating with Employees: Improving Organizational Communication*. Menlo Park: Crisp.

- Coupland, C. & Brown, A. D. 2004. Constructing Identities on the Web: A Case Study of Royal Dutch / Shell. *Journal of Management Studies*, 42:8, 1325 – 1347.
- Dhalla, R. 2007. The Construction of Organizational Identity: Key Contributing External and Intra-Organizational Factors. *Corporate Reputation Review*, 10:4, 245-260.
- DiSanza, J.R. & Bulks, C. 1989. "Everybody Identifies with Smokey the Bear" - Employee Responses to Newsletter Identification Inducements at the U.S. Forest Service. *Management Communication Quarterly*, 12:3 349-399.
- Downs, C.W. & Adrian, A.D. 2004. *Assessing Organizational Communication: Strategic Communication Audits*. New York: Guildford Press.
- Dukerich, J. M.; Golden, B. R. & Shortell, S. M. 2002. Beauty Is in the Eye of the Beholder: The Impact of Organizational Identification, Identity, and Image on the Cooperative Behaviours of Physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47 507-533.
- Dutton, J. E. & Dukerich, J. M. 1991. Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaption. *Academy of Management Journal*, 34:3 517-554.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. & Harquail, C. V. 1994. Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39 239-263.
- Eisenberg, E. M. & Goodall, H. L. 2004. *Organizational Communication: Balancing Creativity and Constraint*. Boston: St. Martin's Press.
- Elsbach, K.D. & Kramer, R.M. 1996. Members' Responses to Orgazational Identity Threats: Encountering and Countering the Business Week Rankings. *Administrative Science Quarterly*, 41 442-476.
- Fairhurst, G. T.; Jordan, J. M. & Neuwirth, K. 1997. Why Are We Here? Managing the Meaning of an Organizational Mission Statement. *Journal of Applied Communication Research*, 25 243-263.
- Fink, A. 2006. *How to Conduct Surveys: A Step-by-step Guide*. 3. painos. Thousand Oaks: Sage.
- Foreman, P. & Whetten, D.A. 2002. Members' Identification with Multiple-Identity Organizations. *Organization Science*, 13:6 618-635.
- Frey, L. R.; Botan, C. H. & Kreps, G. L. 2000. *Investigating Communication: An Introduction to Research Methods*. 2. painos. Needham Heights: Allyn & Bacon.

- Gautam, T.; Van Dick, R. & Wagner, U. 2004. Organizational Identification and Organizational Commitment: Distinct Aspects of Two Related Concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7 301-315.
- Gioia, D. A., Schultz, M. & Corley, K. C. 2000. Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *Academy of Management Review*, 25:1 63-81.
- Gioia, D.A. & Thomas, J.B. 1996. Identity, Image and Issue Interpretation: Sensemaking during Strategic Change in Academia. *Administrative Science Quarterly*, 41 370-403.
- Grunig, J. E. 1992. Symmetrical Systems of Internal Communication. Teoksessa Grunig, J. E. (toim.) *Public Relations and Communication*. Hillsdale: Erlbaum.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. 1997. Relations between Organizational Culture, Identity and Image. *European Journal of Marketing*, 31:5-6 356-365.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. 2000. Scaling the Tower of Babel: Relational Differences between Identity, Image, and Culture in Organizations. Teoksessa Schultz, M., Hatch, M. J. & Larsen, M. H. (toim.) *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*. Cornwall: Oxford University Press.
- Heikkilä, T. 1998. *Tilastollinen tutkimus*. 2. painos. Helsinki: Edita.
- Henerson, M.E.; Morris, L.L. & Fitz-Gibbon, C.T. 1987. *How to Measure Attitudes*. Newbury Park: Sage.
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2004. *Tilastolliset menetelmät*. 3. painos. Helsinki: WSOY.
- Jacobs, G.; Christe-Zeyse, J.; Keegan, A. & Pólos, L. 2008. Reactions to Organizational Identity Threats in Times of Change: Illustrations from the German Police. *Corporate Reputation Review*, 11:3, 245-261.
- Joshi, A.; Dencker, J. C.; Frantz, G. & Martocchio, J. J. 2010. Unpacking Generational Identities in Organization. *Academy of Management Review*, 35:3, 392 - 414.
- Juholin, E. 1999. *Paradise Lost or Regained? The Meanings and Perceptions of Organisational Communication of 1990's in Finnish Work Organisations*. Helsinki: Inforviestintä.

- Keyton, J. 2006. *Communication Research: Asking Questions, Finding Answers*. New York: McGraw-Hill.
- Kreps, G. L. 1990. *Organizational Communication*. 2. painos. White Plains: Longman.
- Lahden kaupungin strategia 2025. 2011. Saatavissa verkossa
[http://www.lahti.fi/www/images.nsf/files/64D261C1C96A7094C225789D002242D2/\\$file/strategia2025.pdf](http://www.lahti.fi/www/images.nsf/files/64D261C1C96A7094C225789D002242D2/$file/strategia2025.pdf). Haettu 16.4.2012.
- Lahden kaupunki 2011b. Organisaatio. Saatavissa verkossa
<http://lahti.fi/www/cms.nsf/subpages/paatoksentejojatalousorganisaatio>. Haettu 16.4.2012.
- Lahden kaupunki 2011a. Henkilöstöstrategia. Saatavissa verkossa
<http://www.lahti.fi/www/cms.nsf/pages/BC07D4B464DB63F0C2256F97002380B3>. Haettu 16.4.2012.
- Lahden kaupunki 2011c. Viestinnän periaatteet. Saatavissa verkossa
[http://www.lahti.fi/www/images.nsf/files/2E0BCD5E46BB9A08C22574D60035635E/\\$file/Viestinnan_periaatteet08.pdf](http://www.lahti.fi/www/images.nsf/files/2E0BCD5E46BB9A08C22574D60035635E/$file/Viestinnan_periaatteet08.pdf). Haettu 16.4.2012.
- Lahti 2011-2012 taskutilasto. 2011. Saatavissa verkossa
[http://lahti.fi/www/images.nsf/files/D8E03133F787A58FC22578BD002FBA19/\\$file/taskutilasto_2011.pdf](http://lahti.fi/www/images.nsf/files/D8E03133F787A58FC22578BD002FBA19/$file/taskutilasto_2011.pdf). Haettu 16.4.2012.
- Lehtonen, J. 1998. Yhteisöt ja julkisuus. Mainonnasta yhteiskunnalliseen keskusteluun. Teoksessa Kivikuru, J. & Kunelius, R. (toim.) *Viestinnän jäljillä*. Juva: WSOY
- Mael, F. & Ashforth, B.E. 1992. Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behaviour*, 13 103-123.
- Metsämuuronen, J. 2008 *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: opiskelijalaitos*. Helsinki: International Methelp.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks: Sage.
- Mounter, P. 2004. Internal Communication. Teoksessa Gregory, A. (toim.) *Public Relations in Practice*. London: Kogan Page.
- Olins, W. 1989. *Corporate Identity: Making Business Strategy Visible Through Design*. Toledo: Thames & Hudson.

Pace, R. W. & Faules, D. F. 1994. *Organizational Communication*. 3. painos. New Jersey: Prentice Hall.

Quirke, B. 2008. *Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategy into Action*. Aldershot: Gower.

Ravasi, D. & van Rekom, J. 2003. *Key Issues in Organizational Identity and Identification Theory*. *Corporate Reputation Review* 6:2, 118-132.

Rock, K. W. & Pratt, M. G. 2002. Where Do We Go from Here? Predicting Identification among Dispersed Employees. Teoksessa Moingeon, B. & Soenen, G. (toim.) *Corporate Organizational Identities: Integrating Strategy, Marketing, Communication and Organizational Perspectives*. London: Routledge

Russo, T. C. 1998. Organizational and Professional Identification: A Case of Newspaper Journalists. *Management Communication Quarterly*, 12:1, 72-111.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Saatavissa verkossa http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html Haettu 29.5.2012.

Schein, E. H. 2001. *Yrityskulttuuri - selviytymisopas*. (suom. Päivi Rosti). Tampere: Laatu keskus.

Sha, B.-L. 2009. Exploring the Connection Between Organizational Identity and Public Relations Behaviours. *Journal of Public Relations Research*, 21:3 295-317.

Soenen G. & Moingeon, B. 2002. The Five Facets of Collective Identities. Teoksessa Moingeon, B. & Soenen, G. (toim.) *Corporate Organizational Identities: Integrating Strategy, Marketing, Communication and Organizational Perspectives*. London: Routledge.

Tampereen yliopisto 2011. Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto. Saatavissa verkossa osoitteessa <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/intro.html> Haettu 16.4.2012.

Tench, R. & Yeomans, L. 2009. *Exploring Public Relations*. Navarro: Prentice Hall.

van Riel, C. B. M. & Fombrun, C. J. 2007. *Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management*. London: Routledge.

van Riel, C. B. M. & van Hasselt, J.-J. 2002. Conversion of Organizational Identity Research Findings into Actions. Teoksessa Moingeon, B. & Soenen, G. (toim.) *Corporate Organizational Identities: Integrating Strategy, Marketing, Communication and Organizational Perspectives*. London: Routledge.

von Plate, S. 2006. *Intern kommunikation och meningskapande vid strategisk organisationsförändring*. Örebro: Örebro Universitet.

Wrench, J. S.; Thomas-Maddox, C.; Peck Richmond, V. & McCroskey, J. C. 2008. *Quantitative Research Methods for Communication*. Oxford: Oxford University Press.

Åberg, L. 1997. *Viestinnän strategiat*. Juva: Inforviestintä.

LIITTEET

LIITE 1: Kyselylomake

LAHDEN KAUPUNGIN YHTEISÖKUVATUTKIMUS

Arvoisa vastaaja

Olen yhteisöviestinnän opiskelija Jyväskylän yliopistosta ja teen pro gradu -tutkielmaani Lahden kaupungin sisäisestä viestinnästä ja yhteisökuvasta. Yhteisökuvalla tarkoitetaan tässä niitä mielikuvia, kokemuksia, tietoja ja tunteita, joita henkilöstöllä on Lahden kaupungista. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa henkilöstön näkemyksiä ja sitä kautta kehittää kaupungin viestintää.

Kysely koostuu 17 kysymyksestä ja siihen vastaaminen kestää noin 5 - 10 minuuttia. Kyselyn lopussa kysytään taustatietoja vastaajasta. Antamanne vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisesti. Tulokset raportoidaan niin, ettei yksittäisen vastaajan henkilöllisyys paljastu.

Mikäli haluatte lisätietoja tutkimuksesta, vastaan mielelläni. Lahden kaupungin puolelta lisätietoja antaa tiedotuspäällikkö Sari Pauninsalo.

Kiitos osallistumisesta!

Ilpo Vuorivirta

Lisätietoja:

Sari Pauninsalo
Sähköposti: sari.pauninsalo@lahti.fi
Puhelin: 03 81402211 | 050 559 4004

Ilpo Vuorivirta
Sähköposti: ilpo.vuorivirta@jyu.fi
Puhelin: 045 652 2959

1. Millaisia asioita Teille tulee ensimmäisenä mieleen, kun ajattelette Lahden kaupunkia työyhteisönä?

2. Kuinka hyvin seuraavat ominaisuudet mielestänne kuvaavat Lahden kaupunkia työyhteisönä?

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Arvostettu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kehitymishaluinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jäykkä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ammattitaitoinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteisöllinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vastuullinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avoin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteistyökykyinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vanhanaikainen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovatiivinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vuorovaikutteinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteen hiileen puhaltava	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tulevaisuuteen uskova	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tasa-arvoinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Byrokraattinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työntekijöitä kuunteleva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hyvin johdettu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Passiivinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tulosorientoitunut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hyvämaineinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Luotettava	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Kun ajattelette vastauksianne edellisessä osiossa, kuinka tärkeitä seuraavat tekijät ovat olleet mielipiteidenne muodostumisessa?

	Ei lainkaan tärkeä	Hieman tärkeä	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä
Omat kokemukset ja tiedot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työtovereiden kokemukset ja tiedot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ystävien ja läheisten kokemukset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaupungin sisäinen viestintä (esimerkiksi Intranet, tiedotteet, sisäiset lehdet tai muut julkaisut)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Joukkoviestimet (esimerkiksi sanomalehdet, paikallisradio tai Internet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Miten hyvin seuraavat väittämät kuvaavat suhdettanne Lahden kaupunkiin?

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Olen kiinnostunut siitä, mitä ihmiset ajattelevat Lahden kaupungista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kun Lahden kaupunkia arvostellaan, koen arvostelun henkilökohtaiseksi arvosteluksi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kun puhun Lahden kaupungista, käytän sanaa "me"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kun joku kehuu Lahden kaupunkia, otan sen henkilökohtaisena kehuna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koen häpeää, jos Lahden kaupungista uutisoidaan mediassa negatiiviseen sävyyn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koen työyhteisön ongelmat omiksi ongelmikseni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yksikkömme jäsenet puhaltavat yhteen hiileen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lahden kaupungin arvot ovat ristiriidassa omien henkilökohtaisten arvojeni kanssa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaupungin toiminnan tavoitteet ovat selkeitä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minua kiinnostavat yksikköni tavoitteet ja niiden saavuttaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minua kiinnostavat Lahden kaupungin tavoitteet ja niiden saavuttaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tunnen hyvin ne toimet, joilla tavoitteet saavutetaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Keinot, joilla Lahden kaupunki pyrkii saavuttamaan tavoitteensa, eivät herätä minussa ristiriitoja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voin olla ylpeä voidessani työskennellä Lahden kaupungin palveluksessa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vaihtaisin työpaikkaa, jos se olisi mahdollista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voisin kuvitella työskenteleväni lopun työuraani Lahden kaupungin palveluksessa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Kun ajattelette työtänne, mihin kokonaisuuteen koette vahvimmin kuuluvanne? Valitkaa yksi vaihtoehto.

- Lahden kaupunki
- Oma toimiala
- Oma yksikkö tai vastaava
- Oma työryhmä tai lähin työyhteisö
- Oma ammatikunta
- Ei merkitystä

6. Kun ajattelette työtänne, mihin kokonaisuuteen koette vähiten kuuluvanne? Valitkaa yksi vaihtoehto.

- Lahden kaupunki
- Oma toimiala
- Oma yksikkö tai vastaava
- Oma työryhmä tai lähin työyhteisö
- Oma ammatikunta
- Ei merkitystä

7. Millaisista asioista voitte olla Lahden kaupungissa ylpeä?

8. Millaisista asioista ette voi olla Lahden kaupungissa ylpeä?

SISÄINEN VIESTINTÄ

9. Miten paljon saatte tietoa Lahden kaupungin asioista seuraavista tietolähteistä?

	En lainkaan	Jonkin verran	Kohtalaisesti	Melko paljon	Erittäin paljon
Kaupungin Internet-sivut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaupungin Intranet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaupungin sisäiset lehdet ja muut julkaisut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sähköposti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palaverit ja tapaamiset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oma esimies/esimiehet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työtoverit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedotusvälineet (esim. sanomalehdet, paikallisradio tai Internet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Miten paljon saatte tietoa Lahden kaupungin asioista seuraavista tietolähteistä?

	En lainkaan	Jonkin verran	Kohtalaisesti	Melko paljon	Erittäin paljon
Kaupungin Internet-sivut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaupungin Intranet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaupungin sisäiset lehdet ja muut julkaisut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sähköposti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palaverit ja tapaamiset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oma esimies/esimiehet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työtoverit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedotusvälineet (esim. sanomalehdet, paikallisradio tai Internet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Miten paljon saatte tietoa seuraavista asioista?

	En lainkaan	Jonkin verran	Kohtalaisesti	Melko paljon	Erittäin paljon
Oma työ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaupungin taloudellinen tilanne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muutokset organisaatiossa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Virkistystoiminta yms.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaupungin tavoitteet ja suunnitelmat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oman toimialan ajankohtaiset asiat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muiden toimialojen ajankohtaiset asiat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Miten paljon haluaisitte saada tietoa seuraavista asioista?

	En lainkaan	Jonkin verran	Kohtalaisesti	Melko paljon	Erittäin paljon
Oma työ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaupungin taloudellinen tilanne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muutokset organisaatiossa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Virkistystoiminta yms.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaupungin tavoitteet ja suunnitelmat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oman toimialan ajankohtaiset asiat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muiden toimialojen ajankohtaiset asiat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TAUSTATIEDOT

13. Toimiala

- Sosiaali- ja terveystoimiala
- Sivistystoimiala
- Tekninen toimiala
- Konsernipalvelut

14. Oletteko esimiesasemassa?

- Kyllä
- Ei

15. Kuinka kauan olette olleet Lahden kaupungin palveluksessa?

- Alle 2 vuotta
- 2 - 5 vuotta
- 6 - 10 vuotta
- 11 - 20 Vuotta
- Yli 20 vuotta

16. Sukupuoli

- Nainen
- Mies

17. Ikä

- Alle 35 vuotta
- 35 - 44 vuotta
- 45 - 54 vuotta
- Yli 54 vuotta

Kiitos vastauksistanne!