

**KOHTI VUOROVAIKUTTEISTA JA OSALLISTAVAA
SISÄISTÄ VIESTINTÄÄ
- viestintätoimijuuden edellytykset**

Birgitta Kemppainen
Yhteisöviestinnän maisterintutkielma
Viestintätieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto
Kevät 2016

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta Humanistinen	Laitos Viestintätieteiden
Tekijä Birgitta Kempainen	
Työn nimi KOHTI VUOROVAIKUTTEISTA JA OSALLISTAVAA SISÄISTÄ VIESTINTÄÄ - viestintätoimijuuden edellytykset	
Oppiaine Yhteisöviestintä	Työn laji maisterintutkielma
Aika Kevät 2016	Sivumäärä 103 + 3
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän tutkimuksen lähtökohtana toimi kohdeorganisaatiossa koettu tarve sisäisen viestinnän kehittämiseksi ja avoimuuden vahvistamiseksi. Kohdeorganisaationa oli eräs Väli-Suomen julkishallinnon asiantuntijaorganisaatio, jonka toiminta perustui pitkälti palveluiden tuottamiseen ja jossa sisäisen viestinnän haluttiin jatkossa painottavan perinteisen tiedonkulun sijaan enemmän avointa vuorovaikutusta, osallistumismahdollisuuksia sekä tiedon jakamista ja sen kollektiivista rakentamista.</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli tarjota konkreettisia ehdotuksia, joiden avulla asiantuntijaorganisaatio voi yhdessä jokaisen jäsenensä voimin kehittää viestintäänsä toivottuun suuntaan. Näin ollen tutkimusongelma muotoiltiin tarkemmin lauseella: <i>Miten asiantuntijaorganisaation sisäistä viestintää voidaan kehittää avoimuutta, kollektiivista tiedonhallintaa ja aktiivista viestintätoimijuutta tukevaksi?</i> Tutkimuskysymykset kuuluivat: 1. <i>Mitkä tekijät rakentavat avoimuuden tunnetta työyhteisön sisällä?</i> 2. <i>Miten organisaatio voi edistää asiantuntijoidensa keskinäistä tiedon jakamista ja vuorovaikutusta?</i> 3. <i>Millaiset yksilölliset kompetenssit tukevat asiantuntijan viestintätoimijuuden rakentumista?</i></p> <p>Tutkimuskysymyksiä haluttiin tarkastella asiantuntijoiden omien kokemusten valossa, jolloin parhaaksi toteutustavaksi valikoitui laadullinen menetelmä. Aineisto kerättiin 12 teemahaastattelulla, ja se käsiteltiin teoriasidonnaista menetelmää noudattaen. Saadut tulokset tarjoavat hyödyllistä tietoa organisaatioille ja asiantuntijoille, jotka tahtovat panostaa aktiivisempien ja vuorovaikutteisempien viestintätapojen hyödyntämiseen ja jalkauttamiseen. Yksilötasolla se näytti vaativan etenkin asiantuntijoiden toimijuuden ja itsensä kehittämisen tukemista sekä jokaisen oma-aloitteisuutta ja aktiivista osallistumista sisäiseen viestintään ja tiedonhallintaan. Kyseisiin teemoihin liittyen tässä tutkimuksessa nostettiin esiin uusi käsite <i>viestintätoimijuudesta</i>, joka rajaa laajemman toimijuuden tarkastelua nimenomaan yhteisöviestinnän näkökulmaan. Erityisesti uuden käsite-ehdotuksen myötä tutkimus tarjoaa myös useita mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita yhteisöviestinnän tutkijoille ja muille aiheista kiinnostuneille.</p>	
Asiasanat: asiantuntijuus, avoimuus, kollektiivinen tiedonhallinta, sisäinen viestintä, tiedonkulku, tiedon jakaminen, toimijuus, viestintätoimijuus, vuorovaikutus	
Säilytyspaikka: Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos	
Muita tietoja	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	4
2 AVOIN TIEDON JAKAMINEN SISÄISESSÄ VIESTINNÄSSÄ.....	7
2.1 Organisaation sisäinen viestintä	7
2.2 Viestinnän avoimuus ja läpinäkyvyys	9
2.3 Tiedonkulusta kohti kollektiivista tiedonhallintaa	11
3 VIESTINTÄ ASIANTUNTIJATYÖSSÄ	16
3.1 Tieto- ja asiantuntijatyö	16
3.2 Asiantuntijan rooli viestijänä.....	21
3.3 Organisaation rooli viestintäkäyttämisen aktivoimisessa.....	24
4 KOHTEENA JULKISHALLINNON ORGANISAATIO	30
4.1 Julkishallinnon organisaation erityispiirteet.....	30
4.2 Kohdeorganisaation esittely	34
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	37
5.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	37
5.2 Laadullinen tutkimusmenetelmä.....	38
5.3 Haastateltavien valinta ja teemahaastattelujen toteutus	42
5.4 Aineiston käsittely ja analyysi teemoittelemalla	45
6 TULOKSET	48
6.1 Avoimuuden rakentuminen.....	48
6.1.1 Tiedonkulku ja tiedon jakaminen	49
6.1.2 Avoin ja salliva työilmapiiri	52
6.1.3 Organisaation piirteet.....	56
6.2 Viestintätoimijuuden mahdollistaminen ja tukeminen.....	59
6.2.1 Viestinnän selventäminen.....	59
6.2.2 Asiantuntijuuden tukeminen	70
6.3 Viestintätoimijuutta tukevat yksilölliset kompetenssit	73
6.3.1 Tieto ja ymmärrys	74
6.3.2 Taidot	75
6.3.3 Asenne ja motivaatio	77
7 POHDINTA	81
7.1 Johtopäätökset	82
7.2 Tutkimuksen arviointi	89
7.3 Jatkotutkimuksen aiheet.....	91
KIRJALLISUUS	93
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Nykypäivän muuttuvat toimintaympäristöt edellyttävät organisaatioilta, instituutioilta ja yhteiskunnilta jo siinä määrin sopeutumiskykyä, että vain riittävän nopeasti uusiutuvien yhteisöjen voidaan nähdä selviävän (Julkunen 2011, 43). Parhaiten näyttäisivät menestyvän sellaiset organisaatiot, jotka ovat hyväksyneet muutoksista johtuvan epävarmuuden ja toimivat rohkeasti ajan henkeä jatkuvasti haistellen ja myös itse muutoksia edistäen (Julkunen 2011, 43; Ruohotie 2002, 47). Tällöin on vältettävä ohjaamasta henkilöstöä toistamaan vain vanhoja jo tiedettyjä asioita, vaan sen sijaan on mietittävä yhdessä, miten jo opittuja asioita voidaan tehokkaasti soveltaa myös tulevaisuudessa (Collin & Stephen 2010, 221). Useissa organisaatioissa ollaankin ottamassa käyttöön uusia johtamiskäytäntöjä, jotka korostavat kontrollin sijaan luottamusta ja jatkuvaa vuorovaikutusta (YLE 2015).

Viestinnän osalta organisaatioiden toiminnasta on tullut yhä tietointensiivisempää (Mannermaa 2013, 1) ja viestintään vaikuttavat etenkin teknologian kehittyminen, uudet sosiaaliset ja vuorovaikutteiset viestintäareenat sekä niihin liittyvän jakamista korostavan kulttuurin leviäminen (ks. esim. Heiskanen 2011, 240; Kinnunen 2010, 161; Li 2010, 6). Jo vuonna 2006 arvioitiin, että vuorovaikutukseen perustuva oppiminen ja avoin tiedon jakaminen tulevat korostumaan ja että lähes kaikilla teollisuusmaiden ihmisillä olisi käytössään mobiili- tai päätelaitteita vuoteen 2015 mennessä (FinnSight 2015). Tänä päivänä kaikki nämä arvioidut kehityssuunnat voidaan katsoa jossain määrin toteutuneiksi ja viestintä ja tieto ovat raportin ennusteita noudattaen ”kaikkiallistuneet”.

Erityisesti avoimuuden merkitys on kasvanut suomalaisten organisaatioiden viestinnässä ja useiden mittareiden mukaan myös sosiaalisten suhteiden koetaan vahvistuneen samalla kun työilmapiiri ja viestintäkulttuuri ovat kehittyneet yleisesti avoimempaan suuntaan (ProCom & T-Media 2015; Tilastokeskus 2014a). Informaatiotekniikan myötä työ on irrottautunut ajallisista ja paikallisista konteksteistaan ja toimintaympäristöistä ja työnkuvista on tullut yhä muuttuvampia (ks. esim. Heiskanen 2011, 240; Kinnunen 2010, 161). Koska viestintään osallistuu enemmän jäseniä, jotka pelkän tiedon vastaanottamisen

sijaan myös rakentavat ja jakavat tietoa aktiivisemmin, voidaan perinteisen tiedonkulun kohdalla puhua ennemmin jopa kollektiivisesta tiedonhallinnasta (ks. esim. Juholin 2009, 175; Matikainen 2008, 152; Mazzei 2014, 83; Parviainen 2006, 155 - 156). Samalla viestintäalan ammattilaiset kuitenkin näkevät, että viestintäkulttuuri on suomalaisissa organisaatioissa edelleen turhan varovaista ja että avoimuutta ja sallivampaa otetta voitaisiin hyödyntää rohkeammin organisaatioiden viestinnässä (ProCom & T-Media 2015).

Henkilöstön osalta kuvatut kehityssuunnat viestinnässä edellyttävät vahvaa sitoutumista, vastuullista autonomiaa sekä parempia vaikutusmahdollisuuksia (Julkunen 2011, 43). Työntekijöiltä odotetaan yhä enemmän oman erityisosaamisen lisäksi etenkin vahvempia viestinnällisiä ja sosiaalisia taitoja sekä tietotekniikan tuntemusta (Tynjälä 2010, 79). Lisäksi on oleellista, miten henkilöstö tiedostaa oman roolinsa aktiivisessa tiedon jakamisessa (Mannermaa 2013, 50). Positiivista onkin, että Tilastokeskuksen vuoden 2013 työolotutkimuksen mukaan Suomessa työntekijät pitivät mahdollisuuksiaan vaikuttaa omaan työhön sekä kehittyä ja kouluttautua työssään parempina, kuin työntekijät muualla Euroopassa (Tilastokeskus 2014a). Suomessa myös hyödynnetään Euroopan tasolla keskimääräistä enemmän tietotekniikkaa työssä (Tilastokeskus 2014b), johon liittyen tieto- että asiantuntijatyöstä on tullut maassamme hallitsevia ja kasvavia työnmuotoja (Pyöriä 2006a, 56).

Lähitulevaisuutta ajatellen työn, jatkuvan oppimisen, sopeutumiskyvyn ja muutosvalmiuden merkitys tulee edelleen kasvamaan ja organisaatiot tulevat tarvitsemaan oppimishaluisia työntekijöitä. Työelämän ongelmien monimutkaistuessa vaaditaan yhä enemmän niin sanottuja tulevaisuuden taitoja ja osaamista (21 Century Skills) sisältäen muun muassa kommunikaatio-, yhteistyö- ja luovia ongelmanratkaisutaitoja sekä kykyä omaksua uusia viestinnän ja ajattelun välineitä. Teknologian roolin sulavana arjen, toimintakulttuurin ja tietokäytäntöjen osana arvioidaan yhä jatkuvan kasvuaan. (Tulevaisuusselonteko 2030.)

Myös Tekesin vuonna 2012 laatima kansallisen työelämän kehittämisstrategia painottaa samansuuntaista kehitystä. Sen visiona on, että Suomessa olisi vuonna 2020 Euroopan paras työelämä, minkä toteuttamiseksi ensisijaiset kehittämisalueet ja -ehdotukset liittyvät innovatiiviseen toimintaan, muutosten johtamiseen, työelämän uusiin rooleihin, digitaaliseen murrokseen sekä työelämän muutosvalmiuteen. (Tekes 2014.) Arvellut kehityssuunnat ja taidot koskevat lähes kaikkia työelämässä olevia henkilöitä, ennen kaikkea asiantuntijoita (Juholin 2009, 175; Järvi & Vainikainen 2010). Asiantuntijat ja organisaatiot eivät voi enää sivuuttaa sitä tosiasiaa, että yhä useammassa tehtävässä vaaditaan vuorovaikutteisempaa viestintää ja siihen liittyviä taitoja, ja että työyhteisön viestintä ylipäätään on yhteinen vastuualue, johon jokaisen jäsenen on otettava aktiivisesti osaa (Juholin 2009, 222; ProCom & T-Media 2015; Vuokko 2014). Etenkin julkisen puolen organisaatiossa viestinnän vastuualueiden on arveltu jakautuvan entistä vahvemmin jokaiselle jäsenelle, mitä selittävät muun muassa valtiomme viestintävaatimukset (ProCom & T-Media 2015).

Esitellyt aiheet tiedonhallinnan, sen tuottamisen ja soveltamisen sekä innovoinnin ja oppimisen osalta ovatkin nostaneet vahvasti mielenkiintoa työelämän tutkimisen ja kehittämisen saralla (Heiskanen 2011, 240). Myös tässä tutkimuksessa käsiteltiin samoja aiheita, mutta tarkastelu painotti ennen kaikkea yhteisöviestinnän näkökulmaa, erityisesti organisaation sisäisen viestinnän ja asiantuntijuuden valossa. Koska tiedonkulku ja avoimuus koettiin kohdeorganisaatiossa eniten uudistamista kaipaaviksi sisäisen viestinnän osaluokiksi oli tämän tutkimuksen tavoitteena selvittää, miten niitä voitaisiin kehittää kollektiivista ja avointa tiedonhallintaa tukeviksi sekä miten asiantuntijoiden aktiivista osallisuutta organisaation viestinnässä voitaisiin edistää. Tutkimus toteutettiin laadullisin menetelmin ja aineisto kerättiin kohdeorganisaation henkilöstöä edustavia asiantuntijoita haastatteleamalla.

Seuraavaksi toisessa teorialuvussa käsitellään organisaation sisäistä viestintää ja sen kehitystä, minkä jälkeen kolmannessa luvussa siirrytään asiantuntijuuden tarkasteluun. Neljännessä luvussa käydään läpi julkisen puolen organisaatioiden erityispiirteitä sekä esitellään tarkemmin tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio. Viides ja kuudes luku kertovat tutkimuksen varsinaisesta kulusta käsittäen tutkimusongelman ja -kysymykset, menetelmän valinnan, aineistonkeruun sekä aineiston analysoinnin ja saadut tulokset. Lopuksi seitsemäs luku käy läpi tuloksista muodostetut johtopäätökset, tutkimuksen arvioinnin sekä mahdolliset jatkotutkimusaiheet. Tutkimuksessa käytetyt haastattelukutsu (liite 1) ja teemahaastattelurunko (liite 2) ovat löydettävissä liitteistä.

2 AVOIN TIEDON JAKAMINEN SISÄISESSÄ VIESTINNÄSSÄ

Tässä luvussa tarkastellaan organisaatioiden sisäisen viestinnän piirteitä ja edellytyksiä tutkimuksen tekohetkellä ja tulevaisuudessa. Tarkemmin käsittelyn kohteeksi valittiin avoimuus ja tiedonkulku, joiden kehittäminen kohti kollektiivista ja avointa tiedonhallintaa voidaan nähdä ratkaisevina organisaatioiden toiminnan ja menestyksen kannalta. Ne ovat viestinnän alueita, jotka kaipasivat erityisesti päivittämistä myös tutkimuksen kohdeorganisaatiossa.

2.1 Organisaation sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä (internal communication) koostuu organisaation sisällä tapahtuvista viestintätoiminnoista, joiden oleellisimpia tehtäviä ovat tärkeimpien prosessien ja muutosten tukeminen, organisaation jäsenten sitoutumisen edistäminen sekä tiedon tuottaminen heidän käyttöönsä (Mazzei 2010; Mishra, Boyton & Mishra 2014; Vos & Schoemaker 2011, 89). Se ilmenee niin johdettuna viestintänä kuin epävirallisempina toimina esimerkiksi käytävä- ja taukokeskustelujen kautta (Welch & Jackson 2007, 178). Sisäisen viestinnän avulla myös rakennetaan ja ylläpidetään suhteita, jotka ovat toiminnan ja tavoiteltavien päämäärien kannalta välttämättömiä organisaation sisällä (Jo & Shim 2005, 278; Theaker 2013a, 7; Welch & Jackson 2007). Näin ollen sisäinen viestintä nähdään yleensä yhtenä osana organisaation kokonaisvaltaisempaa viestintää (corporate communication), joka sisältää lisäksi organisaation viestinnän sen ulkopuolisten tahojen ja toimintaympäristön kanssa (external communication) (Malmelin 2007, 298; Vos & Shoekamer 2011).

Kyseinen jako organisaatioviestinnän osa-alueiden välillä on kuitenkin enemmän suuntaa-antava, sillä selvää eroa niiden tai muiden organisaation toiminta-alueiden välillä, ei ole enää helppo tehdä. Taustalla vaikuttaa ennen kaikkea yhteiskuntamme vahva viestinnällistyminen etenkin uusien teknologioiden ja sosiaalisen median kasvun osalta, minkä vuoksi organisaatioiden sisäisen ja ulkoisen viestinnän rajat ovat muuttuneet liukuviksi (Juholin 2013, 24 - 25).

Mazzein (2010, 230) mukaan sisäinen viestintä voidaankin määritellä ennemmin juuri abstraktien asioiden kuten tiedon, viestintäkäytäntöjen ja vuorovaikutuksen, kuin perinteisten organisaatorajojen kautta.

Viestinnän rajojen hämärtymisestä kertoo myös sisäisen viestinnän levittäytyminen jokaiselle organisaation tasolle ja yhä useammalle jäsenelle, kanavalle ja areenalle. Työntekijät toimivat osaltaan organisaationsa maineen ja työnantajakuvan vastaanottajina, välittäjinä ja rakentajina ja siten edustavat organisaatiotaan niin sen sisä- kuin ulkopuolella. Heidän roolinsa voivat olla mitä vain hyvätahdon lähettiläiden ja pahimpien kriitikoiden väliltä, mistä syystä esimerkiksi perinteisesti ulkoiseen viestintään liitettyyn maineeseen ja sen rakentamiseen on panostettava myös organisaation sisällä yhä enemmän. (Ks. esim. Men 2014, 265; Von Hertzen, Melgin & Åberg 2012, 120; White, Vanc & Stafford 2010, 66.)

Myös sosiaalinen media, jossa työntekijät ovat usein sekä työnsä puolesta että vapaa-ajallaan, sekoittaa henkilökunnan rooleja sisäisinä ja ulkoisina ryhminä. Lisäksi henkilöstöksi voidaan ajatella nykyisten työntekijöiden ohella vanhat ja mahdolliset tulevaisuuden työntekijät, joiden kanssa ei viestitä enää vain ylhäältä alaspäin. (Von Hertzen ym. 2012, 120.) Useat organisaatiot tarjoavatkin nykyään osan viestinnästään samalla lailla niin sisäisille kuin ulkoisille ryhmilleen esimerkiksi organisaation blogin tai lehden kautta, mikä kuvaa hyvin viestinnän yhtenäistymistä.

Etenkin kuvattujen kehityssuuntien myötä organisaation sisäisestä viestinnästä puhuttaessa voidaan käyttää myös työyhteisöviestinnän käsitettä. Se kuvaa ehkä jopa paremmin nykypäivän viestintää organisaation sisällä, sillä sen valossa viestintä ilmenee perinteistä sisäistä viestintää laajempuna toimintana. Työyhteisöviestinnällä tarkoitetaan kaiken työyhteisössä tapahtuvan viestinnän ja vuorovaikutuksen kokonaisuutta, mitä eri jäsenten ja ryhmien välillä harjoitetaan mitä moninaisimmilla foorumeilla. (Juholin 2013, 85.) Tässä tutkimuksessa myös sisäinen viestintä ymmärrettiin yhtä laajasti kuin työyhteisöviestinnän käsite.

Yhä useammat organisaatiot ovat alkaneet tunnistaa kasvavan tarpeen sisäisen viestinnän vahvistamisessa (Mishra ym. 2014). Mikäli viestintä organisaation sisällä ei toimi kunnolla voivat kuulopuheet ja niin sanottu puskaradio nousta sitä korvaaviksi, ja ne voidaan pahimmillaan kokea myös varsinaista johdon suunnalta tulevaa viestintää luotettavampina (Theaker 2013b, 267). Pahimmillaan huono sisäinen viestintä ilmenee suoraan myös työn tuloksissa ja tehokkuudessa niitä heikentäen (Profile 2006, 4, Welchin & Jacksonin 2007, 178 mukaan). Toimiakseen sisäistä viestintää olisi harjoitettava ennen kaikkea aktiivisesti siten, että organisaation ja sen jäsenten olisi helppoa tuoda esille omat toiveensa ja tavoitteensa sekä kuulla myös toisen osapuolen näkemykset (Kuvaja & Malmelin 2008, 29). Samalla sisäinen viestintä vaatii aina myös organisaation yksilöllisten tarpeiden arviointia ja huomioon ottamista, sillä pelkkä määrän lisääminen ei yksinään ole vielä yksioikoinen ratkaisu sisäisen viestinnän kysymyksiin tai ongelmiin (Zimmermann, Sypher & Haas 1996, 195 - 199).

Sisäisen viestinnän vahvistamiseen liittyen näkemys kohderyhmistä on etenkin viime vuosien aikana korvautunut sidosryhmien eli stakeholderien

huomioimisella. Kohderyhmät nähdään ennemmin viestinnän objekteina, kun taas sidosryhmät korostavat tärkeitä ryhmiä viestinnän osapuolena (Juholin 2013, 24). Sidoryhminä nähdään kaikki ne yksilöt ja ryhmät, jotka voivat vaikuttaa organisaatioon tai vastaavasti olla sen vaikutuksen alaisena, eli esimerkiksi työntekijät (Theaker 2013b, 237). Juuri he ovat kasvattaneet arvostustaan organisaatioissa siinä määrin, että heidät nähdään usein jo kaikista tärkeimpänä pääomana ja sidoryhmänä (Kim & Rhee 2011, 243; Uusi-Rauva & Nurkka 2010, 300 - 301).

Kuvatut viestinnän kehityssuunnat ilmentävät hyvin viestinnän kaikkiallistumista ja vuorovaikutuksen korostumista työelämässä (Juholin 2013, 24). Juholinin (2007) mukaan 2000-luvun olennainen muutos on ollut nimenomaan siirtyminen kohti vastuullista vuoropuhelua, jossa jokaisella on oman vastuualueensa osalta velvollisuus myös viestinnästä. Hän puhuu viestinnästä, joka sisältää kaiken yhteisön kannalta oleellisen tiedon saatavuuden, vaihdannan ja yhteisöllisen käsittelyn. Tällöin johtajat eivät ole enää itseoikeutettuja viestijöitä, mutta heidän työssään korostuvat työn organisointi, valvonta sekä motivoiminen ja kannustaminen. (Juholin 2007.) Samalla hallinnan, tiedottamisen ja määräaikojen tilalle viestintään ovat jalkautuneet ennemmin osallistaminen, kontrollin vähentäminen, vuoropuhelu sekä jatkuva kuunteleminen ja reagoiminen (Juholin 2013, 26; Mazzei 2010, 228). Näitä nykypäivän ja tulevaisuuden muutoksia tavoitellessaan monet organisaatiot kokevatkin suuria rakenteellisia ja työkuultuuriin liittyviä muutoksia, samalla kun ne panostavat viestintäänsä ja sen kehittämiseen aikaisempaa enemmän aikaa ja rahaa (Clutterbuck 2002, 70 - 72).

Tässä tutkimuksessa organisaation sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan tiivistäen kaikkea viestintää, jota toteutetaan organisaation sisäisissä verkostoissa työn mahdollistamiseksi, sisäisten ryhmien välisten suhteiden ylläpitoon sekä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Viestinnän avulla luodaan uutta tietoa, ylläpidetään ja kehitetään työyhteisöä sekä opitaan uusia asioita ja luodaan siten edellytykset työnteolle (Juholin 2013, 85 - 86), jolloin se voidaan nähdä elintärkeänä koko organisaation toiminnalle ja menestykselle (Malmelin 2007, 300).

2.2 Viestinnän avoimuus ja läpinäkyvyys

Avoimuudesta (openness) ja toiminnan läpinäkyvyydestä (transparency) puhutaan työelämässä jatkuvasti, ja juuri niihin useiden yksityisten ja julkisten organisaatioiden strategiat nykypäivänä perustuvatkin (Isokangas & Kankkunen 2011, 19 - 21). Kuten tässäkin tutkimuksessa näitä käsitteitä käytetään usein synonyymeinä, ja niihin liitetään muun muassa toiminnan vilpittömyys, lahjomattomuus, eettisyys ja rehellisyys. Kun puhutaan organisaation avoimuudesta sisäisen viestinnän näkökulmasta tarkoitetaan sillä usein tiedon vapaata virtaa organisaation sisällä. (Bennis, Goleman & O'Toole 2008, vii - 4.) Tarkemmin avoimuus näkyy organisaation sisäisessä viestinnässä muun muassa palautteen vaihtona, kuuntelemisena, helposti saavutettavana tietona sekä mahdollisuutena osallistua päätöksentekoon ja viestintään (Mazzei 2014, 92).

Niin työntekijät kuin ympäröivä yhteiskunta ja sen toimintaympäristöt vaativat organisaatioiden viestinnältä enemmän läpinäkyvyyttä ja ennakoivuutta (Crumpton 2011; Holtz & Havens 2009, 23; Kuvaja & Malmelin 2008, 48), mikä on

ajanut organisaatioita kehittämään toimintaansa ja ottamaan käyttöön uusia viestinnän välineitä ja tapoja. Ajatus organisaation toiminnan kontrolloimisesta on siirtynyt useissa organisaatioissa innovatiivisen ja avoimemman kulttuurin suosioon, mikä vastaa paremmin tämän päivän nopean sopeutumiskyvyn ja joustavuuden vaatimuksiin. Vanhanaikainen hierarkia tai tiukat rajoitukset eivät myöskään houkuttele taitavaa ja motivoitunutta työvoimaa. (Li 2010, 13.) Avoimuus ei olekaan enää organisaatioille vain ihanteellista, vaan siitä on tullut myös väistämätöntä ja toiminnan kannalta kannattavaa (Bennis ym. 2008, 11; Holtz & Havens 2009, 23).

Etenkin internet ja sosiaalisen median työkalut ovat mahdollistaneet avoimuuden lisäämisen ja nostaneet samalle sen vaatimuksia, sillä ne perustuvat vuorovaikutukseen ja tiedon jakamiseen (Bennis ym. 2008, viii - ix; Holtz & Havens 2009, 17 - 22; Isokangas & Kankkunen 2011, 19 - 21). Monissa organisaatioissa tietoa jaetaan rajattomammin, jokaisen aikataulut ja paikkatiedot ovat nähtävillä, uudenlaiset hakumahdollisuudet ovat käytössä ja työntekijät voivat seurata esimerkiksi toistensa tilapäivityksiä (Isokangas & Kankkunen 2011, 28). Verkkopohjaisten viestintäratkaisujen lisäksi avoimuuteen panostetaan myös työympäristöön liittyvillä ratkaisuilla, kuten siirtymällä henkilökohtaisista työhuoneista ja -tiloista avo- tai monitilatoimistoihin, joissa myös kasvokkaisia kohtaamisia syntyy luontevammin.

Kasvavat vaatimukset liittyvät vahvasti myös organisaatiovastuuseen, jonka eräänä mittareina toiminnan ja viestinnän avoimuus nykyään nähdään (Kuvaja & Malmelin 2008, 28). Yksi vaativimmista sidosryhmistä voivat olla organisaation omat työntekijät, jotka odottavat organisaatioltaan erityisesti vastuullista toimintaa ja avointa viestintää, ja he uskaltavat myös esittää entistä rohkeammin toiveitaan. He pystyvät seuraamaan organisaationsa toimintaa yhä tarkemmin ja jakamaan siihen liittyvää tietoaan helpommin. Vaatimuksista huolimatta avoimuuden ja läpinäkyvyyden lisääminen lähtee kuitenkin johdosta, sillä se asettaa esimerkin työntekijöille kuinka asioista puhutaan ja keskustellaan, ja heidän tavoistaan työntekijät ottavat usein mallin myös omalle toiminnalleen. (Juholin 2009, 212.) Myös viestinnän ammattilaiset ovat nimenneet erääksi johtajien tärkeimmäksi ominaisuudeksi avoimen viestintätavan, joka ilmaisee selkeitä pitkän tähtäimen tavoitteita sekä kykyä johtaa omalla esimerkillään (Zerfass, Tench, Verčič, Verhoeven & Moreno 2014, 73).

Avoimuudella on useita hyviä vaikutuksia organisaation sisällä ja positiiviseksi koettuihin työympäristöihin kuvataan usein liittyvän juuri avointa viestintää (Mishra ym. 2014, 183 - 184). Aktiivinen ja avoin sisäinen viestintä voi tukea tyytyväisyyttä, tuloksellisuutta ja vastavuoroisuutta työntekijöiden keskuudessa sekä ennustaa parempaa suhdetta organisaation ja sen jäsenten välillä (Berger 2008; Men 2012; White ym. 2010, 66). Se luo ja ylläpitää osaltaan luottamusta (Balkin 1999, 393 - 394; Bruno 2013; Lopez-Fresno & Savolainen 2014, 141), ja vaikuttaa todennäköisesti myönteisesti myös työntekijöiden sitoutumiseen ja organisaation sisäiseen maineeseen (Men 2012). Avoimuuteen perustuvat hyvät suhteet työntekijöiden ja johdon keskuudessa ovatkin vahvasti yhteydessä muun muassa työntekijöiden vähäisempiin stressitasoihin ja irtisanoutumisaikomuksiin

(Humphrey, Nahrgang & Morgeson 2007, 1339 - 1347) sekä vahvempaan yhteisöllisyyteen (White ym. 2010, 70).

Vaikka avoimen ilmapiirin rakentamisessa säännöllisen viestinnän merkitys nousee jälleen esiin (Men 2012), ei avoimuus kuitenkaan tarkoita sitä, että kaiken tiedon tulisi olla näkyvää (Holtz & Havens 2009, 24; Kuvaja & Malmelin 2008, 29). Täydellinen avoimuus on tuskin koskaan kannattavaa tai edes mahdollista (Bennis ym. 2008, 6). Sen sijaan organisaatioiden on itse määriteltävä mikä määrä avoimuutta, aiheesta ja kontekstista riippuen, on juuri heidän kohdallaan tarkoituksenmukaisinta (Holtz & Havens 2009, 24).

Edelleen sisäisen avoimuuden kehittäminen on johdon lisäksi jossain määrin myös jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla, jolloin heiltä vaaditaan usein uusien ajattelutapojen ja välineiden omaksumista. Avoimuus ei voi koskaan rakentua täysin pelkästään teknologisten välineiden tai uudistusten avulla, vaan ennen kaikkea juuri työyhteisön jäsenten asenteiden, käyttäytymisen ja yhdessä luodun ilmapiirin ja kulttuurin kautta. (Aalto 2012, 103 - 108; Wojtczuk-Turek & Turek 2016, 3, 19 - 23.) Joka tapauksessa koska avoimuudella ja sujuvalla sisäisellä viestinnällä voidaan nähdä olevan niin vahva suhde toisiinsa (Aalto 2012, 108), nähdään ne useimmissa organisaatioissa tavoittelun arvoisena kokonaisuutena, jolloin päämääränä on yleisesti avoin sisäinen viestintä.

2.3 Tiedonkulusta kohti kollektiivista tiedonhallintaa

Tieto on nykypäivänä yksi tärkeimmistä pääomista organisaatioiden toiminnassa (Sarka 2014, 50; Mannermaa 2013, 1), ja sitä on kyettävä analysoimaan ja hyödyntämään yhä tehokkaammin (Mannermaa 2013, 1). Kuten tieto itsessään, myös tiedonkulku on oleellinen osa toimintaa ja viestintää. Organisaation sisällä tiedonkulku merkitsee kaikkea tiedon liikkumista, jota tapahtuu yhtäaikaaisesti useisiin eri suuntiin: alaspäin johdolta työntekijöille, ylöspäin työntekijöiltä johdolle sekä eri ryhmien ja yksilöiden välillä. (Theaker 2013b, 267.) Perinteisesti varsinainen tiedonkulku nähdään melko yksisuuntaisena viestintänä, jossa tietoa siirretään lähettäjältä vastaanottajalle. Se voi tarkoittaa esimerkiksi viestintään, rutiineihin tai toimintatapoihin liittyvän tiedon siirtymistä. (Patriotta, Castellano & Wright 2013, 523.)

Tiedosta käytetään joskus synonyymina informaation termiä, sillä näillä käsitteillä ei yleensä nähdä olevan täysin yksiselitteistä eroa (Wang & Noe 2010, 117). Joitakin rajanvetoja on kuitenkin mahdollista tehdä. Informaatio voidaan käsittää viestinä, joka välittyy lähettäjältä vastaanottajalle. Varsinainen tieto kuitenkin syntyy, kun vastaanottaja tulkitsee informaation ja yhdistää sen osaksi omaa tietopohjaansa. Tiedossa painottuvat siten ymmärrys ja informaation jalostuminen, jolloin se voidaan ymmärtää monimuotoisempana ja syvällisempänä käsitteenä. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 38 - 39; Malmelin 2007, 305.)

Koska tiedonkulku on osa viestintää, myös sillä on elintärkeä rooli organisaatioiden olemassaolon perusedellytysten ja menestyksen kannalta (ks. esim. Durugbo, Tiwari & Alcock 2013, 607; Mazzei 2010, 224). Kyky hallita ja tulkita tietoa on nykypäivänä yksi keino vähentää muuttuvan ympäristön

herättämää epävarmuuden tunnetta organisaatioissa (Camagni 1991, Häklin, Karpin & Sotaraudan 2009, 147 mukaan). Samalla kun tiedonkulku organisaatioiden sisällä, niiden ympärillä ja organisaatioiden ja niiden ympäristöjen välillä on viime vuosikymmenen aikana kasvanut merkittävästi (Li 2010, 22), ovat organisaatiot alkaneetkin panostaa yhä enemmän resurssejaan tiedonhallintaan (knowledge management) (Sherehiy & Karwowski 2006, 310 - 311; Sarka 2014, 50). Suurimmat syyt kasvavan tiedonkulun takana ovat teknologiset uudistukset (Li 2010, 22), jotka toisaalta samalla tarjoavat jatkuvasti uusia mahdollisuuksia ja välineitä kasvavan tietomäärän hallitsemiseen (Zerfass ym. 2014, 19). Teknologian kehittyessä myös tiedonkäsittelyn tulisikin uudistua jatkuvasti samassa suhteessa (Mannermaa 2013, 1).

Sujuvan tiedonkulun voidaan nähdä sisältävän muun muassa paljon oikea-aikaisia vastauksia, parempilaatuisia päätöksiä ja parantunutta koordinaatiota aktiviteettien ja tiimien jäsenten välillä (Nesheim & Gressgård 2014, 31). Tietoa nähdään olevan nykyään kaikkialla, mutta määrän sijaan huomion on oltava enemmän sen laadussa ja käyttökelpoisuudessa (Virtanen & Stenvall 2014, 55). Tasapainon löytäminen sisäisessä viestinnässä on kuitenkin haastavaa. Oikeakaan tieto väärässä kanavassa tai väärään aikaan ei välttämättä tavoita kohdettaan tai johda toivottuun lopputulokseen. Ensinnäkin liian vähäinen tieto voi johtaa tietotyhjiöön, joka aiheuttaa epäluottamusta ja spekulatioita. Toisaalta turhan suuri tietomäärä voi johtaa ylikuormitukseen, jolloin kaikkea tietoa ei huomioida. Ja vaikka työntekijät saisivat sopivan määrän tietoa, voi siitä silti puuttua jotain heille välttämätöntä. Siksi määrän ja oikean kanavan ohella juuri tiedon oleellisuus on tärkeintä. (White ym. 2010, 69.) Erityisen tärkeää on myös selvittää sopivimpia viestintäkanavia ja -tapoja työntekijälähtöisesti, jotta heidän tarpeisiinsa voidaan vastata (Mishra ym. 2014, 193). Monissa organisaatioissa työntekijöihin kohdistuvista viestintätutkimuksista ja -kyselyistä onkin tullut yhä säännöllisempiä.

Avoin tiedon jakaminen

Vaikka tieto on elintärkeä voimavara, ei se yksinään suurissakaan määrin vie organisaatioita eteenpäin (D'Aprix 2009, 18). Tietoa tai osaamista ei myöskään voida koskaan täysin mekaanisesti siirtää ihmiseltä toiselle, vaan siihen liittyy yhä vahvemmin yksilöiden ajattelu ja kanssakäyminen (Juholin 2009, 175; Malmelin 2007, 301). Se miten tietoa ymmärretään, sovelletaan ja käytetään, määrittelee kuinka hyvin sen avulla voidaan menestyä (D'Aprix 2009, 18). Edelleen jotta tiedosta voitaisiin hyötyä mahdollisimman paljon, on tullut kriittisen tärkeäksi arvioida kuinka kokonaisvaltaisempia tiedon jakamisen ja siirtämisen prosesseja voidaan kehittää entistä parempaan suuntaan (Sarka 2014, 50).

Näin ollen perinteinen tiedonkulku on alkanut levittäytyä laajemmalle organisaatioiden sisällä ja siihen osallistuu aktiivisemmin useampia ihmisiä (Sarka 2014, 50). Tiedonkulkua ja siihen yhä vahvemmin liittyvää tiedon jakamista (knowledge sharing) käytetäänkin jo usein rinnasteisina (Paulin & Suneson 2012). Tiedon jakaminen määritellään yleensä kuitenkin tiedonkulkua laajemmin: se ei ole vain tiedon siirtymistä, vaan myös sen vaihdantaa yksilöiden, tiimien, organisaation osien ja organisaatioiden välillä (Lin & Chen 2008, 86 - 87; Paulin & Suneson 2012, 83). Lisäksi Pinhon, Regon ja Cunhan (2012, 218) näkemyksen

mukaan tiedon siirtyminen ja jakaminen voidaan erottaa toisistaan siten, että jakaminen sisältää enemmän hiljaista tietoa kun taas siirtyminen, joka tämän tutkimuksen valossa yhdistetään tiedonkulkuun, koostuu etupäässä eksplisiittisestä tiedosta. Mannermaan (2013, 50) ajatus täydentää tätä erottelua sillä, että tiedon siirtyessä tietoa ja osaamista saadaan tai otetaan talteen, mutta tiedon jakamisessa tähän liittyy kokemuksellinen tapahtuma, jossa parhaimmillaan molemmat osapuolet voivat kokea kehittymistä. Muun muassa Paulin ja Suneson (2012, 83) kuvaavatkin tiedon jakamisen korostavan tiedonkulkua enemmän juuri inhimillistä pääomaa ja vuorovaikutusta.

Tiedon jakaminen koostuu tapahtumien ketjusta, joka lähtee liikkeelle tarvittavan tiedon ja sitä tarvitsevien yksilöiden tunnistamisesta. Tämän jälkeen toimija valitsee metodin ja välineet tiedon välittämiseksi. (Lopez-Fresno & Savolainen 2014, 141.) Tiedon jakaminen voidaan nähdä toimivaksi esimerkiksi silloin, kun yksilöt hakevat ja etsivät aktiivisesti uutta tietoa sen vastaanottamisen lisäksi (Mannermaa 2013, 50). Lisäksi Sarkan (2014, 52) mukaan tehokkaassa tiedon jakamisessa työntekijä, joka on vastaanottajana, myös ymmärtää saamansa tiedon ja on valmis ja kykeneväinen hyödyntämään sitä. Jakaminen on siis oleellista tiedon soveltamisen ja tarkoituksenmukaisen käytön kannalta, koska se mahdollistaa tietoon perustuvien resurssien tehokkaamman hyödyntämisen (Nesheim & Gressgård 2014, 29). Sen avulla on myös mahdollista luoda pohjaa tiedon käytölle työn laadun parantamiseksi (Sarka 2014, 52).

Käytännössä tiedon jakamisen kautta on mahdollista kehittää yhteisiä ideoita, jalkauttaa uusia käytänteitä (Wang & Noe 2010, 117), luoda innovaatioita sekä purkaa hierarkiaa ja lisätä oikeudenmukaisuutta entistä sujuvammin (Parviainen 2006, 155). Lisäksi sen avulla voidaan rakentaa vahvempaa yhteisöllisyyttä sekä parantaa työn tehokkuutta ja jatkuvaa oppimista työyhteisössä (Parviainen 2006, 155). Näin ollen tietoa aktiivisesti ja tarkoituksenmukaisesti jakamalla työntekijät voivat edistää sekä omaa tiedon soveltamistaan että koko organisaationsa kilpailukykyä (Jackson, Chuang, Harden & Jiang 2006), sillä kun tieto on nopeammin jokaisen saatavilla oikeassa paikassa, voi datan hallinta ja siten työntekijöiden tuottavuus olla tehokkaampaa (Shah 2014, 8 - 10). Samalla on mahdollista vähentää päällekkäistä työtä, säästää aikaa ja energiaa sekä tarjota enemmän valmiita ratkaisuja ja mahdollisuuksia oppia muilta jo hyväksi koettuja käytänteitä (Patriotta ym. 2013, 520).

Etenkin jos organisaatio on levittäytynyt maantieteellisesti eri alueille korostuvat tiedon jakamisessa sen onnistunut ymmärtäminen, integroituminen ja soveltaminen (Carlile 2004, 564 - 566). Erityisesti verkkoympäristöt ovat tarjonneet tähän mahdollistavia prosesseja, ja niitä käytetäänkin tiedonhaun lisäksi juuri tiedon jakamiseen ja vaihtoon, tiimityöskentelyyn sekä avoimien tietojen ylläpitoon. Sillä tavoin voidaan myös synkronoida organisaation resursseja ja esimerkiksi parantaa ja yhtenäistää asiakassuhteiden hoitoa. (Shah 2014, 8 - 10.)

Toisaalta vaikka teknologiset välineet ja niiden hallinta helpottavat tiedon kollektiivista työstämistä ja nopeuttavat sen jakamista myös hajautuneen työyhteisön sisällä, voi niidenkin hyödyntäminen jäädä rajoittuneeksi, elleivät organisaation pitkän tähtäimen arvot ja käytänteet tue tiedon jakamista (De Long

& Fahey 2000; Wang & Noe 2010, 117). Hienotkaan rakenteet tai välineet eivät luo organisaation tarvitsemaa tietoa, vaan nimenomaan ihmiset (Ruohotie 2002, 257). Tiedonhallinta on jakautunut laajemmalle organisaatioissa osittain juuri siitä syystä, että niissä käytettävä tieto sijoittuu yhä vahvemmin työntekijöille (Sherehiy & Karwowsk 2006, 310 - 311). Siksi organisaation työkuultuuri ja käyttäytymismallit ovat tässä suhteessa hyvin ratkaisevia, sillä muun muassa ihmissuhteiden ja tiimien piirteet vaikuttavat tietoon liittyviin käytänteisiin, kuten sen jakamiseen ja luomiseen organisaation sisällä (Mannermaa 2013, 49; Wojtczuk-Turek & Turek 2016, 19). Juuri tiedon jakaminen onkin todettu useissa tutkimuksissa kaikkein tärkeimmäksi tekijäksi kokonaisvaltaisessa tiedonhallinnassa (Shaw, Subramaniam, Tan & Welge 2002).

Vuorovaikutus

Avoimeen tiedon jakamiseen liittyen työntekijät odottavat nykyään organisaationsa viestinnältä enemmän vuorovaikutusta (Kuvaja & Malmelin 2008, 48). Vuorovaikutteisessa viestinnässä osanottajat ovat sekä lähettäjiä että vastaanottajia, jotka keskustelevat, antavat palautetta, vastaavat ja reagoivat jatkuvasti luoden yhdessä tilannesidonnaisen viestintäprosessin (Burgoon & Ruffner 1978, 9, Millerin 2002, 7 mukaan). Deetz, Cohen ja Edley (1997, 203 - 204) kuvailevat vuorovaikutusta siten, ettei se pyri välttämättä täydelliseen yhteisymmärrykseen, vaan keskustelua estävien rajoitusten purkamiseen niin, että myös vaihtoehdot näkemykset pääsevät esille varteenotettavina vaihtoehtoina. Se on yhdessä ajattelemista ja viestimistä ilman, että kenenkään tarvitsee välttämättä valita puoliaan (Isaacs 1999). Vuorovaikutuksen kautta asiat on helpompi nostaa esille ja osaksi keskustelua jo hyvissä ajoin ennen päätöstentekoa ja sidosryhmän tarpeita voidaan kartoittaa ja huomioida viestinnän suunnittelussa alusta asti (Juholin 2009, 148; Kuvaja & Malmelin 2008, 29 - 30). Organisaation viestinnässä tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työntekijät voivat ottaa osaa päätöksenteon prosesseihin pidemmällä aikavälillä erilaisten foorumien kautta satunnaisten vaikuttamismahdollisuuksien ja yksittäisten päätösten sijaan. Toki tarkoituksena on myös, että yhteinen keskustelu vaikuttaa toiminnan tasolla asti. (Holtz & Havens 2009, 107 - 112; Juholin 2009, 148; Kuvaja & Malmelin 2008, 89.)

Juuri avoimen tiedon jakamisen avulla voidaan saavuttaa myös aitoja vuorovaikutteisempia suhteita työyhteisön sisällä. Työntekijöiden aktiivinen osallistuminen viestintään on organisaation toiminnan kannalta tärkeää, sillä se luo pohjan yhteisen tietopääoman rakentamiselle. (Mazzei 2014, 82 - 83.) Sitä ei voida rakentaa ilman aktiivista yhteistyötä (Aalto 2011, 103 - 104), minkä vuoksi työyhteisön jäsenten tulisi ottaa myös omalta osaltaan vastuuta viestinnästä ja omasta aktiivisesta ja oma-aloitteisesta osallistumisestaan niin virtuaalisilla kuin fyysisillä foorumeilla (Juholin 2013, 85 - 86).

Kollektiivinen tiedonhallinta koostuu siis henkilökohtaisten ja yhteisten tekojen ja ajatusten jakamisesta (Mannermaa 2013, 2, 46), tiedon tavoittamisen ja käytön mahdollistamisesta (Paulin & Suneson 2012, 81) sekä tiedon vaihdantaan liittyvästä aktiivisesta vuorovaikutuksesta, joita hyödynnetään organisaation toiminnoissa esimerkiksi toiminnan tehostamiseksi ja yhteisen aineettoman pääoman lisäämiseksi (Mannermaa 2013, 2, 46). Kollektiivisen tiedonhallinnan

tavoittelun taustalla on organisaation näkökulmasta kasvava halu panostaan työntekijöiden tietämyksen tehokkaampaan hyödyntämiseen sekä heidän tietopääomansa kasvun, jakamisen ja uudistamisen tukeminen ja saattaminen koko organisaation käyttöön (Sarka 2014, 50). Juuri siksi sitä voidaan tukea erityisesti organisaation ja sen jäsenten välistä vuorovaikutusta painottamalla (Men 2014, 267).

Nykyään monet organisaatiot tiedostavatkin, että kestävä ja kokonaisvaltainen kehitys voi syntyä parhaiten juuri vahvan sisäisen vuorovaikutuksen kautta, joka tiedon jakamisen rinnalla toimii parhaimmillaan uutta luovana voimavarana tukemalla oleellisesti organisaation kykyjä muuttaa toimintaa jatkuvasti parempaan suuntaan ja oppia virheistä (Nesheim & Gressgård 2014, 28; Kuvaja & Malmelin 2008, 90). Vuorovaikutuksen kautta voidaan myös rakentaa yhteenkuuluvuuden ja luottamuksen tunnetta, joka motivoi ihmisiä todennäköisemmin tekemään töitä yhteisten tavoitteiden eteen sekä jakamaan tietoaan ja omaa osaamistaan myös muille (Savolainen 2008; Virtanen & Stenvall 2014, 121). Yksilötasolla tasa-arvoinen vuorovaikutus tukee työntekijöiden edellytyksiä olla oman työnsä asiantuntija, aktiivinen toimija ja vaikuttaja (Eteläpelto, Heiskanen & Collin 2011, 362).

3 VIESTINTÄ ASIANTUNTIJATYÖSSÄ

Tässä luvussa käsitellään asiantuntijuutta ja erityisesti viestinnän roolia asiantuntijan työssä. Tarkastelu lähtee liikkeelle perinteisemmän tietotyön määrittelyllä ja kuvaamisella, jonka jälkeen siirrytään laajempaan asiantuntijuuteen. Tärkeimmät aiheet tämän tutkimuksen kannalta nousevat esiin käsitellessä asiantuntijan aktiivista roolia työelämän toimijana ja viestijänä sekä lopuksi organisaation roolia asiantuntijoidensa viestintäkäyttämisen aktivoimisessa ja tukemisessa.

3.1 Tieto- ja asiantuntijatyö

Tietotyöllä tarkoitetaan työtä, joka vaatii usein korkeaa koulutusta sekä tiedon ja tietotekniikan hallintaa. Siihen ei yleensä liity ruumiillista tai perinteistä suorittavaa työtä, mutta paljon itsenäistä työn suunnittelua ja muotoilua. (Brinkley, Fauth, Mahdon & Theodoropoulou 2009, 13 - 15; Pyöriä, Melin & Blom 2005, 89.) Pyöriän (2006b) mukaan 1960-luvun hyvinvointivaltion ja julkisen sektorin kasvu antoivat alkusysäyksen suomalaiselle tietotyölle, jolloin työ alkoi vaatia yhä enemmän juuri korkeasti koulutettuja ammattilaisia. Jo lähes kymmenen vuotta sitten Pyöriä kuvasi myös, kuinka tiedosta on tullut yksi tärkeimmistä tuotantotekijöistä ja tietotyöläisistä suurin ja tärkein työntekijäryhmä. (Pyöriä 2006b, 8.)

Käytännössä tietotekniikka on erottamaton osa tietotyötä, mutta työelämän vaatimukset eivät koostu yksinään siihen liittyvistä taidoista. Sen sijaan tietotyöllä tarkoitetaan ennen kaikkea tiedon, ei tietotekniikan, hallintaa. (Pyöriä 2006b, 8.) Lisäksi nykyajan tietotyöläiset ovat useimmiten myös oman alansa asiantuntijoita, joiden työ sisältää niin omakohtaisia kuin yleisempiä tietotyön piirteitä. Koska erilaisten asiantuntijoiden ja tietotyöläisten kirjo on laaja, voidaan hyvin erilaisia tietotyöläisiä kutsua myös asiantuntijoiksi ja päinvastoin. Suomenkielen MOT sanakirjan (MOT Kielitoimiston sanakirja 2015) mukaan asiantuntija on *”henkilö, jolla on asiantuntemusta, ekspertti, spesialisti; vars. henkilö, jolta asiantuntemuksen*

perusteella pyydetään lausuntoa jstak.” Voidaan siis ajatella, että asiantuntija on yksilö, jolla katsotaan olevan siinä määrin syvällistä tietoa ja osaamista omalta erikoisalaltaan, että häneltä voidaan kysyä siihen liittyvää neuvoa ja opastusta.

Tietotyöstä puhutaan joskus myös mobiilina työnä johtuen juuri mobiililaitteiden ja verkkoon painottuvien työympäristöjen korostumisesta, joiden avulla työtä tehdään yhä joustavammin ajasta ja paikasta riippumatta samalla aikaa ja vaivaa säästään (Shah 2014, 1 - 2). Kuitenkaan tieto- tai mobiili työn määritelmät eivät riitä kuvaamaan täysin varsinaista asiantuntijatyötä. Esimerkiksi mobiili työ painottaa nimenomaan työn tekemistä etänä tai liikkeessä muualla kuin työpaikalla (Shah 2014). Monessa asiantuntijatyössä työnteko painottuu kuitenkin yhä vahvasti konkreettiseen työpaikkaan ja toimistoon (Brinkley ym. 2009, 70), mutta samalla työ voi olla jossain määrin mobiilia, koska useimmat hyödyntävät työssään monipuolisesti erilaisia laitteita ainakin osan työajastaan. Ne ovat kuitenkin vain yksi osa modernin asiantuntijan työtä ja roolia. Toisaalta mobiili tietotyö ei tarkoita ainoastaan mahdollisuutta tehdä etätyötä modernien laitteiden avulla. Se sisältää myös työn mahdollistamisen sopivien resurssien sekä johdon tuen ja uusien johtamismallien jalkauttamisen kautta. (Shah 2014, 1 - 2.) Tämä kuvaus sopii moderniin asiantuntijatyöhön, jonka kokonaisvaltainen mahdollistaminen vaatii perinteistä tietotyötä ajatellen usein uusien tapojen omaksumista koko organisaation tasolla.

Etenkin juuri kasvava teknologian käyttö vaatii asiantuntijoilta jatkuvasti uusia taitoja (Isokangas & Kankkunen 2011, 50). Lisäksi niiden kasvattama rajattomuus, eli työn sijoittuminen verkkopohjaisiin ympäristöihin ja irtautuminen perinteisestä paikallisesta kontekstistaan, haastaa työntekijät huolehtimaan itse työn ja vapaa-ajan suhteesta (Brinkley ym. 2009, 58 - 59; Kinnunen 2010, 161), mikä voi nopean ja kasvavan tietovirran äärellä helposti hämärtyä. Uusien vaatimusten rinnalla tarvitaan myös entistä parempia perinteisiä taitoja, kuten kykyä tuottaa hyvää, selkeää ja ytimekästä tekstiä organisaation viestintäkanaviin (Isokangas & Kankkunen 2011, 50).

Modernissakaan asiantuntijatyössä ei siis ole kyse vain siitä, että uusin teknologia olisi hallittava aukottomasti. Kuten organisaation tasolla, tässäkin yhteydessä teknologia on nähtävä välineellisenä arvona, jolloin ensisijaisen tärkeää on ymmärtää ja tiedostaa miten sitä voi parhaiten hyödyntää omassa työssään (Brinkley ym. 2009, 16 - 17; Li 2010, xii). Koska tieto- ja asiantuntijatyössä käytetään joka tapauksessa entistä enemmän työaika tiedonhakuun ja sähköisiin viestintäkanaviin (Chui, Manyika, Bughin, Dobbs, Roxburgh, Sarrazin, Sands & Westergren 2012), on kehitteillä jatkuvasti uudenlaisia tapoja säästää aikaa ja vaivaa sopivien teknologisten ja verkkoon pohjautuvien ratkaisujen, kuten aktiivisen intranetin eli organisaation sisäisen lähiverkon, avulla (Cook 2008; Theaker 2013b, 274).

Toimijuus modernissa asiantuntijatyössä

Asiantuntijatyössä vaikuttaminen ja aktiivisuus ovat keskeisiä elementtejä, minkä vuoksi sitä kuvaa tänä päivänä hyvin toimijuuden käsite. Toimijuus on usein määriteltävä hieman eri tavoin tilanteen ja tarkastelutavan mukaan, mutta esimerkiksi aikuiskasvatuksen puolella käsitettä on käytetty paljon, ja se ymmärretään pääsääntöisesti ihmisten kokemana itsemääräämisoikeutena.

(Eteläpelto ym. 2011, 364). Se on ennen kaikkea mahdollisuus tehdä omaan työhön liittyviä valintoja, jotka perustuvat myös yksilön ammatillisiin tavoitteisiin ja kiinnostuksen kohteisiin (Vähäsantanen, Hökkä, Eteläpelto & Rasku-Puttonen 2012, 97). Valinnan lisäksi toimijuudessa korostuu valta (Deters 2011, 43 - 44, 215 - 216; Giddens 1984, 9, 14 - 15). Kun yksilöllä on kyky vaikuttaa johonkin asiaan, on hänellä silloin käytössään jonkinlaista valtaa. Toimijat ymmärretään siis asioista perillä oleviksi ja kykeneviksi yksilöiksi. (Heiskanen 2011, 250.)

Työelämässä ammatillinen toimijuus (professional agency) korostuu nykypäivänä monella tapaa (Eteläpelto, Hökkä, Paloniemi & Vähäsantanen 2014, 17). Se liittyy työntekijöiden osallistumiseen, vaikutusmahdollisuuksiin, innovatiivisuuteen sekä työkäytänteiden kehittämiseen ja ammatillisen identiteetin uudistamiseen (Deters 2011, 43 - 44, 214 - 215; Eteläpelto ym. 2014, 17). Konkreettisella tasolla tarkasteltuna toimijuutta ei myöskään voida erottaa resursseista, sillä ne osaltaan määrittelevät millainen toimija yksilö voi olla (Eteläpelto ym. 2011, 364). Ympäriällä vallitsevat rakenteet rajoittavat aina jossain määrin toimintaa, mutta samalle ne voivat myös tarjota mahdollisuuksia inhimilliselle toimijuudelle. Yhtäläillä juuri toimijuuden kautta kyseisiä rakenteita voidaan myös kehittää. (Heiskanen 2011, 250.)

Ammatillinen toimijuus määrittyy kuitenkin ennen kaikkea yksilön omasta ammatillisesta identiteetistä, eli muun muassa työhistorian ja -kokemusten rakentamasta kokonaisuudesta, yksilön käsityksestä itsestään omassa työssään sekä siitä, mitä hän pitää tärkeänä (Deters 2011, 215; Eteläpelto ym. 2014, 18 - 23). Nykyään työelämä vaatiikin useimmilta asiantuntijoilta jo jatkuvaa ammatti-identiteetin arviointia ja muokkausta. Oma osaamista ja työn tuloksia on tehtävä näkyväksi ja uudistettava, ja tehtäväroolin päivittymistä sekä omia tavoitteita on pystyttävä tiedostamaan ja uudelleen määrittelemään. (Eteläpelto 2011, 94; Eteläpelto, Collin & Saarinen 2007, 10.)

Myös organisaatioiden on tärkeää tukea työntekijöidensä ammatillisia identiteettejä ja niiden uudistamista, sillä ennen ulkoisen toiminnan muutoksia esimerkiksi työ- tai johtamiskäytännöissä, vaaditaan myös sisäistä ammatillista uudistumista. Kun ammatillinen identiteetti koetaan eheäksi, vaikuttaa se positiivisesti myös työhyvinvointiin ja siten myös työn tuloksiin. (Vähäsantanen, Paloniemi, Hökkä & Eteläpelto 2014, 220.) Toisaalta liian vahva ja stabiili ammatti-identiteetti voi olla myös rasite, sillä se voi toimia esteenä uusiutumiseen ja kyvyille hahmottaa työyhteisöä ja sen kehitystä kokonaisvaltaisemmin (Virtanen & Stenvall 2014, 111). Etenkin muutostilanteissa työntekijöiden on osattava työstää käsitystään itsestään sen suhteen, mitä tavoitteita ja kehitystä oma työ ja työnkuva tulevat jatkossa sisältämään, mihin työntekijä itse sijoittuu osana työympäristöä, mihin hän sitoutuu ja millaiseksi hän haluaa tulla (Eteläpelto ym. 2014, 18 - 23).

Jos toimijuus ymmärretään näin osaksi nykypäivän asiantuntijuutta, on sen valossa perinteisen tietotyön ja laajemman asiantuntijuuden erottaminen toisistaan vielä hieman selvempää. Esimerkiksi tietotyössä moni voi mahdollisesti käyttää osaamistaan vain tehtävistä suoriutumiseen mutta heitä ei vielä tällöin voida kutsua todellisiksi eksperteiksi tai asiantuntijoiksi (Eteläpelto & Tynjälä

1999, 160 - 161). Toki asiantuntijuuden nähdään edelleen rakentuvan suurelta osin koulutuksen kautta ja ammatillisella kokemuksella hankitusta asiantuntijuudesta (Tynjälä 1999, 160) mutta niiden lisäksi nykypäivän asiantuntijat erottuvat joukosta ennen kaikkea työskentelytavallaan, joka on luonnostaan jatkuvaa ongelmanratkaisua, itsensä kehittämistä ja rutiinien rikkomista (Ks. esim. Tynjälä 1999, 160 - 161; Bereiter & Scardamalia 1993, 485 - 510). Vaikka aloittelijoihin verrattuna asiantuntijoilla on laajaa ja organisoitunutta tietopohjaa, jonka avulla he pystyvät hahmottaan suurempia asiakokonaisuuksia ja ratkaisemaan ongelmia laadukkaasti ja lyhyemmässä ajassa (Hakkarainen & Paavola 2006, 216), ei asiantuntijuus synny ainoastaan tietoa tai valmiita toimintamalleja omaksumalla (Mannermaa 2013, 93). Se kasvaa ennen kaikkea päivittäisen työn ja vuorovaikutuksen kautta, jolloin se on jotain syvällisempää kuin pelkkä ammattitaito (Mannermaa 2013, 93).

Näin ollen ammattitaidon ja työkokemusten lisäksi asiantuntijaksi kasvetaan persoonallisten tekijöiden kautta. Yksilöllisiä asiantuntijuutta rakentavia ominaisuuksia ovat muun muassa vastuullisuus, avoin asenne työhön, erilaisuuden sieto, motivaatio sekä halu ja rohkeus kehittää itseään ja omaa työtään. (Mannermaa 2013, 270 - 271.) Asiantuntijatyössä oleva tietotyöläinen voidaan siis määritellä varsinaiseksi asiantuntijaksi vasta muun muassa näiden ominaisuuksien kautta. Niiden perusteella asiantuntijuuden voidaan ajatella sijoittuvan toimijuuden myötä myös lähelle oppimisen käsitettä, sillä asiantuntijuus sisältää jatkuvaa tietotaidon jalostamista ja itsereflektointia (Deters 2011, 43 - 44; Ketola 2010, 57).

Oppiminen

Oppiminen ja itsensä kehittäminen eivät tapahdu aina mutkattomasti johtuen jatkuvasti uusista haasteista, joita nousee työelämän muutosten ja etenkin tieto- ja viestintätekniiikan kehityksen suunnalta (Brinkley ym. 2009, 51; Eteläpelto ym. 2007, 8). Yksilön kohdalla työhön liittyvän oppimisen kautta hankitaan niitä valmiuksia, joiden avulla voidaan vastata muuttuviin ammattitaitovaatimuksiin. Henkilökohtainen ammatillinen kehitys ja oppiminen perustuvat ennen kaikkea yksilön omaan haluun ja tarpeeseen kehittää itseään. Oppiminen voi sisältää niin kouluttautumista, harjoittelua, taitojen kehittämistä kuin valmistautumista uusiin vaatimuksiin siten, että työstä on tulevaisuudessa mahdollista suoriutua yhtä hyvin tai paremmin kuin aikaisemmin. (Ruohotie 2002, 9.)

Organisaation tasolla kyse on jatkuvan kehityksen lisäksi muun muassa toimintatapojen muovaamisesta sekä pyrkimyksestä vahvistaa organisaation kykyä luoda ja hahmottaa omaa tulevaisuuttaan (Mannermaa 2013, 87). Uutta luovilla ja proaktiivisilla työpaikoilla myös työntekijöiltä odotetaan enemmän juuri oma-aloitteisuutta, yhteistyökykyä sekä valmiutta oppia ja hallita uusia tehtäviä (Antila 2006, 25). Siksi pelkkä muodollinen ammattiosaaminen ei enää takaa asiantuntijoidenkaan työllistymistä, vaan heiltä odotetaan erityisosaamista ja pätevyyden kehittämistä (Pyöriä 2006a, 56).

Mikäli organisaatio haluaa saada parhaimman hyödyn irti yksilöidensä osaamisesta, on sen joka tapauksessa tuettava myös heidän kasvuaan ja kehitystään (Mannermaa 2013, 1). Oppimiseen ja itsensä kehittämiseen sitoutuneet

työntekijät ovat muun muassa avoimempia uudelle tiedolle ja he ovat valmiita käyttämään sen käsittelyyn enemmän aikaa ja vaivaa (Ruohotie 2002, 9). Ruohotien (2002, 58 - 61) mukaan yksilötason oppimisprosessi voikin käynnistyä henkilökohtaisen motivaation lisäksi ulkoisista syistä, kuten organisaation tai työnkuvan muutosten, kannustavan johtamistavan ja kulttuurin tai työn kehittymistä tukevien piirteiden myötä. Työuransa aikana yksilö voi käydä läpi useita asiantuntijuuden kasvuvaiheita, jotka sijoittuvat helposti esimerkiksi juuri työpaikan tai työnkuvan muutosten aikaan (Mannermaa 2013, 93).

Jatkuvasti muuttuvat työnkuvat aiheuttavat myös omat haasteensa. Ne eivät välttämättä anna ennalta tarpeeksi selkeitä ohjeita (Kira 2003, Isoherrasen 2012, 10 mukaan), eikä työelämässä tarvittavaa asiantuntijuutta ylipäättäen ole enää yhtä helppo tunnistaa (Frelin 2013, 6; Ketola 2010, 54). Muutosten keskellä alakohtaisen osaamisen rajat ovat hämärtyneet ja ammatilliset identiteetit jossain määrin pirstaloituneet, jolloin jokaiselta vaaditaan enemmän yliammatillista osaamista (Eteläpelto ym. 2007, 9) ja työntekijöiltä ja esimiehiltä jatkuvaa vuoropuhelua työstä, sen rajauksista ja tavoitteista (Kira 2003, Isoherrasen 2012, 10 mukaan).

Koska myös tietointensiivisessä työssä tarkasti määritellyt roolit ja prosessit korvautuvat yhä useammin ennemmin tilannekohtaisilla vastuilla ja yhteistyöllä (Aalto 2011, 103 - 104), nostavat asiantuntijuus ja poikkiammatillinen osaaminen, kuten sosiaaliset taidot, muutoshalukkuus ja innovatiivisuus merkitystään (mm. Julkunen 2008; Kira 2003, Isoherrasen 2012, 11 mukaan). Hyvien vuorovaikutustaitojen lisäksi muun muassa toisten tekemän työn muokkaaminen, verkottuneen toimintaympäristön ymmärrys sekä sen välineiden hallinta kuuluvat jo tämän päivän ja tulevaisuuden vaatimuksiin (Aalto 2012, 93; Paloniemi, Rasku-Puttonen & Tynjälä 2010, 24; Isokangas & Kankkunen 2011, 18). Lopulta työssä oppiminen on siis vahvasti yhteydessä niin työntekijän osallisuuteen ja valta-asemaan omassa työyhteisössään kuin työpaikan kulttuuriin ja työntekijän käsitykseen itsestään ja tulevaisuudestaan työntekijänä (Brinkley ym. 2009, 30; Eteläpelto ym. 2007, 9).

Kaikkiaan organisaatiot tulevat tarvitsemaan enemmän päteviä asiantuntijoita ja ammattilaisia. Kehittyvässä tietoyhteiskunnassa kilpailukykyä ei voida perustaa enää vain uuteen teknologiaan, sillä siihen myös kaikki muut toimijat voivat panostaa. Tietotekniikan aikakaudella merkittävintä onkin sijoittaa sosiaaliin innovaatioihin ja asiantuntijayhteisön intellektuaaliseen pääomaan, jotta myös teknologiaa hyödyntämällä voidaan saavuttaa muista eroavia tuloksia. Ratkaisevia eivät siis ole suurelta osin teknologiset uudistukset vaan se, miten niiden tarjoamat mahdollisuudet omaksutaan ja otetaan käyttöön työssä. (Pyöriä 2006b, 9.) Jokaisen työyhteisön jäsenen on hyväksyttävä, että työn tekemisen tavat muuttuvat, mikä vaatii sitä, että jokaisen on omaksuttava uudenlaisia tietoja ja taitoja optimaalisen muutoksen edistämiseksi (Ruohotie 2002, 11).

Tässä tutkimuksessa niin ammatillinen identiteetti kuin oppiminen ja kehitys ymmärretään osaksi kokonaisvaltaisempaa asiantuntijan toimijuutta. Aktiivisen toimijuuden kautta yksilöt ja organisaatiot voivat muovata osaamistaan, siihen sisältyviä taitojaan sekä toimintaansa jatkuvasti vastaamaan paremmin nykypäivän ja tulevaisuuden vaatimuksiin niin viestinnän osalta kuin laajemmin.

3.2 Asiantuntijan rooli viestijänä

Useimmilta asiantuntijoilta vaaditaan päivittäin hyviä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja, joita he hyödyntävätkin työssään jatkuvasti usein sitä sen enempiä tiedostamatta (Järvi & Vainikainen 2010, 13). Nykyään korostuvia asiantuntijan vastuualueita viestintään ja tietoon liittyen ovat jatkuva itsenäinen tiedonhaku ja sen jakaminen (Juholin 2009, 34; Järvi & Vainikainen 2010, 17). Mazzein (2010) kuvaus työntekijöiden aktiivisen viestintäkäyttäytymisen merkityksestä organisaation toiminnan kannalta sopiikin erinomaisesti asiantuntijatyöhön. Hänen mukaansa tämän hetkisten tutkimusten valossa voidaan sanoa, että työntekijät jotka ovat aktiivisia, eivät pelkäävät vastaanota tietoa, vaan he myös etsivät, käyttävät ja jakavat sitä tarkoituksenmukaisesti. He toimivat oma-aloitteisesti etsiäkseen epävirallista tai horisontaalista tietoa, ottaakseen osaa yhteisiin neuvotteluihin, informoidakseen johtajiaan ongelmakohtista, jakaakseen tietoa organisaation saamasta julkisuudesta sekä esimerkiksi hoitaakseen suhteitaan kollegoiden ja asiakkaiden kanssa. (Mazzei 2010, 224.)

Asiantuntijuuden jakamisen kollegoille ja myös muille voidaan nähdä Järven ja Vainikaisen (2010, 17) mukaan asiantuntijan työssä jopa välttämättömänä velvoitteena. Myös Juholinin (2009) mukaan viestintä on niin tärkeä osa asiantuntijan roolia, että ilman sitä työskentelymahdollisuudet käyvät kapeiksi ja pidemmän päälle jopa mahdottomiksi. Viestintä ei tarkoita asiantuntijan kannalta enää vain sitä, että hänen tehtävänänsä olisi ainoastaan tuottaa tietoa ja muiden tehtävä olisi välittää sitä eteenpäin (Järvi & Vainikainen 2010, 16). Sen sijaan asiantuntijoiden täytyy laajentaa jatkuvasti tietämystään, ei vain oman erityisalansa osalta, vaan myös sen suhteen, mitä heillä on tarjottavanaan muille ja mitä tietoa tai toimia muut asiantuntijat heiltä odottavat ja tarvitsevat (Nowotny 2003, 155). Asiantuntijuus vaatii siis aloitteellisuutta keskusteluissa ja toiminnan suunnittelussa (Iedema 2003, 111) sekä kykyä jakaa tietoa myös silloin, kun se on keskeneräistä (Aalto 2012, 93; Paloniemi ym. 2010, 24). Sujuvan viestinnän ja yhteistyön kannalta olisikin oleellista, että asiantuntijat tunnistaisivat aktiivisen viestintäkäyttäytymisen hyödyt niin oman työnsä ja kehityksensä kuin koko työyhteisön toiminnan kannalta.

Kollektiivisuus

Reflektiivistä, uutta luovaa ja mekaanisia rutiineja välttelevää asiantuntijuutta tullaan luultavasti tarvitsemaan tulevaisuudessa yhä enemmän, eikä se voi täysin onnistua ilman yhteisöllistä vuorovaikutusta (Onnismaa 2013, 28). Yhteistyö onkin nykypäivänä yhä tärkeämpää asiantuntija- ja tietotyössä, sillä tuskin yksikään asiantuntija voi enää hallita kaikkea työssään tarvittavaa tietoa tai selvittää jokaisesta tehtävästään yksin (Helakorpi 2005). Asiantuntijuutta voidaankin lähestyä yksilöllisyyden ohella myös kollektiivisena ominaisuutena, sillä nykyajan yleinen näkemys on, että kaikkein laadukkain osaaminen ja jatkuva kehitys muodostuvat parhaiten juuri yhteistyön avulla. Lisäksi yksilöiden asiantuntijuus määrittyy yleensä juuri toisten asiantuntijoiden, heidän muodostamiensa yhteisöjen ja ympäröivän kulttuurin kautta. (Palonen & Gruber 2011, 42.) Ennen kaikkea tämä kollektiivisuus ilmenee asiantuntijoiden välisen viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta.

Ammatillisen tiimi- ja yhteistyön yleistyessä asiantuntijoilta vaaditaan yhä enemmän myös erilaisten arvojen ymmärtämistä, joita työyhteisöissä voi esiintyä (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012; Paloniemi ym. 2010, 18). Työyhteisöissä ja -ympäristöissä ei myöskään toimita yleensä vain yhden ryhmän sisällä, vaan useammassa pienemmissä yksiköissä ja ryhmittymissä sen mukaan, miten työntekijöiden asiantuntijuus on määritelty (Paloniemi ym. 2010, 18). Tyypillistä on hetkellisten ryhmien syntyminen jonkin yksittäisen tai kertaluontoisen aiheen ympärille, johon haetaan kollektiivista ratkaisua. Tällöin jokainen tarjoaa omaa osaamistaan ja tietämystään, joita yhdessä hyödyntämällä parhaat tilannekohtaiset ratkaisut pyritään löytämään. (Edwards 2010, 13 - 25.)

Useat tutkijat ja kirjoittajat tarkoittavat asiantuntijuuden kollektiivisuudella nimenomaan sitä, ettei se perustu yksilösuorituksiin, vaan ennen kaikkea vuorovaikutuksesta syntyviin ratkaisuihin ja ymmärrykseen (mm. Edwards 2010, 22; Rouhelo & Trapp 2013, 33). Yhteistyötä kuvaavat ensisijaisesti jatkuva tiedon vaihdanta ja kehittyvät yhteistyön rakenteet (Paloniemi ym. 2010, 18). Voidaankin ajatella, ettei asiantuntijatyössä tieto tai tietämys ole koskaan täysin valmista, vaan ne ovat jatkuvasti kehitteillä. Tällöin kollektiivista tiedon rakentamista voidaan kuvata myös tiedon jakamisena, yhteistyönä, verkostoitumisena tai tiedon yhdistämisenä. (Parviainen 2006, 156 - 157.)

Myös työelämän toimijuus ilmenee usein yhteisöllisessäkin muodossa, jolloin toimijana on yksilön lisäksi esimerkiksi tiimi, osasto tai organisaatio, joka harjoittaa yhteisöllisiä työskentelytapoja luodakseen ehdotuksia uusista työkäytännöistä, ratkaistakseen ongelmia, käydäkseen uudelleen neuvotteluja ammatillisista identiteeteistä sekä liittäkseen yhteen kokemuksia ja osaamista (Eteläpelto ym. 2014, 23 - 28; Nowotny 2003, 155; Silander & Mahlakaarto 2014, 107; Tynjälä 2010, 84 - 85). Tällöin aktiivisessa yhteistyössä korostuvat faktatiedon lisäksi useimmiten myös monet muut tiedonmuodot, kuten hiljainen ja käytännöllinen tieto (Paavola, Lipponen & Hakkarainen 2004, 558 - 559).

Yhteistyön korostuminen asiantuntijatyössä näkyy organisaatioissa myös johtamisessa ja organisaatiojärjestelyissä, jotka eivät perustu niinkään hierarkkiseen järjestykseen, vaan tavoitteeseen saada moniammatillinen asiantuntijuus toimimaan yhtenä kokonaisuutena (Eriksson 2006, 125; Parviainen 2006, 181). On kuitenkin tiedostettava, ettei tiimeissä tai ryhmissä toimiminen välttämättä automaattisesti lisää asiantuntijoiden yhteisöllisyyttä, sillä motiivit yhteistyölle voivat olla myös strategisia ja perustua vain henkilökohtaisen hyödyn tavoitteluun (Parviainen 2006, 157). Ihanteellisessa tilanteessa asiantuntijan motiivit kohdistuvat kuitenkin niin hänen itsensä kuin koko työyhteisön kehittämiseen. Usein nämä liittyvätkin automaattisesti toisiinsa, sillä yhteistyössä muiden kanssa asiantuntijan on mahdollista tehdä sekä omaa osaamistaan näkyväksi että hyödyntää muiden tarjoamaa tietopääomaa omansa kasvattamisessa sekä laajentaa osaamistaan ja näkökulmaansa käsillä oleviin asioihin (Edwards 2010, 21; Parviainen 2006, 156 - 157). Näin ollen kollektiivisen asiantuntijuuden kautta yksilöiden ei tarvitse hallita yksin niin monia asioita, kun

heillä on pääsy myös muiden asiantuntijoiden osaamiseen ja tietotaitoon, eli yhteisiin tieto- ja taitovarantoihin (Parviainen 2006, 181).

Tulevaisuudessa asiantuntijuus on yhä vahvemmin sidoksissa juuri työyhteisöön ja asiantuntijaryhmittymiin, kuin vain yksilöön ja hänen osaamiseensa (Hakkarainen, Lallimo & Toikka 2012). Kollektiivisesta tai vuorovaikutteisesta asiantuntijuudesta puhuttaessa ei keskitytä enää vain tietämiseen ja neuvojen antamiseen, vaan asiantuntija nähdään jopa epävarmana toimijana, joka keskustelee, kuuntelee ja muodostaa siten merkityksiä yhteisen vuorovaikutuksen kautta. Tärkeää ei ole enää todellisuuden taju tai vankka tietämys, vaan mahdollisuuden taju. (Onnismaa 2013, 28 - 33.) Työyhteisö nähdään kollektiivisena kokonaisuutena, ei yksilöiden summana, ja esimerkiksi osaamisen kehittämisessä huomioidaan useammin myös viestintätaidot (Trapp 2013, 73) etenkin, kun tavoitellaan viestinnällisesti vahvaa ja osaavaa asiantuntijayhteisöä.

Niin ikään myös oppiminen on asiantuntijatyössä vahvasti yhteydessä kollektiivisuuteen, sillä sitä tapahtuu Sintosen, Collinin, Paloniemen ja Auvisen (2011, 157 - 158) mukaan ennen kaikkea jokapäiväisissä sosiaalisissa vuorovaikutus- ja kommunikaatiotilanteissa. Myös Laajalahti (2014, 245 - 255) tuo ilmi samansuuntaista viestinnän näkökulmaa, jolloin yksilön viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvän osaamisen kehittyminen yhdistyy usein ennemmin juuri kollektiiviseen tilanteeseen ja ryhmään, kuin ainoastaan yksilöön itseensä. Oppiminen siis koostuu pääasiassa kollektiivisista toiminnoista, kuten osallistumisesta yhteisiin aktiviteetteihin, joiden kautta osaamista luodaan, jaetaan ja liitetään yhteen (Mannermaa 2013, 87; Sintonen ym. 2011, 157 - 158). Näin ollen vuorovaikutuksen kautta työntekijät oppivat toinen toisiltaan ja keskenään käydyistä keskusteluista (Virtanen & Stenvall 2014, 121). Viestintätaitojen ja -tapojen osalta hyvin oleellista näyttäisi olevan myös se, että yksilö tunnistaa oppiessaan ja ammatti-identiteettiään työstäessään millainen viestijä hän on ja millaiseksi hän haluaa tulla (Laajalahti 2014, 254).

Yhteistyön lisääntyessä ammatti-identiteetin ja sen rakentamisen vaatimukset koskevat yhtä lailla niin yksilöitä kuin kollektiivisesti työyhteisöjä. Oman oppimisensa kannalta työntekijät näyttäisivät pitävän erityisen tärkeänä juuri vertaistuen saamista ja kokemusten jakamista. (Vähäsantanen, Paloniemi, Hökkä, Eteläpelto 2014, 66, 220.) Myös tästä syystä sisäisen viestinnän olisi edistettävä aiemmin käsiteltyjä avointa vuorovaikutusta ja kollektiivista tiedonhallintaa samalla yksilöllistä osallistumista ja toimijuutta mahdollistaen. Kaikkiaan kollektiivisuus on jo niin tärkeää useissa organisaatioissa, että niissä panostetaan tietoisesti asiantuntijoihin, joilla on halua tehdä yhteistyötä verkostoissaan (Ihanainen-Rokio 2014). Tämänkaltaisia asiantuntijoita saatetaan kuvata niin sanotusti "hyviksi tyypeiksi", jolloin heidät nähdään jopa parempina voimavaroina kuin sellaiset huippuammattilaiset, jotka eivät yhtä lailla panosta yhteistyöhön (Parviainen 2006, 366).

Viestintätoimijuus

Esiteltyä toimijuuden käsitettä on aikaisemmissa tutkimuksissa tarkasteltu melko laajana kokonaisuutena ja monen muun kuin viestinnän alan näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa keskityttiin kuitenkin nimenomaan yhteisöviestinnän

näkökulmaan. Tästä syystä myös toimijuutta tarkasteltiin viestinnällisenä ominaisuutena, jolloin voidaan puhua esimerkiksi *viestintätoimijuudesta*, jonka avulla on mahdollista kuvata yksilöiden viestintäosaamista ja roolia osana organisaationsa tai yhteisönsä viestintää ja tiedonhallintaa. Näin ollen viestintätoimijuus nähtiin rajatumpana osana yksilön toimijuutta käsittäen kaikki hänen viestinnälliset kompetenssinsa. Spitzbergin ja Cupachin (2011, 488 - 490) kuvauksen tavoin yksilön vuorovaikutus- ja viestintätaitoihin liittyvien kompetenssien nähtiin sisältävän erilaisia sisältöön ja toisaalta ymmärrykseen ja soveltamiseen liittyviä tietoja, erilaisia taitoja sekä yksilön motivaation, joka toimii käyttäytymistä aktivoivana voimana.

Täten viestintätoimijuuteen voidaan liittää läheisestä myös samoja asioita kuin vuorovaikutusosaamiseen, jonka kognitiiviset, behavioraaliset ja affektiiviset ulottuvuudet edellyttävät juuri tietoja, taitoja ja motivaatiota (ks. esim. Spitzberg & Cupach 2002, 574 - 575; Valkonen 2003, 36 - 39). Nimettyjä kompetensseja korostaen yksi tämän tutkimuksen tavoitteista olikin pyrkiä selvittämään, miten kuvattua aktiivista viestintätoimijuutta voitaisiin edistää ja mitä se ensisijaisesti vaatii. Vaikka viestintätoimijuus nähtiin melko yksilöllisenä ominaisuutena, huomioitiin tutkimuksessa myös se, että siihen sisältyvät viestintäosaaminen muun muassa taitoineen ja tietoineen voivat rakentua ja kehittyä myös kollektiivisesti, ja ne ovat jossain määrin riippuvaisia myös toimintaympäristön tarjoamista edellytyksistä.

3.3 Organisaation rooli viestintäkäyttämisen aktivoimisessa

Useissa organisaatioissa kehitystarpeiden yhteydessä pohditaan miten voitaisiin luoda toimintatapoja, joiden kautta yhteisön jäsenten olisi mahdollista innovoida yhdessä sekä toteuttaa ja kehittää omaa toimintaansa paremmin (Paloniemi, Hökkä, Vähäsantanen, Herranen, Eteläpelto & Kalliola 2014, 196). Siitä huolimatta esimerkiksi sisäisen viestinnän kannalta oleellisten sosiaalisten verkkoviestintäratkaisujen monimuotoisuutta ja hyötyjä ei ole kuitenkaan tutkittu vielä paljon (Men 2014, 270). Niiden tarjoamat mahdollisuudet tunnustetaan kuitenkin organisaatioissa yhä selvemmin ja esimerkiksi intranetin kaltaisiin tietojärjestelmien asentamiseen käytetään usein paljon rahaa. Ongelmallista kuitenkin on, että moni organisaatio painii yhä perusongelmien kanssa, kuten kuinka houkutella työntekijät käyttämään niitä. (Cook 2008, 23; Men 2014, 280.)

Joka tapauksessa nykyään työntekijöille ei haluta tarjota ainoastaan tietoa, jota he tarvitsevat työnsä suorittamiseksi, vaan heidät halutaan organisaatioidenkin aloitteesta useammin mukaan luomaan yhteistä viestintäkulttuuria ja olemaan osa organisaation niin sanottuja hyvän tahdon lähettäjiä niin sisäisesti kuin ulkoisesti siten, että heille tarjotaan paremmat mahdollisuudet toimia ja osallistua (Mazzei 2014, 86 - 87). Viestinnän mahdollistamisella työntekijöille pyritään ennen kaikkea siihen, että työntekijät hallitsisivat itse työhön liittyvät viestinnälliset haasteet paremmin (Zerfass & Franke 2012, 14).

Niin ikään aktiivisella työntekijöillä vahvemmin viestintään ja sen myötä myös päätöksentekoon, voi samalla työntekijöiden sitoutuminen omaan organisaationsa vahvistua (Mazzei 2014, 88 - 89). Sitoutuneet ihmiset ovatkin todennäköisemmin myös viestinnällisesti aktiivisempia (Grunig & Hunt 1984, Mazzein 2010, 223

mukaan). Lisäksi mitä suurempi sitoutuminen on, sitä varmemmin työntekijät myös toimivat johdon ja koko organisaationsa intressien hyväksi (Nink & Welte 2011).

Edelleen työntekijöiden, jotka on otettu mukaan viestintään, uskotaan havaitsevan paremmin myös oman työnsä merkityksen suuremman yhteisen tavoitteen kannalta (Mazzei 2014, 87). Näistä syistä johtamismallit ovatkin siirtyneet valvonnasta kohti valtuuttamista, valmentamista ja mentorointia korostaviksi (Juuti 2002), mikä on varmasti oleellista, mikäli työntekijät halutaan saada ottamaan lisää vastuuta myös viestinnästä. Mazzein (2014) tutkimus enteileekin sisäisen viestinnän painopisteiden siirtyvän yhä vahvemmin tiedon jakamisesta työntekijöiden osallistamiseen ja aktiivisen viestintäkäyttämisen edistämiseen kaikilla organisaation tasoilla. Tämä kuvaus sopii luontevasti näkemyksiin viestinnän kaikkiallistumisesta ja tärkeydestä asiantuntijatyössä, mutta samalla nämä nousevat sisäisen viestinnän suuntaukset ja mielenkiinnonkohteet saattavat lähitulevaisuudessa johtaa myös uusien teoreettisten ajatusmallien tarpeeseen (Mazzei 2014, 93).

Otollisten edellytysten luominen

Alkuun viestinnän aktivoimisessa on hyvä selvittää, mitä toimia johdolta vaaditaan ja mihin sen on panostettava, jotta työntekijöiden viestinnällinen aktivoiminen onnistuisi. Lisäksi organisaatioissa tulisi kehittää tekniikoita työntekijöiden viestintäasenteiden havaitsemiseksi ja tunnistamiseksi. (Mazzei 2014, 92 - 93.) Jotta sopivimmat keinot ja käytänteet vuorovaikutuksen edistämiseksi voidaan löytää, on viestinnälle asetettava selkeät päämäärät. Lisäksi valittuja käytänteitä tulee arvioida ja testata, jotta niistä voidaan oppia ja niitä voidaan edelleen kehittää. (Theaker 2013b, 268.)

Koska työntekijät voivat kokea muutokset uhkaavina tai työtä hankaloittavina, eivät uusien viestintäkulttuurin ja -käytäntöjen jalkauttaminen yleensä suju täysin ongelmitta. Vastustuksen taustalla on usein tietämättömyys uudistusten vaikutuksista omaan työhön sekä pelko oman aseman heikkenemisestä, tai vaikeudesta suorittaa työtä uusien käytänteiden ja välineiden avulla. (Shah 2014, 52 - 53.) Työntekijät voivat esimerkiksi kokea, että työn ja vapaa-ajan suhde hämärtyy liikaa (Shah 2014, 16), tai he voivat tuntea negatiivisesti olevansa koko ajan tavoitettavissa (Kellaway 2011) ja siten työssään kiinni. Asiantuntijoiden voi olla myös epämiellyttävää myöntää oma osaamattomuutensa tai kehittymistarpeensa ja usein kaikkein valmiimpia oppimaan ja kehittymään ovat aktiiviset yksilöt, mutta eivät välttämättä ne, joilla siihen olisi suurin tarve (Gustafsson & Marniemi 2012, 111 - 112).

Totutun passiivisuuden taustalla voi olla myös havainnointikyvyn tai taidon puute sekä mielletyt rajoitteet (Mazzei 2010, 231). Esimerkiksi vanhentuneet sosiaaliset tai organisatoriset rakenteet, kuten valtaerot, perinteet ja niiden synnyttämät raja-aidat, saattavat olla vuorovaikutteisuuden tiellä (Matikainen 2008, 158). Nämä mahdolliset tiedonkulun ja jakamisen esteet (knowledge barriers) tulisikin ensin purkaa, jotta myös uutta tietoa voidaan ymmärtää ja tulkita (Paulin & Suneson 2012, 82). Mikäli johto tuntee, että kontrolli menetetään

kokonaan tai johdolta itseltään puuttuu vielä ymmärrystä uusien teknologioiden käyttöön liittyen tai sen hyödyntämisestä organisaation tiedon hallinnassa (Attewell 1992, 9 - 10; Shah 2014, 14 - 16), voi se itse olla este viestintäkäyttämisen lisäämiselle.

Jakaakseen tietoa työntekijät tarvitsevat sopivien välineiden lisäksi juuri oikean ilmapiirin ympärilleen (Lopez-Fresno & Savolainen 2014, 141; Wojtczuk-Turek & Turek 2016; 3). Organisaation toimintakulttuurin on tuettava työntekijöiden vuorovaikutusta ja edistettävä monipuolisia kanssakäymisen muotoja (Mannermaa 2013, 50; Wojtczuk-Turek & Turek 2016, 3). Ihanteellisessa tilanteessa työntekijät voivat kokea, että heillä on lupa viestiä avoimesti, ja että johto suhtautuu tähän kasvavaan avoimuuteen sitä tukevasti (Bennis ym. 2008, 4).

Ennen kaikkea johdon ja viestintäosaston tehtävänä on työntekijöiden motivaation tukeminen ja tarvittavan ohjauksen järjestäminen, jotta jokaisen työntekijän viestintätaidot voivat kehittyä (Mazzei 2010, 231). Lisäksi yksi johdon tärkeimmistä rooleista on aloitteellisena suunnannäyttäjänä ja esimerkin antajana toimiminen (Mazzei 2014, 90). Erityisen tärkeää on, että johto tiedostaa mitä työntekijöiden rooli tasavertaisempina kumppaneina tarkoittaa, kunnioittaa heille annettua suurempaa valtaa (Li 2010, 14) sekä jakaa vastuuta etenkin niille, jotka haluavat vaikuttaa ja tehdä töitä yhteisten asioiden eteen (Hökkä, Paloniemi, Vähäsantanen, Herranen, Manninen & Eteläpelto 2014, 136). Niin ikään työntekijöiden sitouttamiseksi osaksi sisäistä viestintää johdon on aidosti kyettävä vastaanottamaan palautetta sekä kuunneltava alkuperäisiä syitä työntekijöidensä mielipiteiden takana. Tarvittavat muutokset on kyettävä perustelemaan ja niistä tulee viestiä aktiivisesti. Tässäkin suhteessa keskinäinen kanssakäyminen ja vuorovaikutus ovat siis eräitä tehokkaimpia keinoja. (Shah 2014, 52 - 53; Theaker 2013b, 268.)

Näin ollen etenkin uusiutumista edistävä johtamistapa näyttäisi vaikuttavan positiivisesti organisaation sisäiseen viestintään. Kehitystä tukevat johtajat hyödyntävät yleensä aktiivisesti juuri kasvokkaista viestintää työntekijöidensä kanssa, sillä siten voidaan painottaa työntekijöiden kaipaamaa kuuntelemista, avoimuutta, palautteen vaihtoa, osallistumista ja suhteiden merkitystä. (Men 2014, 268.) Johtajienkin vuorovaikutustaidot joutuvat usein puntariin juuri silloin, kun he pyrkivät motivoimaan henkilöstöään yksilöllisten ammattitaitojen kehittämiseen osana jokapäiväistä työtä (Gustafsson & Marniemi 2012, 111).

Toisaalta johdon rinnalla myös viestintävastaavilla on vähintään yhtä tärkeä rooli työntekijöiden viestintäkäyttämisen tukemisessa. Esimerkiksi Mazzein (2014) tutkimuksessa viestinnän asiantuntijat tunnistivat avoimen ilmapiirin luomisen ja työntekijöiden kanssa keskustelemisen lisäksi heidän mahdollistamisensa ja mukaan ottamisen erittäin tärkeiksi sisäisessä viestinnässä. Myös Mishran ym. (2014, 192) tutkimuksessa viestinnästä vastaavat henkilöt kokivat avoimen vuorovaikutuksen edistämisen työntekijöiden kanssa olevan jopa yksi heidän päätehtävistään. Kun kyse on viestintätapojen muuttamisesta, viestintävastaavat toimivatkin usein sekä työntekijöiden että johdon mentoreina. Käytännössä he ovat yleensä ensimmäisiä edelläkävijöitä ja joutuvat mahdollisesti perustelemaan tarvittavia muutoksia. He voivat ohjata johtotehtävissä olevia kuuntelemaan

paremmin työntekijöitä, vastaanottamaan heiltä saatavaa palautetta sekä kokonaisuudessaan viestimään aktiivisemmin heidän kanssaan. (Mishra ym. 2014, 196.)

Käytännön tasolla työntekijöiden vahvistuvaan osallistamiseen liittyy usein vahvasti erilaisten virtuaalisten ympäristöjen hyödyntäminen (Olaniran 2009, 2 - 5). Vaikka etenkin vuorovaikutteisiin viestintävälineisiin panostaminen kannattaa työntekijöiden rohkaisemisessa (Mazzei 2010, 230 - 231) on käynyt selväksi, etteivät pelkkä teknologiavälineiden hankkiminen ja tarjoaminen yksinään riitä (Mazzei 2014, 90). Sen sijaan koska sisäiseen viestintään liittyy välineiden tarjoamisen lisäksi yhä selvemmin henkilöstön motivoiminen, ohjaus ja kouluttaminen, tulisi se huomioida myös muun muassa henkilöstöhallinnossa (Mazzei 2014, 92; Men 2014, 280; Theaker 2013b, 274). Työn siirtymisen verkkoympäristöihin voidaankin nähdä edesauttavan työn tehokkuutta vain silloin, kun se on suunniteltu ja jalkautettu kokonaisvaltaisesti ja se vastaa selvästi havaittuun tarpeeseen. Mikäli organisaatio ei suhtaudu kehitykseen realistisesti ja systemaattisesti voivat vaikutukset näkyä pahimmillaan negatiivisina, jopa tuottavuutta hankaloittavina, tekijöinä. (Shah 2014, 18.)

Esimerkkejä mahdollisista ongelmista on nähtävillä muun muassa Whiten ym. (2010, 75) tutkimuksessa, jossa organisaation sisäiset verkkosivut koettiin ennemmin tiedon säilöntäpaikkana kuin tiedonvälitysympäristönä. Intranetin riskinä taas on jäädä helposti turhan yksisuuntaiseksi ja johdon roolia korostavaksi, mikä on ristiriidassa nykyisten työn kehittämisoppien, kuten tiimityön, avoimuuden, luovuuden ja vuorovaikutuksen kanssa (Matikainen 2008, 156). Samat ongelmat vaikuttavat varmasti myös monissa muissa organisaatioissa ja niiden kanavissa. Oleellista olisikin kehittää tärkeimpiä verkkoviestinnän kanavia tarvittaessa yhä vuorovaikutteisempaan suuntaa pelkän tiedon säilömisestä sijaan, mikäli aktiivista yhteistyötä halutaan myös niiden avulla edistää. Toimiessaan verkkovälineiden jalkautuminen tarjoaa kuitenkin muun muassa joustavuutta osallistua vapaammin tapaamisiin ja esimerkiksi kommentointiin ilman koettua häiriötä (Olaniran 2009, 2 - 5).

Kaikkiaan näyttää siltä, ettei menestys avoimuuden kasvattamisessa tai esimerkiksi sosiaalisten medioiden käyttöönotossa organisaatioissa ole kiinni organisaation koosta, alasta tai edes aikaisemman kokemuksen määrästä sosiaalisten teknologioiden parissa. Suurin indikaattori vaikuttaa sen sijaan olevan avoin suhtautuminen kehitykseen. (Li 2010, 8.) Lisäksi työntekijöiden viestintäosaaminen ja siihen liittyvä riittävä tietotaito luonnollisesti edistävät heidän aktiivista tiedon jakamistaan (Reinholt, Pederson & Foss 2011). Erityisen hyödyllistä on selvittää miten työntekijät toivovat vastaanottavan minkäkin tiedon, sillä kun he saavat tietoa toivomansa kanavan kautta, ovat he todennäköisemmin aktiivisempia myös reagoimaan ja vastaamaan siihen (Mishra ym. 2014, 199). Lopulta toimintaa ja kulttuuria kehittämällä sekä vuorovaikutusta uudelleen organisoimalla voidaan työyhteisöissä onnistua luomaan täysin uudenlaisia tiedonmuodostuksen tapoja ja kulttuuria (Salonen 2009, 221). Tällöin niin johtajilta kuin työntekijöiltä vaaditaan osallistumista, kannanottoja, vaikuttamista, valintojen tekoa sekä ammatillisen identiteetin muokkausta eli juuri aktiivista toimijuutta (Hökkä, Vähäsantanen, Paloniemi, Herranen & Eteläpelto

2014, 122), minkä vuoksi organisaation kannattaa tukea jäsentensä toimijuutta ja sen kehittämistä.

Viestintätoimijuuden tukeminen

Koska oppiminen ja itsensä kehittäminen voidaan sijoittaa osaksi asiantuntijan toimijuutta, ovat ne tärkeitä myös asiantuntijan viestintätoimijuuden kannalta. Siksi organisaation olisikin tuettava asiantuntijoidensa ammatillisten identiteettien rakentumista, tämän tutkimuksen viitekehyksen mukaisesti etenkin sen suhteen, mikä rooli viestinnällisillä kompetensseilla on. Organisaatio voi tukea asiantuntijoidensa oppimista, niin viestinnällisten kuin muidenkin taitojen osalta, uudelleen organisoimalla vuorovaikutustapoja yhteisöllistä oppimista edistäviksi (Salonen 2009, 220). Tukemalla työntekijöiden ammatillista identiteettityötä ja toimijuutta organisaatio voi kannustaa yksilöitä parantamaan työstä suoriutumistaan ja edistää heidän mahdollisuuksiaan vastata paremmin työelämän uusiin vaatimuksiin (Ruohotie 2002, 10; Vähäsantanen ym. 2014, 66).

Konkreettisemmin myös vuorovaikutuksellisten, yksilöllisen ja yhteisöllisen toimijuuden mahdollistavien, tilojen luominen voi saada aikaan merkittäviä muutoksia organisaation sisällä. Monikytkentäiset tilat voivat edistää uusien kulttuuristen ja toiminnallisten kytkösten ja yhteistyön rakentamista. Parhaimmillaan ne voivat olla toimijuuden risteys- ja kohtaamispaikkoja, joissa johto ja työntekijät työskentelevät luovasti ja joustavasti ratkoen yhdessä eteen tulevia haasteita. (Vähäsantanen ym. 2014, 222.)

Niin ikään aktiivisen toimijuuden tukemisen kannalta myös organisaatiossa käytettävän vallan tulisi olla sitä mahdollistavaa ja edistävää (Eteläpelto ym. 2011, 357), sillä tiukasti hallitut organisaatiot voivat helposti rajoittaa liikaa työntekijöidensä toimijuutta (Vähäsantanen ym. 2012, 104). Tällöin esteinä voivat olla esimerkiksi työpaikan valtasuhteet, toiminta- ja puhutavat sekä niiden kautta rakentuvat ammatilliset roolit ja asemat (Eteläpelto ym. 2014, 23). Lisäksi asiantuntijaorganisaatioiden kompastuskivenä ovat edelleen usein liika keskittyminen laatu- ja arviointijärjestelmiin sekä tehokkuuden ja tuloksellisuuden mittaamiseen (Vanhalakka-Ruoho 2006).

Vaativan asiantuntijatyön suorittaminen ei kuitenkaan onnistu tehokkaimmin käskytyksen tai ulkoisen kontrollin kautta, vaan ennemmin valtauttamalla työntekijöitä oman työnsä vaikuttajiksi ja toimijoiksi (Eteläpelto ym. 2011, 356). Juuri siksi yksilöiden ja ryhmien toimintaa olisi ohjattava tuottamalla myös toimintaa vapauttavia tekniikoita (Silvennoinen 2011, 339 - 340). Esimerkiksi tietoa ja asiantuntijuutta arvostavan monikytkentäisyyden kautta voidaan painottaa ennemmin luovuutta, avointa vuorovaikutusta, yhteisöllistä kehittymistä sekä mahdollisimman hyvien työolojen luomista (Sveiby 1997, Virtasen & Stenvallin 2014, 112 mukaan; Vähäsantanen ym. 2012).

Näin ollen kun työntekijöiden työntekoon panostetaan käytännössä jakamalla heille tietoa, sopivat välineet, selkeät odotukset ja tarvittaessa koulutusta sekä heihin luotetaan ja onnistumisista palkitaan, voivat he menestyä työssään aivan uudella tavalla (Liff 2007, 40). Muutoksen ja kehityksen aikana ammatillisia

identiteettejä on kuitenkin kunnioitettava siinä määrin, ettei vanhasta yritetä luoda jotain uutta liian nopeasti (Vähäsantanen ym. 2012, 104 - 105), sillä mikäli työnkuva koetaan liian pirstaleiseksi tai työ sisältää muuten turhan paljon koettuja epämääräisyyksiä, voi yksilön olla vaikeaa suunnata ammatillista kehittymistään (Salonen 2009, 220). Siksi toimijuutta, yhteisöllistä vuoropuhelua ja uskallusta koskien muutoksia onkin usein harjoiteltava sekä tuettava myös organisaation tasolta (Mahlakaarto 2014, 47).

Lopulta, vaikka johto ja viestintävastaavat ovat tärkeässä roolissa motivoinnissa ja oikeiden välineiden tarjoamisessa, on vastuu omasta viestintätoimijuudesta aina asiantuntijalla itsellään ja kehitys kohti aktiivisempaa viestijää lähtee hänestä itsestään. Positiivista on se, että nykypäivänä useimmat ihmiset pitävät myös itse tärkeänä sitä, että heidän työnsä tarjoaa jatkuvasti mahdollisuuksia kehittymiselle (Heiskanen 2011, 240). Henkilökohtainen motivaatio onkin kaikkein suurimmassa roolissa avoimuuden lisäämisessä ja todennäköisyydessä vastaanottaa ja hyödyntää muilta saatavaa tietoa, ennemmin kuin pelkkä ulkopuolinen motivointi (Nesheim & Gressgård 2014, 34). Tämän halun tunnistaminen, hyödyntäminen ja tarvittaessa myös herättäminen voikin olla useissa organisaatioissa haasteellista, mutta samalla hyvin kannattavaa, ellei jopa välttämätöntä.

4 KOHTEENA JULKISHALLINNON ORGANISAATIO

Tässä luvussa käsitellään julkishallinnon organisaatioille tyypillisiä piirteitä sekä haasteita ja kehitysedellytyksiä, joita ne kohtaavat nykyaikana ja todennäköisesti tulevaisuudessa. Sen jälkeen tutustutaan kohdeorganisaatioon ja sen viestintään siinä määrin, kuin se tunnistamattomuuden rajoissa on mahdollista. Kyseessä on palveluita tarjoava julkisen puolen asiantuntijaorganisaatio, jonka käytänteet ovat joka tapauksessa monelta osin hyvin samantapaiset kuin monissa muissa julkisen puolen palvelu- ja asiantuntijaorganisaatioissa.

4.1 Julkishallinnon organisaation erityispiirteet

Julkishallinnon organisaatiot eroavat yksityisistä yrityksistä ja kolmannen sektorin toimijoista ennen kaikkea siten, että niiden toimeenpanon takana on valtio (Tiihonen 1981, 11). Suomessa valtion ylimpien toimielinten, kuten eduskunnan ja valtioneuvoston, alta löytyvät julkishallinnon yhdessä muodostavat rakenteelliset osat käsittäen muun muassa kunnat, ministeriöt sekä joukko erilaisia alue- ja paikallishallinnollisia toimijoita (Suomi.fi 2015).

Koska julkisen puolen organisaatioiden toimintaa koordinoi valtio, kuvaavat niiden toimintaa vahva säädösidonnaisuus ja poliittinen ohjaaminen (Oulasvirta 2007, 14) ja työskentelytavat perustuvat pitkälti noudatettaviin lakeihin ja säädöksiin (Vartola 2009, 27). Lisäksi julkishallinnon organisaatiot ovat usein laajempia, hierarkkisempia ja eriytyneempiä kuin yksityiset yritykset, mistä syystä ne vaativat enemmän byrokratiaa (Liff 2007, 2 - 3; Oulasvirta 2007, 14 - 17) eli ennalta säänneltyä ja keskitettyä toiminnan ohjausta (Koivumäki 2008, 50 - 52; Weber 1978). Muina perinteisinä byrokratiaa kuvaavina piirteinä voidaan nähdä muun muassa virkaperustaisuus sekä rutiininomaisesti suoritettava työ korkeamman tahon asettamien ohjeiden ja tavoitteiden mukaisesti (Koivumäki 2008, 50 - 52; Weber 1978).

Byrokratian vuoksi julkishallinnon organisaatiot muuttuvat hitaammin ja ovat yleensä vähemmän innovatiivisia kuin yksityiset yritykset (Liff 2007, 2 - 3). Eräs yksittäisistä ongelmista taustalla on päätöksenteon hitaus (Virtanen & Stenvall 2014, 57). Muutoksia ei ole mahdollista tehdä yhtä nopeasti senkään vuoksi, että julkisen puolen organisaatiolla nähdään perinteisesti olevan enemmän kriittisiä

tarkastelijoita ja vaativia tahoja (Liff 2007, 2 - 3). Toisaalta vahvempi byrokratia tekee organisaatioista ja niiden toiminnasta omalla laillaan ennustettavia, luotettavia ja vakaita (Vartola 2009, 15). Suomalaisia julkisen puolen organisaatioita kuvataan näiden piirteiden ohella usein myös ammattimaisiksi, päätöksentekokeskeisiksi ja verkottuneiksi (Virtanen & Stenvall 2014, 48), ja niiden työntekijät ovat lähivuosina vaikuttaneet kokevan organisaationsa yleensä enemmän positiivisessa kuin negatiivisessa valossa, johtuen muun muassa koetusta varmuudesta työpaikkojen pysyvyyden suhteen (T-Media 2011; 2012; 2014; Valtiovarainministeriö 2009).

Julkisella puolella toiminta keskittyy useimmiten palveluiden tuottamiseen (Jørgensen, Hansen, Antonsen & Melander 1998; Cinca, Molinero & Queiroz 2003) ja toisin kuin yksityisissä yrityksissä, ensisijaisena tavoitteena ei ole taloudellinen voitto, vaan kansalaisten palveleminen ja suojeleminen (Liff 2007, 2 - 3). Kyse on ennen kaikkea yhteisöllisten tavoitteiden saavuttamisesta ja palveluiden vastaanottajien tarpeista (Oulasvirta 2007, 21 - 22). Koska tavoitteet liittyvät juuri julkisten palveluiden parantamiseen voiton tavoittelun sijaan, vaaditaan julkisen puolen organisaatioilta usein myös enemmän toiminnan läpinäkyvyyttä ja avoimuutta (Luoma-aho 2006, 14). Toiminnan on oltava jossain määrin avointa myös siitä syystä, että sitä rahoitetaan verovaroin ja ohjataan julkisuuslainsäädännöllä. Näiden lisäksi toimintaa koordinoivat jossain määrin demokraattinen kontrolli, julkisuus ja aktiiviset tiedotusvälineet. (Virtanen & Stenvall 2014, 83.)

Myös julkishallinnon organisaatioita haastavat tänä päivänä monet kehitysvaatimukset, joita nostavat muun muassa taloudellinen tilanne, tuottavuusvaatimukset, asiakastarpeiden nopeat muutokset, rakenteelliset uudistukset ja työntekijöiden eläköityminen (Gustafsson & Marniemi 2012, 7). Etenkin haastava taloudellinen tilanne ja väestörakenteen kasvava muutos ovat tällä hetkellä Suomea ja sen julkisia organisaatioita vahvasti huolestuttavia aiheita (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012). Lisäksi näyttää siltä, että lähivuosina julkista puolta tullaan uudistamaan useiden kattavien rakennemuutosten kautta.

Haasteiden keskellä luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen sekä kasvavan ja nopeutuvan tiedonkulun hallitsemisen nähdään nykyään julkishallinnon organisaatioissa jopa hieman tärkeämpinä kuin yksityisissä ja yleishyödyllisissä organisaatioissa (Zerfass ym. 2014, 85). Vaikka julkisen puolen organisaatioilla on monenlaisia tehtäviä riippuen toimenkuvasta, nähdään niissä myös tieto useimmiten tärkeämpänä resurssina ja sitä hyödynnetään tehokkaammin kuin yksityisellä puolella (Jørgensen ym. 1998; Cinca ym. 2003). Julkisen puolen organisaatiot ovatkin hyvin tietoperustaisia, minkä pohjalta niiden toiminnan menestyksellinen laatu myös pitkälti rakentuu (Virtanen & Stenvall 2014, 48, 101).

Niin ikään julkisen puolen tehtävät ovat laajentuneet vaatimaan yhä eriytyneempää ja monialaisempaa asiantuntemusta (Karppi & Sinervo 2009, 7). Edelleen melko yleisesti vallitsevasta byrokratiasta huolimatta yksittäisten asiantuntijoiden osaamiseen ja siitä muodostuvaan kokonaisuhyötyyn onkin alettu kiinnittää enemmän huomioita (Virtanen & Stenvall 2014, 97). Päätöksentekoa ohjaa modernissa julkishallinnon organisaatioissa usein juuri tietyn alan

erityisasiantuntemus, jota hyödynnetään esimerkiksi lain tulkitsemiseen ja soveltamiseen (Laakso 2009, 55). Näin ollen etenkin julkisella puolella lähes kaikki organisaatiot voidaan määritellä asiantuntijaorganisaatioiksi, joissa työn- ja päätöksenteko vaativat tietyn alan tuntemusta sekä tiedon soveltamista ja kehittämistä (Lönngqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 49). Monella tasolla julkishallinnon organisaatioiden toimintaa voitaisiin kuitenkin kehittää joustavampaa innovatiivisuutta, osaamista ja tiedonhallintaa tukevaksi, sillä useat vanhat byrokraattiset rutiinit ja päätöksenteon tavat voivat toimia niitä poissulkevasti (Brinkley ym. 2009, 62; Virtanen & Stenvall 2014, 99).

Edelleen kollektiivisuus näkyy julkisten organisaatioiden päätöksenteossa ja tiedon rakentamisessa jossain määrin jo luonnostaan, sillä niiden kohdalla on tapana kuulla useita eri tahoja ja tehdä yhteistyötä. Myös kehittäminen on nykyään yhä osallistavampaa. (Virtanen & Stenvall 2014, 98.) Julkisilla organisaatioilla on lisäksi aikaisempaa enemmän niiden toiminnan kannalta tärkeitä kumppaneita ja verkostoja ja yhteistyö sisältää myös yksityisen puolen toimijoita (Gustafsson & Marniemi 2012, 101). Näin kuvattuna yhteistyö tai kollektiivinen toiminta eivät kuitenkaan vielä kerro, missä määrin koko henkilöstö tai kaikki halukkaat työntekijät pääsevät osallistumaan ja vaikuttamaan työyhteisön sisällä esimerkiksi juuri päätöksentekoon ja tiedonhallintaan.

Haasteiden vuoksi myös julkisten organisaatioiden on siis nähtävä vaivaa pysyäksään mukana tämän päivän maailmassa. Työ- ja elinkeinoministeriön (2012) tavoitepäätöksen vuosille 2011 - 2015 sisältämät päämäärät korostavat juuri jatkuvaa uusiutumiskykyä, kaiken potentiaalın hyödyntämistä sekä alueellisten piirteiden kunnioittamista. Enää pelkkä vanhojen tapojen päivittäminen ei riitä, vaan uudistumiseksi vaaditaan laajempien muutosten ja valintojen tekoa koskien tulevaisuutta ja kehittymistä (Gustafsson & Marniemi 2012, 13). Viimeisten vuosien aikana kunta- ja valtiosektorin organisaatioissa on Tekesin (2014, 18) mukaan toteutettukin muutoksia jopa enemmän kuin yrityksissä keskimäärin. Ajalle tyypillisesti yhdeksi suurimmaksi muutosta vaativaksi ulkoiseksi tekijäksi julkisella puolella mainittiin uuden teknologian käyttöönotto (Tekes 2014, 16 - 17). Tulevaisuutta ajatellen on arvioitu, että teknologian kehitys tulee vaikuttamaan suomalaisiin julkishallinnon organisaatioihin etenkin automatisoimalla tietotyötä sekä palveluiden käytettävyyteen liittyvien sovellusten ja hallinnon tietojärjestelmien kehittämisenä (Virtanen & Stenvall 2014, 92 - 93).

Tähän mennessä parin viime vuosikymmenen aikana julkista puolta on kehitetty Suomessa myös markkinaehtoisempaan ja managerivetoisempaan suuntaan, jolloin pyrkimyksenä on oppia joitain markkinasektorille tyypillisiä tapoja (Julkunen 2011, 23). Esimerkiksi johtajat ja johtamistavat ovat tulleet tärkeämmiksi ja kehittyessään ne ovat alkaneet huomioida myös tulos pohjaisuutta vahvemmin (Kantanen 2006, 62). Konkreettisesti tasolla myös muita strategisia työkaluja on ryhdytty omaksumaan yksityisten organisaatioiden puolelta (Koivumäki 2008, 61 - 62) ja maineeseen ja kaksisuuntaiseen vuorovaikutukseen on alettu panostaa enemmän (Bentele 2005, Luoma-Ahon 2006, 12 mukaan; Grunig, Dozier, Ehling, Grunig, Repper & White 1992). Erityisen tärkeää olisi, että ulkoisen läpinäkyvyyden lisäksi sisäisen avoimuuden vahvistamiseen keskityttäisiin vahvemmin (Luoma-aho & Peltola 2006, 7). Näiden lisäksi viime vuosina

julkishallinnon organisaatioiden uudistamistarpeissa on korostunut etenkin keskustelut innovatiivisuuden puuttumisesta ja tarpeista sen lisäämiseksi (Gustafsson & Marniemi 2012, 101).

Näin ollen vanhanaikainen, puhtaasti byrokraattinen hallintatapa ei enää sovi palvelukeskeisiin julkisen puolen organisaatioihin, joissa painottuu entistä enemmän kansalais- ja asiakasläheisyys, taito uudistua muuttuvien vaatimusten mukana, palvelukyky sekä lojaalisuus asiantuntemusta ja osaamista kohtaan (Vartola 2009, 43). Byrokratiaa pyritäänkin purkamaan organisaatiosta riippuen esimerkiksi hajauttamisen, itseohjautumisen ja taloudellisen itsenäisyyden sekä asiantuntijoiden aseman uudistamisen kautta. Hajauttamisella päätösvaltaa siirretään ylhäältä alaspäin lähemmäs sitä tahoja, joka kohtaa asiakkaan. Asiantuntijoiden asema muuttuu siten, että he voivat jatkossa tehdä yhä moninaisempia tehtäviä oman osaamisensa mukaan. (Vartola 2009, 34 - 35.) Virtanen ja Stenvall (2014) kuvailevat uudistumiskykyistä julkista organisaatiota sellaiseksi, joka katsoo tulevaan ja jolla on kyky muuttaa muutostarpeensa konkreettisiksi tavoitteiksi, jotka se saa myös toteutettua. Tämänkaltainen, myös älykkääksi kuvailtava, julkinen organisaatio on heidän mukaansa avoin, työkuultuuriltaan innostava ja luova sekä virheistään oppiva ja päämäärätietoinen toimintansa kehittämisessä. (Virtanen & Stenvall 2014, 21 - 22.)

Vaikka julkishallinnolliset organisaatiot ovat kehittymässä toiminta- ja johtamistavoiltaan enemmän kohti yksityisen puolen firmoja, vallitsee niissä edelleen verrattain korkea byrokratia, mikä voi luoda ongelmia myös sisäiseen viestintään. Viestintä on edelleen usein reaktiivista, ongelmien korjaamiseen perustuvaa ja keskittyy johdolle ja viestintävastaaville. (Gustafsson & Marniemi 2012, 81.) Virtanen ja Stenvallin (2014, 31) mielestä julkisten organisaatioiden uudistamisessa ylipäätään huomio kiinnittyy myös liian vahvasti rakenteisiin sekä virheiden ja syyllisten etsimiseen.

On useita syitä, miksi julkishallinnollisten organisaatioiden kannattaisikin panostaa ennakoivaan viestintään, vuorovaikutuksen vahvistamiseen sekä asiantuntijoiden osaamisen hyödyntämiseen uudella tavalla ja ennakkoluulottomillakin tavoilla (Gustafsson & Marniemi 2012, 81; Virtanen & Stenvall 2014, 31). Samankaltaiset suositukset tulevat ilmi myös varsinaisista valtioneuvoston viestintäohjeista, joissa korostetaan avoimen ja vuorovaikutteisen sisäisen viestinnän merkitystä muun muassa työnteon sujuvuuden, yhteisöllisyyden, sisäisen luottamuksen ja ylipäätään toiminnan kehityksen kannalta. Vastuu sisäisen viestinnän ja siihen sisältyvän tiedonkulun sujuvuudesta sijoitetaan ennen kaikkea johdolle ja viestintävastaaville, mutta samalla ajalle tyypillisesti tuodaan ilmi myös jokaisen työntekijän omaa vastuuta esimerkiksi aktiivisessa tiedon hakemisessa ja välittämisessä. (Valtioneuvoston kanslia 2010, 21 - 22.)

Positiivista on kuitenkin jo se, että julkisissa organisaatioissa toimivilla ihmisillä on usein hyvin vahvaa osaamista ja asiantuntemusta. Niiden kokonaisvaltaisempi hyödyntäminen luovuuden ja monimutkaisen ongelmanratkaisun rinnalla tulevat tosin mitä todennäköisemmin vaatimaan organisaatioilta uudella tavalla toimijuuden mahdollistavia edellytyksiä ja tiloja. (Virtanen & Stenvall 2014, 114.)

Positiivista on myös se, että kehittäminen toteutuu työpaikoilla usein tiimityön kautta ja julkisen puolen organisaatioissa tiimien valta ja vastuut ovat tyypillisesti muita sektoreita laajemmat. Lisäksi julkisen puolen innovatiivisille organisaatioille on tyypillistä, että työtovereilta saatava sosiaalinen tuki ja tiimeihin kuuluminen ovat merkittävämmässä osassa kuin yksityisen puolen organisaatioissa (Tekes 2014, 23, 31). Myös siksi innovatiivisuutta tavoittelevien julkisten organisaatioiden olisi hyvä panostaa enemmän tiedon jakamisen ja luomisen mahdollistamiseen sekä luomaan kannusteita hyödyllisen tiedon aktiiviseen levittämiseen. Edelleen vuorovaikutusta puoltaa näkemys siitä, että käsiteltävät asiat ja ongelmat ovat julkisella puolella yleensä monimutkaisia ja laajoja, jolloin keltään yksittäiseltä ihmiseltä ei välttämättä löydy niihin sopivaa ratkaisua. Erilaisia näkemyksiä yhdistämällä voidaankin saada aikaan uusia innovatiivisia tarkastelutapoja ja ratkaisuja, ja ajattelua muuttamalla rohkeutta ja ennakkoluulottomuutta korostavaksi sidosryhmiltä nousevien aiheiden ja kehittämisideoiden kuulemista voitaisiin hyödyntää enemmän. (Virtanen & Stenvall 2014, 94 - 122, 242)

Muita pohdittavia lähitulevaisuuden haasteita julkisella puolella ovat etenkin tarvittavien sopeutumismekanismien arvioiminen, palveluiden ja niiden tarjoamisen kehittäminen sekä se, etteivät tekniikan kehittyminen ja käyttöönotto tule lähivuosina ainakaan vähenemään. Lisäksi tieto ja sen hyödyntäminen tulevat vain nostamaan merkitystään. Tärkeää tulee olemaan myös muutostrendi, joka korottaa ammatillisen osaamisen laaja-alaisuutta vahvemmin erikoisosaamisen rinnalle. Tämänkaltainen kehitys tarjoaa yksilöille mahdollisuuden edetä uralla kokonaisvaltaisemmin ja tehtävästä toiseen joustavammin. Työnantaja taas hyötyy tekijöiden käytettävyyden paranemisesta ja monipuolisuudesta. (Virtanen & Stenvall 2014, 59 - 60.)

Lopulta positiivista on etenkin se, että suomalaisissa julkishallinnon organisaatioissa ammatillinen kasvu ja työssä kehittyminen nähdään yleensä hyvin tärkeinä, ja useimmat ihmiset haluavat kokea olevansa motivoituneita ja osaavia työntekijöitä (Salonen 2009, 219; Valtiovarainministeriö 2009; 2). Työnkuvan selkeys, työn ja vuorovaikutuksen organisointi, kokemusten jakaminen ja yhteistyö koetaan ammatillisen kasvun edellytysten hahmottamista ja oppimista tukeviksi. Yleisesti osaamisen kehittämiseen suhtaudutaan julkisten organisaatioiden työntekijöiden keskuudessa myönteisesti, vaikka sen koetaankin usein jäävän liiaksi yksilöiden omalle vastuulle. (Salonen 2009, 219.)

4.2 Kohdeorganisaation esittely

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio oli eräs Väli-Suomen julkishallinnon asiantuntijaorganisaatio, jonka toiminta perustui vahvasti muiden valtakunnallisten palvelukeskusten kanssa tehtyyn yhteistyöhön. Tärkeimpiä erityispiirteitä olivat henkilöstön koostuminen eri alojen asiantuntijoista sekä työyhteisön jakautuminen eri toimipisteisiin ja yksiköihin. Suurimman päätoimipisteen lisäksi kohdeorganisaatiolla oli kaksi sivukonttoria. Yksiköt sen sijaan oli jaettu kolmeen osaan asiakaskunnan ja tarjottujen palveluiden ja toimintojen mukaan.

Siinä määrin kuin oli mahdollista, tässä tutkimuksessa pyrittiin huomioimaan myös kohdeorganisaatiossa meneillään olleita muutoksia. Sisäisen viestinnän

kannalta oleellisia olivat etenkin käytössä olevien viestintäkanavien ja -välineiden muutokset tutkimuksen tekohetkellä ja sen jälkeen sekä suunnitteilla ollut toimitilamuutos, jonka myötä työskentely oli päätetty siirtää monitilatoimistoon. Toimitilakonseptin muuttuessa, muun muassa koti- ja etätyöskentelyä paremmin mahdollistavaksi, oli kohdeorganisaatiolla tavoitteena kehittyä myös kokonaisvaltaisemmin nykyaikaisempaan suuntaan. Muutokset tehtiin ja suunniteltiin niin, että päälinjat määräytyivät valtakunnallisen tason mukaan, mutta samalla osa asioista jäi paikallisten toimistojen päätettäviksi. Etenkin asiakaslähtöisyyteen ja verkkopohjaiseen asiakaspalveluun haluttiin panostaa. Samalla kohdeorganisaatiossa tiedostettiin, että aktiivinen siirtyminen kohti nykyaikaisempia toiminta- ja viestintätapoja tulisi vaatimaan uudenlaisia ajattelutapoja koko työyhteisön tasolla.

Sisäisen viestintä määriteltiin johdon ja viestintävastaavien mukaan ennen kaikkea keskinäisenä keskusteluna, vuorovaikutuksena ja tiedonvälityksenä. Etenkin henkilöstön sijoittuminen usealle paikkakunnalla oli jatkuvasti huomioitava sisäisessä viestinnässä. Jokaiselle työntekijälle haluttiin taata oikeus käyttää työaikaan tarvittavan tiedon seuraamiseen, hakemiseen ja jakamiseen. Lisäksi työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön ja organisaation toimintaan haluttiin tukea, ja ajatusta sisäisestä viestinnästä pyrittiin kehittämään niin, että sen tiedostettaisiin olevan jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla. Sisäisen viestinnän ohjeissa tuotiin esille johdon ja esimiesten esimerkillinen rooli sekä se, että esimerkiksi tukea ja ohjausta tärkeimpien kanavien käyttöön on tarjottava. Lisäksi johdon ja viestintävastaavien roolia korostettiin avoimen vuorovaikutteisen viestinnän ja osallistumismahdollisuuksien edistäjinä.

Tärkeimmän sisäisen viestinnän kanavan, intranetin, käytössä koettiin olevan ongelmia, eikä henkilöstöä oltu saatu aktivoitua kunnolla sen käyttöön. Tutkimuksen tekohetkellä sitä oltiinkin uudistamassa vuorovaikutteisempaan malliin, jonka kautta jokaisen haluttiin saavan kaiken työnsä kannalta oleellisen tiedon. Lisäksi laajassa eri yksiköihin jakautuneessa organisaatiossa pidettiin paljon erilaisia palavereita niin yksiköiden, koko organisaation kuin pienempien työryhmien kesken. Tavoitteena oli, että ainakin kaikki koko organisaatiota koskevat valmisteilla olevat asiat jaettaisiin henkilöstön nähtäville etukäteen, jotta heillä olisi mahdollisuus tutustua aiheisiin ja esittää omia mielipiteitään joko suoraan, tai toisen kokoukseen osallistuvan henkilön kautta. Samoin kokousten tuotokset jaettiin intranetissä ja mahdollisesti käsiteltiin tarkemmin suuremmissa yhteisissä palavereissa. Myös sähköpostia käytettiin organisaation sisäisessä viestinnässä melko paljon, mutta sen liiallista käyttöä pyrittiin hillitsemään, samalla kun intranetin ja muiden kanavien käyttöastetta haluttiin kasvattaa.

Muita sisäisen viestinnän kanavia olivat muun muassa infotilaisuudet, koulutukset, seminaarit, Lync-pikaviestin, Yammer, puhelin sekä jossain määrin ilmoitustaulut ja luonnollisesti epäviralliset keskustelut. Lisäksi videotallenteet ja -yhteydet olivat tärkeitä sisäisessä viestinnässä, sillä niiden avulla henkilöstöä voitiin osallistaa ajasta ja paikasta riippumattomammin esimerkiksi eri toimipisteiden välillä. Oli selvästi nähtävillä, että kohdeorganisaation sisäisessä viestinnässä käytettiin hyvin paljon eri kanavia ja välineitä.

Kuvatut käytänteet, tavoitteet ja kokemukset koottiin alustavien keskustelujen pohjalta organisaation johdon ja viestintävastaavien kanssa sekä organisaation sisäisen viestinnän ohjeista, jotka olivat jokaisen työyhteisön jäsenen saatavilla. Kuvauksen tarkoituksena on tarjota alustavaa näkemystä siitä, millainen organisaatio oli kyseessä ja mikä sen sisäisen viestinnän tila ja tavoitteet tutkimus-
hetkellä olivat. Kyseiset taustatiedot, yhdessä tutkimuksen teoriaosuuden kanssa, toimivat pohjana tutkimusongelman ja -kysymysten muodostamiselle, jotka esitellään tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa pureudutaan tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin sekä niiden rakentumiseen vaikuttaneisiin lähtökohtiin. Laadullista tutkimusmenetelmää ja aineistonkeruussa käytettyä teemahaastattelua käydään läpi ja valinnat niiden kohdalla perustellaan. Lisäksi luvussa kerrotaan miten haastateltavat valittiin ja kuinka haastattelujen toteutus käytännössä tehtiin. Lopuksi esitellään kerätyn aineiston käsittely- ja analyysitavat.

5.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelman lähtökohtana toimi kohdeorganisaation sisällä koettu tarve vahvistaa avoimuuden tunnetta ja kehittää perinteiseksi koettua tiedonkulkua vuorovaikutteisempaan suuntaan. Nämä osa-alueet voidaan myös teoriaosuuden perusteella nimetä eräiksi tärkeimmiksi sisäisen viestinnän osiksi, joihin panostamalla voidaan monella tapaa tukea organisaatioiden toimintaa laajemminkin. Kuten edellisen kappaleen esittelyssä tuli ilmi, kohdeorganisaatiossa sisäinen viestintä perustui tutkimuksen alussa melko vahvasti perinteiseen tiedonkulkuun sekä käytössä olleisiin viestintäkanaviin ja -välineisiin. Jatkossa sen toivottiin kuitenkin painottavan enemmän tiedon avointa jakamista ja sen kollektiivista rakentamista. Teoriaosuuden mukaan se edellyttää asiantuntijoiden toimijuuden ja itsensä kehittämisen tukemista sekä jokaisen omaaloitteisuutta ja aktiivista osallistumista sisäiseen viestintään ja tiedonhallintaan. Näiden tavoitteiden myötä, asiantuntijoiden omia ja työyhteisön yhteisiä tulevaisuuden näkemyksiä ja päämääriä koskien organisaation sisäistä viestintää pyrittiin tarkentamaan ja uudelleen muotoilemaan. Tarkoituksena oli tarjota konkreettisia ehdotuksia, joiden avulla asiantuntijaorganisaatio voi yhdessä jokaisen jäsenensä voimin viedä toimintaansa aktiivisesti kohti tätä uudenlaista, vuorovaikutteista ja innovatiivisuutta tukevaa viestintää.

Näin ollen tutkimusongelmaksi muotoiltiin tarkemmin lause:

Miten asiantuntijaorganisaation sisäistä viestintää voidaan kehittää avoimuutta, kollektiivista tiedonhallintaa ja aktiivista viestintätoimijuutta tukevaksi?

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- 1. Mitkä tekijät rakentavat avoimuuden tunnetta työyhteisön sisällä?*
- 2. Miten organisaatio voi edistää asiantuntijoidensa keskinäistä tiedon jakamista ja vuorovaikutusta?*
- 3. Millaiset yksilölliset kompetenssit tukevat asiantuntijan viestintätoimijuuden rakentumista?*

Kaikkia tutkimuskysymyksiä tarkasteltiin asiantuntijoiden omien kokemusten valossa. Lisäksi tutkimuksessa huomioitiin kohdeorganisaation ajankohtaisia muutoksia siten, että pelkästään vallitseviin työskentelyoloihin ja -ympäristöön takertumisen sijaan huomio kiinnittyi myös tulevaan sekä siihen, miten siihen voitaisiin valmistautua ja asennoitua. Tärkein tarkoitus oli selvittää nimenomaan asiantuntijoiden näkemyksiä tutkimuksen aiheista sekä kuulla heidän kokemuksistaan niihin liittyen, ja sen jälkeen tehdä saadun aineiston perusteella johtopäätöksiä siitä, miten organisaation sisäistä viestintää kannattaisi jatkossa viedä eteenpäin. Edellisessä kappaleessa käytettyjä alustavia kuvauksia organisaation sisäisestä viestinnästä ei siis sisällytetty tutkimuksen aineistoon, sillä ne edustivat enemmän organisaation yleistä sekä johdon ja viestintävastaavien ajallisia näkemyksiä ja arvioita.

5.2 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa haluttiin selvittää ennen kaikkea asiantuntijoiden näkemyksiä ja subjektiivisia kokemuksia käsiteltäviin aiheisiin liittyen. Siten tutkimus myötäilee fenomenografista otetta, jossa keskitytään ihmisten erilaisiin kokemuksiin maailman ilmiöistä (Marton & Booth 1997, Hirsjärven & Hurmeen 2001, 168 mukaan). Tässä tutkimuksessa asiantuntijoita pyrittiinkin muiden tarkasteltavien aiheiden lisäksi sekä aktivoita miettimään että rohkaista ilmaisemaan niitä asioita, jotka he kokivat tärkeiksi oman asiantuntijuutensa kehittämisen ja aktiivisen viestintätoimijuuden kannalta. Siten pyrittiin selvittämään millä tavoin sisäistä viestintää voidaan jatkossa viedä eteenpäin niin, että se palvelisi parhaiten sekä asiantuntijoita yksilöinä että kokonaisvaltaisemmin koko työyhteisöä.

Tutkimus toteutettiin laadullisin eli kvalitatiivisin menetelmin. Laadullinen tutkimus ymmärretään yleensä yksinkertaistetusti aineiston ja siten myös analyysin kuvaukseksi ei-numeraalisin keinoin, vaikka aineiston analyysivaiheessa voidaankin soveltaa myös määrällisiä tapoja (Eskola & Suoranta 1996, 9). Laadullista tutkimusta voidaan tehdä monella tavalla, sillä lähestymistapoja ja tavoitteita on useita erilaisia (Puusa & Juuti 2011, 48). Selvä ero määrällisiin eli kvantitatiivisiin tutkimuksiin on kuitenkin se, että laadullinen tutkimus ei pyri määrällisille tutkimuksille tyypillisiin yleistyksiin (Tuomi & Sarajärvi 2004, 67, 87 - 88) vaan syvälliseen tarkasteluun, jolloin se vaatii myös enemmän aikaa (Metsämuuronen 2000, 18). Tutkittavat ilmiöt liittyvät usein esimerkiksi maailman hahmottamiseen, merkityksiin, tulevaisuuden utopioihin, kokemuksiin sekä käsityksiin, joiden avulla pyritään hahmottamaan toiminnan merkitystä (Laaksovirta 1988, 61). Tarkasteltavien ilmiöiden luonteiden vuoksi

laadullista tutkimusta voidaan kuvaila muun muassa naturalistiseksi ja aina subjektiiviseksi (Hirsjärvi & Hurme 2001, 26 - 27; McLaughlin 1991, 294, Eskolan & Suorannan 1996, 10 mukaan), jolloin tutkittavien ilmiöiden tulkinta vaatii tutkijalta aina hyvän teoreettisen ymmärryksen tutkittavasta aiheesta (Laaksovirta 1988, 61).

Perusteltua laadullinen tutkimusmenetelmä on silloin, kun halutaan ymmärtää tarkasteltavaa aihetta perinpohjaisesti, kuvata tutkittavaa ilmiötä tai antaa siitä teoreettisesti mielekäs tulkinta (Tuomi & Sarajärvi 2004, 67, 87 - 88; Puusa & Juuti 2011, 48). Tällöin tutkimuksessa painotetaan nimenomaan yksilöllisiä käsityksiä ilmiöistä ja pyritään pääsemään lähelle tutkittavien tarkasteltavalle asialle antamia merkityksiä (Hirsjärvi & Hurme 2001, 28; Tuomi & Sarajärvi 2004, 19). Juuri näistä syistä laadullinen menetelmä nähtiin parhaimpana vaihtoehtona myös tämän tutkimuksen kohdalla, koska tarkoituksena oli selvittää juuri asiantuntijoiden omia näkemyksiä ja kokemuksia tutkittaviin aiheisiin liittyen mahdollisimman syvällisesti. Myös laadulliseksi muotoutunut tutkimusongelma- ja kysymykset tukivat tätä valintaa. Valittua tutkimusmenetelmää myötäillen lopullista tulkintaa haluttiin näin ollen lähteä tavoittelemaan selvittämällä asiantuntijoiden käyttäytymisen merkitystä ja sen kontekstia sekä heidän havaintojaan ja omakohtaisista kokemuksistaan muodostuvia käsityksiään ja tulkintojaan. Lisäksi tutkimuksessa haluttiin mahdollistaa myös asiantuntijoiden menneisyyden ja kehitykseen liittyvien asioiden huomioiminen, mikä onnistuu yleensä helpoiten juuri laadullisin menetelmin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 26 - 27; Puusa & Juuti 2011, 48 - 52.)

Tutkimuksen aikana pyrittiin huomioimaan mahdollisimman hyvin myös laadullisen tutkimusmenetelmän haasteet. Valittu menetelmä vie usein enemmän aikaa kuin määrällinen tutkimus ja vaikka se vaatii aina syvällistä perehtymistä, ei tulosten saaminen siitä huolimatta ole välttämättä yhtä selvää tai yksioikoista kuin määrällisessä tutkimuksessa (Laaksovirta 1988, 58). Tämän tutkimuksen toteuttamisessa ajalliset haasteet eivät kuitenkaan nousseet kovin suuriksi, mihin vaikutti muun muassa kohdeorganisaation kanssa sovitun aikataulun joustavuus ja riittävä pituus.

Haasteena laadullisessa tutkimuksessa voi olla myös se, että tutkimuksen eri vaiheet kietoutuvat yleensä yhteen prosessinomaisesti, jolloin niitä ei voida välttämättä selvästi erottaa toisistaan, ja tulkintatyö jakautuu koko tutkimusprosessiin. Tutkijalla ei siis yleensä ole tutkimuksen alussa lukkoon lyötyjä ennako-oletuksia eli hypoteeseja. (Eskola & Suoranta 1996, 11 - 14.) Tässä tutkimuksessa prosessinomaisuus nähtiin kuitenkin enemmän vahvuutena, sillä se mahdollisti ymmärryksen ja perehtymisen jatkuvan syventämisen ja täsmentämisen koko tutkimusprosessin ajan. Juuri prosessinomaisuus ja yhteen kietoutuvat vaiheet voivat tehdä tutkimuksen toteuttamisesta avointa ja joustavaa (Puusa & Juuti 2011, 51), ja heikkojenkin signaalien hyödyntäminen eri asioiden välisten yhteyksien havaitsemisessa ja tarkastelussa voi käydä kätevämmän (Laaksovirta 1988, 61).

Laadullisessa tutkimuksessa on huomioitava aina myös tiedon subjektiivisuus. Esimerkiksi käytettävät välineet vaikuttavat jossain määrin tutkimuksen tuloksiin,

sillä saadut tulokset ovat aina yhteydessä havaintomenettelyihin ja niiden käyttäjään (Tuomi & Sarajärvi 2004, 19). Lisäksi tutkimuskohde on tutkijasta ja teoriasta riippuvainen, jolloin aineistokaan ei voi koskaan antaa tutkijalle välitöntä vastausta todellisuudesta vaan ennemmin tietoa, joka on luonteeltaan juuri subjektiivista (Puusa & Juuti 2011, 47). Niin ikään tämän tutkimuksen menetelmää valittaessa tiedostettiin myös vahva vuorovaikutussuhde, joka laadullisessa tutkimuksessa syntyy tutkittavan kohteen ja tutkijan välille. Tällöin varottavana riskinä on se, että tutkija saattaa vaikuttaa kohteeseen ja omalla toiminnallaan ohjailla saatavaa aineistoa haluamaansa suuntaan. (Laaksovirta 1988, 60.)

Lopulta keskeistä laadullisessa tutkimuksessa on päästä suoraan havaintotasoa syvemmälle ja pureutua niitä syvällisempiin subjektiivisiin rakenteisiin ja tulkintoihin (Puusa & Juuti 2011, 48). Tällöin tarkasteltavasta ilmiöstä on mahdollista saada esiin jotain uutta ja oleellista, vaikka vain yksittäistapauksena (Laaksovirta 1988, 63). Nämä tavoitteet vaativat kuitenkin aina tutkittavien oman äänen ja näkökulman esiin tuomista mahdollisimman syvällisesti (Hirsjärvi & Hurme 2001, 28; Tuomi & Sarajärvi 2004, 19), minkä vuoksi aineistonkeruumenetelmäksi valittiin tässä tutkimuksessa teemahaastattelu, joka esitellään seuraavaksi tarkemmin.

Teemahaastattelut

Tärkeintä tutkimusta tehdessä ja aineistoa kerätessä on se, että aineisto tarjoaa tutkijalle sen mitä hän on lähtenyt siitä hakemaan ja että hän voi sen perusteella ymmärtää ja kuvata käsiteltävää ilmiötä, ja siten muodostaa siitä teoreettisen tulkinnan (Eskola & Suoranta 1996, 34 - 35). Laadullisessa tutkimuksessa yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat erilaiset haastattelut (Hirsjärvi & Hurme 2001, 11; Puusa 2011a, 73; Tuomi & Sarajärvi 2004, 73 - 75). Kyseessä on tiedonkeruutapa, jossa henkilöiltä kysytään heidän omia mielipiteitään tutkimuksen kohteesta ja vastaus saadaan puhutussa muodossa. Se on ennalta suunniteltua ja tavoitteellista toimintaa, käytännössä keskustelua, jota tutkija ohjaa aina jossain määrin pyrkiessään oleellisen tiedon keräämiseen. (Eskola & Vastamäki 2015, 27; Hirsjärvi & Hurme 2001, 41 - 42; Puusa 2011a, 73.) Haastattelu on laadullisessa tutkimuksessa luontevaa siitä syystä, että kun halutaan esimerkiksi tietää miten ihminen ajattelee tai miksi hän toimii itselleen ominaisella tavalla, on yleensä kätevämpää kysyä asiasta suoraan häneltä itseltään (Hirsjärvi & Hurme 2001, 11; Tuomi & Sarajärvi 2004, 73 - 75). Tällä tavoin tutkittavien omat äänet ja näkökulmat pääsevät hyvin esille (Puusa & Juuti 2011, 56).

Niin ikään yksi haastattelun eduista on joustavuus. Haastattelijan on tarvittaessa mahdollista toistaa kysymys, selvittää ilmauksia, käydä keskustelua haastateltavan kanssa, oikaista väärinkäsityksiä sekä pyytää tarkennuksia ja selityksiä. (Puusa 2011a, 76; Tuomi & Sarajärvi 2004, 73 - 76.) Lisäksi tutkijan on mahdollista havaita myös ei-kielellisiä vihjeitä, kuten haastateltavan ilmeitä ja eleitä (Puusa 2011a, 76). Etuna on myös se, että mukaan voidaan valikoida ihmisiä, joilla on kokemusta ja näkemystä tarkasteltavista aiheista. Sovitut haastattelut ovat yleensä varmoja ja osallistujat antavat todennäköisesti käyttää niitä myös tutkimuksen aineistona. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 73 - 76.) Vastaamattomuus ei siis haastatteluissa ole usein ongelma ja niiden kohdalla nähdään suuremmat mahdollisuudet ihmisten onnistuneeseen motivointiin kuin esimerkiksi

lomakekyselyssä (Hirsjärvi & Hurme 2001, 36; Tuomi & Sarajärvi 2004, 76). Haastattelijan tehtävänä on ennen kaikkea herättää haastateltavassa uudenlaista tietoisuutta tutkittavasti ilmiöstä ja saada hänet kertomaan esimerkiksi siihen liittyvistä kokemuksistaan (Marton & Booth 1997, Hirsjärven & Hurmeen 2001, 168 mukaan).

Tässä tutkimuksessa haastatteluiden heikkous aikaa vievänä prosessina verrattuna esimerkiksi kyselyihin (Tuomi & Sarajärvi 2004, 76) ei ollut ongelma, koska sovittu aikataulu oli tarpeeksi pitkä ja joustava. Kuitenkin valitulla menetelmällä oli omat haasteensa aloittelevalle tutkijalle, sillä haastatteluiden toteuttaminen edellyttäisi mielellään jonkinlaista koulutusta tai kokemusta (Hirsjärvi & Hurme 2001, 23). Tämän tutkimuksen tekijällä oli aiempaa kokemusta kolmen teemahaastattelun osalta parityönä tehdyn kandidaatin tutkielman myötä. Tutkimuksen aikana huomioitiin myös lomakekyselyihin verrattuna suuremmat haasteet anonymiteetin osalta (Hirsjärvi & Hurme 2001, 23). Tutkimuksen aikana pidettiin huolta siitä, että haastateltavien nimet ja antamat vastaukset jäivät ainoastaan tutkijan omaan käyttöön ja että haastateltavien tunnistamattomuus säilyi myös tutkimuksen tuloksissa.

Tarkemmin haastattelumuodoksi valittiin teemahaastattelu, joka sijoittuu avoimen ja strukturoidun haastattelun välille. Siitä käytetään myös nimeä puolistrukturoitu haastattelu, sillä se ei ole täysin vapaamuotoinen mutta ei myöskään hyvin tarkkaan etukäteen suunniteltu. Sen sijaan se keskittyy käsittelemään jokaisen haastateltavan kohdalla samat aihepiirit tilanteen samalla huomioiden, jolloin haastateltavien äänet pääsevät todennäköisesti paremmin kuuluviin ja heidän tulkintansa ja antamansa merkitykset on helpompi huomioida. Toisin sanoen teemahaastattelu tarjoaa laajemmat mahdollisuudet yksilöllisten tulkintojen esiin tuomiseen kuin strukturoitu haastattelu. (Eskola & Suoranta 1996, 65 - 67; Hirsjärvi & Hurme 2001, 48.) Samalla se takaa myös avointa haastattelua varmemmin, että tärkeimmät aiheet tulevat käsitellyiksi (Eskola & Suoranta 1996, 65). Juuri näistä syistä teemahaastattelu nähtiin tässä tutkimuksessa varmimmaksi keinoksi saada tarpeeksi tutkimusongelman ja -kysymysten kannalta oleellista tietoa.

Teemojen ja haastattelurungon muodostaminen

Hirsjärven ja Hurmeen (1993, 40) ohjeita noudattaen ennen haastatteluita määriteltiin, millaisia päätelmiä saatavasti aineistosta haluttiin tehdä, ja määritellyt tavoitteet ohjasivat haastattelujen suunnittelua ja toteutusta käytännön tasolla. Tässä tutkimuksessa haluttiin saada ennen kaikkea tietoa, joka kuvaa mahdollisimman tarkasti haastateltavien, eli asiantuntijoiden, omia käsityksiä, kokemuksia ja toimintaa. Aineiston avulla pyrittiin muun muassa hahmottamaan, millaisina he kokevat tarkasteltavat ilmiöt, miten he näkevät oman toimintansa ja roolinsa, minkälaisia päämääriä heillä on ja minkä asioiden koetaan joko tukevan tai rajoittavan niiden saavuttamista.

Haastattelujen teemat muodostettiin teorian, tutkimusongelman ja -kysymysten sekä oman harkinnan ja ideoinnin pohjalta. Teemojen muodostamisessa tavoitteena oli, että ne auttaisivat mahdollisimman hyvin samaan merkityksellisiin vastauksiin tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun mukaan (Tuomi &

Sarajärvi 2004, 77 - 78). Niitä myös jaoteltiin pienempiin osa-ilmioihin ja alueisiin, joiden pohjalta esimerkki- ja tukikysymykset hahmoteltiin. Määritellyt kysymykset ja niiden aiheet olivat suuntaa-antavia teemahaastattelumenetelmää noudattaen, eikä niitä seurattu täysin samalla lailla jokaisen haastateltavan kohdalla, vaan jokaisen haastattelun aikana edettiin parhaaksi katsotulla tavalla (Eskola & Suoranta 1996, 65; Eskola & Vastamäki 2015, 28). Mikä teemahaastatteluissa on kuitenkin tärkeintä, on se, että oleellimmat aiheet käydään varmasti läpi jokaisen haastateltavan kohdalla (Hirsjärvi & Hurme 1993, 41), mikä toteutuikin tässä tutkimuksessa teemahaastattelurunkoa (ks. liite 2.) noudattamalla.

Teemojen järjestys suunniteltiin niin, että käsittely noudatteli samaa järjestystä kuin teoriaosuus ja tutkimuskysymykset. Aiheet lähtivät liikkeelle ensin yleisemmin organisaation sisäisen viestinnän avoimuudesta ja siirtyivät pikku hiljaa lähemmäs yksittäisen asiantuntijan roolia ja viestintätoimijuutta. Alkusanojen ja tarkoituksenmukaisen järjestyksen avulla joidenkin haastateltavien kohdalla vastauksia tuleviin aiheisiin ja kysymyksiin nousi esiin jo ennen kuin niitä varsinaisesti kysyttiin. Tämä nähtiin positiivisena ilmiönä, sillä siten haastateltavien omia kokemuksia muun muassa viestintätoimijuudesta saatiin kuulla ilman, että tarkentavalla kysymyksellä oltiin vielä vaikutettu tulevaan vastaukseen. Näissäkin tilanteissa haastateltaville tarjottiin kuitenkin tarvittaessa mahdollisuus myös täydentää vastauksiaan tarkentavilla kysymyksillä.

Haastattelurunkoa testattiin etukäteen kolme kertaa, minkä jälkeen osaa kysymyksistä muotoiltiin vielä uudelleen. Testihaastatteluihin osallistuneet olivat Jyväskylän yliopistolta valmistuneita yhteisöviestinnän maistereita, eikä heidän haastattelujaan sisällytetty varsinaiseen aineistoon, sillä he eivät edustaneet kohdeorganisaation asiantuntijoita. Testihaastattelut muotoiltiin niin, ettei niistä käynyt ilmi tutkimuksen varsinainen kohdeorganisaatio. Testihaastattelujen, niihin osallistuneilta henkilöiltä saadun palautteen sekä oman harkinnan jälkeen muun muassa haastattelurungon alakohtaista termistöä korvattiin vastaavilla yleiskielisillä ilmaisuilla ymmärrettävyyden parantamiseksi. Lisäksi vielä ensimmäisen varsinaisen haastattelun jälkeen yksi kysymyksistä jätettiin pois, sillä se oli haastateltavan palautteen perusteella hyvin abstrakti ja vaikeasti ymmärrettävä ja osoittautui myös muuten verrattain epäoleelliseksi. Sama aihe käsiteltiin kuitenkin myös jatkossa muiden haastateltavien kohdalla hieman eri näkökulmasta ja eri kysymyksen muodossa.

5.3 Haastateltavien valinta ja teemahaastattelujen toteutus

Tämän tutkimuksen teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Tällä valinnalla haluttiin mahdollistaa jokaisen haastateltavan huolellinen kuuleminen sekä se, että jokainen voisi rauhassa kertoa omat näkemyksensä ilman häiriöitä tai keskeytyksiä. Koska on tärkeää että henkilöt, joilta tietoja kerätään, tietäisivät mahdollisimman paljon ja heillä olisi kokemusta tutkittavista aiheista, ei haastateltavien valinta laadullisessa tutkimuksessa yleensä ole täysin sattumanvaraista, vaan jossain määrin harkittua ja tarkoitukseen sopivaa (Tuomi & Sarajärvi 2004, 87 - 88). Tässä tutkimuksessa koko organisaation jäsenistö,

johdon edustajia lukuun ottamatta, voitiin nähdä tutkimukseen sopivina osallistujina eli henkilöstöä edustavina asiantuntijoina.

Kohteiden määrä laadullisessa tutkimuksessa on hyvin tutkimuskohtainen. Tärkeintä kuitenkin on, että aineisto tarjoaa tutkijalle mahdollisuuden muodostaa mielekästä tulkintaa ja ymmärrystä käsiteltävästä aiheesta. (Eskola & Suoranta 1996, 34 - 35.) Otannassa keskitytään usein kuitenkin melko pieneen määrään, sillä yleistettävyyden sijaan tarkoituksena on pystyä analysoimaan saatavia tuloksia mahdollisimman syvällisesti. Otantamäärä riippuu myös tutkijan rakentamasta teoreettisesta perustasta ja sen sisältämistä määritelmistä, jotka ohjaavat valintoja aineiston hankinnassa. (Eskola & Suoranta 1996, 13.)

Kvalen (1996, 102) mukaan sopiva määrä haastateltavia laadullisessa tutkimuksessa on noin 15. Mikäli haastateltavia on liikaa ei aineistosta voida tehdä tarpeeksi syvällisiä tulkintoja. Jos haastateltavia taas on liian vähän ryhmien välisiä eroja tai pienimuotoisiakaan yleistyksiä ei ole mahdollista tehdä. Mutta onnistuneessa laadullisessa tutkimuksessa vain muutamaakin henkilöä haastatteleamalla voidaan saada merkittävää tietoa tarkasteltavasta aiheesta ja ymmärtää siten paikallista ilmiötä syvällisemmin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 58 - 59.)

Kysymykseen sopivasta haastateltavien määrästä voidaan vastata myös saturaation eli kylläntymisen avulla, jolloin uusia haastateltavia on otettava mukaan siihen asti, etteivät he enää tarjoa olennaista uutta tietoa tarkasteltavaan aiheeseen. (Eskola & Suoranta 1996, 34 - 35; Hirsjärvi & Hurme 2001, 60.) Koska laadullinen menetelmä painottaa kuitenkin subjektiivisuutta ja syvällisiä tulkintoja eikä niinkään yleistettävyyttä, ei laadulliselle menetelmälle tyypillisesti saturaation tavoittelemista nähty tässä tutkimuksessa sopivana mittarina tai edes täysin mahdollisena tavoitteena. Sen sijaan jokainen haastateltava subjektiivisine vastauksineen nähtiin jo lähtökohtaisesti ainutlaatuisena ja arvokkaana tutkimuksen aineiston keruun kannalta, jolloin myös jokainen lisähaastateltava olisi luultavimmin tuonut esiin aina jotain uutta esiin käsiteltävistä ilmiöistä.

Koska kohdeorganisaatiossa henkilöstö oli jakautunut useampaan toimipaikkaan, ja tutkimuksessa haluttiin huomioida koko työyhteisö mahdollisimman laajasti ja tasapuolisesti, tarjottiin jokaiselle asiantuntijalle mahdollisuus osallistua tutkimuksen haastatteluihin. Käytännössä kaikille lähetettiin yhtäaikaisesti sähköpostiviesti (ks. liite 1.), jossa kerrottiin eettisiä tutkimustapoja noudattaen lyhyesti jo etukäteen mitä aiheita tutkimus koski (Tuomi & Sarajärvi 2004, 75). Samalla esitettiin kutsu osallistua temahaastatteluun anonyymisti ja luottamuksellisesti. Asiantuntijoita kannustettiin osallistumaan, jotta he voisivat samalla päästä vaikuttamaan työyhteisönsä viestintään ja sen kehittämiseen. Lisäksi tarkoituksena oli luonnollisesti saada kokoon kattava joukko tutkimukseen soveltuvia haastateltavia. Sähköpostiviestissä kerrottiin myös, että tutkimuksesta ja sen tuloksista tulotaisiin joka tapauksessa kertomaan tarkemmin koko työyhteisölle vuoden 2015 loppuun mennessä. Lisäksi mukaan liitettiin tutkijan yhteystiedot, jotta henkilöstöllä olisi halutessaan mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimukseen ja haastatteluihin liittyen.

Ensimmäisen kutsukirjeen jälkeen haastatteluihin ilmoittautui määräaikaan mennessä ainoastaan neljä henkilöä. Koska tämä oli liian pieni otanta tarpeeksi kattavan aineiston saamiseksi, lähetettiin kutsukirje toistamiseen pidennetyllä ilmoittautumisajalla kohdeorganisaation johtajan kannustussanojen kera. Lisäksi hän mainosti haastatteluista suullisesti työyhteisölleen. Tämän jälkeen vapaaehtoisia ilmoittautuneita vielä kaksi lisää ja sen lisäksi johtaja tarjosi listan henkilöistä, jotka voisivat olla kiinnostuneita osallistumaan. Jokaiseen listalla olleeseen kuuteen henkilöön otettiin yhteyttä ja he kaikki osallistuivat haastatteluihin. Tutkimuksen ja kattavan otannan kannalta valitettavaa oli se, ettei halukkaita henkilöitä ilmoittautunut haastatteluihin kohdeorganisaation päätoimipisteen ulkopuolelta. Haastateltavia kaikista eri yksiköistä oli lopulta yhteensä 12 ja he työskentelivät kohdeorganisaation päätoimipisteellä. Jokainen haastateltava voitiin kuitenkin luokitella tarkoituksenmukaiseksi ja arvokkaaksi osallistujaksi tutkimuksen kannalta, sillä heillä kaikilla oli kokemusta ja siten myös tietoa tarkasteltavista aiheista omassa työyhteisössään ja he edustivat tutkimuksen kohderyhmää organisaationsa asiantuntijoina (Puusa 2011a, 76; Puusa & Juuti 2011, 55). Haastateltavien joukko koostui mies- ja naispuolisista asiantuntijoista, joiden ikä ja työkokemuksen kesto vaihtelivat parhaimmillaan useilla vuosikymmenillä. Niin ikään osa haastateltavista työskenteli määräaikaaisessa työsuhteessa, kun taas osalla oli takanaan jo pitkä vakituinen ura kohdeorganisaatiossa.

Haastattelut toteutettiin touko- ja kesäkuun 2015 aikana, ja tapaamispaikat sovittiin erikseen jokaisen haastateltavan kanssa. Lähes kaikki haastattelut pidettiin joko haastateltavan omassa työhuoneessa tai erikseen varatussa neuvotteluhuoneessa kohdeorganisaation tiloissa. Haastattelut veivät keskimäärin aikaa yhden tunnin, mutta vaihtelua niiden kestoissa oli 35 ja 75 minuutin välillä. Haastattelujen alussa haastateltaville luettiin saatesanat, jotka johdattelivat heitä aiheeseen ja muistuttivat haastattelujen luottamuksellisuudesta sekä haastateltavien anonymiteetistä. Tämän jälkeen heiltä varmistettiin vielä kertaalleen lupa nauhoittaa haastattelu ja käyttää sitä osana tutkimuksensa aineistoa.

Joustavuuden ja jouhevuuden takaamiseksi käsiteltävät teemat opeteltiin etukäteen, mutta myös muistiinpanovälineitä ja kirjallista haastattelurunkoa pidettiin mukana lähinnä varatoimenpiteenä. Valmiita kysymyksiä sisältävä haastattelurunko toimi ohjaavana pohjana, jota seurattiin haastattelusta riippuen joko melko tarkasti tai hyvinkin suuntaa-antavasti. Ensisijaisesti keskityttiin kuitenkin haastateltavien kuuntelemiseen ja heidän vastauksiaan hyödynnettiin keskustelun etenemisjärjestyksen ohjailmisessa. Kysymykset ja niiden järjestys määräytyivät ennen kaikkea haastateltavien puheen mukaan, mutta jokaisen haastateltavan kohdalla pidettiin huolta siitä, että kaikki teemat tulivat käsitellyiksi ja että keskustelu pysyi mahdollisimman lähellä tutkimuksen tärkeimpiä aiheita. Nauhoituksen lisäksi tehtiin lyhyitä muistiinpanoja, jotka helpottivat tarkentavien kysymysten ja tilannekohtaisten huomioiden muistamista sekä kysymysjärjestyksen ohjailua. Haastatteluiden jälkeen voitiin todeta, että haastatteluilla saatiin kerättyä kasaan aineisto, jonka avulla oli mahdollista vastata tutkimuskysymyksiin ja -ongelmaan.

5.4 Aineiston käsittely ja analyysi teemoittelemalla

Laadullisessa tutkimuksessa syvällisten tulosten saamiseksi myös aineistoa on luonnollisesti tarkoitus analysoida mahdollisimman tarkkaan (Tuomi & Sarajärvi 2004, 70). Kerätty aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä, ja analyysin tehtävänä on pilkkoa ja järjestää se selkeään ja tiiviiseen muotoon menettämättä samalla sen sisältämää informaatiota, yhdistellä saatuja osia ja rakentaa niistä mielekäs kokonaisuus. Tämän jälkeen tutkija tekee tulkintansa ja johtopäätöksensä, sanallisen kuvauksen niistä ja lopulta tuottaa uutta tietoa tarkasteltavasta ilmiöstä. (Eskola & Suoranta 1996, 104; Puusa 2011b, 115 - 116; Tuomi & Sarajärvi 2004, 110.) Laadullisen tutkimuksen analyysissä korostuvat jälleen ennen kaikkea havainnot, subjektiivisuus ja tulkinta (Tuomi & Sarajärvi 2004, 148).

Perusanalyysimenetelmänä laadullisissa tutkimuksissa voidaan pitää sisällönanalyysiä, joka toimii teoreettisena kehyksenä kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analysoimisessa. Sitä voidaan käyttää joko yksittäisenä metodina tai väljempänä kehyksenä, joka liitetään erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 93.) Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa sisällönanalyysin avulla voidaan keskittyä yksityiskohtiin sekä hyödyntää tietoja esimerkiksi materiaalin syntyhetkestä, kuten haastattelutilanteesta (Laaksovirta 1988, 77).

Tässä tutkimuksessa noudatettiin pitkältä teoriasidonnaisen analyysin mallia, jonka voidaan nähdä sijoittuvan aineistolähtöisen ja teorialähtöisen analyysin väliin. Tällöin analyysi sisältää tiettyjä teoreettisia kytkentöjä, jotka eivät kuitenkaan pohjaudu suoraan teoriaan. Teoria toimii apuna analyysin etenemisessä, mutta varsinaiset analyysiyksiköt on valittu kerätystä aineistosta. Eli vaikka saatu aineisto on tärkeässä roolissa, auttaa myös aikaisempi tieto analyysin tekemisessä ja sen vaikutus on tunnistettavissa analyysistä. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 98.) Sen tarkoitus ei ole kuitenkaan olla teoriaa testaava, vaan ennemmin uusia ajatusuria aukova (Kiviniemi 2007, 74; Tuomi & Sarajärvi 2004, 98).

Teoriasidonnaisen analyysin logiikassa on siis usein kyse abduktiivisesta päättelystä, jolloin teorianmuodostus nähdään mahdolliseksi vain silloin, kun havaintojen tekoon liittyy jokin johtolanka tai -ajatus (Alasuutari 1994; 1996, Tuomi & Sarajärven 2004, 97 mukaan). Tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit, joita hän pyrkii yhdistelemään toisiinsa luovasti synnyttäen ihanneltilanteessa samalla jotain uutta. Tulkinallisessa perinteessä pyritään niin sanottuun puhtaaseen fenomenologiseen päättelyyn, jolloin ideaalitalanteessa päättely ei tapahdu täysin teoriasidonnaisesti eikä täysin abduktiivisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 99.) Tässä tutkimuksessa johtoajatus siis kumpusi käsitellystä teoriakokonaisuudesta, joka täydensi ja tuki teemahaastatteluilla kerätyn aineiston analysointia koko prosessin ajan.

Koska aineiston käsittely suositellaan aloitettavan jo sen keräysvaiheessa (Kiviniemi 2007, 79), aloitettiin tässä tutkimuksessa haastatteluiden litterointi jo ensimmäisen haastattelun jälkeen. Haastatteluista ja litterointia työstettiin rinnakkain noin kahden kuukauden ajan. Kaikki haastattelut litteroitiin kokonaisuudessaan, niitä edeltäviä tai niiden jälkeisiä arkipäiväisiä

puheenvuoroja lukuun ottamatta. Kirjallista aineistoa kertyi litteroinnin myötä yhteensä 118 sivua sanamäärän ollessa noin 69 400. Aineistoa kerätessä ja litteroinnin edetessä myös suuntaa-antavia suurempia linjoja havainnoista alettiin alustavasti hahmotella, mikä helpotti myöhemmin tarkempien analyysivaiheiden muodostamista. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruun ja analyysin välille onkin usein mahdotonta tehdä selvää eroa, sillä niitä työstetään usein juuri hieman rinnakkain. Lisäksi virallisen aineiston, eli haastattelujen, lisäksi analyysissä ja tulkinnoissa hyödynnettiin saaduista havainnoista, kokemuksista ja muistiinpanoista kartutettua oheisaineistoa ja ymmärrystä. (Laaksovirta 1988, 61.)

Kun aineistonkeruu ja litterointi saatiin kokonaisuudessaan päätökseen, siirryttiin tutkimuksessa varsinaiseen systemaattisempaan analysointiin. Koska analyysin laatu riippuu pitkälti siitä, miten hyvin tutkija tuntee aineistonsa (Puusa 2011b, 120), käytiin tutkimuksen koko aineisto alkuun useaan kertaan huolellisesti läpi. Tämän jälkeen aineistoa yhä uudelleen luettaessa siihen alettiin lisätä muistiinpanoja, pohdintoja ja ajatuksia. Tarkoitus oli jäsentää aineistoa ja edetä kohti sen tiivistämistä niin, ettei mitään oleellista kadotettaisi, vaan päinvastoin tiivistetyn aineiston informaatioarvoa saataisiin kasvatettua.

Aineistoa lähdettiin työstämään teemoittelun mukaisesti, sillä kuten tässä tutkimuksessa, se nähdään usein sopivana tapana poimia oleellista tietoa käytännöllisen tutkimusongelman ratkaisemiseksi (Eskola & Suoranta 1996, 139). Kuten temahaastatteluissa yleensäkin myös tässä tutkimuksessa saatiin paljon hyvin mielenkiintoista tietoa, joka samalla sisälsi myös kyseessä olevan tutkimusongelman kannalta epärelevanttia tietoa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 23), jonka poisjättäminen vaati tarkkaa aineiston rajaamista. Näin ollen tema kerrallaan lähdettiin poimimaan ja kategorisoimaan oleellisia sitaatteja ja aineistoon lisättyjä muistiinpanoja. Alkuun poimittiin vain kaikkein selkeimmät huomiot, minkä jälkeen edettiin pikku hiljaa enemmän tulkintaa vaativien ilmaisujen kategorisointiin ja poimintaan.

Käytännössä ensimmäisessä vaiheessa teemat noudattelivat pitkälti tutkimuskysymyksiä ja haastatteluteemoja, jolloin aineistoa jaoteltiin eri otsikoiden alle esimerkiksi sen mukaan, mistä avoimuuden koettiin rakentuvan, minkä uskottiin vahvistavan sitä, mitkä asiat koettiin haasteiksi sekä mitä haastateltavat toivat esiin eri yksiköihin ja toimipaikkoihin liittyen. Kun tämä vaihe oli käyty läpi jokaisen haastattelun kohdalla, yhdistettiin samaa asiaa käsittelevät vastaukset eri haastateltavilta yhden otsikon alle. Ensimmäisen vaiheen jälkeen haastattelurungon mukaisesti teemoitettu aineisto supistui 118 sivusta noin 60 sivuun.

Toisessa vaiheessa teemoitettua aineistoa lähdettiin edelleen tiivistämään yhdistelemällä saman aihepiirin alle lukeutuvia asioita huomioiden niiden sisältämät merkitykset vielä tarkemmin. Tässä vaiheessa teemat jakautuivat uudelleen sellaisten otsikoiden alle, jotka yhdistivät toisiinsa liittyviä asioita kokonaisuudeksi käsitellen muun muassa koettuja henkisiä ja fyysisiä vaikutteita, ihmisten välisiä suhteita sekä koettua viestinnän merkitystä ja viestintäkäytänteiden selkeyttä. Näiden teemojen alle luotiin myös tarkempia alateemoja esimerkiksi viestintävälineisiin ja -tapoihin liittyen. Toisen vaiheen

jälkeen tutkimuksen ongelmanasettelun kannalta oleellista ja jäsenneltyä aineistoa oli yhteensä 28 sivua.

Kolmannessa vaiheessa tehtyjä päähuomioita alettiin kirjoittaa auki ja tulosten jäsennystä ryhdyttiin hahmottelemaan toisessa vaiheessa luotujen pääteemojen, sekä myöhemmin myös alateemojen, mukaisesti. Tuloksia kirjoitettaessa palattiin jatkuvasti sekä tiivistettyyn että alkuperäiseen aineistoon tulosten oikeellisuuden varmistamiseksi. Kun ensimmäinen versio auki kirjoitetuista tuloksista oli valmis, käytiin koko alkuperäinen aineisto vielä läpi ja samalla tehtiin joitakin uudelleen jäsennyksiä ja täydennyksiä kirjoitettuihin tuloksiin. Samalla varmistettiin vielä kertaalleen myös se, että aineisto meni yksiin tehtyjen tulkintojen ja kirjoitettujen tulosten kanssa. Näin ollen aineiston teemoittelu noudatteli alkuun tutkimuskysymyksiä ja teemahaastattelun runkoa, mutta analyysin edetessä lopulliset jaotellut teemat nostettiin ennen kaikkea aineistosta.

6 TULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi aineistosta saadut tutkimustulokset. Esittely jakautuu kolmeen alalukuun tutkimuskysymysten mukaan. Tulosten jäsennyksessä on hyödynnetty luotuja taulukoita, jotka tiivistävät ja kokoavat yhteen kuhunkin tutkimuskysymykseen esitetyt vastaukset.

6.1 Avoimuuden rakentuminen

Tässä alaluvussa käsitellään avoimuutta ja vastataan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, joka kuuluu:

1. Mitkä tekijät rakentavat avoimuuden tunnetta työyhteisön sisällä?

Pääasiassa haastateltavat kokivat työyhteisönsä ilmapiirin avoimeksi, mutta samalla haastatteluissa nousi esiin myös asioita, jotka nähtiin esteinä vielä vahvemman avoimuuden kokemisessa. Avoimuuden rakentuminen ja siihen vaikuttavat tekijät jakautuivat aineiston käsittelyvaiheessa kolmeen pääteemaan: tiedonkulkuun ja jakamiseen, työilmapiiriin sekä julkishallinnon organisaatiomalliin liitettyihin piirteisiin, joiden koettiin vaikuttavan oman organisaation sisäiseen avoimuuteen. Oheiseen taulukkoon (taulukko 1) on koottu nämä seuraavaksi käsiteltävät pääteemat ja niiden alle lukeutuvat tarkemmat huomiot.

TAULUKKO 1 Työyhteisön sisäiseen avoimuuteen vaikuttavat tekijät

Tiedonkulku ja tiedon jakaminen	Avoin ja salliva työilmapiiri	Organisaation piirteet
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Tasa-arvo ja ajantasaisuus ❖ Olennaisen tiedon helppo saatavuus ❖ Kasvokkainen vuorovaikutus 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Lähestyttävyyys ja tavoitettavuus ❖ Vaikuttamis-mahdollisuudet ❖ Arvostus ❖ Yhteisöllisyys 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Valtionalaisuus ja byrokratia hankaloittavat: <ul style="list-style-type: none"> - lähestyttävyyttä ja tavoitettavuutta - yhteisöllisyyttä - vaikuttamis-mahdollisuuksia ❖ Oman organisaation raja-aidat: <ul style="list-style-type: none"> - Yksikköjako ja toimipaikat →eriytyneet toiminta ja -ajattelutavat →heikko tunteminen

6.1.1 Tiedonkulku ja tiedon jakaminen

Haastatteluissa tärkeimmät avoimuuden tunnetta rakentavat tekijät yhdistyivät vahvasti sujuvaan sisäiseen viestintään, tarkemmin nimenomaan tiedonkulkuun sekä ajantasaiseen ja tasapuoliseen tiedon jakamiseen ja tiedottamiseen työyhteisön sisällä. Vastaavasti tietojen panttaaminen tai pimittäminen koettiin suoraan avoimuutta heikentävinä tekijöinä. Tietoon liittyvät avoimuutta rakentavat tekijät jakautuivat aineiston analyysivaiheessa aiheittain kolmeen alateemaan liittyen tasa-arvoiseen ja ajantasaiseen tiedon tarjoamiseen, tiedon saatavuuteen sekä kasvokkaiseen vuorovaikutukseen etenkin rutiininomaisten tapaamisten muodossa. Seuraavaksi kyseiset alateemat esitellään tarkemmin.

Tasa-arvo ja ajantasaisuus

Tasa-arvoisuuden kokeminen näytti haastatteluiden perusteella olevan yksi oleellisimmista asioista avoimuuden tunteen synnyssä. Se ilmeni vahvasti nimenomaan tiedon tarjoamisessa ja saamisessa, sillä avoimuudesta puhuttaessa haastateltavat toivat erityisesti esille tasapuolisen ja ajantasaisen tiedon tärkeyttä sisäisessä viestinnässä. Haastateltavien mukaan avoimuuden kannalta oli hyvin oleellista, että kaikki saavat työhön liittyvän tärkeän tiedon samanaikaisesti ja yhtä helposti. Yleisellä tasolla tietoa koettiin saatavan työnteon kannalta riittävästi.

"Tietysti näistä yleisistä asioista tiedottaminen. Sitten että kaikki tietää missä mennään, et se ois tavallaan ryhmälle aina se tieto sitten." H9

"Kyllä mä koen että on avointa, mun mielestä. Et johtaja laittaa viestiä kun tulee isoja muutoksia, linjauksia, taloudellisesta tilanteesta ja resursseista ja virkanimityksistä ja yksikön päälliköt laittaa." H12

Se että tiedon jakaminen on avointa eikä asioita pantata tai pimitetä, nähtiin oleellisena niin johdon suunnalta kuin työntekijöiden keskuudessa. Kuitenkin johdon rooli tasapuolisen ja nopean tiedon tarjoajana koettiin kaikkein suurimmaksi. Etenkin johdon tasolla tehdyistä tärkeistä päätöksistä ja linjauksista haluttiin kuulla mahdollisimman pian, ja pöytäkirjat johdon kokouksista toivottiin jokaisen saataville nopeasti. Tieto haluttiin vastaanottaa mahdollisimman tuoreena ja ajantasaisena, jolloin sen koettiin vaikuttavan myönteisesti niin avoimuuteen kuin oman työn hallintaan, sillä silloin esimerkiksi muutoksiin valmistautumiselle ja niihin varautumiselle jäi enemmän aikaa. Mikäli esimerkiksi tärkeät palaverit siirtyvät tai jäävät kokonaan väliin toivoivat haastateltavat, että heille tarjottaisiin tietoa jossain muussa muodossa. Mikäli suuret organisaatiota koskevat asiat taas tulevat viikkoja tai kuukausia myöhässä, koki osa haastateltavista vastaavasti myös pienempien asioiden seuraamisen ja niistä viestimisen vähemmän merkitykselliseksi.

"Esimerkiks niitten pöytäkirjojen tulo on välillä kestänyt tosi pitkään. Eli sen pitäis ehottomasti olla tosi nopeaa, koska se on hirveän tärkeä väline ja siellä päätetään tärkeistä asioista. Niin se että se ois kaikilla nopeasti luettavissa ja sitten se että asiantuntija ymmärtää, että mikä mulle on tärkeää ja mikä ei." H2

"Avoimuutta luo tietysti se, että jo olemassa olevista suunnitelmista, sikäli mikäli niistä nyt ministeriökään tietää, kerrotaan henkilöstölle ajoissa, että tämmöstä on tulossa. Eikä niin, että kun ollaan jotakin jo päätetty ja tehty." H12

Sisäisen viestinnän tiedottamisessa ja tiedonkulussa nähtiin haastatteluhetkellä myös kehittämisen paikkoja, joihin panostamalla koettu avoimuuskin voisi vahvistua. Haastateltavat kertoivat ajoittain kokevansa, ettei tieto kulje tarpeeksi hyvin tai ettei asioista aina kerrota niin johdon kuin työkavereiden tasolta suoraan ja avoimesti, vaikka se voitaisiin nähdä tarpeellisena. Tämä näkyi esimerkiksi uusien henkilöiden sekä tehtyjen linjauksien ja päätösten kohdalla, jolloin haastateltavat olivat huomanneet, etteivät kaikki kuulleet tärkeiksi koetuista asioista samaan aikaan tai yhtenäisellä tavalla. Ajoittain he kertoivat myös huomaavansa itsensä tai jonkun muun jääneen joistain asioista kokonaan paitsi sekä ihmettelevänsä, miksi johto vaikuttaa tuovan asioita esille vain tietyille henkilöille tai kysyvän ainoastaan heidän mielipiteitään.

"Vaikka meillä pyritään siihen avoimuuteen, niin totta kai johtajilla on semmosta tietoa mitä me ei tiedetä, joka meistä ehkä tuntuis mukavalta joskus, tiitkö että 'miks me ei tiedetty sitä aikasemmin?'. [- -.] Että osa tietääkin aikasemmin ja osa tietää myöhemmin semmosista asioista, mistä ehkä pitäis sitten tietää. Tavallaan pitäis viestiä kaikille heti, että se vaikuttais

avoimemmalta. Että ei tuu semmosta käsitystä, että 'miksi tuo ties tämän asian?'. ” H2

Kyseisiä kehitystoiveita esille tuodessaan haastateltavat kertoivat kuitenkin tiedostavansa myös paikallisjohdon olevan useimmiten hyvin kiireinen ja usein sen tiedon varassa, mitä heille korkeammalta taholta tarjotaan. Lisäksi haastateltavat näkivät, ettei kaikkea tietoa esimerkiksi vielä epävarmoista muutoksista olekaan tarkoituksenmukaista tarjota koko henkilöstölle liian aikaisin aiheuttamaan erään haastateltavan sanoin muun muassa ”*turhaa pulinaa*”.

Tasa-arvoiseen ja ajantasaiseen tiedon tarjoamiseen liittyen avoimuutta synnyttää haastattelujen perusteella myös jo pelkkä tieto siitä, milloin työntekijöille tullaan tarjoamaan tietoa ja yhteisiä keskustelumahdollisuuksia tärkeistä työyhteisön toimintaan vaikuttavista asioista. Myös se, että johto tuo tarpeen tullen omaa epävarmuuttaan tai tietämättömyyttään esille voi luoda avoimuutta enemmän kuin hiljaa pysyminen, mikä saattaa synnyttää työntekijöissä spekulointia siitä, miksi johto ei kerro heille asioita. Niin ikään silloin kun johdon nähtiin toimivan avoimesti, koettiin organisaation sisäinen avoimuus myös todennäköisemmin vahvemmaksi. Lisäksi johdon avoin toiminta nähtiin hyvänä esimerkkinä ja pohjana myös työntekijöiden avoimille toiminta- ja viestintätavoille.

”Jos ei esimiehekään itekään välttämättä tiää, että mitä muutoksia tai miten ne vaikuttaa siihen arkeen ja käytäntöön, niin olis hyvä, että sekin olis tiedotettu. Että 'tilanne on se, näitä ja näitä asioita selvitellään, mutta asia ratkennee sitten lähi päivinä'. [- -.] Sitten kun kalenterista jo näkee, että 'no tollon saa tietoa siitä'. Et sekin, et tulee hyöissä ajoin varattua nuo aamutunti ja aiheet tietoon, niin sekin on kyllä yks semmosta sitä viestinnän avoimuutta.” H11

Olellaisen tiedon helppo saatavuus

Haastatteluiden mukaan avoimuuden tunnetta vahvistaa selkeä tieto siitä, missä mikäkin työhön liittyvä tieto on ja että se on nopeasti ja helposti jokaisen saatavilla ja löydettävissä. Lisäksi tieto siitä, ketä voi missäkin asiassa lähestyä, vahvistaa avoimuutta. Käytännön tasolla esimerkiksi se, että kaikki tärkeät tiedot tarjotaan verkkoon jokaisen saataville, koettiin erääksi avoimuutta kuvaavaksi tekijäksi. Samalla kuitenkin tiedon saatavuutta ja löydettävyyttä, sekä siten myös avoimuutta, voisi haastateltavien mukaan parantaa se, että tieto olisi vielä helpommin ja nopeammin löydettävissä. Esimerkiksi intranetin kohdalla työajan ja motivaation lisäksi avoimuutta söi suuri epäorganisoiduksi koettu tiedon määrä, jolloin tarvittavien tietojen hakemisen nähtiin olevan epäselvää ja liian paljon aikaa vievää.

”Johonkin nettiin on nyt laitettu joku tieto, et tuntuu et se on vähän haasteena et mihin se tieto pitäis tulla et se tulis kaikille silleen mahdollisimman helposti. Ja sit meidän intra ei toimi hirveen hyvin, et sieltä saat klikkailla ties minne et sieltä löytyy.” H8

”Ois helposti löydettävissä se tieto mitä tarttee, tietäis mistä sitä niinku ehtiä. Ja sitten jos ei sieltäkään löydy tietoo, tietäis keneltä voi kysyä.” H11

Koska avoimuus liittyi haastateltavien mukaan niin vahvasti sisäisen viestinnän tiedonkulkuun, tiedottamiseen ja tiedon määrään, ei sitä pidä heidän mukaansa pyrkiä vahvistamaan vain tiedon määrää lisäämällä. Se että kaikki on avoimesti esillä ja saatavilla nähtiin parempana kuin tiedon pantaaminen, mutta avoimuuden tunteen ei kuitenkaan uskottu yltävän parhaimmalle tasolle pelkästään tekemällä kaikesta tiedosta vapaasti saatavilla olevaa. Sen sijaan erilaiset tavat helpottaa tarpeellisen tiedon etsimistä ja saatavuutta koettiin ensisijaisiksi. Tiedonkulun ja avoimuuden koettua vahvaa yhteyttä kuvasivat esimerkiksi seuraavat pohdinnat tarpeesta avoimuuden vahvistamiselle:

"Tällä hetkellä tosiaan tuntuu, ja semmonen tunne on, että tietoa on jo liikaakin, että tarvitseeko näin paljon. Mutta tietysti parempi niin kuin se salaileva ilmapiiri." H3

"Sen täytyy pitää rajansa. Et tarpeellinen määrä pitää olla avoimuutta ja siihen liittyen tiedottamista." H7

Kasvokkainen vuorovaikutus

Rutiininomaiset tapaamiset ja yhteinen keskustelu nähtiin hyvin tärkeinä avoimuuden kannalta, sillä niissä yhtäaikaisen tiedon tarjoaminen, jakaminen ja vastaanottaminen koettiin helpoksi ja luontevaksi. Nimenomaan säännöllisyys yhteisissä tapaamisissa koettiin hyvin tärkeäksi avoimuuden kannalta, sillä silloin työntekijöille muodostui haastattelujen mukaan varmuus siitä, milloin tulevat kokoontumiset, ja siten myös mahdollisuus tiedon vastaanottamiselle ja jakamiselle, ovat odotettavissa. Koska avoimuuden koettiin edellyttävän aina vuorovaikutusta etenkin kasvokkaisessa muodossa, toivottiin mahdollisuuksia yhteisille tapaamisille ja vuorovaikutukselle olevan jatkossa enemmän ja yhä joustavammin. Johdon vastuun lisäksi kanssakäymisen ja tapaamismahdollisuuksien luomisessa, haastateltavat toivat esille myös jokaisen yksilön vastuuta avoimuudesta olemalla aktiivinen omalla osallistumisellaan ja toiminnallaan.

"Yhteisten palaverien hyödyntäminen enemmän, niin se on sitä mikä enemmän tois sitä avoimuutta." H2

"Että osallistuu yhteisiin palavereihin, yhteisiin kahvihetkiin ja sillä tavalla tulee tunnetuksi. Että täällähän pystyy helposti olemaan semmonen vapaamatkustaja tai semmonen huomaamaton, joka ei osallistu yhtään mihinkään, ja silloin musta tuntuu että niinkun sulkee itensä pois ja se avoimuus tosiaan sitä kautta sulkeutuu pois." H3

Juuri kasvokkainen kanssakäyminen yhteisissä tapaamisissa oli haastattelujen mukaan yksi tärkeimmistä työkaluista välisiä suhteita ja avointa työilmapiiriä rakentavista tekijöistä. Näin ollen seuraavaksi siirrytään ilmapiirin käsittelyyn, joka nousi tässä tutkimuksessa toiseksi avoimuutta rakentavaksi pääteemaksi.

6.1.2 Avoin ja salliva työilmapiiri

Työilmapiiri oli haastattelujen mukaan hyvin tärkeä kokonaisuus avoimuuden kannalta ja se koettiin yleisesti ottaen hyväksi työyhteisön sisällä. Avoimuuden tunteen kuvailtiin rakentuvat nimenomaan silloin, kun yleinen ilmapiiri

työyhteisössä on avoin, hyväksyvä ja rohkaiseva. Myös vaikeista asioista keskusteleminen ja niiden esille tuominen koettiin hyvin tärkeiksi avoimen ilmapiirin kannalta. Haastatteluissa esiin nousseet tekijät, jotka sijoittuivat toisen pääteeman eli ilmapiirin alle, omalta osaltaan sekä rakensivat avoimuutta että vastavuoroisesti vahvistuivat juuri avoimen ilmapiirin kautta. Ne jakaantuivat aineiston analyysivaiheen aikana neljään alateemaan, joita ovat lähestyttävyyden ja tavoitettavuuden, vaikuttamismahdollisuuksien, keskinäinen arvostus sekä yhteisöllisyys. Seuraavaksi nämä alateemat ja niiden merkitys avoimuuden kannalta käydään tarkemmin läpi.

Lähestyttävyyden ja tavoitettavuus

Ilmapiiriin liittyen helppo lähestyttävyyden ja tavoitettavuus niin esimiehiä kuin työkavereita kohtaan mainittiin haastatteluissa hyvin tärkeiksi. Muiden helppo lähestyminen sekä tavoitettavissa olo voitiin haastattelujen perusteella nähdä liittyvän sekä ilmapiirin synnyttämiin tuntemuksiin että organisaation konkreettisiin fyysisiin tekijöihin. Henkisesti ilmapiiri koettiin sellaiseksi, että kaikkia on helppo lähestyä ja keneltä vain voi tarvittaessa mennä kysymään mitä vain työhön liittyvää asiaa, kuten neuvoja tai kokemukseen perustuvaa näkemystä. Samalla haastateltavat näkivät tärkeänä välittää myös itse muille viestiä siitä, että heitä voi tarvittaessa lähestyä.

"Mä koitan heihin [työkavereihin] luoda semmosen, että mä voin tosiaan mennä koputtelee ovelle ja kysyä äkkiä jotakin. Että sillä tavalla tulee semmonen avoin ja samalla annan itseni, myöskin kerron hyvin monelle et muhun saa aina ottaa yhteyttä. Että teen tietäväks että en oo joku etäinen, että päinvastoin haluan pois siitä roolista, että minuun ei voisi ottaa yhteyttä ja olen niin kiireinen." H3

"Minusta täällä on siinä mielessä avoin kulttuuri, sillä tavalla että ihan keneltä tahansa voi mennä kysymään ihan mitä vaan työhön liittyvää asiaa." H10

Fyysisesti lähestyttävyyden syntyi esimerkiksi aukinaisten ovien kautta, jolloin kynnys lähestyä toisia madaltui. Toimitiloissa kuitenkin toivottiin myös parannuksia, sillä useimmat kokivat lähestyttävyydessä ja tavoitettavuudessa joitakin työympäristöön liittyviä ongelmia. Osaa työkavereista ei välttämättä tavoitettu helposti, vaikka he työskentelisivät viereisissä huoneissa. Syynä olivat toisaalta toimimattomat työtilat omine huoneineen ja pitkiä käytävineen sekä kiireinen asiakastyö, jolloin useat olivat jatkuvasti kiinni omassa asiakkaassaan suljetun oven takana. Tuleva toimitilamuutos nähtiinkin pääsääntöisesti positiivisena mahdollisuutena parantaa työyhteisön jäsenten läheisyyttä ja keskinäistä tavoitettavuutta.

"Et vaikka tää ei oo mikään avokonttori mut kuitenkin aika paljon ihmiset pitää ovia auki, ne ei oo lukossa, sinne voi mennä ja aina voi kysyä." H8

"Että nythän meille on tulossa jossain vaiheessa tämmönen avokonttori ja sit me laidunnetaan läppäreitten kans, meillä ei oo omia työhuoneita, on vaan työtiloja. Niin sehän vois parhaimmillaan tuoda semmosta, et meillä ois semmosta luontevaa tilaa puhua." H12

Haastateltavat näkivät myös sähköisissä kanavissa kasvavia mahdollisuuksia helpottaa lähestyttävyyttä ja tavoitettavuutta esimerkiksi pikaviestimen ja ajan tasalla olevien kalenteritietojen kautta. Pikaviestimen osalta tavoitettavuuden ja lähestyttävyyden uskottiin paranevan, mikäli kaikki työyhteisön jäsenet käyttäisivät sitä enemmän tai ainakin olisivat sen kautta tarvittaessa muiden tavoitettavissa. Henkilökohtaisten jaettujen kalenterien päivittäminen nähtiin myös hyvin tärkeänä ja niihin toivottiin panostettavan jatkossa enemmän. Kun kalenteritiedot ovat avoimesti nähtävillä ja ajan tasalla, kuvailtiin toisten lähestymisen olevan helpompaa, kun jokaisella on mahdollisuus tarkistaa milloin työkaveria voisi helpoiten lähestyä ilman turhaa häiriötä.

"Sit meillä on tietysti noita digivälineitä, varmaan vaikka kuinka paljon. Semmonen Lync, niin sä voit ottaa yhteyden kehen tahansa ja kysyä jotakin. Niin minä nään siinä mahollisuuksia, ulottuvuuksia vielä tarkentaa ja lisätä tätä viestintää." H6

Vaikuttamismahdollisuudet

Avoimuuden tunteeseen vaikuttivat haastattelujen mukaan vahvasti myös vaikuttamismahdollisuuksien kokemukset, jotka koettiin paremmiksi ilmapiirin ollessa salliva ja rohkaiseva. Haastateltavat kuvailivat tuntevansa, että heillä on halutessaan mahdollisuus tuoda asioita esille, tehdä ehdotuksia sekä aloittaa keskusteluja. Lähiesimiehelle puhuminen koettiin niin ikään pääsääntöisesti ongelmattomaksi, ja myös kritiikin ja palautteen antaminen nähtiin mahdollisina ja tärkeinä osina päivittäistä työtä. Yhteinen asioista keskusteleminen näytteli suurta roolia useimpien haastateltavien kohdalla, kun he kuvailivat parhaimpia tapoja nostaa asioita esille sekä välittää keskinäistä palautetta.

"Tottakai tieto lähtee monesti esimiehestä, et se jakaa sen tiedon. Mutta sitten kyllä meillä on tosi paljon myös sitä, että me voidaan jo nyt ite ehottaa ja sitten niistä keskustellaan yhdessä." H2

Vaikuttamismahdollisuuksien kokemiseen vaikutti paljon se myös, miten johdon koettiin kuuntelevan työntekijöitä ja ottavan heitä aidosti mukaan päätöksentekoon. Etenkin tärkeiden työyhteisöä koskevien päätösten kohdalla nähtiin oleellisena, että työntekijöille tarjotaan tiedon lisäksi selviä vaikuttamismahdollisuuksia tarpeeksi ajoissa, eikä vasta sitten kun päätökset on jo lyöty lukkoon. Haastattelujen mukaan näytti olevan myös hyvin tärkeää, että kaikki tarjotut mahdollisuudet vaikuttaa asioihin ovat aitoja ja vakavasti otettavia. Sen sijaan niiden tarjoaminen näennäisesti asioiden kohdalla, joihin ei todellisuudessa voida vaikuttaa, näytti heikentävän työntekijöiden kokemaa avoimuutta ja jopa luottamusta.

"Mut ei pidä semmosesta asiasta viestiä väärällä tavalla mistä tiedetään et se ei kuitenkaan vaikuta yhtään mitään mitä sä sanot. Musta se on niinkun huijausta." H12

Arvostus

Etenkin avoimeen palautteen- ja kritiikinantoon liittyen haastateltavat kokivat, että keskinäinen arvostus, luottamus ja yleisesti hyvät tavata toimia ja viestiä niin johdon suunnalta kuin toisten työkalvereiden kanssa helpottavat keskinäistä

avointa puhetta. Tiedon vieminen eteenpäin, työkavereiden mukaan ottaminen, palautteen ja mahdollisen kritiikin antaminen rakentavasti ja vastuullisesti sekä se, että asioista puhutaan avoimesti ja tasa-arvoisesti kaikkien kanssa eikä vain tietyissä porukoissa, nähtiin tärkeinä elementteinä keskinäisessä arvostuksessa ja toisten kohtelemisessa. Niiden kautta myös työilmapiirin ja avoimuuden koettiin rakentuvan vahvemmiksi. Luottamus siitä, että kaikki asiat saa tuoda esille ja että niistä kerrotaan kaikille suoraan, nähtiin hyvin tärkeinä niin avoimen ilmapiirin kuin tarvittaessa oman toiminnan muuttamisen ja kehittämisen kannalta.

"Tavallaan arvostetaan toinen toistamme, et se varmaan luo semmosta luottamusta et voi puhua myös vaikeista asioista." H5

"Ja tottakai se on suuri merkitys siihen, että miten henkilöstö kohtelee tavallaan toisia. Ja että kaikki uudetki otetaan siihen porukkaan mukaan ja näin. Ja jos esimies sanoo sulle jotakin, mikä sitten tulis koko ryhmän tietoon, niin tottakai sitten viiiä eteenpäin sitä viestiä. Ettei piä sitä sitten omana tietonaan." H9

Yhteisöllisyys

Haastatteluissa nousi vahvasti ilmi yhtenäisen ja tasalaatuisen työyhteisön sekä yhtenäisten käytänteiden tärkeys monen asian kohdalla, kuten myös avoimuudesta puhuttaessa. Yhteisöllisyyden kokeminen vaikutti haastateltavien mukaan olevan yksi avoimuuden tunnetta synnyttävistä tekijöistä, jota yhteisten ja samankaltaisten töiden tekeminen edesauttoivat. Tämän koettiin näkyvän etenkin oman yksikön sisällä, jossa työtehtävät ja ajattelutavat koettiin yhteisiksi tai samankaltaisiksi ja suhteet muiden kanssa läheisiksi. Osa kuvaili suhteitaan läheisiin työkavereihin jopa ystävyydeksi. Läheisten suhteiden kohdalla myös keskinäinen tiedon jakaminen, keskustelu ja palautteenanto koettiin helpommiksi ja avoimuus luontevaksi ja helpommin tunnistettavaksi. Yhteisöllisyyteen liittyi myös tuntemuksia siitä, että töitä tehdään jaettujen tavoitteiden eteen joukkueen omaisesti.

"Avoimuuden luo osittain varmaan se, että me ollaan vähän niinkun kavereita keskenään" H5

"Tavallaan ajatellen, et mitkä tekijät lisää tai mikä sitä avoimuuden tunnetta, niin semmonen yhteisöllisyys tietyllä tapaa. Et ollaan yhtä porukkaa ja tehdään yhteisesti sitä työtä." H10

Lopulta useimmat haastateltavista näkivät, että vaikka johdolla on suuri rooli avoimen ilmapiirin luomisessa lähtevät avoimuus ja sitä tukevat toiminta- ja ajattelutavat kuitenkin aina jokaisesta yksilöstä, eikä niitä voida luoda ainoastaan ulkopuolelta. Haastateltavat painottivatkin, että johdon lisäksi jokaisen työyhteisön jäsenen olisi jatkossa tärkeää kiinnittää huomioita myös oman toimintansa tasa-arvoisuuteen muun muassa juuri tiedon jakamisessa ja avoimen ilmapiirin luomisessa, sillä silloin he voisivat yhdessä vahvistaa työyhteisön sisällä koettua avoimuutta entisestään.

"Kyllä se mun mielestä lähtee ensisijaisesti siitä henkilöstöstä, mutta sitten tavallaan sitä pystyy tukemaan eri keinoilla ehkä johdon kautta tai muulla

tavoin. Mut et se motivaatio tavallaan lähtis sieltä henkilöstöstä, toimia avoimesti.” H4

”Tottakai se on jokaikisen työntekijän asema. Eihän se muuten mistään tule itekseen, eikä esimiehet voi sitä jotain avointa ilmapiiriä istuttaa mitenkään. Vaan kyllä se lähtee jok’ikisestä nupista erikseen.” H7

6.1.3 Organisaation piirteet

Haastatteluissa nousi esiin asioita ja etenkin koettuja haasteita, jotka yhdistettiin nimenomaan organisaatiomalliin ja sen piirteisiin, joista avoimuuden rakentamiseen liittyvä kolmas pääteema rakentui. Julkishallinnon organisaation ominaispiirteisiin liittyvät asiat yhdistettiin niin valtiollisen toimijan rooliin yleisellä tasolla kuin oman paikallisorganisaation rakenteellisiin tekijöihin ja toimintatapoihin. Tässä kappaleessa käsitellään alkuun yleisemmin valtionalaisuuteen ja byrokraattisiin rakenteisiin yhdistettyjä haasteita ja sen jälkeen tarkemmin haastateltavien oman organisaation sisäisiä raja-aitoja, joita koettiin olevan etenkin yksiköiden ja toimipaikkojen välillä.

Valtionalaisuus ja byrokratia

Osa haastateltavista kuvasi joidenkin avoimuuden ja viestinnän haasteista liittyvän siihen, että kohdeorganisaation toimintaa ohjasivat monet valtiollisen tason lait, toimijat ja tavat. Byrokraattinen ja moniportainen rakenne aina hallituksen päätöksistä oman yksikön toiminnan tasolle koettiin toisaalta turvallisena ja järkevänä, mutta samalla monelta osin myös vanhanaikaisena ja rajoittavana. Useiden rakenteiden ja käytänteiden nähtiin olevan jäljessä nykymaailman menosta, eikä niiden koettu tukevan nykyaikaista viestintää ja avoimuutta.

Avoimuuteen byrokratian nähtiin vaikuttavan kolmella selvällä tavalla, jotka liittyivät sekä ilmapiiriin että käytännön asioihin. Ensinnäkin byrokratian koettiin luovan esteitä tai ainakin hidasteita *lähestyttävyyteen ja tavoitettavuuteen* työyhteisön jäsenten välille. Toisekseen byrokratia nähtiin esteenä vahvemman *yhteisöllisyyden* rakentumiselle ja sen kokemiselle. Mainittuihin seikkoihin liittyen haastateltavat kuvailivat muun muassa, miten joissain tilanteissa he kokivat epävarmuutta tai tiedostivat esimerkiksi kirjoittamattomiin sääntöihin liittyviä esteitä, joiden vuoksi he eivät tunteneet voivansa lähestyä suoraan haluamaansa henkilöä, vaan heidän oli mieluummin välitettävä viestintä toisen henkilön, kuten esimiehen, kautta. Haastateltavat kokivat, että yhteisöllisyys voisi vahvistua ja myös työnteke sujuvoitua, jos byrokratian rakenteita ja virkanimikkeisiin liittyviä raja-aitoja voitaisiin ainakin käytännön tasolla purkaa. Toive siitä, että asiantuntijat voisivat avoimemmin ja vapaammin lähestyä toinen toisiaan ilman tunnetta koetuista esteistä tai raja-aidoista, tuli selvästi ilmi useimpien haastateltavien kohdalla. Samoin sisäisen tiedotuksen osalta toivottiin, että se voisi mahdollisuuksien ja tilanteen mukaan olla ihmisläheisempää ja kynnyksiä madaltavaa.

”Jos mä vaikka oon asiantuntija nimikkeellä ja joku on vaikka palvelujohtaja nimikkeellä ja niin edelleen. Niin kuitenkin ollaan ihmisiä vähän tässä niinku. Että jos riisutaankin pois se, kuka sinä nimikkeeltäs olet, mikä virka sulla on.

Että olenkin se ihminen, jota vois lähestyä ihmisenä. Et uskoisin et sekin voi joskus vaikuttaa tämmösessä isossa talossa organisaatiossa, että 'mä oon se ja se, ja minulta ei voi noin vaan kysyä tai tulla tai sanoa' tai näin. Nää on aika isoja asioita." H5

"Suomessa helposti mennään aina organisaation tai virkanimikkeen tai profession taakse piiloon ku pelätään olla niinku ihmisenä. Mut kyllä siellä ihminen on. Niin tiedottamisellakin vois olla kasvot. Niin se ois musta semmonen, joka vois tuoda sitä lähemmäks." H12

Kolmas selvä asia, mihin valtion alaisena toimimisen ja byrokratian koettiin vaikuttavan, oli *vaikuttamismahdollisuuksien* kokeminen. Haastatteluiissa useimmat kertoivat kokevansa aidot vaikuttamismahdollisuudet heikoiksi, koska paikallistason toimintaakaan ei voitu kehittää ainakaan merkittävästi ilman korkeamman tason aloitetta tai hyväksyntää. Lisäksi toiminnan mahdollinen muuttuminen ja kehittyminen koettiin ylipäätään hitaaksi ja jäykäksi, minkä vuoksi haastateltavat kertoivat kokevansa ajoittain jopa turhaksi tuoda esille mielipiteitään tai ehdotuksiaan.

"Et se on ehkä monen tämmösen valtiollisen ja kunnallisen organisaation perusongelma, että ollaan lakisääteidesti olemassa ja katotaan että lain puitteet täyttyy, niin siinä ollaan jo automaattisesti jäljessä. Että ei pystytä ketterästi toimimaan niinkun esimerkiks yritysmaailmassa monet, joitten elinehto on se, että pysytään ajassa kiinni. Silleen tää on vähän turhauttavaakin joskus ajatella, et kyl varmasti monet on ihan sitä mieltä et tietäs miten nää pitäis hoitaa paljon paremmin mutta ollaan tavallaan voimattomia." H6

Oman organisaation raja-aidat: yksikköjako ja toimipaikat

Myös tarkemmin juuri oman organisaation kohdalla suurimmat esteet vahvemman avoimuuden kokemisessa yhdistyivät haastateltavien mukaan yhteisöllisyyteen sekä lähestyttävyyteen ja tavoitettavuuteen. Haasteet liittyivät etenkin koettuihin raja-aitoihin, joita ilmeni sekä fyysisesti että varsinkin henkisesti koettuina eri yksiköiden ja toimipaikkojen välillä. Tiedon ei koettu kulkevan sujuvasti yksikkörajojen yli, ja toiset yksiköt koettiin etäisemmiksi ja erillisemmiksi, kuin ne ihannelanteessa haluttaisiin tuntea. Raja-aidat näyttivät haastattelujen perusteella johtuvan pitkälti *eriytyneistä ajattelu- ja toimintatavoista* sekä niiden, ja työyhteisön jäsenten keskinäisestä, *heikosta tuntemisesta*. Lisäksi toinen kynnys nähtiin jossain määrin sukupolvien, tai toisin sanoen uusien ja pitkäaikaisten työntekijöiden, välillä, joilla kuvattiin myös olevan erilaisia tapoja käsitellä asioita ja tehdä töitä. Näistä syistä osa koki myös oman yksikön sisällä olevan turhan paljon koettua eriytyneisyyttä.

"Mun henkilökohtanen mielipide on se, että tää on tuonu raja-aitoja ja jyrkkiäkin ehkä semmosia ja ihmiset ajattelee hyvin yksikkökohtaisesti. Että jotenki ihmiset jakautuu, tulee semmosta kuilua ja jakoo. Ja se vaikuttaa myöskin tähän avoimuuteen. Ja koska eri yksiköissä saman asian ympärillä saatetaan ehkä ajatella eri tavalla ja ehkä jopa toimiakin hiukan eri tavalla, niin se heti aiheuttaa semmosen, että 'no me sit pysytään täs omassa tontissa', ja sitten siihen avoimuuteen tulee semmonen blokki tavallaan." H3

Toive yhtenäisemmästä tai ainakin matalammat raja-aidat ja kuulut omaavasta työyhteisöstä nousi esiin lähes jokaisessa haastattelussa. Osa haastateltavista esitti, että työyhteisöstä tulisi jatkossa rakentaa ennemmin yksi yhtenäinen kokonaisuus, kuin jakautua liian eriytyneihin yksiköihin, joilla kaikilla on vähän erilaiset tavat toimia ja ajatella. Osa haastateltavista taas näki jonkinasteisen ryhmittymisen hyödyllisenä ja tarkoituksenmukaisena, mutta samalla myös heidän mielestään sujuvampi yhteistoiminta pitäisi mahdollistaa panostamalla yksiköiden väliseen tiedonkulkuun, vuorovaikutukseen ja avoimuuden rakentamiseen.

Melkein kaikki haastateltavat näkivät yhteisöllisyyden nimissä myös tarpeen, että työyhteisön sisällä työntekijöiden tulisi tuntea eri yksiköiden ja ihmisten työnkuvat entistä paremmin, sillä yhtenäinen kokonaisuus ja sen parempi hahmotus loisi heidän mukaansa myös vahvempaa avoimuutta. Lisäksi raja-aitoja voitaisiin käytännössä purkaa ja yhteistä kokonaiskäsitystä vahvistaa esimerkiksi työnkierron ja uusien avoimempien toimitilojen kautta. Siten myös kaivatut mahdollisuudet tiimi- ja yhteistyöhön voisivat toteutua helpommin.

"Sellaseen yhteistoiminnallisuuteen ja yhteisohjaajuuteen tai asiantuntijuuteen perustuvat työtavat, niin ne on kyllä tervetulleita ja ratkaisee monta sellaista asiaa mitä tällainen yksittäinen, kun vaan puurrat...toki työtavat tulee olla suht samakaltaiset sitten. Et hyvin vaikee on tehdä täysin ääripäitein sitä hedelmällistä yhteistyötä." H6

"Mitä paremmin täällä hahmottaa sen kokonaisuuden, niin sitä avoimempihan se sitten on. Että ei oo sillee, et just et jos on eri yksikkö, et täällä on yhen toimiston sisällä kolme eri toimistoo, että toinen käsi ei tiää mitä toinen tekee, niin sitähan se välillä aina vähän on." H8

Niin ikään yhteisöllisyyden vahvistamiseksi haastatteluissa nousi ilmi mahdollinen tarve myös syvällisempien ilmiöiden, kuten yhteisten tavoitteiden ja tarkoitusten, työstämiseen. Osa haastateltavista kuvaili, että yleisellä tasolla töitä tunnutaan tehtävän yhteisten päämäärien eteen, mutta samalla heitä ajoittain mietityttää, onko työyhteisöllä todellisuudessa kuitenkaan olemassa yhteisesti jaettuja ja kaikille selkeitä tavoitteita toiminnoilleen. Henkisesti eriytyneisyyden tunne aiheutti välillä jopa epävarmuutta siitä, pidetäänkö kaikkien asioiden esiin tuomista tai muutosten ehdottamista kuitenkaan hyväksyttävänä, ja saako niin sanotusti toisten tontille astua, kun on kyse muiden kuin oman yksikön asioista. Yhteisöllisyyden ja avoimuuden uskottiin kehittyvän osittain juuri sillä, että yhteisiä tavoitteita ja arvoja selvennettäisiin koko työyhteisön keskuudessa. Selkeän yhteisymmärryksen ja yhtenäisten työkäytänteiden myötä myös sisäisen viestinnän uskottiin kehittyvän sujuvammaksi ja varmuutta ja luottamusta ruokkivaksi.

"Alkaa pikku hiljaa tulla semmonen olo, että oot vaan ja oot hiljaa niin kyl sä täällä pärjät. Että tavallaan ehkä kaikkee ei saakaan tuoda esille. Tai sit jos muutat asioita ja haluat muutoksia asioihin ja toimit vähänkin omalla tavalla, niin saat siitä kuulla kyllä. Että täällä ei passaa tälleen tehdä. Onks se sitä et meidän takana on taas laki, et tietysti ei sitä voi muuttaa ja sitä noudatetaan. Mutta voiko siinä kuitenkin olla jotain, onks meillä sama tavoite kaikilla? Onks

*joillakin tavoite sitten palvelu tässä järjestelmää vai onko tavoite oikeesti [- -]?
Mikä on meidän tavoite?" H5*

6.2 Viestintätoimijuuden mahdollistaminen ja tukeminen

Tässä alaluvussa käydään läpi haastatteluissa esiin nousseita asioita, jotka tarjosivat vastauksia toiseen tutkimuskysymykseen, joka kuuluu:

2. Miten organisaatio voi edistää asiantuntijoidensa keskinäistä tiedon jakamista ja vuorovaikutusta?

Tässä tutkimuksessa tuli ilmi, että kohdeorganisaatio voi edistää sisäistä tiedon jakamista ja vuorovaikutusta kahdella merkittävällä tavalla. Ensinnäkin sen tulee tarjota sopivat edellytykset ja puitteet asiantuntijan viestintätoimijuudelle selventämällä viestintää ja sen merkitystä. Toiseksi organisaation on selvennettävä ja tuettava asiantuntijuutta ja yksittäisten asiantuntijoiden roolia niin viestinnän osalta kuin laajemmin. Tässä alaluvussa nämä kaksi pääteemaa on jaettu omiin kappaleisiinsa, jolloin alkuun käsitellään viestinnän selventämisen merkitystä ja sen jälkeen keskitytään asiantuntijuuden tukemiseen. Alla oleva taulukko (taulukko 2) tiivistää nämä seuraavaksi käsiteltävät pääteemat ja niiden alle lukeutuvat tarkemmat huomiot, joiden avulla vastataan toiseen tutkimuskysymykseen.

TAULUKKO 2 Viestintätoimijuuden mahdollistaminen ja tukeminen

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

6.2.1 Viestinnän selventäminen

Viestintä nähtiin kaikkien haastateltavien mukaan hyvin tärkeänä osana organisaation toimintaa, ja sisäinen viestintä sekä siihen liittyvä tiedonkulku

koettiin ainakin joltain osin toimiviksi perusarkityötä ajatellen. Samalla viestinnän koettiin kuitenkin olevan myös varsin jäsentymätöntä ja merkitykseltään epäselvää, ja tarkemmin pohdinnan kautta myös kehittämistarpeita nähtiin olevan. Tarkkojen yksittäisten ongelmakohtien nimeäminen oli kuitenkin usealle haastavaa, johtuen juuri vaikeudesta hahmottaa viestintää ja sen merkitystä kokonaisuudessaan sekä siitä, ettei sisäisen viestinnän haasteita ja pullonkauloja oltu haastateltavien mukaan juuri missään vaiheessa pysähtytty kunnolla yhdessä miettimään. Osan mielestä viestintää ja sen vallitsevaa tilaa pidettiin myös helposti itsestään selvänä, ja ongelmakohtiin oltiin jo jossain määrin totuttu ja sokaistuttu.

"Se on meillä niin iso ja epämääräinen se viestintä ja sisäinen viestintä, ja mistä puhutaan ja mitä siihen kaikkea kuuluu siihen viestintään. Niin se on niin iso kenttä ja sillä on niin isoja vaikutuksia ja sitten huomaan, että meillä se on vielä semmoinen vähän jäsentymätön. Niin siksi se on varmaan tosi haastava monelle." H2

Viestinnän roolin uskottiin muuttuvan tulevaisuudessa entistä korostuneemmaksi asiantuntijoiden työssä ja siksi haastateltavat kokivat tärkeäksi, että viestintään panostetaan ja että se tulisi nostaa entistä vahvemmin esille omana aiheenaan organisaation sisäisessä keskustelussa. Viestinnän nähtiin olevan jo nyt murrosvaiheessa ja sen roolin uskottiin muuttuvan ja elävän jatkuvasti etenkin arveltujen organisaationmuutosten, etätyön lisääntymisen ja ylipäättään tieto- ja asiantuntijatyön muutosten vuoksi. Samalla moni kuitenkin koki vaikeaksi hahmottaa, mitä kaikkea viestintä tulee tarkoittamaan. Käytännössä mahdollisia muutoksia nähtiin ainakin tiedon jakamis-, hankinta- ja luomispaikkojen käytössä, samalla kun työ ja asiakkaat siirtyvät yhä vahvemmin verkkoon. Työelämän ja viestinnän muutoksissa mukana pysyminen koettiin välttämättömäksi, sillä sujuva keskinäinen viestintä nähtiin pohjana myös toimivalle työnteolle ja yhteistyölle niin organisaation sisällä kuin verkkoon sijoittuvien asiakkaiden ja ulkopuolisten yhteistyökumppaneiden kanssa.

"Mun mielestä jotenkin sitä viestintää pitäis ylittää nostaa omana teemanaan esille. Et sen pitäisi olla oma aiheensa joka käydään lävitse, että kun koko ajan viestitään ja on se infoähky, niin sitä jotenkin sitä pitäis pysähtyä sen äärelle enemmän." H1

"Et tulevaisuudessa se on varmaan vielä tehokkaampaa. Onko se semmoinen tavallaan että ollaan tavoitettavissa ehkä erillä tavalla ja enemmän. Kyl mä uskon että myös talon sisällä on halua luoda semmosta avoimuutta ja muutosta viestintään. Et sitä voitais nyt vaan rohkaista ja tukea ja luoda sille semmoset edellytykset." H5

Näin ollen kuvatut epäselvyyden ja organisoimattomuuden tunteet liittyen niin viestinnän merkitykseen kuin käytäntöihin, näyttivät olevan suurin syy koettuihin ongelmiin sisäisessä viestinnässä. Siten ne vaikuttivat myös koettuun avoimuuteen ja tiedonkulun ja jakamisen sujuvuuteen. Haastateltavat kertoivat sisäistä viestintää kuvatessaan, että heillä on usein tunne, etteivät he tiedä missä tapahtuu, joten he eivät tiedä minne heidän pitäisi mennä tietoa etsiäkseen ja sitä löytääkseen. Vaikka he kokivat, että kaikki tärkeä tieto on julkista eikä mitään

työyhteisössä varsinaisesti pimitetä, on heillä usein myös epämääräinen tunne siitä, että jossain tapahtuu jotakin, jossain puhutaan tai jotain tiettyä kanavaa pitäisi olla seuraamassa, mutta he eivät tiedä missä nämä asiat tapahtuvat. Tällöin syntyy myös epäily siitä, että jatkuvasti jää jostain paitsi, vaikka yrittäisikin aktiivisesti seurata sisäisen sisäistä viestintää ja sen kanavia muun työn ohella. Haastateltavat siis näkivät, ettei kyse ole niinkään tietoisesti ei-avoimuudesta tai tiedon pimittämisestä, vaan ilmapiiristä ja tunteesta, joka syntyy juuri viestinnän epäselvyydestä, organisoimattomuudesta ja sen suuresta määrästä. Samoista syistä monet kokivat myös oman aloitteellisen toiminnan sisäisessä viestinnässä haastavaksi.

”Et silti on semmonen tunne, että jossain tapahtuu nyt jotakin, jota mun pitäisi tietää, mut mä en oo kuullukaan siitä. Ja just kun sä oot aatellu et sä oot lukuun sähköpostit, niin just se viesti ei olekaan sähköpostissa, se on ollu siellä intranetissä. Ja sit kun sä oot taas kattonu jonkun intranetin tai jonkun tiedotteen, niin sitä ei oo ollu tiedotteessa, vaan se on ollu silloin sähköpostissa kun sä oot ollu lomalla.” H12

Haastatteluissa nousi selvästi ilmi, etteivät haastateltavat toivoneet sisäiseen viestintään panostettavan tiedon määrää, kanavia tai välineitä lisäämällä, vaan nimenomaan olisi oleellista, että viestintää ja paikkoja sen harjoittamiselle selvennettäisiin ja yhdenmukaistettaisiin. Tällöin tiedon vastaanottaminen ja hyödyntäminen helpottuisivat ja kynnyksensä omalle aktiiviselle viestintätoimijuudelle sisäisessä viestinnässä voisi madaltua. Seuraavaksi käsitellään tämän tutkimuksen aineistosta esiin nostetut tavat, joiden avulla viestintää voitaisiin selkeyttää niin syvällisemmällä merkityksen kuin käytännön tasolla.

Merkityksen selventäminen

Sisäisen viestinnän kehittämiseksi haastatteluissa korostui tarve *sisäiselle keskustelulle* viestinnän roolista ja merkityksestä esimerkiksi *koulutusten* kautta. Toiveena oli, että työyhteisössä voitaisiin yhdessä avata ja pohtia viestinnän perusasioita, kuten mitä se juuri oman työyhteisön kohdalla tarkoittaa, mitä kaikkea siihen kuuluu, mihin pitäisi kiinnittää huomioita sekä mikä merkitys jokaisen yksilön toiminnalla on. Samalla jokainen voisi saada eväitä siihen, miten olla aktiivinen viestintätoimija omassa työyhteisössään. Haastateltavat uskoivat, että kun ensin viestintä, sen merkitys ja vallitseva tila ymmärretään paremmin, voi se sen jälkeen myös kehittyä paremmalle tasolla niin yksilöiden kuin koko organisaation tasolla. He tunsivat tarvitsevansa ensin tarpeeksi kattavan perusnäkemys viestinnästä, jotta jokainen voisi selvemmin hahmottaa myös oman toimintansa merkityksen. Haastattelujen perusteella voidaan pitää hyvin tärkeänä, että organisaatio rakentaa jatkossa yhtenäisen kokonaiskuvan omasta viestinnästään niin, että se on selkeä jokaiselle työyhteisön jäsenelle. Koulutuksia toivottiin niin kaikille yhteisinä kuin lisäksi vapaaehtoisina niille, joita viestinnän teemat kiinnostavat enemmän. Toinen tärkeä asia koulutusten ja viestinnällisten asioiden työstämisessä oli jatkuvuus. Moni koki, etteivät viestinnälliset aiheet aukene yhdellä tai kahdella koulutus- tai kokoontumiskerralla, vaan ne vaativat jatkuvaa työstämistä kehittyäkseen.

"Et se tarteis työstämistä siitä, että mitä se meidän viestintä tarkoittaa, mitä viestintään kuuluu, et viestintään kuuluu tämmöset ja tämmöset asiat ja ne vaikuttaa tämmösiin ja tämmösiin asioihin. Niin varmaan se selkeyttäminen kaikille meille, et mitä kaikkea se es on ja mitä se vois sitten olla." H2

"Ja tosiaan korostaisin sitä jatkuvaa mahdollisuutta niihin koulutuksiin, koska jos sä käyt yhten kerran niin sä ehkä sisäistät jotain, et tämmönen on olemassa, mutta sä et tuo sitä välttämättä arkityöhön vielä heti. Et sä tarvitset kyllä lisää semmosta et sä palaat siihen asiaan myöhemmin ja alatkin sisäistämään sen vielä syvemmälle ja ehkä alatkin kokeilemaan sitä arkityössä." H5

Koulutukset nähtiin hyvin tärkeinä myös oman asiantuntijuuden ja toiminnan sekä etenkin niiden kehittämisen kannalta. Osa haastateltavista koki, ettei tarpeeksi selkeitä ohjeita siitä, mitä heiltä odotetaan tai millä tavoin he voisivat omaa toimintaansa kehittää, ole tarjottu. Moni kaipasikin tarkempia tietoja ja työkaluja siihen, mitä heiltä odotetaan esimerkiksi viestinnän suhteen sekä mihin suuntaan ja millä tavoin he voisivat omaa toimintaansa jatkossa kehittää. Näiden asioiden pohjalta moni uskoi voivansa kehittyä viestintätoimijana jatkossa vahvemmin.

"Eli silloin pitäis pystyä kouluttamaan niin hyvin että sä oppisit uusia toimintatapoja. Että miten sä yhtäkkiä saat jonkun, että 'no nyt voitko olla vähän avoimempi'. Millä lailla? Niinkun mitä mun pitäis tehdä? [- -.] Jos sä oot tehny työtä pitkään tietyllä tavalla ja sit sun pitäis yhtäkkiä muuttaa, koska monesti se asiantuntijuus on sitä, että nyt me ollaan asiantuntijoita, 'muuttakaa se toimintanne'. Okei, no onks mulla mitään palikoita siihen toiminnan muuttamiseen? Että mitkä es ne palikat on ja mitä ne palikat on mitä voidaan antaa." H2

Viestintäkäytänteiden selventäminen

Merkityksen lisäksi viestintäkäytänteiden selventäminen ja yhdenmukaistaminen käytännön tasolla nousivat vahvasti esiin tutkimuksen aineistoa analysoitaessa. Ennen kaikkea haastateltavat toivoivat selkeämpiä ohjeita organisaationsa sisäisen viestinnän harjoittamiseen. Erityisesti kanavien ja välineiden käyttöön liittyvät epäselvyydet ja ajankäytölliset ongelmat haittasivatkin haastattelujen mukaan työntekijöiden omaa viestintätoimijuutta sekä yleisesti organisaation sisäisen viestinnän sujuvuutta ja työn suorittamista. Käytännössä näiden ongelmien koettiin näkyvän etenkin käytäväkeskusteluina, joissa vastaanotettiin ja jaettiin myös tärkeää tietoa, joka todellisuudessa vaatisi laajempaa ja systemaattisempaa jakamista. Vaihtelevat työkäytänteet ja viestintätavat aiheuttivat haastateltavissa ajoittain myös epävarmuutta siitä, keneltä tai mitä kautta saatava tieto lopulta on tuoreinta ja paikkansapitävintä. Esiin nousseet käytänteisiin liittyvät kehitystarpeet on seuraavaksi jaettu viestintäkanavien ja -välineiden priorisoimiseen sekä niiden käyttöön liittyvien pelisääntöjen ja käytänteiden muodostamiseen.

"Siitä viestinnästäkin tulee kyl tasasesti et 'tehkää nyt tällä tavalla ja ei kun tehkää tolla tavalla'. Mut jotenkin vielä nousta vähän enemmän sen yläpuolelle, et mikä on missäkin vaiheessa fiksu." H1

"Mutta miten se hoidetaan ja mitkä on ne kanavat, mikä hoidetaan mitäkin kanavaa kautta. Eli sen viestinnän selkeyttäminen on siinä se tärkeä asia." H2

Kanavien ja välineiden priorisoiminen. Haastatteluista ilmeni selvä toive käytössä olevien kanavien ja välineiden priorisoimisesta ja niiden käytön tarkentamisesta. Haastateltavien mukaan työyhteisöllä on käytössään paljon eri viestintäkanavia ja -välineitä, joiden käyttötarkoitukset eivät ole täysin selvät. Lisäksi osa niistä on hyvin vaihtelevasti käytössä työntekijöiden keskuudessa ja niitä käytetään haastateltavien mukaan myös jossain määrin päällekkäin. Osa haastateltavista toivoi myös suoraan niiden määrän vähentämistä. Tarkemmin tutkimuksen aikaan käytössä olleet kanavat ja välineet koettiin osin vanhanaikaisiksi, epäselviksi, vaikeakäyttöisiksi sekä aikaa vieviksi, mikä korostui etenkin intranetin kohdalla. Haastateltavat uskoivat, että uusien vaihtoehtojen äärelle pääseminen motivoisi työntekijöitä käyttämään niitä aktiivisemmin sekä helpottaisi myös kokonaisuudessaan viestinnän kehittämistä sujuvammaksi. Toisaalta osa haastateltava näki potentiaalia hyödyntää myös jo käytössä olevia kanavia ja välineitä enemmän, intranetiä lukuun ottamatta.

"Kun ne välineet on vanhentuneita niin ei ketään kiinnosta niitä käyttää. Määkään en haluais jakaa mun tietoo missään vanhassa intrassa, kun mä tiedän et kukaan ei kerkee niitä kansioita siellä perkaa ja ettimään sitä mun laittamaa tietoo." H1

"Monesti puhutaan että kaikkea pitäis nykyaikaistaa ja tehostaa, mutta se jos koko ajan tuotetaan lisää innovaatioita tai vaatimuksia vaikkapa viestintään, niin ehkä siinä pitäis kuitenkin jossain kohtaa miettiä et samalla varmaan jotain turhia pitää poistaakin. Et ei kannata ylläpitää kaikkia." H6

Yammer ja Lync-pikaviestin jakoivat mielipiteitä haastateltavien keskuudessa, mutta pääosin useimmat näkivät suurempia mahdollisuuksia niiden hyödyntämisessä kanssakäymisen ja yhteistyön kanavina. Samoin sähköposti herätti vaihtelevia mielipiteitä, sillä osa koki sen aiheuttavan tietotulvaa, kun taas osan mielestä viestintä sähköpostin kautta on jo rauhoittunut aikaisemmasta. Lähes jokainen oli kuitenkin sitä mieltä, että sähköpostin kautta tulevaa viestintää voitaisiin osittain suunnata myös muihin kanaviin ja että sen jakelua tulisi rajata tarkemmin. Vaikka sähköpostin määrä koettiin osin ongelmalliseksi ja sähköposti kanavana joidenkin kohdalla vanhanaikaiseksi ja tehottomaksi tavaksi viestiä keskenään, koki moni sen toisaalta helppouden ja tuttuuden lisäksi henkilökohtaiseksi ja suoraviivaisesti. Sen kautta tuleviin viesteihin ja tietoihin oli osan mielestä helppo reagoida, ja ne huomattiin sekä löydettiin helpommin kuin muissa kanavissa. Niin ikään kanavien ja välineiden käytössä yleensä koettiin olevan ongelmia käytön epätasaisuudessa, osaamattomuudessa sekä selkeiden ohjeistusten puutteessa, mitkä ovat aiheuttaneet sen, ettei niiden käyttö ole tullut kaikilla osaksi päivittäistä työtä.

"Yammerhan ois hyvä väline, koska se on semmonen et kaikki pystyy kirjottaa sinne ja kaikki näkee sen viestin sieltä. Mut me käytetään sitä ihan äärettömän vähän." H2

"Paljon on semmosia henkilöitä, jotka ei osaa välttämättä käyttää sitä [Lync] tai ei halua käyttää. Yammerkin yhdessä vaiheessa oli ja sinne moni kirjautui, mut eipä siellä oo nyt tapahtunu kyllä mitään sen jälkeen." H9

"Et meillähän on menty siihen, että nyt vältetään sitä, vaikka sähköpostia tulee vieläkin, mut että laitetaan just se intranetti ja näitä muita, jotka sitten vaatii että sinne menee ja on monen mutkan takana että löytää otsakkeen ja muuta. Et jollakin tavalla se sähköposti on semmonen suoraan tuleva ja henkilökohtanen, johon joutuu reagoimaan." H12

Uusia kanavia ja välineitä tulisi haastateltavien mukaan ottaa käyttöön perustellusti ja vain silloin, kun ne vastaavat aitoon tarpeeseen. Monen kohdalla esiin nousi myös toive siitä, että niitä voitaisiin lähteä valikoimaan tarkoituksenmukaisesti yhteisen keskustelun kautta ja työntekijöiden tarpeita kuulemalla. Samalla osa toivoi, että suuremmat välineet, kuten intranet, räätälöitäisiin tarkemmin juuri heidän organisaationsa tarpeita ajatellen, ja että organisaatiolla voisi olla myös oma ATK-tukipalvelu, kuten osalla julkisen puolen yhteistyökumppaneista jo on. Moni kokikin oman organisaationsa olevan teknologisissa kanavissa ja välineissä useita muita julkisen puolen organisaatioita merkittävästi jäljessä, mikä aiheutti osan kohdalla myös turhautumista.

"Ja jos otetaan joku väline käyttöön, että me tosiaan tarvitaan sitä välinettä. Koska nyt se pirstaloituu niin moneen, että tarvitaanko me oikeesti niin monta välinettä. [- -.] Ja Yammer periaatteessa on semmonen, kun siellähän pystyy kirjottamaan sitä tekstiäkin yhtä aikaa ja se tallentuu pilveen. Niin me ollaan ihan valovuos vielä tämmösistä järjestelmistä." H2

Käyttöönottoon liittyen työntekijät kokivat myös käyttökoulutuksen hyvin tärkeäksi. Lisäksi he näkivät, että organisaatiolla on oma vastuunsa jokaisen työntekijän teknologisen osaamisen tukemisessa. Aineistoa analysoitaessa kävi ilmi, että juuri epävarmuus siitä, onko koulutusta, ohjausta ja tukea tarjolla riittävästi, nostattaa työntekijöille kynnystä lähteä käyttämään uusia välineitä ja kanavia sekä heikentää optimistista suhtautumista niitä kohtaan. Tällöin käyttöönotto saatetaan kokea riskialttiiksi oman työnteon ja osaamisen kannalta, jolloin kokeilemista ja opettelua vajavaisiksi koettujen ohjeiden pohjalta ei nähdä välttämättä vaivan arvoisina, etenkin jos samalla aikaa koetaan olevan liian vähän. Moni painottikin, että myös organisaation tasolla on pidettävä huoli siitä, ettei päivittäinen työnteko häiriinny liikaa uusienkaan ratkaisujen vuoksi vaan päinvastoin helpottuisi, ja ettei yksikään työntekijä putoaisi osaamattomuuden vuoksi viestintäkanavien ja -välineiden ja ylipäätään viestinnän ulkopuolelle. Tähän liittyen haastateltavat toivoivat, että käytettävillä ja etenkin uusilla kanavilla ja välineillä olisi aina nimetty myös halukas ja osaava yhdyshenkilö, joka on helposti tavoitettavissa ja jolle sallitaan myös tarpeeksi työaika tukihenkilönä toimimiseen. Haastattelujen mukaan kattavalla käyttökoulutuksella, aktiivisella yhteisellä käyttöönnotolla ja tietoisella aktiivisella opettelulla ja käytöllä, uusienkin tarpeisiin vastaavien kanavien ja välineiden käyttö voidaan saada sujuvammaksi ja kiinteämmäksi osaksi työntekoa.

"Aina kun me otetaan joku uus väline käyttöön, niin sen käytön opetus pitäis ehdottomasti olla. Ja sitten sitä pitäis vähän aikaa erityisesti käyttää, et sinne

pitäs tuua niitä tietoja et oppis ottamaan sen arkeen, koska mun mielestä meillä on esim. Yammerin kans käyny niin, että osa on varmaan avannu sen kerran ja sen jälkeen sitä ei oo avattukaan.”H2

Pelisääntöjen muodostaminen. Kaikki haastateltavat kaipasivat selkeitä yhdessä sovittuja pelisääntöjä organisaation sisäiseen viestintään. Tämä koski niin kanavien ja välineiden käyttöä kuin yleisemmin toimintatapoja liittyen keskinäiseen viestintään. Oleellisimmat asiat sisäisen viestinnän käytänteistä, jotka haastattelujen perusteella kaipasivat eniten jäsentelyä ja selkeytystä, olivat 1. tiedon jaottelu kanavittain, 2. tiedon kohdentaminen ja rajaaminen, 3. vastuualueet sekä 4. ajankäyttö. Seuraavaksi nämä aiheet käydään läpi yksitellen.

1. *Tiedon jaottelu kanavittain.* Haastateltavat toivoivat organisaation sisäistä keskustelua ja selkeää päätöksentekoa etenkin siitä, mitä asioita jaetaan missäkin kanavassa. Koska käytänteet koettiin epäselviksi ja vaihteleviksi, koettiin myös tiedon hakemisessa ja jakamisessa hankaluuksia. Haastatteluista nousikin esiin selvä tarve määritellä myös viestinnälle esimerkiksi jonkinlaiset omat yksikkönsä tai linjansa, joiden mukaan sisäistä viestintää harjoitettaisiin ja joiden käyttö olisi jokaiselle selvää. Haastateltavien mukaan työnteko sekä keskinäinen viestintä sujuvoituisivat ja tehostuisivat juuri sillä, että jokainen tietäisi suoraan esimerkiksi mistä tarvitsemansa tiedon voi missäkin tilanteessa käydä hakemassa, tai mitä kanavaa pitkin mikäkin tieto on parasta välittää eteenpäin.

”Niin jotenkin se kun on monta viestintäkanavaa, ja sitten vielä ne käytäväkeskustelut, niin se että mitä kanavaa käytetään mihinkin. Et se pitäs olla selkeämpi. Että minkälaisissa tapauksissa me käytetään sitä Lynciä, minkälaisissa me käytetään sähköpostia, mikä on meidän intran merkitys et mikä tieto siellä on.” H2

”Voisko olla myös tiedotuskanavat, jotka kulkis vähän niinku talossa kulkee vesijohdot ja viemärijohdot ja sähköjohdot, on kylmä vesi ja lämmin vesi ja viemäri. Niin jokainen tietää mitä niissä on. Joku semmonen selkeys. Ja ne kattaa sen koko organisaation. Ne on käytettävissä, mut sä käytät aina ikään kuin sen tarpeen mukaan myöskin.”H12

Selviin käytänteisiin ja tiedon jaotteluun liittyen osa haastateltavista toivoi sähköpostiin liittyvän varoittelun vähentämistä, sillä sen koettiin toimivan välillä turhana kynnyksenä sähköpostin käytölle. Koska tähän mennessä muiden kanavien käyttö on samalla koettu osin vaikeaksi ja epäselväksi, on osa haastateltavista kokenut, ettei heille jää luontevaa paikkaa jakaa asioita, tai he eivät rohkene sitä tehdä ilman selkeitä ohjeita. Haastattelujen mukaan sähköposti nähdään jatkossakin eräänä hyvänä kanavana, jota käytetään mielellään, mutta samalla useimmat toivoivat myös sen suuntaamista osittain muihin kanaviin, kuten esimerkiksi pikaviestimeen ja verkkopohjaisiin yhteisalustoihin niiden asioiden kohdalla, joiden katsotaan yhdessä soveltuvan paremmin juuri muihin kanaviin. Näin ollen jokaisen kanavan merkitystä ja tarkoitusta tulisi miettiä tarkkaan, minkä jälkeen voitaisiin sopia käytänteet siitä, mitkä asiat ja tiedot kuuluvat minnekin.

"On ehkä vähän liian monia kanavia, tai kun on kielletty et ei saa laittaa vaikka sähköpostia koko henkilöstölle. Et se on nyt siellä intrassa jossain. Ja sit meidän intra ei toimi hirveen hyvin, et sieltä saat klikkailla ties minne et sieltä löytyy."
H8

2. *Tiedon kohdentaminen ja rajaaminen.* Koska haastateltavat kokivat, että tietoa on nykyään tarjolla enemmän kuin sitä on mahdollista käsitellä, kokivat he myös erittäin tärkeäksi sen, että organisaatiossa voitaisiin yhdessä miettiä ja sopia toimivia tapoja tiedon kohdentamiselle ja tarkemmalle rajaamiselle. Tämä koski etenkin sähköpostia. Moni haastateltava koki hankalaksi miettiä ja hahmottaa keille kaikille tietoa pitäisi jakaa etenkin, jos jakamisen tulisi ulottua oman lähityöyhteisön tai yksikön ulkopuolelle. Tällöin tiedon jakaminen saattoi helposti jäädä vain oman yksikön sisälle, tai vaihtoehtoisesti se saatettiin laittaa suoraan koko organisaation jakeluun, koska oikeaa rajausta sen suhteen ei osattu tehdä. Samalla moni kuitenkin tiedosti mahdollisesti rasittavansa turhaan niitä ihmisiä, joille kyseinen tieto ei olisikaan oleellinen.

"Aina se tieto mikä sulla on, niin sen kohdentaminen, että kuka sitä tarvitsee ja kenelle tätä kannattaisi jakaa. Sitä varmasti helposti tulee sinne omalle lähityöyhteisölle jaettua. Mutta sitten on haaste miettiä, että mihin muualle sitä pitäis jakaa." H1

"Vielä enemmän se pitäis kohdentaa se sähköposti. Et meillä tulee vieläkin liian isoilla jakeluilla niitä, mihin kaikki käyttää sitten turhaa aikaa." H2

3. *Vastuualueet.* Viestintään liittyvät vastuualueet ja roolit eivät olleet täysin selkeitä useimmille haastateltavista. Osa koki velvollisuudekseen kantaa jonkinlaista vastuuta työyhteisön sisäisen viestinnän toimivuudesta etenkin oman roolinsa osalta, mikä näkyi etenkin siten, että omaan substanssiosaamiseen liittyvistä asioista vastuu oleellisen tiedon jakamisesta nähtiin kuuluvan aina asiantuntijalle itselleen. Toisaalta osa haastateltavista ei kokenut kantavansa kovin suurta viestinnällistä vastuuta johtuen muun muassa heidän roolistaan, jossa he eivät nähneet olevan varsinaisia jakamisen arvoisia asioita sekä siitä, ettei viestinnällisistä vastuista ollut heidän mukaansa keskusteltu työyhteisössä tarpeeksi, eivätkä viestinnälliset toimet kuuluneet heidän varsinaiseen työnkuvaansa. Haastattelujen perusteella työntekijät kaipasivat joka tapauksessa selkeämmin sovittuja käytänteitä siitä, missä määrin kukakin vastaa mistäkin viestinnän asioista esimerkiksi tiedottamiseen, tiedon jakamiseen ja kanavien käyttöön liittyen. Samalla tietoa siitä, ketä voi missäkin tilanteessa lähestyä ja keneltä mitäkin asiaa tiedustellaan tai kysytään, voitaisiin selventää. Haastatteluissa tuli ilmi myös työntekijöiden optimistinen suhtautuminen siihen, että viestinnällistä vastuuta ja tehtäviä voitaisiin selvemmin jakaa niin yksilöiden, työryhmien kuin yksiköidenkin hoidettaviksi. Osalla haastateltavista oli tähän suurempaa halukkuutta etenkin, jos viestinnän käytänteistä ja välineiden käytöstä saadaan juuri yhtenäisempää, selvempää ja siten myös mielekkäämpää.

"Omalta kohdalta oon koittanu viestiä ne tärkeet jutut omille kollegoille. Mutta tuntuu että ihan persoonasta riippuen, joku ei laita koskaan yhtään mitään. Toiset on ahkerampia ku toiset, että ei tää selvä kuvio oo ollenkaan."
H3

"Selkeät ohjeet siitä, että missä tilanteessa voi olla kehenkin yhteydessä. Että ois sellaset selkeet pelisäännöt, että tässä tilanteessa otat tänne yhteyttä ja tässä tilanteessa tänne yhteyttä. Ettei tarvi arpoa, että monelle eri henkilölle laittaa esimerkiksi viestiä että 'hoidatko tätä, vai hoitaako joku muu?'" H4

"Tietysti johtajilla on tietyt tehtävät ja vastuut, mutta voisko henkilöstö ottaa myös vastuuta tietyistä asioista. Tavallaan jos johtaja, kenen tehtävä on viestittää asia, ei pysty tai kerkee, niin voiko henkilöstö ottaa omista asioista vastuuta." H5

Edelleen viestintävastuuseen liittyen haastateltavat toivoivat organisaation sisältä myös johdonmukaisempaa koordinoimista sekä selvään nimettyä vastuuta sisäisen viestinnän jatkuvan ohjauksen ja tuen tarjoamiselle. Haastateltavien mukaan se, että organisaatiosta on useamman vuoden ajan puuttunut fyysisesti paikalla oleva tiedottaja, on omalta osaltaan aiheuttanut epävarmuutta ja epäselkoa viestintään. Tiedotuksesta vastaavien henkilöiden sijoittuminen toiseen toimipisteeseen on haastateltavien mukaan luonut etäisyyttä ja jopa kynnystä heidän lähestymiseensä. Toisaalta tiedottajien rinnalla moni koki epäselväksi ja haastavaksi tunnistaa, mitä vastuuta heille viestinnästä kuuluu. Haastateltavien mukaan yksi ristiriita on juuri se, että he ovat aiemmin sisäistäneet ohjeet siitä, että tiedottaja hoitaa organisaatiossa tapahtuvaa viestintää ja tiedottamista. Haastateltavien mukaan kuitenkin tarpeeksi selkeitä ohjeita siitä, millä tavoin viestinnälliset vastuut ja roolit olisivat muuttuneet tai muuttumassa, ei ollut myöskään saatu.

"Meillä on paukutettu monta vuotta päähän sitä, et tiedottaja on se joka tiedottaa. Ja nyt sitten kukaan muu ei uskalla tehdä enää, ja nyt kun meillä ei oikein oo tällä hetkellä tiedottajaa niin nyt ollaan sen takia suossa. Et tota, nyt ei kukaan tiedä kuka tiedottaa." H7

"Mun mielestä olis parempi jos tiedottaja olis face-to-face talossa jotenki. Et sen kans vois jutella. Et sit kun se on tuolla eri puntingissa ja sähköpostin päässä, niin se sitten vaan niiku jää." H12

Haastateltavat näkivät esimerkiksi organisaation oman tiedottajan sopivana koordinoijana, jonka toivottiin tukevan ja valvovan sisäisen viestinnän toteutumista pääpiirteittäin. Samalla viestintävastuuta tai viestintään liittyviä toimia ei haluttu kuitenkaan kokonaan jättää esimerkiksi vain tiedottajalle ja esimiehille juuri siitä syystä, että moni haastateltava koki, ettei etenkään oman substanssiosaamisen ja asiantuntijuuden jakaminen voi onnistua kunnolla, ellei se lähde juuri asiantuntijasta itsestään. Juuri siksi esimerkiksi tiedottaja nähtiin eräänä henkilönä, joka voisi viestintää kokoavana toimijana myös jakaa viestinnällistä vastuuta yksiköiden ja asiantuntijoiden hoidettavaksi.

"Joku tavallaan on aina talossa joka on erityisesti perehtynyt johonkin. Niin sehän on vastuussa viestittämisestä." H5

"Tietysti jos oma tiedottaja olis niin se vois olla ikään kuin koordinoija kuitenkin. Ja yksinkertaisesti päättää ne tavallaan tiedottamistavat ja tiedottamispaikat." H7

4. *Ajankäyttö.* Käytänteiden selventämiseen liittyen yhtenä suurena kokonaisuutena haastatteluissa nousivat esiin haasteet ajankäytössä. Haastateltavat kertoivat kokevansa, että kiireisen työn aiheuttama ajanpuute on yksi suurimmista syistä, joka vaikeuttaa keskinäistä viestintää. Samalla osa kertoi tiedostavansa, että toisaalta heillä on mahdollisuudet kalenteroida itse omaa työaikaansa niin kuin he parhaaksi näkevät, mutta samalla työaika täyttyy kiireen vuoksi useimmiten jo itsestään. Moni ei myöskään kokenut kunnolla tietävänsä, kuinka työaikaa käytännössä saa ja voi ottaa esimerkiksi tiedonkäsittelyyn, jakamiseen tai uusien välineiden opetteluun. Selvää oli myös se, että kaikille haastatelluista asiakkaiden palveleminen oli tärkein prioriteetti asiantuntijan työssä, ja se vei siksi ensisijaisesti käytössä olevan työajan. Taustalla vaikuttivat haastateltavien mukaan myös organisaation paineet tehokkuudesta ja tarpeeksi nopeasta asiakaskierrosta. Näin ollen ajankäyttöä koskien keskinäistä vuorovaikutusta ja tiedon jakamista helpottaisi haastattelujen mukaan selvä ajan antaminen näille toimille sekä selkeät ohjeet siitä, miten työaikaa voi ja saa niihin käyttää. Tähän liittyen haastateltavat kertoivat myös tiedostavansa, että organisaatiossa ei ehkä vielä nähdä viestintää ja vuorovaikutusta niin tärkeinä asioina, että niille voitaisiin uhrata tarpeeksi aikaa. Niin ikään kanaviin ja välineisiin liittyen yhteistä keskustelua ja käytänteitä siitä, missä määrin mitäkin kanavaa tulee seurata tai kuinka aktiivisesti niissä tulee olla läsnä, kaivattiin.

"No työaikaa pystytään kyllä käyttää periaatteessa mihin halutaan, mutta kuitenkin ne paineet on siinä asiakastyössä aika valtavat. Että paljon puhutaan oman työajan käytöstä ja sen tehostamisesta ja jos siinä ei oo työntäjän puolelta ja esimiesjohtosella mitään selkeää keskustelua et miten se kannattaa hoitaa, niin en mä näe sitä oikeen niinkään. Et heitetään se pallo työntekijöille et 'päättäkää te miten hoidatte'. Et tää pikkasen on koko ajan semmosta ristiriitasta." H6

"Ja et tavallaan mahdollistettais ajallisesti se, että sitä tietoa voidaan jakaa. Et tälläkin hetkellä on kova kiire kaikilla. Niin tavallaan se tiedon jakaminen ja se käsittely varsinkin, et sä ehit tutustumaan siihen aiheeseen, niin se on aika rajallinen. Hankalaa se ajan organisoiminen sitten siihen tiedonhallintaan, niin se ois varmaan se suurin mitä sitten vois olla ylhäältä päin." H9

Johdon viestinnän yhtenäistäminen

Viestinnän selkeyttämiseen liittyen haastatteluissa nousi ilmi koettu tarve yhtenäisemmästä johdon viestinnästä. Vaikka yleisesti niin johtajalta, tiedostustiimiltä sekä etenkin lähiesimieheltä koettiin saatavan työnteon kannalta tietoa melko hyvin, näkivät haastateltavat myös ongelmana sen, että etenkin eri yksiköiden johtajilla on eri tapoja toimia ja viestiä. Tämän vuoksi osa haastateltavista koki tilanteita, joissa henkilöstö kuulee asioista eri aikaan ja eri tavoin, mikä aiheuttaa spekulointia, tiedon muuttumista ja käytäväkeskusteluja. Haastattelujen mukaan yhtenäiseen viestintään ja hyvään yleiseen, koko organisaation kattavaan, sisäiseen tiedottamiseen voitaisiinkin jatkossa panostaa vielä enemmän, jolloin johdon tulisi haastateltavien mukaan sopia tarkemmin keskenään tiedottamis- ja viestintätavoistaan. Tarjottavan tiedon toivottiin olevan mahdollisimman organisoitua, jäsenneltyä ja kohdennettua jo valmiiksi, jotta työntekijöiden olisi helpompi ottaa vastaan ja käsitellä sitä.

"Mut et eiksen pitäis lähteä tietyksi sieltä esimiehistä, kuten sanottu esimiehetkin on nyt erittäin epätasaisia keskenään siinä viestinnässä. Ja sit just tulee niitä tilanteita, et osa talosta on kuullu jutuista ja osa ei. Tämmösiä ihan perusmokia sit tulee. [- -.] Esimiesten täytyis nyt ensinnäkin keskenään sopia...esimiesten pitäis saada viestintäkoulutusta. Koska se on hirveen ikävää ja selkeesti näkyvä se esimiesten erilaisuus siinä viestinnässä." H7

Myös viestintään liittyviä ohjeita toivottiin tarjottavan johdon suunnalta yhtenäisemmin. Haastateltavien mukaan vain joidenkin yksiköiden sisällä esimies oli selvästi kehottanut ottamaan käyttöön esimerkiksi tiettyjä kanavia, mutta yhtenäistä linjausta koko organisaation tasolla ei ollut havaittu. Niin ikään haastateltavat painottivat johdon vastuuta yksiköiden raja-aitojen purkamisessa ja viestinnän sujuvoittamisessa koko organisaation sisällä. Käytännössä heiltä toivottiin muun muassa selkeämpää linjausta siitä, kuinka tietoa tulisi yksiköiden välillä jakaa ja ketkä siitä vastaavat. Osan kohdalla esiin nousi toive esimerkiksi selkeistä yhteyshenkilöistä tai vastaavista linkeistä, joita yksiköiden välillä voitaisiin hyödyntää enemmän. Lisäksi johdon edustajien tavoitettavuudessa ja lähestyttävyydessä nähtiin eroja ja koettiin epätietoisuutta, ja myös tähän haastateltavat toivoivat lisää selkeyttä.

"Mut Yammerin käytöstäkään ei oo talon tasolla, ei esimerkiks johto oo puhunu. Et 'menkää sinne Yammeriin'. Jotkut esimiehet on suositellu sitä, mutta ei kaikki esimiehet. Et joku sellanen yhtenäinen linja tavallaan puuttuu." H7

"Vaikka johto mun mielestä onki sillai helposti lähestyttävää, mutta sit ku meillä on aika paljon noita esimiehiä. Niin on vähän itellekin mysteeri, että mihin niitä tarvitaan niin paljon, et kuka vastaa mistäkin." H8

Yhtenäisemmän viestinnän rinnalla johdolta ja viestintätiimiltä toivottiin sisäisen viestinnän ja tiedottamisen tuomista lähemmäs työntekijöitä. Tällä haastateltavat eivät tarkoittaneet ainoastaan esimerkiksi tiedottajan läheistä fyysistä sijaintia, vaan myös viestinnän arkipäiväistämistä, epämuodollistamista ja kansankielistämistä jossain määrin, jolloin kynnys osallistumiseen voisi myös madaltua. Haastatteluissa moni toivoi, että viestintää voitaisiin tehdä ennen kaikkea ihmiseltä ihmiselle ja asiantuntijalta asiantuntijalle, jolloin virka-asemiin tai -nimikkeisiin liitetyt erot valta-asemissa tulisivat edes näennäisesti turhiksi eivätkä siten jarruttaisi keskinäistä vuorovaikutusta ja lähestymistä yksilöiden välillä. Kun sisäisessä viestinnässä hyödynnettäisiin myös persoonallisuutta ja ihmisläheisyyttä, voisi myös sen vastaanottaminen ja siihen reagoiminen olla haastateltavien mukaan luontevampaa.

"Se on musta niin absurdia näissä hommissa, käyttää tätä tämmöstä markkinavetoista kapitalismi jargonina. Puhutaan esimerkiks [- -]palveluista tuotteina. Niin se käsitteellisyys on niin kaukana siitä arkitodellisuudesta, et siellä on paljon farssia. Niin se uskottavuus on sitten niin koetuksella koko ajan. Jos sitä ruokitaan sellasta viestintää ja palvelua, niin se ei kyllä, se ei osu eikä uppoo." H6

"Pelätään sitä omaäänisyyttä, et se on semmonen, et tiedottajan pitäs olla niinku neutri, joka tuottaa semmosta yleistiedostusta. Et on eri asia lukea viikoittain vuodesta toiseen semmosta neutraalin kuivaa yleistiedottamista, kun siinä joku semmonen, on sitten vähän huumorin sävyä joskus, tai on se semmosta skeptisyyttä tai vähän semmosta joka jo voi vähän suodattaa tai asettaa sitä raameihin. Niin se ois musta semmonen, joka vois tuoda sitä lähemmäks." H12

6.2.2 Asiantuntijuuden tukeminen

Toinen pääteema asiantuntijoiden keskinäisen tiedon jakamisen ja vuorovaikutuksen edistämiseksi liittyy kokonaisvaltaisemman asiantuntijuuden tukemiseen. Sitä kautta voidaan päästä tarkemmin kiinni myös viestintätoimijuuden merkityksen kirkastamiseen osana asiantuntijuutta ja laajempaa toimijuutta sekä lopulta edistää viestintätoimijuutta myös käytännön tasolla. Seuraavaksi esitellään tarkemmat alateemat asiantuntijuuden tukemisessa, joita tässä tutkimuksessa ovat merkityksen selventäminen, mahdollistava johtaminen sekä rohkaiseminen viestintätoimijuuteen.

Merkityksen selventäminen

Tutkimuksen aineistoa analysoitaessa nousi selvästi esiin kuinka vahvasti asiantuntijuuden merkitys ja sen kokeminen vaikuttivat työntekijöiden toimijuuteen. Moni haastateltava koki epävarmuutta asiantuntijuudesta ja sen merkityksestä, mikä näytti vaikuttavan suoraan myös viestinnälliseen aktiivisuuteen. Haastateltavien mukaan sekä työntekijöiltä että johtajilta puuttuu luottamusta asiantuntijuuteen, joka nähtiin vielä melko tuoreena käsitteenä aikaisempien virkamies-nimikkeiden tilalla. Lisäksi asiantuntijuuden merkityksestä ei ollut haastateltavien mukaan keskusteltu tarpeeksi työyhteisön sisällä, eikä siitä ollut luotu selvää yhtenäistä kuvaa. Asiantuntijuus uskottiin määriteltävän eri tavoin riippuen siitä, keneltä sitä kysyttiin. Haastetta asiantuntijuuden hahmottamiseen ja sisäistämiseen loi myös se, että asiantuntijuus ja oma työidentiteetti miellettiin laajemmiksi ja monimuotoisemmiksi kokonaisuudeksi kuin vain yksilön koulutus omalta alaltaan. Juuri näistä syistä myös viestinnän rooli asiantuntijan työssä koettiin jossain määrin epäselväksi. Asiantuntijuutensa vahvistamiseksi haastateltavat toivoivat sisäisen keskustelun ja määrittelyn lisäksi parempaa keskinäistä tuntemusta toistensa töistä ja rooleista organisaation sisällä sekä yleisesti yhtenäisemmän ja selkeämmän kokonaiskuvan luomista työyhteisöstä ja sen toimista.

"Tavallaan se tuottaa semmosta tarpeetonta ahdistusta ja asiantuntijuutensa ja toimijuuden horjumista. Että meidän pitäs kierrättää vähän jengiä sisällä, et pitäs päästä joka yksikköön tekee niitä keskeisimpiä mitä siellä tulee päivittäin eniten. Ja vasta sehän tois sen [- -]asiantuntijan todellisen asiantuntijuuden. Että en mä voi sanoo, että mä oisin oikeesti mikään [- -]asiantuntija just sen takia, et ei mulla nyt juurikaan oo hajua mitä tuolla tehdään." H6

"Et joku semmonen luottamus siihen asiantuntijuuteen puuttuu sekä meiltä virkailijoilta iteltään, että myös esimiehiltä." H7

Mahdollistava johtaminen

Johtamisen osalta asiantuntijuutta, ja siten myös asiantuntijoidensa keskinäistä vuorovaikutusta, tukeakseen organisaation olisi panostettava tämän tutkimuksen haastattelujen mukaan selvemmin asiantuntijuuden harjoittamisen ja kehittämisen mahdollistamiseen. Asiantuntijana toimimisen osalta haastateltavat toivoivat johdon ennemmin mahdollistavan heidän autonomiaansa ja osoittavan luottamusta heidän osaamiseensa kuin rajoittavan ja ohjaavan liikaa heidän työntekeään. Täten mahdollistavaan johtamiseen yhdistyi selvästi niin henkisiin kokemuksiin kuin käytännönläheisempiin asioihin liittyviä toiveita muun muassa joustavammista työskentelytavoista ja mahdollisuuksista oman asiantuntijuuden hyödyntämiseen ja kehittämiseen.

"[- -] johdolla on juuri se rooli. Että se edistää sitä organisaation toimivuutta ja sujuvuutta sen sijaan, että tarttuu asiantuntijoiden paimentamiseen. Että enemmän mahdollistaa ja luoda sitä autonomiaa ihmisille, mikä tuottaa semmosta ehkä aidompaa dialogisuutta ja sitä avointa viestintää." H6

"Se lähtis siitä, et me saatas tätä asiantuntijuutta edelleen vahvistettua, sitä et mitä on olla oikeesti asiantuntija. Että ihmiset oikeesti uskaltas ottaa sen asiantuntijan roolin. Uskoa itse olevansa oikeesti asiantuntija, eikä vaan joku piilossa oleva rivoirkailija. Ja silloin myös esimiehenkin täytyy luottaa alaiseensa, että se alainen on asiantuntija ja osaa arvioida millä tavalla tekee pitkälti töitä ylipäättänsä. Ja puhumattakaan se, mitenkä siitä työstään viestii ulospäin." H7

Rohkaiseminen viestintätoimijuuteen

Asiantuntijuuteen liittyen haastatteluissa esiintyi tarve saada vahvempaa rohkaisua ja tukea myös viestintätoimijuuteen. Haastateltavat kertoivat kokevansa, että vaikka jokaisella asiantuntijalla on aina vastuu myös omasta viestinnällisestä toiminnastaan, näkevät he myös johdolla suuren vastuun sen mahdollistamisessa, tukemisessa ja siihen rohkaisemisessa. Haastattelujen mukaan asiantuntijat kaipasivat sekä yksilöllisen viestintätoimijuuden vapaampaa mahdollistamista että selkeää valtuuttamista ja vastuunjakoa johdon suunnalta. Lisäksi johdon toivottiin panostavan jatkossa etenkin esimerkillisiin viestintätapoihin olemalla avoin, kuunteleva ja vastaanottavainen työntekijöitä kohtaan. Samalla heidän toivottiin motivoivan ja rohkaisevan asiantuntijoita viestinnällisten tapojen harjoitteluun ja hyödyntämiseen päivittäisessä työssä. Tässä suhteessa etenkin aito kuunteleminen sekä asiantuntijoiden aktiivisuuden, tarjoaman tiedon sekä tiedontarpeiden tärkeyden tunnustaminen ja arvostaminen nähtiin tehokkaina motivaattoreina. Ylipäättäen haastateltavat pitivät keskinäistä tiedon jakamistaan, kanssakäymistä sekä yhdessä oppimista hyvin tärkeinä asiantuntijuutensa kehittymisen kannalta, mistä syystä myös niiden mahdollistaminen ja tukeminen koettiin hyvin merkittäviksi.

"Ja asiantuntijuus kasvaa viestinnän kautta. Jaetaan tietoa toisillemme, opitaan toisiltamme. Niin meidän ois pakko mennä siihen jotenki, myös tän asiantuntijuus asian takia. Et saadaan ihmisiä rohkaistua siihen et 'kertokaa toisille mitä te teette'. [- -.] Et myöskään meidän toiminta ei silloin kehity jos tiedon jakamista jotenkin säännellään ja yhdessä pohtimista." H7

"Semmonen kannustaminen siihen, että minua arvoetaan asiantuntijana ja tiedon jakajana ja hankkijana ja luojana ja näin. Semmonen arvoitava ote siihen. Ja silleen valmentava ja avoin lähetymistapa, että kaikkien tieto ja asia on arvokkaita, oli ne sitten mitä tahansa." H10

Tuen ja rohkaisun lisäksi haastatteluissa painottui myös yksilöllisten erojen huomioiminen ja niiden kunnioittaminen. Haastateltavat kokivat, ettei kaikkia asiantuntijoita voida tai pidä istuttaa samaan muottiin viestinnällistenkään ominaisuuksien tai tapojen perusteella, vaan sen sijaan on painotettava joustavaa ja sallivaa rohkaisua sekä matalan kynnyksen mahdollisuuksien luomista ja tarjoamista yhteisesti koko työyhteisölle. Niin ikään haastatteluissa ilmeni joitakin näkemuseroja sen suhteen, missä määrin johdon tulisi kehottaa tai määrätä asiantuntijoita tiettyihin viestintätapoihin. Useimmat kuitenkin kokivat, että määräämistä tehokkaammin asiantuntijoita motivoi nimenomaan rohkaiseminen ja luottamuksen osoittaminen sekä työntekijöiden tarpeiden kuuleminen.

"Jos esimies menee sanomaan et 'nyt sää muuten rupeet tiedottamaan omasta toiminnastas', niin se ei ehkä auta. Vaan jollakin tavalla asenne ja keskustelu ja rohkaisu, nää ne on niitä keinoja, mitkä pitäis yhdessä sopia ja käydä läpi." H7

"Että ei liikaa pakoteta ihmisiä semmoseen rooliin, mikä niille ei tuu luonnostaan. Koska sitten ehkä se viestintä ei enää oo niin avointa, jos se on semmosta väkinäistä. Että erilaisten ihmisten huomioon ottaminen on minusta tässä asiassa silleen tärkeitä, että se sais kaikki, jos ei nyt ihan samalle viivalle, mut ainakin sellaseen hyöyään tasoon siinä." H10

Keskinäistä vuorovaikutusta ja aktiivista viestintätoimijuutta ajatellen asiantuntijat kaipasivat johdon käytännössä tarjoavan etenkin selkeämpiä ja joustavampia mahdollisuuksia asiantuntijoiden keskinäisiin tapaamisiin ja keskusteluihin. Useimmat toivoivat nimenomaan mahdollisuuksia hyödyntää vapaasti asiantuntijoiden keskinäisiä tapaamisia ja keskusteluja ilman esimiehen ohjausta niin fyysisesti kuin sopivia verkkopohjaisia alustoja hyödyntämällä. Haastateltavat kokivat, että pienemmät yhteiset keskustelumahdollisuudet ilman tiukkaa ohjelmaa tai esimiehen ohjausta voisivat edistää heidän keskinäistä oma-aloitteista tiedon jakamistaan, työyhteisön parempaa tuntemusta sekä avoimuutta. Haastatteluissa ilmeni myös selvää halukkuutta ottaa tähän liittyen aikaisempaa enemmän vastuuta esimerkiksi organisoimiseen ja osan kohdalla myös päätöksentekoon liittyen, mikä näytti haastattelujen perusteella vaativan myös jossain määrin työkäytänteiden vapauttamista ja suoraviivaistamista.

Muutoin suurempiin organisaation yhteisiin tapaamisiin toivottiin enemmän aikaa ja mahdollisuuksia keskustelulle, ratkaisukeskeisyydelle ja käytännön tason suunnittelulle niin paikan päällä kuin jälkikäteen esimerkiksi sopivia verkkopohjaisia alustoja hyödyntämällä. Monet kokivatkin, että asiantuntijoilla oli tutkimuksen aikaan liian passiivinen ja vastaanottavainen rooli niin palaverissa kuin yleisemmin tiedon vastaanottajina. Lisäksi useimmat näkivät, että organisaatiossa hukataan erilaisten kokemus- ja koulutustaustojen tarjoamaa potentiaalia ja niiden kokonaisvaltaisempaa hyödyntämistä eriytyneiden työtapojen sekä viestinnän ja joustavan yhteistyön pullonkaulojen vuoksi. Viestintätoimijuutta tukeakseen kohdeorganisaatio voisikin osoittaa

luottamustaan asiantuntijoihinsa mahdollistamalla ja rohkaisemalla heitä entistä enemmän omatoimiseen viestinnälliseen aktiivisuuteen niin tapaamisten kuin muiden viestinnällisten käytänteiden osalta.

"Me tarvittas kollegoiden kanssa semmosta yhteistä keskusteluaikaa. Että meidän toimintamallit ja tämmöset pysyis samana. Että se on varmaan mitä eniten kaipaa. Se yhteinen aika sille keskustelulle, joka ei ois esimies johtosta."

H2

"Talokohtaiset palaverit on yleensä kiireiset, ja kun joku kertoo perusasiat ennen kun päästään siihen ydinasiaan, sit sanotaan monesti et 'tää on niin iso asia, et tällä tunnilla ei saa vaikka kysyä es'. Niin ei päästä siihen mihin pitäis päästä. Eikä jää enää loppuun semmosta keskusteluaikaa ja kysymyksille aikaa ja ratkaisun tekoa varten. Et ehkä pitäs päästä sinne pintaa syvemmälle." H5

6.3 Viestintätoimijuutta tukevat yksilölliset kompetenssit

Viimeisessä tutkimuksen tuloksia käsittelevässä alaluvussa käydään läpi tärkeimmät yksilölliset kompetenssit, jotka vaikuttavat haastatteluiden perusteella asiantuntijan viestintätoimijuuden rakentumiseen. Samalla saadaan vastauksia viimeiseen tutkimuskysymykseen, joka kuuluu:

3. Millaiset yksilölliset kompetenssit tukevat asiantuntijan viestintätoimijuuden rakentumista?

Tämän tutkimuksen aineiston perusteella tärkeimmät tekijät asiantuntijan viestintätoimijuuden kehittymiselle ja rakentumiselle sijoittuvat asiantuntijaan itseensä koskien etenkin henkilökohtaisia tietoa ja ymmärrystä, taitoja sekä asennetta ja motivaatiota. Seuraavaksi kaikki nämä kompetenssit käsitellään tarkemmin alla olevan taulukon (taulukko 3) mukaista tiivistystä seuraten.

TAULUKKO 3 Asiantuntijan viestintätoimijuuden rakentumiseen vaikuttavat yksilölliset kompetenssit

Tieto ja ymmärrys	Taidot	Asenne ja motivaatio
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Viestinnän merkityksen tunteminen ❖ Kokonaisuuden hahmottaminen 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Viestintä- ja tietotekniset taidot ❖ Itsereflektointi ja muilta oppiminen ❖ Arviointi- ja harkintakyky 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Aktiivisuus ja aloitteellisuus ❖ Uskallus ❖ Vastuunotto ja kantaminen ❖ Yhteisöllinen ajattelutapa: oma ja työyhteisön hyöty ❖ Ammatillinen kunnianhimo ❖ Halu kehittyä

6.3.1 Tieto ja ymmärrys

Asiantuntijan tiedon ja ymmärryksen taso koskien viestintää nähtiin hyvin oleellisena yksilön viestinnällisten taipumusten ja tapojen muodostumisessa. Etenkään tietämyksen osalta ne eivät kuitenkaan ilmenneet niin ratkaisevina kuin myöhemmin käsiteltävät taidot, asenne ja motivaatio. Tärkeimmät tietoon ja ymmärrykseen yhdistetyt viestintätoimijuutta tukevat asiat liittyivät vahvasti viestinnän merkityksen ymmärtämiseen ja kokonaisuuden hahmottamiseen organisaation ja sen viestinnän suhteen. Seuraavaksi nämä aiheet kuvataan tarkemmin.

Viestinnän merkityksen tunteminen

Viestinnän merkitykseen liittyen haastatteluissa nousi esiin jokaisen asiantuntijan oman hahmotuskyvyn tärkeys. Se että jokainen työyhteisön jäsen tiedostaisi sekä viestinnän että oman toimintansa merkityksen sen sujuvuuden ja kehittymisen kannalta entistä selvemmin, nähtiin tämän tutkimuksen mukaan hyvin tärkeänä organisaation tulevaisuutta ajatellen etenkin sujuvan tiedonkulun, työnteon ja asiantuntijoiden oman kehityksen kannalta. Viestinnän merkityksen hahmottaminen osana omaa asiantuntijuutta koettiin hyvin tärkeäksi ja kehitystä kaipaavaksi asiaksi, jotta asiantuntijan viestintätoimijuus voisi vahvistua. Niin organisaatiolla kuin itse asiantuntijoilla nähtiin olevan oma roolinsa yksilöiden ja koko yhteisön ymmärryksen ja tietämyksen kasvattamisessa ja syventämisessä. Viestinnän merkitys ja sen ymmärtäminen yhdistettiin siis vahvasti osaksi sitä pohjaa, jolle asiantuntija voi rakentaa omaa rooliaan asiantuntijana ja etenkin viestintätoimijana.

"Jokaisen vaan pitää ymmärtää se viestinnän tärkeys ja merkitys. Sen kautta kun sen ymmärtää, niin sitten sitä kantaa oman vastuun millä tavalla ja mitä viestittää." H5

Kokonaisuuden hahmottaminen

Niin yleisemmin työnteon kuin viestinnänkin kannalta haastateltavat kokivat hyvin tärkeäksi ymmärtää oman työnkuvansa ja toimintaympäristönsä kokonaisuus sekä oma roolinsa sen osana. Työyhteisön sisäinen yhteistyö ja keskinäinen viestintä koettiin sitä helpommiksi, mitä parempi kokonaiskäsitelmä asiantuntijoilla on työyhteisöstään ja sen jäsenten rooleista. Lisäksi tärkeimpien toimintojen, kuten juuri viestinnän, hahmottaminen koko organisaation näkökulmasta nähtiin myös osana kehittyneitä asiantuntijuutta. Juuri tästä syystä useat haastateltavat kokivatkin tärkeäksi parantaa omaa käsitystään ja ymmärrystään omasta työyhteisöstään sekä sen viestinnästä ja sen moninaisista toimijoista. Myös se, kuinka selväksi oma rooli ja vastuualueet osana suurempaa kokonaisuutta koettiin, näytti vaikuttavan suoraan työnteon ja viestintätoimijuuden sujuvuuteen.

"Siinä täytyy tietysti talon toiminta tuntee. Ja just tuntee se, että mitä ne muut tekee, mitä tietoo ne muut tarvi ja sehän meillä on tällä hetkellä nyt hakusessa." H7

"Mutta kaikki ei pysty kaikkee tietää. Hyvin. Siks on myös hyvä tietää, et mikä on kenenkin tehtäväkuva täällä. Et sitten voi aatella et 'no tuo varmaan tietää tosta'." H8

6.3.2 Taidot

Haastateltavat nostivat esiin useita viestintään liittyviä taitoja, jotka he näkivät hyvin tärkeinä omassa asiantuntijatyössään tutkimushetkellä ja etenkin tulevaisuudessa. Vaikka he kokivat, että monet kyseisistä taidoista ovat hyvinkin eri tasolla yksilöiden välillä, nähtiin niiden hallinta ainakin jossain määrin välttämättöminä jokaisen asiantuntijan työssä. Tärkeimmät viestintätoimijuuteen liitetyt taidot asiantuntijatyössä olivat perus *viestintä- ja tietotekniset taidot, itsereflektointi ja muilta oppiminen* sekä *arviointi- ja harkintakyky*. Seuraavaksi nämä taidot käydään tarkemmin läpi.

Viestintä- ja tietotekniset taidot

Viestintätoimijuuden kannalta perustaidoiksi nimettiin lähes jokaisen haastateltavan kohdalla jokapäiväiset viestintätaidot ja niihin liittyen kyky käyttää organisaation käytössä olevia viestintäkanavia ja -välineitä. Tarkemmin näihin perustaitoihin sijoitettiin muun muassa taito tuottaa selkeää ja ymmärrettävää asiallista tekstiä sekä kyky toimia oleellisimmissa verkkopohjaisissa kanavissa, tai vähintään kirjautumistaito kaikkiin kanaviin, joita työyhteisössä käytetään. Vastuu kanavien käytön opettelusta nähtiin olevan lopulta jokaisella asiantuntijalla itsellään, ja se koettiin hyvin tärkeäksi, johtuen sen heijastumisesta suoraan työhön niin organisaation sisäisessä yhteistyössä kuin ulospäin suuntautuvassa asiakastyössä. Lisäksi suhteiden luominen ja ylläpitäminen koettiin hyvin oleellisiksi viestinnällisiksi taidoiksi työn sujuvuuden kannalta,

jolloin hyvät vuorovaikutus- ja kommunikointitaidot nähtiin korostuneina. Viestinnällisiin taitoihin yhdistettiin myös hyvät kuuntelu- ja reagoititaidot. Kuvatut viestintätaidot nähtiin siis hyvin merkittävänä osana viestinnällistä osaamista ja siten myös oleellisina kokonaisvaltaisemman viestintätoimijuuden kannalta.

"Sulla pitää olla todella hyvät vuorovaikutustaidot, ohjaukselliset taidot ja tavallaan kestää monenlaista siinä ja pystyä luovimaan. Pitää olla verkostoa keskeisimpään tonne ns. kentälle ja koko ajan ymmärtää tavallaan työnantajaa." H6

Itsereflektointi ja muilta oppiminen

Asiantuntijuuteen ja viestinnällisiin taitoihin liittyen haastatteluissa nousi ilmi itsereflektoinnin ja jatkuvan oppimisen tärkeys etenkin kollektiivisesti. Haastateltavat näkivät yhdessä toimimisen ja oppimisen hyvin tärkeinä voimavaroina oman asiantuntijuutensa kehittämisessä ja keskinäisen viestinnän yhtenäistämässä. Lisäksi omassa organisaatiossa ne koettiin hyvin tärkeiksi myös muiden yhtenäisten toimintatapojen vuoksi, sillä asiantuntijat tiedostivat vahvasti lakeihin ja sisäisiin käytäntöihin liittyvät mahdolliset tulkintaerot, jotka haluttiin kuitenkin pitää mahdollisimman pieninä. Juuri näistä syistä asiantuntijat kokivat, että heidän on jatkuvasti arvioitava omaa toimintaansa suhteessa muihin sekä kehitettävä omia työskentely- ja toimintatapojaan. Muilta oppiminen ja yhtenäisten toimintatapojen kehittäminen niin yleisesti kuin viestinnän tasolla nähtiin helpommin toteutettavina juuri sujuvan keskinäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta. Haastattelujen valossa näytti siltä, että kyky oppia muilta ja arvioida omaa toimintaa ennustavat siis myös asiantuntijan viestintätoimijuuden sujuvampaa kehittymistä, etenkin oman organisaation kollektiivisia käytänteitä mukailevaksi.

"Sun on pakko peilata koko aika mitä muut tekee, et teenkö mä samalla tavalla. Elikkä teenkö, kun meillä on lait ja ohjeet mitä meidän pitää noudattaa, mutta niissä jonkun verran on tietysti sitä tulkintaa ja sitten on sisäisiä käytäntöjä, että me käytettäis sitä kaikki samalla tavalla. Elikkä ne arvoopohjat ohjaa kuitenkin meidän toimintaa ja silloin ne ohjaa meidän viestintääkin." H2

"Vaikka kuinka ollaan asiantuntijoita ja itse pitäis kaikki selvittää ja osata ja tietää, mutta jotta pystytään asiakkaitten suuntaan antamaan tasalaatusta palvelua, niin kyllä se tarttee olla yhteistoiminnassa toisten virkailijojen kanssa." H11

Arviointi- ja harkintakyky

Viestintään ja tiedonkäsittelyyn liittyen haastateltavat nostivat esiin näkemyksiään siitä, kuinka he kokivat tiedon suodattamistaitojen ja siihen liittyvien arviointi- ja harkintakyvyn vaatimusten nousevan jatkuvasti asiantuntijan työssä. Osa haastateltavista kertoi jo nyt suodattavansa hyvinkin tarkkaan heille tarjotusta tiedosta vain itselleen tärkeimmät asiat lähempään tarkasteluun ja mahdollista jakamista varten. Vaikka osa haastateltavista koki toisaalta kärsivänsä tietotulvasta ja näki tiedon suodattamisen ja karsimisen ennemmin johdon vastuuna, tunsu suurin osa haastateltavista, että jatkossa jokaisen asiantuntijan on

kyettävä itse arvioimaan yhä tarkemmin, mikä heille on tärkeää ja mikä ei sekä mikä tieto on jakamisen arvoista ja miten sitä kannattaisi jakaa. Ilman tiedon suodattamista ja jatkuvaa puntarointia sen oleellisuudesta etenkin itselleen asiantuntijat eivät nähneet mahdollisena suorittaa tulevaisuudessa omaa työtään.

"Mut ennen kaikkea se on se harkintakyky, just se mitkä on niitä asioita, mitkä on järkevää viestiä eteenpäin. Et se ei mee sit ihan överiks. Ei ne mitään salaisuuksia oo, mut just se ettei rasittas turhan takia turhalla tiedolla." H7

"Meidän työhön kuuluu myöskin sen informaation vastaanottaminen ja suodattaminen ja käsitteleminen. Se ei tarkoita että päiväkaudet istutaan märehtimässä niitä, vaan että tulee semmonen silmä, että 'tuota tietoa mä tarvitsen ja tuon voin deletoida pois'. [- -.] Että jos sen kaiken ikään kuin suodattais ja kävis jotenkin kunniallisesti läpi, niin mä voisin lakata ottamasta asiakkaita kokonaan." H12

6.3.3 Asenne ja motivaatio

Asiantuntijan viestintätoimijuuden rakentumisen kannalta kaikkein tärkeimpinä tämän tutkimuksen haastatteluissa esiin nousivat asiantuntijan henkilökohtaiseen asenteeseen ja motivaatioon liittyvät seikat. Haastateltavien näkemysten mukaan juuri niiden pohjalta asiantuntijan osallisuus ja aktiivisuus viestinnässä ja keskinäisessä vuorovaikutuksessa pääasiassa määrittyvät. Haastateltavat kokivat, että mikäli puitteet ja tarjotut mahdollisuudet viestintätoimijuuteen ovat kunnossa, jää vastuu niiden hyödyntämisestä lopulta aina asiantuntijalle itselleen.

"Jos perusta on selvä, että sä tiedät missä se tieto on, niin sithän se on vaan sun vastuulla et sä löydät sen. Jos on annettu selkeet ohjeet niin sitten ei voi valittaa." H8

"Että vastuu on myös tiedon vastaanottajan ja etsijän. Ja jos on annettu joku signaali tai muuten jos ei se nyt oo riittävä, niin voi sitten kysyä että 'hei mitä tää tarkoittaa?'. Eikä sitten ruikuttaa jälkeensä että 'eihän siinä kerrottu mitään, et sitäkään ei kerrottu'." H12

Tarkemmin asenteeseen liitetyt ominaisuudet, jotka koettiin aktiivista viestintätoimijuutta rakentaviksi, olivat etenkin *aloitteellisuus ja aktiivisuus, uskallus, vastuun ottaminen ja kantaminen, yhteisöllinen ajattelutapa, ammatillinen kunnianhimo sekä halu kehittyä*. Aloitteellisuuden ja oman aktiivisuuden nähtiin ilmenevän muun muassa osallistumisena työhön liittyvään viestintään ja keskusteluun sekä asioiden oma-aloitteisena esiintuomisena ja niihin reagoimisena. Tähän asiantuntijat liittivät vahvasti juuri riittävän uskalluksen, etenkin ongelmakohtien ja mahdollisen kritiikin kohdalla. Niin ikään haastattelujen mukaan se, että jokainen uskaltaa tuoda ilmi myös omat puutteensa ja keskeneräisyytensä sekä samalla suhtautua myös muiden kohdalla niihin hyväksyvästä ja rakentavasti, ovat asiantuntijan roolissa hyvin tärkeitä ominaisuuksia ja sujuvoittavat myös keskinäistä viestintää sekä kollektiivista ongelmanratkaisua ja työntekoa.

"Sitä substanssi-tietookin pitää jakaa. Mut osa ei varmaan uskalla, että menee mieluummin kuiskuttamaan sille lähimmälle työkaverille, kysymään, et ei myöskään uskalla ikään kuin tunnustaa et 'mä en tiedä tätä' tai 'mä tarviin

tällasessa asiassa apua'. Ja siks on se kynnys sit vaikka Yammeriin laittaa jotain viestiä. Että sit kaikki saa tietää ja esimies saa tietää. Ja kun sillä tavalla tietenkään ei pitäis ollenkaan ajatella nykysin. [- -.] Asiantuntijan työhön kuuluu nimenomaan se, et kun hallitsee oman työnsä, niin siitä myös on tarpeen ja pitää uskaltaa kertoa." H7

Lähes kaikki haastateltavat sijoittivat vastuun ottamisen ja kantamisen koskien omia viestinnällisiä taitoja ja aktiivisuutta osaksi jokaisen asiantuntijan työnkuvaa. Tämä korostui etenkin omaan substanssiosaamiseen ja erityisalaan liittyvien asioiden tiedottamisessa ja viestimisessä. Lisäksi oma vastuu liitettiin selvästi myös tiedonhakuun ja etsimiseen, sillä useimmat haastateltavat kokivat, että työssään heidän on lopulta huolehdittava aina itse tarvitsemansa tiedon löytämisestä. Viestinnälliseen aktiivisuuteenkin liittyen osa haastateltavista myös näki, että jatkossa työn sujuvuuden ja tarkoituksenmukaisuuden kannalta olisi tehokkaampaa, jos asiantuntijat voisivat ottaa itse enemmän vastuuta jokapäiväisen työnsä suunnittelusta ja itsensä kehittämisestä. Esimerkiksi kokousten ja tapaamisten osalta toivottiin, että jokainen voisi itse arvioida tarkemmin mihin heidän on tarkoituksenmukaista osallistua tietoa saadakseen ja jakaakseen, ja sen mukaan asiantuntijat myös kantaisivat vastuunsa aktiivisesta osallistumisestaan.

"Asiantuntija tarkoittaa nimeomaan sitä, että sä itse etsit sen tiedon. Sä ite oot siitä selvoilla." H2

"Ja et jokainen voi valita ne ryhmänsä missä kokee et on tarvis käydä, eikä niin että kaikki käy kaikissa tai tavan vuoksi. Että voi tulevaisuudessa enemmän valita." H3

Yhteisöllinen ajattelutapa nähtiin arvokkaana piirteenä asiantuntijatyössä, sillä sen myötä myös viestinnällisten toimien uskottiin olevan yhteiseen hyvään pyrkivää ja koko työyhteisöä hyödyttävää. Haastattelujen mukaan tämänkaltainen ajattelutapa edistää asiantuntijan viestinnällisten toimien aktiivisuutta ja monipuolisuutta, sillä silloin asiantuntija ei pyri ainoastaan hyötymään viestinnällisistä toimistaan itse, vaan sen lisäksi pyrkii hyödyttämään myös muuta työyhteisöä ja sen jäseniä laajemmin. Niin ikään yhteisöllisen asiantuntijan piirteinä nähtiin myös halu luoda, ylläpitää ja hyödyntää suhteita ja verkostoja, mitkä edelleen nähtiin haastattelujen perusteella sekä omaa asiantuntijuutta ja viestintätoimijuutta että ylipäätään kollektiivista työntekoa edistävinä tekijöinä. Haastattelujen mukaan yhteisöllinen ajattelutapa voi tukea sitä, että yksilöt hahmottavat itsensä osana kokonaisuutta ja uskaltavat tuoda esiin niin omaa osaamistaan kuin kehittymistarpeitaan, jolloin juuri yhteistyön kautta he voivat yhdessä yltää parhaimpiin kollektiivisiin tuloksiin ja uusien ratkaisujen löytämiseen.

"Et semmonen tietyllä lailla jatkuva refleksiivinen, tai reflektiivinen työskentelytapa. Ja siihen semmonen vilpitön tutkiva ote. Että 'hei, mites tää nyt menikään?'. Tavallaan et kun eihän tämmöstä työtä voi kukaan omistaa. Ei juurikaan pitäis olla egon kans mitään tekemistä että 'tää on mun juttu', vaan tää on täydellinen palveluammatti." H6

"No minusta tärkeätä on olla semmoinen yhteistyökykyinen työyhteisön jäsen. Ja sitten taito keskustella asioista. Ja sellanen avoin rooli siinä ja toiset huomioon ottava. Ja kuunteleva ja vastaanottavainen rooli kanssa. Ja myös semmoinen viestinviejän rooli." H10

Asenteen lisäksi viestintätoimijuuden todennäköisyyttä ja sen rakentumista näyttivät edistävän tietyt henkilökohtaiseen motivoitumiseen liitettävät asiat. Haastateltavat kokivat, että motivaatio ja kiinnostus ylipäättään omaan työhön ja asiantuntijuuteen ovat eräitä oleellisimpia vaikuttimia myös siihen, kuinka asiantuntija toimii viestinnällisesti omassa työyhteisössään.

"Että jos ei viihtyis ja jos ei ois yhtään motivoitunu tekemään es työtään, niin sitten aattelis vaan, että mitäs väliä jos en nyt tästä vaikka sanokaan tai ilmota. Se että viihtyy työssään motivoi." H4

"Ja tietysti se motivoituneisuus, kiinnostuneisuus asiaan. Et tottakai jos se asia on semmoinen kiinnostava ja sä haluat siihen vaikuttaa, niin tottakai sä tuot sen oman mielipitees esille. Kuin että jos se asia ei kiinnosta, niin sit sä ehkä jätät mielummin sinne taka-alalle, et 'kyllä sen joku muu sitten hoitaa'. Et paljon se on siitä omasta motivaatiosta ja kiinnostuksesta sitten, et miten haluaa vaikuttaa asioihin ja miten se koskee itseä se asia. Että sitä omaa työtä, et tottakai sit haluaa vaikuttaa ja näin." H9

Juuri yhteisölliseen ajattelutapaan liittyen suurin osa haastateltavista koki, että he jakavat tietoa ja ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa työkavereidensa kanssa ensisijaisesti siksi, että heitä motivoi yhteisen hyvän saavuttaminen. Haastattelujen perusteella tietoa jaettiin toisten kanssa todennäköisemmin silloin, kun sen koettiin hyödyttävän myös muita ja helpottavan työntekoa yleisesti organisaation sisällä. Lisäksi tietoa jaettiin vastavuoroisuuden vuoksi. Kaikkein mieluiten jaettiin tietoa, joka liittyi onnistumisen kokemuksiin tai uusiin työtä helpottaviin oivalluksiin. Sen sijaan turhaan toisia rasittavaa tietoa ei haluttu jakaa, minkä tunnistamisen haastateltavat nimesivätkin erääksi suurimmista tiedon jakamisen haasteista. Niin ikään arvostuksen ja luottamuksen kokeminen esimerkiksi palautteen sekä osalla vastuun saamisen muodossa, koettiin motivaatiota ruokkiviksi.

"Et tottakai se motivoi se vastavuoroisuus. Ja tietysti myös se, et se työ sujuu puolin ja toisin. Että saahaan homma eteenpäin. Ettei se jää seisomaan mihinkään sen takia, että ei sitten tiedä tai näin." H9

"Ainakin se, että jos itse on joutunu näkemään kovasti vaivoa jonkun asian eteen ja selvittäny sen, niin on mukava antaa sitä tietoa eteenpäin, koska tietää että voi auttaa työkavereita sillä. Ja se on järkevää, ettei sitten kohta samassa asiassa tarttee toisten sitä käyä samaa rumbaa läpi. Että se on järkevää ja siitä tulee hyvä mieli itelle ja sitten niille joille on se tieto annettu." H11

Muiden auttamisen ja vastavuoroisuuden lisäksi haastateltavat kokivat, että keskinäinen viestintä, jakaminen ja vuorovaikutus tukevat oman asiantuntijuuden vahvistumista, sen esiin tuomista sekä tarjoamista myös muiden käyttöön. Näin ollen juuri ammatillinen kunnianhimo näytti osan haastateltavien kohdalla aktivoivan viestinnällisiä tapoja ja toimia. Ulkopuolelta motivaatioon vaikutti

joidenkin haastatteluiden mukaan myös työsuhteiden laatu ja kesto. Esimerkiksi määräaikaissuhteiden kohdalla motivaation ja halukkuuden mieltää suuria kokonaisuuksia viestinnänkään osalta itseä koskeviksi uskottiin olevan alhaisempia kuin pidempiaikaisilla työntekijöillä. Kaikkiaan ulkopuolelta vaikuttavia motivaattoreita enemmän haastateltavat kokivat kuitenkin pääsääntöisesti itsestä kumpuavan motivaation ja asenteen kaikkein tärkeimmiksi tekijöiksi, jotka vaikuttivat heidän asiantuntijuutensa ja viestinnällisten toimien kehittämiseen ja niiden aktiivisuuteen.

"No tietenkkin se, että jos mä nyt ite mietin et mitä paremmin ylipäänsä mä tuun ihmisten kanssa täällä toimeen ja mitä enemmän niitten kanssa on ylipäänsä tekemisissä, niin sitä helpompihan ihmisiä on lähestyä ja jakaa sitä tietoa ja pyytää sitä apua." H8

"Ammatillinen kunnianhimo, et tietää et tää on jotenkin tärkeitä. Semmonen ikään kuin jakamisen ilo siitä. Ja sitten että voi tarjota sitä omaa osaamistaan. Et jokaisella on sitä omaa osaamistaan, vois tarjota sitä siihen prosessiin." H12

Viimeinen asenteeseen ja motivaatioon liitetty tekijä, joka haastattelujen perusteella näytti tukevan viestintätoimijuuden kehittymistä, liittyi asiantuntijan haluun kehittyä. Haastateltavat kokivat, että asiantuntijan viestinnällisiin taitoihin yhdistyy nykypäivänä jo väistämättä muutoksia sekä jatkuvaa kehitystä ja sopeutumiskykyä vaativia haasteita. Tarkemmin niiden koettiin ilmenevän muun muassa sopeutumisena uusiin viestintätapoihin ja viestintäkanavien ja -välineiden käyttöön sekä aktiivisempien viestintärutiinien jalkautumisena osaksi jokaisen työnkuvaa. Juuri keskinäinen vuorovaikutus ja sen mahdollistama yhdessä oppiminen nähtiin eräänä merkittävimpinä voimavaroina muutosten mukana pysymisessä ja omassa sopeutumisessa. Lisäksi useimmat haastateltavista painottivat, että jokaisen asiantuntijan on mahdollista oppia uusia viestinnällisiä taitoja ja kehittyä viestinnällisenä toimijana, mikäli oma asenne ja motivaatio pohjaavat juuri haluun oppia ja kehittyä.

"Mutta kun ihminen on ikuinen oppija, se voi aina oppia. Et eihän sun tartte tehdä koko aika samalla tavalla, koska välineet muuttuu, niin silloin se toimintakin muuttuu." H2

"Kun tää systeemi muuttuu koko ajan niin ei voi jumahtaa niihin vanhoihin, et sun on pakko sopeutua koko ajan niihin muutoksiin. Et ei tässä kyl voi olla yhtään, jos halua semmosta rutiininomasta hommaa tehdä samaa päivästä toiseen, niin se ei kyllä...tänne ei voi tulla." H8

"Että kuitenkin aina tulee muutoksia ja näin. Niin niitten perässä ois jotenki pysyttävä. Niin sit se vaatis kyllä sitä motivoituneisuutta ja kaikilta sitä osallistumista yhteisen hyvän eteen. Et ei kai sitä oo koskaan liikaa sitä vuorovaikutusta." H9

Lopulta useimmat haastateltavat kokivat, että työyhteisön sisällä tarvittaisiin asenteellista muutosta, jotta viestintätoimijuus voisi jalkautua vahvemmin osaksi jokaisen päivittäistä työtä, ja sitä kautta myös sisäinen viestintä voisi kehittyä vuorovaikutteisemmaksi ja osallistavammaksi. Tämän kaltaisten tavoitteiden kannalta haastattelujen mukaan olisi hyvin tärkeää, että jokainen asiantuntija

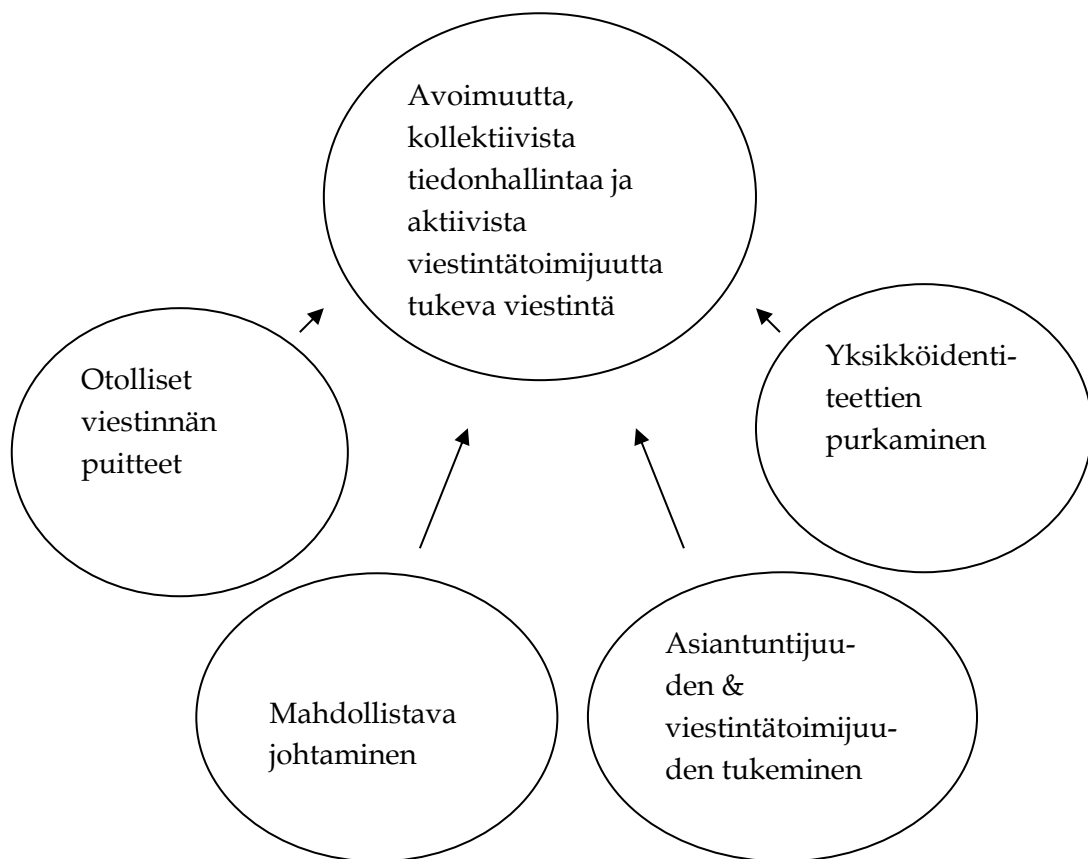
näkisi viestinnän kuuluvan jollain tapaa osaksi myös omaa työnkuvaa ja viestintätoimijuuden osaksi omaa asiantuntijuutta. Samalla vaikka viestintätoimijuus ja siihen liittyvät kompetenssit ilmenivät haastatteluidenkin valossa enemmän yksilöllisinä kompetensseina, nousi haastatteluissa esiin myös näkemyksiä ja kokemuksia siitä, että nämä kompetenssit rakentuvat toisaalta myös kollektiivisesti oman työnyhteisön sisällä. Moni haastateltava näki juuri yhteisöllisen oppimisen ja kehittymisen tärkeänä ja mielekkäänä niin oman viestintätoimijuuden ja asiantuntijuuden kuin koko organisaation asiantuntijayhteisön ja sen viestinnän kehittämisessä.

7 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten kohdeorganisaation sisäistä viestintää voitaisiin kehittää vuorovaikutteisempaan, osallistavampaan ja aktiivisempaan suuntaan. Kuten varmasti monessa muussakin organisaatiossa, myös tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa sisäinen viestintä perustui vielä melko vahvasti perinteisen tiedonkulun sekä käytössä olleiden viestintäkanavien ja -välineiden korostumiseen. Niiden ollessa edelleen merkittävä osa sisäisen viestinnän sujuvuutta tässä tutkimuksessa huomio kiinnitettiin myös nykyaikaisempiin ja tulevaisuudessa korostuviin viestinnän kehityssuuntiin, jotka painottavat viestinnän jalkautumista yhä useamman työntekijän päivittäisiin toimiin, etenkin asiantuntijatyössä. Tarkastelussa keskityttiin tuomaan esiin sellaisia mahdollisuuksia, joiden avulla organisaatio voi edistää asiantuntijan roolissa toimivien työntekijöidensä aktiivista osallisuutta viestinnässä sekä toisaalta, mitä tämän kaltainen kehitys vaatii asiantuntijoilta itseltään. Tutkimusongelman mukaisesti tutkimuskysymykset pilkottiin käsittelemään avoimuuden rakentumista, vuorovaikutuksen lisäämistä kollektiivisen tiedonhallinnan vahvistamiseksi sekä asiantuntijan viestintätoimijuuden tukemista ja sen rakentumista. Seuraavaksi tässä luvussa vastataan varsinaiseen tutkimusongelmaan huomioiden sekä tutkimuksen teoriapohja että aineistosta nostetut tulokset. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen onnistumista ja sen luotettavuutta sekä esitetään mahdolliset jatkotutkimuksen aiheet.

7.1 Johtopäätökset

Jotta organisaatio voisi kehittää sisäistä viestintäänsä tutkimusongelman mukaisesti avoimuutta, kollektiivista tiedonhallintaa ja aktiivista viestintätoimijuutta tukevaksi, on sen tämän tutkimuksen mukaan ja etenkin kohdeorganisaation kohdalla panostettava erityisesti *otollisiin viestinnän puitteisiin, mahdollistavaan johtamiseen, asiantuntijuuden ja viestintätoimijuuden tukemiseen sekä yksikköidentiteettien purkamiseen*. Nämä keinot on esitetty alla olevassa kuviossa, joka tiivistää kappaleessa seuraavaksi käsiteltävät asiat.



KUVIO 1 Sisäisen viestinnän kehittämiskeinot

Otolliset viestinnän puitteet

Kaikkein konkreettisin keino sisäisen viestinnän kehittämiseksi toivottuun suuntaan näytti tämän tutkimuksen valossa olevan viestinnän merkityksen ja siihen liittyvien yhteisten tavoitteiden kirkastaminen sekä viestintäkäytänteiden selventäminen ja välineiden priorisoiminen. Oleellista oli myös johdon viestinnän yhdenmukaistaminen, sillä viestintä näyttäytyi haastateltaville osittain hyvin epäselvänä, jolloin ei esimerkiksi tiedetty keneen ottaa yhteyttä missäkin asiassa tai millä tavalla. Viestin ongelmien koettiin jossain määrin vaikuttavan myös työmotivaatioon sitä heikentäen. Näihin kehityskohteisiin panostamalla asiantuntijoille voitaisiin siis tarjota otollisemmat puitteet ja työkalut oman aktiivisen viestintätoimijuuden harjoittamiselle ja kehittämiseksi.

Tutkimuksen teoriaosuutta noudattaen myös haastatteluissa nousivat esiin etenkin tiedon oleellisuuden merkitys sekä viestintäkanavien, -välineiden ja -tapojen työntekijälähtöisyys ja kyky vastata käyttäjien tarpeisiin (Mishra ym. 2014, 193; White ym. 2010, 69). Etenkin kohdeorganisaation kohdalla näihin tavoitteisiin pyrkiminen näytti merkitsevän sitä, että jo olemassa olevia vaihtoehtoja tulisi karsia ja priorisoida, jotta kaikista tarkoituksenmukaisimmista vaihtoehtoista saataisiin hyödynnettyä mahdollisimman suuri potentiaali. Lisäksi samalla olisi hyvä kartoittaa ja arvioida myös modernimpia vaihtoehtoja ja uusia tapoja erityisesti verkkopohjaisten kanavien ja välineiden osalta.

Viestinnän puitteisiin liittyi myös tarvittavan ohjauksen järjestäminen ja työntekijöiden viestintätaitojen ja niiden kehittymisen tukeminen (Mazzei 2010,

231). Osan haastateltavien kohdalla ilmeni epävarmuutta, joka johtui osittain juuri tietämättömyydestä kuinka mahdolliset uudistukset ja viestinnällinen kehitys ylipäättään tulevat vaikuttamaan omaan työhön, asemaan ja osaamiseen. Joidenkin välineiden kohdalla työn suorittaminen koettiin jopa hankalaksi. (Shah 2014, 52 - 53.) Haastateltavat tiedostivat kuitenkin vahvasti sen, että heidän työnsä tulee jatkossa vaatimaan uusia taitoja etenkin juuri teknologisiin välineisiin liittyen (Isokangas & Kankkunen 2011, 50), ja he kokivat, että he käyttävät työssään entistä enemmän aikaa tiedonhakuun ja sähköisiin viestintäkanaviin (Chui ym. 2012). Jo näiden asioiden tiedostaminen ja hyväksyminen ovat varmasti koko organisaation kehittymisen kannalta sitä tukevia asioita.

Oikeiden viestintäkanavien, -välineiden ja -tapojen tarjoaminen työntekijöiden tarpeisiin vastaamalla voisi näin ollen tarjota sopivimmat puitteet viestinnälle ja asiantuntijoille mahdollisimman otollisen työskentely-ympäristön. Tällöin sisäinen viestintä täyttäisi kirkkaammin myös Juholinin (2013, 85 - 86) määritelmän, jolloin sen voidaan kuvata toimivan ennen kaikkea suhteiden ylläpidon, työnteon ja yhteisten tavoitteiden saavuttamisen mahdollistajana. Käytännössä otolliset viestinnän puitteet voisivat helpottaa tiedon ja etenkin sen määrän hallintaa. Niin haastatteluissa kuin teoriassa painottui kyseisen taidon ja mahdollisuuksien tärkeys liittyen etenkin viestinnän määrään, jota kukaan ei voi enää täysin hallita tai suodattaa. (Helakorpi 2005; Parviainen 2006, 181.) Suuri osa haastateltavista pitikin itsestään selvänä, että kun puitteet viestinnälle ja sen harjoittamiselle tarjotaan hyvin organisaation puolesta ja ne ovat selvät, jää sen jälkeen vastuu niiden hyödyntämisestä lopulta asiantuntijalle itselleen. Moni kertoikin aktivoituvansa viestinnällisesti mielellään uudenaikaisilla tavoilla, kunhan välineet ja pelisäännöt ovat selvät, jolloin myös viestintätoimijana toimiminen olisi helpompaa ja mielekkäämpää.

Mahdollistava johtaminen

Asiantuntijoiden aktiivisempi osallisuus viestinnässä vaatii tämän tutkimuksen mukaan myös uudenlaisia johtamistapoja kohdeorganisaatiossa. Johtamisen tulisi tällöin olla vapaampaa toimijuutta mahdollistavaa, rohkaisevaa, asiantuntijoita valtuuttavaa ja vastuuttavaa ja siten myös luottamusta osoittavaa. Ennen kaikkea johtamisen ja johdon viestinnän tulisi myös olla esimerkillistä, kuuntelevaa ja yhdenmukaista. Nämä tulokset menevät selvästi yksiin ainakin Juholinin (2007), Mazzein (2014) ja Juutin (2002) näkemysten mukaan, jolloin johtajien rooli motivoijina, kannustajina ja nimenomaan vuorovaikutuksen osapuolina korostuu.

Mahdollistava johtaminen on erityisen tärkeää siksi, että vaikka viestinnän puitteet olisivat kunnossa, voi niiden kokonaisvaltainen hyödyntäminen jäädä vajaaksi, mikäli organisaation suuremmat arvot ja peruskäytännöt eivät aidosti tue tiedon jakamista (De Long & Fahey 2000; Wang & Noe 2010, 117). Haastatteluhetkellä asiantuntijat kokivat organisaationsa muutosten ja kehityksen olevan hitaita (Liff 2007, 2 - 3) ja he näkivät mahdollisuudet niihin vaikuttamisessa melko epätodennäköisinä. He myös uskoivat, että asiantuntijoiden hyödyllistä potentiaalia hukataan yhteistyön ja viestinnän pullonkaulojen vuoksi. Edelleen haastatteluissa ilmeni sama ajatus kuin teoriassa koskien parhaiden ratkaisujen, kehityksen ja oppimisen sijoittumista vahvasti kollektiiviseen yhteistyöhön

(Laajalahti 2014, 245 - 255; Mannermaa 2013, 87; Sintonen ym. 2011, 157 - 158; Virtanen & Stenvall 2014, 121; Vähäsantanen ym. 2014, 66), minkä vuoksi se tulisi huomioida myös johtamisessa entistä selvemmin. Vahvan hierarkisen järjestyksen säilyttämisen sijaan näyttikin siltä, että myös kohdeorganisaation asiantuntijat odottivat johtamistapojen jatkossa enemmän korostavan moniammatillisen asiantuntijuuden toimivuutta yhtenä kokonaisuutena (Eriksson 2006, 125; Parviainen 2006, 181), jolloin toimintaa olisi toki ohjattava, mutta samalla tulisi tuottaa osin myös sitä vapauttavia tekniikoita (Silvennoinen 2011, 339 - 340).

Avoimeen tiedon jakamiseen johtajien toivottiin panostavan muun muassa kuuntelemalla sekä tarjoamalla asiantuntijoille aitoja mahdollisuuksia osallistua viestintään ja päätöksentekoon (Mazzei 2014, 92), mikä tuli ilmi niin teoriassa kuin haastatteluissa. Toisaalta tämän tutkimuksen tulokset korostivat käsiteltyä teoriaosuutta vahvemmin jokaisen yksittäisen asiantuntijan vastuuta avoimuuden rakentamisessa ja siten myös aktiivisen jakamisen ja vuorovaikutuksen edistämässä. Toisaalta samalla esiin nousi myös teoriassa ilmennyt johdon suuri rooli esimerkin antajana muun muassa avoimien toimintatapojen ja käytänteiden osalta, joista työntekijät ottavat helposti mallin myös itselleen (Juholin 2009, 212).

Tulevaisuutta ajatellen haastateltavat toivoivat erityisesti, että johtamistavoissa voitaisiin panostaa kollektiivisen yhteistyön mahdollistamisen lisäksi muun muassa ajallisesti ratkaisukeskeisyyteen ja myös positiivisiin asioihin ongelmakohtien nimeämisen lisäksi (Virtanen & Stenvall 2014, 31). Samalla myös tämän tutkimuksen haastateltavat kokivat, että yhteenkuuluvuuden tunne, keskinäinen luottamus ja niitä tukeva vuorovaikutus motivoivat heitä jakamaan tietoaan ja osaamistaan sekä tekemään töitä yhteisten tavoitteiden eteen (Savolainen 2008; Virtanen & Stenvall 2014, 121). He myös arvostivat teoriaosuudessakin (Deetz ym. 1997, 203 - 204) kuvattua vuorovaikutusta, joka on luonteeltaan sallivaa ja erilaisia näkemyksiä mahdollistavaa, eikä niinkään täydelliseen yhteisymmärrykseen pyrkivää.

Lopulta kollektiivista tiedonhallintaa ja vuorovaikutusta tukeakseen johdon tulisi siis mahdollistaa sujuva ja esteetön tiedon vaihdanta ja jakaminen sekä tehdä sen hyödyntämisestä ja soveltamisesta mahdollisimman helppoa (Men 2014, 267; Paulin & Suneson 2012, 81). Siten jatkossa voidaan saada enemmän asiantuntijoiden tietopääomaa ja osaamista koko organisaation käyttöön ja myös edistää niiden kasvua tehokkaammin (Sarka 2014, 50). Tässä tutkimuksessa aiemmin esiteltyjen viestinnän puitteiden rinnalla juuri johtamiskäytännöt ja aineettomat kannustimet nousivat esiin vähintään yhtä selvästi, elleivät jopa hieman tärkeämpinä, mahdollistavina ja motivoivina tekijöinä viestintäkäyttämisen aktivoimisessa.

Asiantuntijuuden ja viestintätoimijuuden tukeminen

Kolmas suuri kokonaisuus, johon organisaation tasolla kannattaa tämän tutkimuksen valossa pyrkiä vaikuttamaan, on asiantuntijuuden ja samalla asiantuntijan viestintätoimijuuden tietoinen tukeminen. Asiantuntijuuden osalta sen merkitystä on selvennettävä ja asiantuntijoiden tarpeeksi selvistä rooleista ja työnkuvista on huolehdittava. Niiden selkeys näytti tutkimuksen mukaan

vaikuttavan suoraan toimijuuden ja viestintäkäytänteiden aktiivisuuteen, ja asiantuntijan roolin ohella organisaation jäsenet toivoivatkin selkeämpiä odotuksia ja roolinjakoa myös viestintään.

Teoriaosuudessa painottui etenkin se, etteivät hienotkaan rakenteet tai välineet voi luoda organisaation tarvitsevaa tietoa vaan nimenomaan niitä käyttävät ihmiset (Ruohotie 2002, 257), joita tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa edustivat asiantuntijat. Lisäksi avoimet toimintatavat viestinnässä, etenkin kun ne edellyttävät uusiutumista, vaativat työyhteisön jäseniltä niitä tukevia asennetta, ajattelu- ja käyttäytymistapoja sekä uuden omaksumista (Aalto 2012, 103 - 108; Wojtczuk-Turek & Turek 2016, 3, 19 - 23). Siksi asiantuntijoidensa aktiivista viestintätoimijuutta tukeakseen organisaation on, sopivien edellytysten tarjoamisen ja johtamistapojen lisäksi, kannattavaa tuoda henkilöstölleen esiin niitä yksilöllisiä kompetensseja, joihin panostaminen voi auttaa asiantuntijoita kehittämään omaa viestintätoimijuuttaan osana asiantuntijuuttaan.

Kyseisiä kompetensseja ovat tarkemmin tämän tutkimuksen tulosten mukaan tieto ja ymmärrys, viestinnälliset taidot sekä etenkin asenne ja motivaatio. Ne olivat monilta osin hyvin samansuuntaiset, kuin teoriaosuudessa esitellyt Spitzbergin ja Cupachin (2002, 574 - 575 ja 2011, 488 - 490) sekä Valkosen (2003, 36 - 39) esiin nostamat vuorovaikutukseen ja viestintään liittyvät kompetenssit. Etenkin asenteen ja motivaation esiin tuominen kaikkein tehokkaimpana ja tärkeimpänä kompetenssina, jopa ohi tiedon ja taitojen, voi rohkaista asiantuntijoita ja siten myös aktivoida ja tukea merkittävästi heidän viestintätoimijuuttaan. Yhdessä sekä niihin että tiedon, ymmärryksen ja tärkeimpien taitojen tukemiseen panostaminen, voivat johtaa hyvin positiivisiin kehityssuuntiin organisaation sisäisessä viestinnässä ja siihen liittyvien tavoitteiden saavuttamisessa.

Tarkemmin asiantuntijoiden motivoimiseksi viestintätoimijuudelle voidaan heille esimerkiksi korostaa, että heidän on mahdollista saavuttaa helpotuksia työntekoon muun muassa säästöinä ajassa ja vaivannäössä sekä he voivat kätevämmiin oppia muilta ja hyödyntää heidän jo tietämiään asioita ja ratkaisuja (Patriotta ym. 2013, 520). Yksilötasolla vuorovaikutus tukee siis ylipäänsä asiantuntijan edellytyksiä toimia oman työnsä asiantuntijana, aktiivisena toimijana ja vaikuttajana (Eteläpelto ym. 2011, 362). Tähän liittyen erityisesti haastatteluissa ilmenneet ammatillinen kunnianhimo ja kehittymishalu, joita osalla haastateltavilla esiintyi hyvin selvästi, ovat varmasti hyvin positiivinen ilmiö myös viestintätapojen kehittymisen kannalta jatkossa, ja niitä kannattaa pyrkiä hyödyntämään osana motivointia sekä oppimisen ja kehittymisen tukemista.

Yhtä tärkeää yksilötason hyötyjen rinnalla on tuoda ilmi viestinnällisen aktiivisuuden, vuorovaikutteisuuden ja osallisuuden tarjoamia hyötyjä myös koko työyhteisön näkökulmasta. Tietoa aktiivisesti ja tarkoituksenmukaisesti jakamalla asiantuntijat pystyvät edistämään oman tiedon soveltamisensa lisäksi jopa koko organisaationsa kilpailukykyä (Jackson ym. 2006). Tämän tutkimuksen mukaan viestintätoimijuuden kehittyminen ja kasvu pohjautuvat hyvin pitkälti juuri siihen, miten yksilö tiedostaa keskinäisen viestinnän hyödyt itselleen ja koko

organisaatiolle sekä kuinka hän näkee oman roolinsa osana organisaation sisäistä viestintää.

Edellä kuvatuista syistä organisaation on siis kannattavaa tukea asiantuntijuutta ja viestintätoimijuutta ennen kaikkea tuomalla esiin niiden tärkeyttä ja organisaation arvostusta niitä kohtaan jokaisen yksilön kohdalla. Yhteisen tietopääoman rakentumisen ja kattavan hyödyntämisen näkökulmasta myös niiden merkitystä ja mahdollisuuksia on kannattavaa korostaa tuoden samalla ilmi etenkin sitä, ettei tietopääoman tehokas rakentuminen ole mahdollista ilman aktiivista yhteistyötä ja jokaisen osallisuutta. Silloin asiantuntijoiden voi olla helpompi tiedostaa oman roolinsa tärkeys aktiivisina osallistujina ja viestintävastuun kantajina. (Aalto 2011, 103 - 104; Juholin 2013, 85 - 86; Mazzei 2014, 82 - 83.) Lopulta tiedon jakamisen merkitys organisaation menestyksen kannalta korostui siis niin teoriassa kuin tämän tutkimuksen asiantuntijoiden näkemyksissä erityisesti vaivattoman työn suorittamisen ja yhteistyön valossa.

Yksikköidentiteettien purkaminen

Neljäs esiin noussut kokonaisuus kokonaisvaltaisemman viestinnän edistämiseksi on organisaation sisäisten raja-aitoja madaltaminen. Tällöin johdon tulisi aktivoida yksiköiden ja toimipaikkojen välistä avointa viestintää sekä pyrkiä purkamaan liian vahvoja yksikkö- ja toimipaikkaperustaisia ammatti- ja asiantuntijaidentiteettejä. Jo tutkimuksen teoriaosuudessa tuli ilmi, että esimerkiksi organisaation vanhentuneet sosiaaliset tai organisatoriset rakenteet, kuten valtaerot, perinteet tai juuri mielletyt raja-aidat, voivat olla eräitä esteitä vuorovaikutteisuuden tiellä (Matikainen 2008, 158).

Turhan tiukaksi koetun hierarkian purkaminen ja yhteisöllisyyden vahvistaminen ilmenivät vahvasti niin teoriassa kuin tutkimustuloksissa (Parviainen 2006, 155), sillä asiantuntijat kokivat vahvasti oman ammatti-identiteettinsä ja asiantuntijuutensa sijoittuvan nimenomaan omaan yksikköön, mikä näytti edistävän turhan tiukkaa ryhmytymistä ja eriytyneisyyttä koko organisaation työyhteisöä ajatellen. Etenkin byrokratia, laki- ja säädösidonnaisuus, hierarkia sekä organisaation laajuus ja eriytyneisyys (Liff 2007, 2 - 3; Oulasvirta 2007, 14 - 17; Vartola 2009, 27) koettiin tutkimuksen haastatteluissa melko selvästi sisäiseen viestintään vaikuttavina tekijöinä. Virtasen ja Stenvallin (2014, 99) näkemyksen mukaisesti organisaation tapojen koettiin yleisesti toimivan jossain määrin vuorovaikutteisuutta, innovatiivisuutta ja tiedonhallintaa poissulkevasti.

Niin ikään kyseisiä organisaation tapoja, rakenteita sekä työhön ja asiantuntijuuteen liittyviä identiteettejä kehitettäessä teoriassa ja tutkimuksen haastatteluissa nousi esiin ammatillisten identiteettierojen kunnioittamisen tärkeys. Haastateltavien näkemys siitä, että ketään ei voida väkisin istuttaa vieraaseen rooliin viestinnänkään osalta, eikä uudistamisessa kannata luoda uutta liian radikaalista tai nopeasti, meni selvästi yksiin Vähäsantasen ym. (2012, 104 - 105) huomioiden kanssa. Työnkuvien on oltava riittävän selkeitä, jotta asiantuntijoilla säilyy varmuus omasta ammatti-identiteetistä ja asiantuntijuudesta ja ammatillisen kehittymisen suuntaaminen olisi mahdollisimman sujuvaa (Salonen 2009, 220). Tiivistäen voidaan siis sanoa, että kohdeorganisaation

kohdalla turhan tiukkojen ryhmäidentiteettien, etenkin yksiköihin perustuen, purkaminen voi olla perusteltua, mutta samalla on pidettävä huolta siitä, etteivät ammatilliset identiteetit joudu liian suuren tai nopean muutospaineen alle tai jää turhan epämääräiselle tasolle.

Käytännön tasolla tässä tutkimuksessa nousivat esiin muun muassa työnkierron ja monialaisemman yhteistyön mahdollistamisen tavat koettujen raja-aitojen sekä yksikkökohtaisten ajattelutapojen ja identiteettien kehittämisessä. Etenkin juuri organisaation sisäiseen keskinäiseen tunnettuuteen ja yhtenäisiin ajattelu- ja toimintatapoihin panostaminen näyttivät tämän tutkimuksen perusteella edistävän yhteisöllisyyden tunnetta, sujuvoittavan viestintää sekä vahvistavan ammatillisen identiteetin ja asiantuntijuuden selvyyttä.

Kaikkiaan tässä luvussa esitellyt neljä ratkaisua tiivistävät tutkimuksessa esiin nousseet ja käsitellyt asiat, jotka ilmenivät kaikkein tärkeimpinä kokonaisuuksina tavoiteltavien viestinnällisten päämäärien kannalta. Etenkin kolme ensimmäistä ehdotusta voivat hyvinkin olla sovellettavissa myös monien muiden organisaatioiden kohdalla, sillä niiden on luultavimmin oltava ainakin jossain määrin kunnossa organisaatiosta riippumatta, jotta vuorovaikutteinen viestintä, kollektiivinen tiedonhallinta sekä aktiivinen viestintätoimijuus voisivat toimia sujuvasti organisaation sisällä. Näin ollen tutkimuksessa esitellyt kehitysehdotukset ja edellytykset sujuvan sisäisen viestinnän kannalta voivat tarjota sovellettavat raamit myös monelle muulle organisaatiolle ja niiden sisäisestä viestinnästä vastaaville henkilöille.

Lisäksi nimenomaan tämän tutkimuksen kohdeorganisaation kohdalla viimeinen ehdotus, yksikköidentiteettien purkaminen, näyttöytyi tärkeänä. Kyseinen aihe on varmasti hyvin oleellinen monissa, etenkin hajautetuissa, organisaatioissa, joissa työyhteisön halutaan toimivan tarpeeksi heterogeenisena kokonaisuutena. Vaikka kyseisen kehitysehdotuksen huomioon ottaminen on tärkeää, vaatii sen tarpeellisuus ja sovellettavuus luultavasti edellisiä ehdotuksia selvemmin aina myös hyvin vahvaa tapauskohtaista arviointia.

Lopulta erityisesti tutkimuksessa esitelty viestintätoimijuus voidaan nähdä hyvin harkinnan arvoisen sovellettavana käsitteenä myös muiden organisaatioiden kohdalla sekä viestintäammattilaisten ja sisäisestä viestinnästä vastaavien asiantuntijoiden työssä. Viestintätoimijuus määriteltiin tässä tutkimuksessa teoriapohjan ja aineiston perusteella rajatummaksi osaksi yksilön toimijuutta, joka nimenomaan yhteisöviestinnän näkökulmasta tarkasteltuna koostuu viestinnällisistä kompetensseista, joihin lukeutuvat viestintään ja viestinnälliseen osaamiseen liittyvät tiedot, ymmärrys, taidot, asenne sekä motivaatio. Viestintätoimijuuden valossa on mahdollista tarkastella yksilön osaamisen ja toiminnan lisäksi hänen rooliaan ja osallisuuttaan organisaationsa tai työyhteisönsä viestinnässä. Esitelty käsite on tärkeä, sillä sen avulla yksilöiden ja työyhteisöjen harjoittaman viestinnän, sekä siihen sisältyvien käytäntöjen ja tapojen, tarkempi hahmottaminen ja kuvaaminen voi olla helpompaa. Tällöin myös erityistä kehitystä kaipaavien osa-alueiden kartoittaminen voi olla sujuvampaa ja tarkempaa. Viestinnän ammattilaiset, ja etenkin sisäisestä

viestinnästä vastaavat henkilöt, voivat hyötyä tässä tutkimuksessa esitellyn uuden käsitteen, siihen sisältyvien kompetenssien ja niiden edellyttämien osa-alueiden tiedostamisesta, esiin nostamisesta ja soveltamisesta omassa organisaatiossaan, kun he pyrkivät kehittämään omaa ja koko työyhteisönsä viestintää.

7.2 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen arviointi lähtee usein liikkeelle reliabiliteetin ja validiteetin arvioinnilla. Nämä käsitteet soveltuvat kuitenkin paremmin määrällisiin tutkimuksiin, sillä ne korostavat toistettavuuden mahdollisuutta (Daymon & Holloway 2011, 78; Eskola & Suoranta 2008, 208). Samalla tavalla ei kuitenkaan voida arvioida laadullista tutkimusta tarpeeksi kattavasti, sillä niissä tulokset ovat aina sidoksissa kontekstiin ja subjektiivisiin tulkintoihin, jolloin eri tutkimuskerroilla ei olisikaan mahdollista saada täysin samanlaisia tuloksia (Hirsjärvi & Hurme 2001). Näistä syistä laadullista tutkimusta arvioidessa keskitytään yleensä enemmän tutkimuksen merkityksellisyyden, eettisyyden ja luotettavuuden tarkasteluun sekä jossain määrin yleistettävyyden arviointiin (Taylor & Trujillo 2001, 181).

Merkityksellisyyden osalta tämän tutkimuksen aiheet, sekä tutkimusongelma- ja kysymykset, voidaan nähdä etenkin siinä mielessä arvokkaina ja relevantteina, että ne nostavat viestinnällisten näkemysten ja asiantuntijan toimijuuden käsitteen yhdistämisen esiin uudella tavalla ja tarjoavat siten uuden viestintätoimijuuden käsitteen tarkemman tutkimuksen alle. Lisäksi nämä aiheet näyttäytyivät hyvin oleellisina tutkimuksen kohdeorganisaation sisäisen viestinnän kehittämisessä, ja toteutettu tutkimus voi tarjota sovellettavaa tietoa myös monille muille samankaltaisille toimijoille ja organisaatioille, jotka tahtovat samansuuntaisesti kehittää viestintäänsä. Ylipäätään sisäisen viestintä ja sen nykypäivän trendit kaikkiallistumisen ja kokonaisvaltaisemman jalkautumisen osalta yhä useammassa organisaatiossa ovat aiheita, jotka kaipaavat jatkuvaa tutkimusta ja arviointia, mihin tämä tutkimus tarjoaa oman ajallisen näkökulmansa ja nostaa samalla oleellisia aiheita jatkotutkimuksen aiheiksi.

Tutkimuksen eettisyyttä arvioidessa taas on mietittävä muun muassa sitä, miten luottamuksellisia tulokset ovat suhteessa tutkittaviin, tietävätkö tutkittavat olevansa mukana tutkimuksessa sekä tiedostavatko he, millaisesta tutkimuksesta on kysymys (Laaksovirta 1988, 105). Tässä tutkimuksessa pidettiin tarkkaan huolta siitä, että haastateltavat henkilöt olivat vapaaehtoisia, heille kerrottiin tutkimuksen taustatiedot sekä heiltä varmistettiin lupa haastatteluiden nauhoittamiseen ja käyttöön osana tutkimuksen aineistoa. Lisäksi haastateltaville tarjottiin perustiedot tutkimuksen luonteesta ja sisällöstä, ja heillä oli mahdollisuus ottaa yhteyttä tutkijaan ja esittää hänelle tarvittaessa kysymyksiä. Haastateltavien anonymiteetistä pidettiin niin ikään huolta koko tutkimusprosessin ajan sekä sen jälkeen. Toisaalta tältä osin tutkimuksen eettistä tasoa heikensi hieman se, että vapaaehtoisia haastateltavia jouduttiin houkuttelemaan ja motivoimaan useaan otteeseen tarpeeksi kattavan otannan saamiseksi. Näin ollen vapaaehtoisuus ei välttämättä ollut täysin haastateltavista lähtevää, vaan siihen oli jossain määrin vaikutettu haluttua enemmän.

Kuten laadullista tutkimusta suunnitella ja tehdä myös sen arvioinnissa on huomioitava etenkin sen subjektiivinen luonne. Tutkijan omat näkemykset ja teoreettiset näkökulmat ohjaavat siis aina jossain määrin tutkimuksen kulkua (Kiviniemi 2007, 74). Samalla laadulliselle tutkimukselle tyypillinen pitkä kesto voi kuitenkin omalta osaltaan tukea tätä prosessia, sillä silloin tutkijalla on enemmän aikaa kerryttää oppimisprosessiaan ja syventää jatkuvasti ymmärrystään tarkasteltavasta ilmiöstä (Kiviniemi 2007, 76). Juuri siksi myös tässä tutkimuksessa verrattain pitkä ajallinen kesto nähtiin vahvuutena ja myös tutkimuksen luotettavuutena lisäävänä tekijänä.

Edelleen laadullisen menetelmän ja haastatteluiden subjektiivisesta luonteesta johtuen on arvioidessa tiedostettava, että saatu aineisto on aina tutkittavien henkilöiden oma kuvaus tutkimuskohteena olevasta ilmiöstä (Puusa 2011b, 114). Itse tarkasteltavaa ilmiötä ei siis saada suoranaisesti esille, vaan ainoastaan siihen liittyviä käsityksiä. Tutkija ei voi myöskään täysin puhtaasti tuoda ilmi näitä tutkittavien näkemyksiä, sillä hän tekee niistä oman tulkintansa ja kirjoittaa ne tutkimusraportissaan auki omalla äänellään. Samalla tutkijan tulkinnan tulisi kuitenkin aina olla myös tutkittavien hyväksyttävissä. (Puusa 2011a, 73 - 80.) Näistä syistä tässä tutkimuksessa keskityttiin tarkastelemaan tutkimusongelmaa ja -kysymyksiä jo lähtökohtaisesti nimenomaan haastateltavien omien näkemysten ja kokemusten valossa, minkä pohjalta myös haastattelut suunniteltiin huolellisesti. Tavoitteena oli ennen kaikkea edistää haastateltavien pohdintaa omista näkemyksistään ja kokemuksistaan sekä tehdä niiden esiin tuomisesta mahdollisimman luontevaa. Analyysivaiheessa eettisyydestä pyrittiin pitämään huolta kiinnittämällä huomiota etenkin litteroinnin tarkkuuteen ja analyysin kriittisyyteen, jolloin tehdyt tulkinnat kuvasivat mahdollisimman puhtaasti alkuperäistä aineistoa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 20).

Analysoinnin osalta ei Tuomen ja Sarajärven (2004, 148) mukaan tärkeintä ole myöskään löytää täysin kuvaavaa nimeä valitulle tavalle, vaan ennemmin pohtia tarkkaan, miten analyysi olisi tutkimuskohtaisesti paras toteuttaa ja sen jälkeen kuvata sen teko uskottavasti. Mitä tarkemmin tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja valinnat kuvataan ja perustellaan, sitä luotettavampana tutkimusta yleensä pidetään (Hirsjärvi & Hurme 2001, 186 - 189). Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin teoriasidonnaisen analyysin mallia, mutta samalla sen noudattaminen pidettiin tarpeeksi joustavana, jotta aineistoa saatiin työstettyä mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti. Luotettavuuden parantamiseksi analyysivaiheet pyrittiin kuvaamaan tutkimuksen metodiosiossa mahdollisimman tarkasti ja tehdyt valinnat perusteluineen tuotiin ilmi.

Toisaalta haasteena luotettavuuden kannalta oli tutkijan kokemattomuus, mikä saattoi vaikuttaa etenkin tulkintojen havaitsemiseen ja niiden sanallistamiseen tutkimustuloksissa. Tulosten oikeellisuus ja niiden linkittyminen varsinaiseen alkuperäiseen aineistoon kuitenkin varmistettiin analyysi- ja tulosten kirjoittamisvaiheessa useaan otteeseen. Siksi tuloksia voidaan kuitenkin pitää luotettavina kuvauksina tutkittavien näkemyksistä ja kokemuksista, mutta samalla myös tutkija ja teoriapohja ovat vaikuttaneet niiden koonti- ja esittämistapaan. Lopulta saatu aineisto ja tutkimustulokset nähtiin tässä

tutkimuksessa arvokkaina subjektiivisina kuvauksina, joita voidaan kuitenkin jossain määrin hyödyntää myös laajemmin.

Saturaation osalta haasteena oli tässä tutkimuksessa laadullinen ote, minkä vuoksi jokainen tapaus nähtiin ainutlaatuisena. Haasteena nähtiin myös se, että tutkijan on harkittava aina itse, milloin tietoa on niin paljon, että siitä on mahdollista tehdä merkittäviä teoreettisia tuloksia. Tutkijan oppineisuudesta riippuukin, miten hyvin hän voi havaita tai huomata jatkuvasti uutta tietoa ja näkökulmia. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 60.) Vaikka tässä tutkimuksessa saturaation hahmottaminen nähtiin lähes mahdottomana ja toisaalta epärelevanttina tavoitteena, osoittautui saatu otantajoukko sopivaksi, ja saadusta aineistosta saatiin tarpeeksi tietoa, jonka avulla tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin oli mahdollista vastata.

Toisaalta yleistettävyyden osalta, ja etenkin kohdeorganisaatiota ajatellen, valitettavaa oli se, ettei haastateltavia saatu tavoitteiden mukaisesti mukaan päätoimipisteen ulkopuolelta. Vaikka tutkimuksen tulokset nähdään siis jossain määrin soveltamiskelpoisina myös muissa konteksteissa, on yleistettävyyys lopulta tämän tutkimuksen heikoin kohta, mikä kuitenkin selittyy ennen kaikkea laadullisen menetelmän käytöllä sekä tutkimuksen kohdentumisesta tiettyyn organisaatioon. Siten laadullisen tutkimuksen kenttään sijoitettuna tätä haastetta ei kuitenkaan nähty tässä tutkimuksessa kovinkaan merkittävänä ongelmana.

7.3 Jatkotutkimuksen aiheet

Tämän tutkimuksen myötä esiin nousi useita potentiaalisia jatkotutkimuksen aiheita yhteisöviestinnän kentältä. Avoimuuden osalta jatkossa olisi mielenkiintoista tarkastella, miten eri kohderyhmät määrittävät ja antavat merkityksiä avoimuudelle. Tässä tutkimuksessa tuli ilmi, että eri yksilöt yhdistivät avoimuuden vahvemmin esimerkiksi tiedonkulkuun, kun taas toiset saattoivat liittää sen enemmän ympärillä vallitsevaan ilmapiiriin ja ihmissuhteisiin. Tiedonkulun osalta mielenkiintoisia tarkastelukohteita nousi etenkin sen suhteen, kuinka eri yksilöt kokevat kasvavan tiedon ja kanavien määrän sekä viestinnän lisääntymisen omassa työssään. Osan kohdalla ne ilmenivät esimerkiksi tietotulvan kokemisena, samalla kun osa haastateltavista päinvastoin koki, että suuri ja avoin tietomäärä tukevat avoimuutta ja työntekijän itsenäisiä mahdollisuuksia toimijana. Tämän tutkimuksen aikana heräsikin kysymys siitä, mitkä tekijät vaikuttavat siihen, syntyykö yksilölle enemmän tunne hallitsemattomuudesta vai kasvavista mahdollisuuksista, ja missä määrin nämä tekijät riippuvat yksilöstä itsestään tai ulkopuolisista tekijöistä, kuten työyhteisön tarjoamista puitteista.

Kuitenkin selvästi eniten lisätutkimusta kaipaavaksi aiheeksi tässä tutkimuksessa nousi esitelty viestintätoimijuus, jota ei ole aikaisemmissa tutkimuksissa vielä tarkasteltu ainakaan samanlaisen määritelmän valossa. Koska kyseessä on uusi käsite, josta on tämän tutkimuksen myötä tehty ensimmäinen esitys, vaatii sen tarkentaminen ja syventäminen runsaasti lisätutkimusta ja kriittistä arviointia. Kiinnostavaa olisi tämän tutkimuksen jälkeen tarkastella esimerkiksi sitä, miten viestintätoimijuus ilmenee tai miten se koetaan erilaisissa asiantuntijuuden ja työn konsepteissa. Viestintätoimijuuden kokeminen ja ymmärtäminen ovat asioita,

jotka varmasti vaihtelevat asiantuntijasta ja yksilöstä riippuen, joten näiden kokemusten ja merkitysten tarkastelu ja vertailu voisi olla hyvin hedelmällistä. Toivon mukaan tämä tutkimus joka tapauksessa nostaa viestintätoimijuuden vahvemmin yhteisöviestinnän tutkimuksen piiriin ja motivoi tutkijoita jatkamaan käsitteen tarkastelua.

Muita mielenkiintoisia konteksteja jatkotutkimuksissa voisivat olla tutkimusongelman ja -kysymysten soveltaminen laajemmin tai erilaisissa organisaatioissa ja työyhteisöissä. Täten olisi mahdollista tarjota mielenkiintoista ja verrattavissa olevaa tietoa avoimuuden rakentumisesta, viestintätapojen aktivoimisesta sekä niihin vaikuttavista tekijöistä. Tässä tutkimuksessa kohdeorganisaationa oli julkisen puolen asiantuntijaorganisaatio, joten tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tarkastella, miten käsitellyt aiheet ja ilmiöt ilmenevät muissa organisaatiomuodoissa, tai miten ne nousevat esiin muiden julkisen puolen organisaatioiden kohdalla. Näin voitaisiin saada kiinnostavia vertailukohteita tai kattavampaa kuvaa nimenomaan julkisen puolen organisaatioiden tilanteesta.

Edelleen erilaisten menetelmien hyödyntäminen ja toisenlaisiin kohderyhmiin keskittyminen ovat harkinnan arvoisia jatkotutkimuksen vaihtoehtoja. Määrällisen tutkimuksen avulla mukaan voitaisiin ottaa paljon suurempi kohderyhmä ja samalla mahdollistuisi myös yleistettävempien tulosten saaminen. Lisäksi joko samansuuntaista tai erilaista menetelmää hyödyntäen, esimerkiksi viestintätoimijuuden tarkastelu eri kohderyhmään keskittyen, voisi tarjota tietoa, jonka avulla kyseistä käsitettä voidaan jatkossa syventää. Lisäksi sen ilmenemisessä tai siihen liitettävissä merkityksissä saatettaisiin havaita kohderyhmäkohtaisia eroja, jolloin viestintätoimijuutta tarkastelevaa näkökulmaa saataisiin laajennettua ja käsitteestä voitaisiin luoda kattavampaa ymmärrystä.

Erityisesti tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiota ajatellen hyödyllistä olisi ottaa koko henkilöstö mukaan tutkimukseen sisäisen viestinnän kehittämiseksi, jolloin määrällinen menetelmä voisi tarjota paremmin koko organisaatiota kuvaavaa tietoa. Lisäksi tutkimusaiheiden tarkastelu johdon näkökulmasta voisi tarjota täydentävää ja verrattavissa olevaa tietoa tämän tutkimuksen tuloksiin. Mikäli tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio, tai mikä tahansa muu organisaatio, on aikeissa lähteä toteuttamaan tässä tutkimuksessa kaavailtua viestinnällistä kehitystä, kovin houkuttelevaa olisi tutkimuksen valossa seurata organisaation ja sen jäsenten kehitystä sekä samalla pyrkiä kartoittamaan sitä tukevia tekijöitä ja tapoja. Näin jatkossa monet muut organisaatiot ja koko yhteisöviestinnän ala voisivat saada joitakin valmiiksi hahmoteltuja tietoja ja malleja, millä tavoin sisäistä viestintää voisi olla hedelmällisintä lähteä kehittämään kollektiivista tiedonhallintaa ja aktiivista viestintätoimijuutta tukevaan suuntaan.

KIRJALLISUUS

- Aalto, T. 2012. Kuinka olla avoin: työelämän uudet viestintätaidot. Helsinki: Finn Lectura.
- Alasoini, T., Järvensivu, A. & Mäkitalo J. 2012. Suomen työelämä vuonna 2030: Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. TEM raportteja 14/12. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Alasuutari, P. 1996. Erinomaista, rakas Watson. Johdatus yhteiskuntatutkimukseen. Helsinki: Hanki ja jää.
- Antila, J. 2006. Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Työpoliittinen tutkimus 305. Helsinki: Työministeriö.
- Attewell, P. 1992. Technology diffusion and organizational learning: the case of business computing. *Organizational Science* 3(1), 1 - 19.
- Balkin, J. M. 1999. How mass media simulate political transparency. Yale Law School. Faculty Scholarship Series. Paper 259.
- Bennis, W., Goleman, D. & O'Toole, J. 2008. Transparency: how leaders create a culture of candor. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bentele, G. 2005. Vertrauen und glaubwürdigkeit. Begriffe, ansätze, forschungsübersicht und praktische relevanz. Wiesbaden: Verlag für Socialwissenschaften.
- Bereiter, C. & Scardamalia, M. 1993. Surpassing ourselves. An inquiry into the nature and implications of expertise. Chicago, Illinois: Open Court.
- Berger, B. 2008. Employee/organizational communications. Institute for Public Relations. Saatavilla [www-muodossa: http://www.instituteforpr.org/employee-organizational-communications/](http://www.instituteforpr.org/employee-organizational-communications/), viitattu 14.1.2016.
- Brinkley, I., Fauth, R., Mahdon, M. & Theodoropoulou, S. 2009. Knowledge workers and knowledge work: a knowledge economy programme report. London: The Work Foundation.
- Bruno, J. R. 2013. Making sense of political transparency: the case of legislatures. Cambridge: Harvard Kennedy School.
- Burgoon, M. & Ruffner, M. 1978. Human communication. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Camagni, R. 1991. Innovation networks: spatial perspectives. London: Bellhaven Press.
- Carlile, P. 2004. Transferring, translating, and transforming: an integrative framework for managing knowledge across boundaries. *Organization Science* 15(5), 555 - 568.
- Chui, M., Manyika, J., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C., Sarrazin, H., Sands, G., Westergren, M. 2012. The social economy: unlocking value and productivity through social technologies. McKinsey Global Institute.
- Cinca, C. S., Molinero, C. M. & Queiroz, A. B. 2003. The measurement of intangible assets in the public sector using scaling techniques. *Journal of Intellectual Capital* 4(2), 249 - 275.
- Clutterbuck, D. 2002. The communicating company. *Journal of Communication Management* 6(1), 70 - 76.

- Collin, K. & Stephen, B. 2010. Luovuus ja oppiminen työssä. Teoksessa Collin, K., Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. (toim.). Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Helsinki: WSOYpro, 211 - 224.
- Cook, N. 2008. Enterprise 2.0 - how social software will change the future of work. Burlington: Gower Publishing.
- Crumpton, M. A. 2011. The value of transparency. *The Bottom Line Managing Library Finances* 24(2), 125 - 128.
- D'Aprix, R. 2009. The credible company: communicating with today's skeptical workforce. San Francisco: Jossey-Bass.
- Deetz, S., Cohen, D. & Edley, P. 1997. Toward a dialogic ethic in the context of international business organization. Teoksessa Casmir, F. L. (toim.) *Ethics in intercultural and international communication*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 183 - 226.
- De Long, D. & Fahey, L. 2000. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, 14(4), 113 - 127.
- Deters, P. 2011. Identity, agency and the acquisition of professional language and culture. London: Continuum.
- Durugbo, C., Tiwari, A. & Alcock J. 2013. Modelling information flow for organisations: a review of approaches and future challenges. *International Journal of Information Management* 33(3), 597 - 610.
- Edwards, A. 2010. Being an expert professional practitioner. The relational turn in expertise. Springer Science+Business Media.
- Eriksson, M. 2006. Pelko, johtaminen ja asiantuntijatyö. Teoksessa Parviainen, J. (toim.). *Kollektiivinen asiantuntijuus*. Tampere: Tampere University Press: Taju (jakaja), 115 - 151.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1996. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Lapin yliopiston kasvatustieteellisiä julkaisuja C 13. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2015. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus, 27 - 44.
- Eteläpelto, A. 2011. Työidentiteetti ja subjektiivisuus rakenteiden ja toimijuuden ristiaallokossa. Teoksessa Eteläpelto, A., Collin, K. & Saarinen, J. (toim.) *Työ, identiteetti ja oppiminen*. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy, 90 - 142.
- Eteläpelto, A., Collin, K. & Saarinen, J. 2007. *Työ, identiteetti ja oppiminen*. Helsinki: WSOY.
- Eteläpelto, A., Heiskanen, T. & Collin, K. 2011. Valta ja toimijuus aikuiskasvatuksessa. Helsinki: Kansanvalistusseura: Aikuiskasvatuksen tutkimusseura.
- Eteläpelto, A., Hökkä, P., Paloniemi, S. & Vähäsantanen, K. 2014. Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen: hankkeen tausta ja lähtökohdat. Teoksessa Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Herranen, S., Manninen, M. & Eteläpelto, A. (toim.) *Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen - luovia voimavaroja työhön!* Jyväskylä: University Printing House, 17 - 31.
- Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. 1999. *Oppiminen ja asiantuntijuus: työelämän ja koulutuksen näkökulma*. Helsinki: WSOY.

- FinnSight: 21.1.2015 - Tieteen, teknologian ja yhteiskunnan näkymät. Suomen Akatemian ja Tekesin ennakoitihanke vuosina 2005 - 2006. Saatavilla www-muodossa:
http://www.aka.fi/Tiedostot/Tiedostot/Julkaisut/FinnSight_2015.pdf,
 viitattu 21.1.15.
- Frelin, A. 2013. Exploring relational professionalism in schools. Rotterdam: Sense Publisher.
- Giddens, A. 1984. The constitution of society: outline of the theory of structuration. Berkeley: University of California Press.
- Grunig, J., Dozier, D., Ehling, W., Grunig, L., Repper, F & White, J. 1992. Excellence in public relations and communication management. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Grunig, J. & Hunt, T. 1984. Managing public relations. Orlando: Harcourt Brace Jovanovich College.
- Gustafsson, S. & Marniemi, J. 2012. Julkisen johtamisen työkirja - kuinka kasvaa menestyväksi organisaatioksi. Helsinki: Tietosanoma.
- Hakkarainen, K., Lallimo, J. & Toikka, S. 2012. Kollektiivinen asiantuntijuus ja jaetut tietokäytännöt. Aikuiskasvatus 32(4), 246 - 256.
- Hakkarainen, K. & Paavola, S. 2006. Kollektiivisen asiantuntijuuden mahdollisuuksia ja rajoituksia - kognitiotieteellinen näkökulma. Teoksessa Parviainen, J. (toim.). Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Tampere University Press: Taju (jakaja), 214 - 272.
- Heiskanen, T. 2011. Oppimisen tilat tietoyhteiskunnassa. Teoksessa Eteläpelto, A., Collin, K. & Saarinen, J. (toim.). Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy, 238 - 257.
- Helakorpi, S. 2005. Työn taidot. Hämeenlinna: HAMK Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 2.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu - teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1993. Teemahaastattelu. 6. painos. Helsinki: Yliopistopaino.
- Holtz, S. & Havens, J., C. 2009. Tactical transparency: how leaders can leverage social media to maximize value and built their brand. San Francisco: Jossey-Bass.
- Humphrey, S., E., Nahrgang, J., D. & Morgeson, F., P. 2007. Integrating motivational, social and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. Journal of Applied Psychology 92(5), 1332 - 1356.
- Huotari, M. L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon: tiedon luominen työyhteisössä. Helsinki: WSOY.
- Häkli, J., Karppi, I. & Sotarauta, M. 2009. Alueellinen muutos ja sen hallinta. Teoksessa Karppi, I. & Sinervo, L.-M. (toim.). Governance: uuden hallintatavan jäsentyminen. Tampere: Tampereen yliopisto. Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta. Hallintotieteiden keskus, 127 - 158.
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Herranen, S. & Eteläpelto, A. 2014. Järki ja tunteet - kohti toimijuutta tukevaa johtamista. Teoksessa Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Herranen, S., Manninen, M. & Eteläpelto, A.

- (toim.) 2014. Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen – luovia voimavaroja työhön! Jyväskylä: University Printing House, 121 - 144.
- Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Herranen, S., Manninen, M. & Eteläpelto, A. (toim.) 2014. Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen – luovia voimavaroja työhön! Jyväskylä: University Printing House.
- Iedema, R. 2003. Discourse of post-bureaucratic organization. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.
- Ihanainen-Rokio, O. 2014. Value of the balanced scorecard for organizational communication in knowledge-intensive firms. Jyväskylä: University of Jyväskylä. Väitöskirja.
- Isaacs, W. 1999. Dialogue and the art of thinking together. Suomentanut Tillman, M. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Jyväskylä: Gummerus.
- Isoherranen, K. 2012. Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Helsingin yliopisto, sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 18. Väitöskirja.
- Isokangas, A. & Kankkunen, P. 2011. Suora yhteys: näin sosiaalinen media muuttaa yritykset. Helsinki: Taloustieto.
- Jackson, S. E., Chuang, C.-H., Harden, E. E. & Jiang, Y. 2006. Toward developing human resource management systems for knowledge-intensive teamwork. *Research in Personnel and Human Resources Management* 25, 27 - 70.
- Jo, S. & Shim, S. W. 2005. Paradigm shift of employee communication: the effect of management communication on trusting relationships. *Public Relations Review* 31, 277 - 280.
- Jørgensen, T., Hansen, H., Antonsen, M. & Melander, P. 1998. Public organizations, multiple constituencies, and governance. *Public Administration* 76(3), 499 - 518.
- Juholin, E. 2013. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Helsinki: Talentum.
- Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous: löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Juholin, E. 2007. Työyhteisöviestinnän uusi agenda. Työyhteisöviestintä TYVI 2010 Raportti II. HAAGA-HELIA Kehittämöraportteja 1/2007. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu.
- Julkunen, R. 2011. Työ – talouden ja minän välissä. Teoksessa Eteläpelto, A., Collin, K. & Saarinen, J. (toim.) Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy, 18 - 48.
- Juuti, P. 2002. Ohjauksellinen näkökulma organisaatioiden johtamisessa. Teoksessa Onnismaa, J., Pasanen, H. & Spangar, T. Ohjaus ammattina ja tieteenalana 2., ohjauksen toimintakentät. Juva: WS Bookwell Oy, 198 - 213.
- Järvi, U. & Vainikainen, T. 2010. Asiantuntijan mukaan. Turku: Oy Enostone Ltd.
- Kantanen, H. 2006. Talking the talk or walking the walk? Higher education institutions in search for dialogic community relations. Teoksessa Luoma-Aho, V. & Peltola, S. M. (toim.). Public organizations in the communication society. University of Jyväskylä: Publications of the Department of Communication 29, 61 - 90.
- Karppi, I. & Sinervo, L. M. 2009. Governance – uuden hallintatavan jäsentyminen. Tampereen yliopisto: Hallintotieteiden keskus.

- Kellaway, L. 2011. Scrap holidays, bring on the "worldiday". BBC News. Saatavilla [www-muodossa: http://www.bbc.com/news/business-14526949](http://www.bbc.com/news/business-14526949), viitattu 14.1.2016.
- Ketola, H. U. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi – perehdyttäminen kehittymisen välineenä eräissä suomalaisissa tietöalan yrityksissä. *Jyväskylä Studies in Business and Economics* 92. University of Jyväskylä. Väitöskirja.
- Kim, J.-N. & Rhee, Y. Strategic thinking about employee communication behavior (ECB) in public relations: testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea. *Journal of Public Relations Research* 23(3), 243 - 268.
- Kinnunen, U. 2010. Mikä edistää työkuormituksesta palautumista? Teoksessa Collin, K., Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. (toim). *Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus*. Helsinki: WSOY pro Oy, 161 - 174.
- Kira, M. 2003. Byrokratian jälkeen – kohti uudistavaa työtä ja kestäväää työjärjestelmäkehitystä. *Työpoliittinen tutkimus* 254. Helsinki: Työministeriö.
- Kiviniemi, K. 2007. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. 2. painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 70 - 85.
- Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma: tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Tampere: Tampere University Press: Taju (jakaja). Väitöskirja.
- Kuvaja, S. & Malmelin, K. 2008. Vastuullinen yritysviestintä: kilpailuetua vuoropuhelusta. Helsinki: Edita.
- Kvale, S. 1996. *InterViews. An introduction to qualitative research interviewing*. London: Sage.
- Laajalahti, A. 2014. Vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen tutkijoiden työssä (Interpersonal communication competence and its development in the work of researchers). *Jyväskylä Studies in Humanities* 225. Jyväskylä: University of Jyväskylä. Väitöskirja.
- Laakso, S. 2009. Julkisen hallinnon oikeudellinen sääntely. Teoksessa Karppi, I. & Sinervo, L. M. *Governance – uuden hallintatavan jäsentyminen*. Tampereen yliopisto: Hallintotieteiden keskus.
- Laaksovirta, T. H. 1988. *Tutkimuksen lukeminen ja tekeminen*. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Li, C. 2010. *Open leadership: how social technology can transform the way you lead*. Hoboken, NJ, USA: Jossey-Bass.
- Liff, S. 2007. *Managing government employees: how to motivate your people, deal with difficult issues and achieve tangible results*. New York: AMACOM Books.
- Lin, M.-J. & Chen, C.-J. 2008. Integration and knowledge sharing: transforming to long-term competitive advantage. *International Journal of Organizational Analysis* 16(1/2), 83 - 108.
- Lopez-Fresno, P. & Savolainen, T. 2014. Working meetings – a tool for building or destroying trust in knowledge creation and sharing. *Electronic Journal of Knowledge Management* 12(2), 130 - 136.

- Luoma-Aho, V. 2006. Intangibles of public organizations: trust and reputation. Teoksessa Luoma-Aho, V. & Peltola, S. M. (toim.). 2006. Public organizations in the communication society. University of Jyväskylä: Publications of the Department of Communication 29, 11 - 58.
- Luoma-Aho, V. & Peltola, S. M. (toim.). 2006. Public organizations in the communication society. University of Jyväskylä: Publications of the Department of Communication 29.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen: tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita Publishing.
- Mahlakaarto, S. 2014. Työidentiteetit pelissä ja peilissä – menetelmällisiä ratkaisuja toimijuuden vahvistamiseen, 47 - 65. Teoksessa Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Herranen, S., Manninen, M. & Eteläpelto, A. (toim.) Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen - luovia voimavaroja työhön! Jyväskylä: University Printing House.
- Malmelin, N. 2007. Communication capital: modelling corporate communications as an organizational asset. *Corporate Communications: An International Journal* 12(3), 298 - 310.
- Mannermaa, K. 2013. Tiedon jalostaminen osaamiseksi - vertaileva tutkimus yksityisen ja julkisen sektorin työterveyshuolto-organisaatioissa. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto, julkaisu 1117. Väitöskirja.
- Marton, F. & Booth, S. 1997. Learning and awareness. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Matikainen, J. 2008. Organisaatio ja johtamisviestintä verkossa. Teoksessa Aula P. (toim.) Kivi vai katedraali - organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell.
- Mazzei, A. 2010. Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal* 15(3), 221 - 234.
- Mazzei, A. 2014. Internal communication for employee enablement. *Corporate Communications: An International Journal* 19(1), 82 - 95.
- McLaughlin, E. 1991. Oppositional poverty: the quantitative/qualitative divide and other dichotomies. *The Sociological Review* 39(2), 292 - 308.
- Men, L. 2012. The effects of organizational leadership on strategic internal communication and employee outcomes. ProQuest Dissertations & Theses Global.
- Men, L. 2014. Strategic internal communication: transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly* 28(2), 264 - 284.
- Metsämuuronen, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. Helsinki: Methelp.
- Miller, K. 2002. Communications theories: perspectives, processes, and contexts. Boston: McGraw-Hill.
- Mishra, K., Boyton, L. & Mishra, A. 2014. Driving employee engagement: the expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication* 51(2), 183 - 202.
- MOT Kielitoimiston sanakirja 2015. Saatavilla [www-muodossa:https://mot.kielikone.fi/mot/jyu/netmot.exe](http://www.muodossa:https://mot.kielikone.fi/mot/jyu/netmot.exe), viitattu 13.1.2015.

- Nesheim, T. & Gressgård, L. J. 2014. Knowledge sharing in a complex organization: antecedents and safety effects. *Safety Science* 62, 28 - 36.
- Nink, M. & Welte, K. 2011. Involving employees in change. *Business Journal* December 6.
- Nowotny, H. 2003. Dilemmas of expertise. *Science and Public Policy* 30(3), 151 - 156.
- Olaniran, B. 2009. Internal communication in organizations: virtual teams and information communication technologies (ICTs) as keywords. *Conference Papers - International Communication Association. Annual Meeting*, 1 - 24.
- Onnismaa, J. 2013. Ohjausdialogin laatu korkeakoulujen työelämälähtöisessä täydennyskoulutuksessa. Teoksessa Rouhelo, A. & Trapp, H. (toim.). *Tulevaisuuden asiantuntijuutta rakentamassa. FUTUREX -Future Experts-hanke*, 28 - 44. Saatavilla [www.muodossa: http://www.futurex.utu.fi/julkaisut_Tulevaisuuden%20asiantuntijuutta%20rakentamassa.pdf](http://www.muodossa:www.futurex.utu.fi/julkaisut_Tulevaisuuden%20asiantuntijuutta%20rakentamassa.pdf), viitattu 15.1.2015
- Oulasvirta, L. 2007. *Palvelun laadun arviointi moniportaisessa julkisessa organisaatiossa*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print. Väitöskirja.
- Paavola, S., Lipponen, L. & Hakkarainen, K. 2004. Models of innovative knowledge communities and three metaphors of learning. *Review of Educational Research* 74(4), 557 - 576.
- Palonen, T. & Gruber, H. 2011. Satunnainen, rutiininomainen ja tietoinen osaaminen. Teoksessa Collin, K., Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. (toim.). *Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus*. Helsinki: WSOY pro Oy, 42 - 56.
- Paloniemi, S., Hökkä, P., Vähäsantanen, K., Herranen, S., Eteläpelto, A. & Kalliola, S. 2014. Teoksessa Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Herranen, S., Manninen, M. & Eteläpelto, A. (toim.) *Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen - luovia voimavaroja työhön!* Jyväskylä: University Printing House, 195 - 211.
- Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. 2010. Asiantuntijuudesta identiteettiin - Anneli Eteläpellon tutkimuspolkuja. Teoksessa Collin, K., Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. (toim.). *Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus*. Helsinki: WSOY pro Oy, 13 - 37.
- Parviainen, J. 2006. Kollektiivinen tiedonrakentaminen asiantuntijatyössä. Teoksessa Parviainen, Jaana (toim.). *Kollektiivinen asiantuntijuus*. Tampere: Tampere University Press: Taju (jakaja), 155 - 186.
- Patriotta, G., Castellano, A., & Wright, M. 2013. Coordinating knowledge transfer: global managers as higher-level intermediaries. *Journal of World Business* 48(4), 515 - 526.
- Paulin, D. & Suneson, K. 2012. Knowledge transfer, knowledge sharing and knowledge barriers - three blurry terms in KM. *The Electronic Journal of Knowledge Management* 10(1), 81 - 91.
- Pinho, I., Rego, A. & Cunha, M.P. 2012. Improving knowledge management processes: a hybrid positive approach. *Journal of Knowledge Management* 16(2), 215 - 242.
- ProCom ry & T-Media Oy 2015. Johtavien viestijöiden tutkimus 2015. Saatavilla [www.muodossa: http://www.muodossa: www.procom.fi/wp-](http://www.muodossa:www.procom.fi/wp-)

- Silvennoinen, P. 2011. Ikääntyvien pitkäaikaistyöttömien toimijuus koulutuksen kentällä. Teoksessa Eteläpelto, A., Heiskanen, T. & Collin, K. (toim.) Valta ja toimijuus aikuiskasvatuksessa. Aikuiskasvatuksen 49. vuosikirja. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Sintonen, T., Collin, K., Paloniemi, S. & Auvinen T. 2011. Diskursiivinen toimijuus ja valtahierarkiat sairaalaympäristössä. Teoksessa Eteläpelto, A., Heiskanen, T. & Collin, K. (toim.) Valta ja toimijuus aikuiskasvatuksessa. Aikuiskasvatuksen 49. vuosikirja. Vantaa: Hansaprint Oy, 159 - 176.
- Spitzberg, B. H. & Cupach, W. R. 2002. Interpersonal skills. Teoksessa M. L. Knapp & J. A. Daly (toim.) Handbook of interpersonal communication. 3. painos. Thousand Oaks: Sage, 564 - 611.
- Spitzberg, B. H., & Cupach, W. R. 2011. Interpersonal skills. Teoksessa M. L. Knapp & J. A. Daly (toim.), The Sage handbook of interpersonal communication. 4. painos. Thousand Oaks, CA: Sage, 481 - 526.
- Suomi.fi. 2015. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa) osoitteessa <http://www.suomi.fi/suomifi/suomi/>, viitattu 15.4.2015.
- Sveiby, K. 1997. The intangible assets monitor. Journal of Human Resource Costing & Accounting 2(1), 73 - 97.
- TeKes 2014. Innovatiivisuus Suomen työpaikoilla - Menestys versoo työelämää uudistamalla. Katsaus 311/2014. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa): http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/innovatiivisuus_suomen_tyopaikoilla.pdf, viitattu 28.1.2015
- Theaker, A. 2013a. What is public relations?. Teoksessa Theaker, A. & Yaxley, H. The Public Relations Strategic Toolkit. London & New York: Routledge Ltd, 5 - 15.
- Theaker, A. 2013b. Internal communications. Teoksessa Theaker, A. & Yaxley, H. The Public Relations Strategic Toolkit. London & New York: Routledge Ltd, 266 - 283.
- Tiihonen, S. 1981. Julkisen sektorin käsitteestä - tutkimus keskeisistä julkisen sektorin rakenteellisista ja toiminnallisista määrittelyistä. Helsinki: Valtiovarainministeriön järjestelyosasto.
- Tilastokeskus 2014a. Työolotutkimus 2013. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa): http://tilastokeskus.fi/til/tyoolot/2013/tyoolot_2013_2014-11-26_fi.pdf, viitattu 18.3.2015.
- Tilastokeskus 2014b. Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö 2014. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa): http://tilastokeskus.fi/til/sutivi/2014/sutivi_2014_2014-11-06_fi.pdf, viitattu 18.3.2015.
- T-Media 2011. Työnantajakuva 2011 -tutkimus. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa): <http://www.t-media.fi/t-median-tyonantajakuva-2011-tutkimus-valtio-suosituin-tyonantaja-nokian-vetovoima-puolittunut-insinoorien-keskuudessa/>, viitattu 6.1.2016.
- T-Media 2012. Työnantajakuva 2012 -tutkimus. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa): <http://www.t-media.fi/uutinen-3/>, viitattu 6.1.2016.
- T-Media 2014. Työnantajakuva 2014 -tutkimus. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa): <http://www.t-media.fi/tyonantajakuva-tiedote-2014/>, viitattu 6.1.2016.
- T-Media 2015
- Trapp, H. 2013. Tiivistelmä ja johtopäätöksiä. Teoksessa Rouhelo, A. & Trapp, H. (toim.). 2013. Tulevaisuuden asiantuntijuutta rakentamassa, FUTUREX -

- FUTUREX-hanke, 72 - 77. Saatavilla [www-muodossa: http://www.futurex.utu.fi/julkaisut_Tulevaisuuden%20asiantuntijuutta%20rakentamassa.pdf](http://www.futurex.utu.fi/julkaisut_Tulevaisuuden%20asiantuntijuutta%20rakentamassa.pdf), viitattu 15.1.2015.
- Tulevaisuusselonteko 2030. Hallituksen selonteko. Saatavilla [www-muodossa: http://www.2030.fi/](http://www.2030.fi/), viitattu 21.1.15.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1. - 3. painos. Helsinki: Tammi.
- Tynjälä, P. 1999. Konstruktivistinen oppimiskäsitys ja asiantuntijuuden edellytysten rakentuminen koulutuksessa. Teoksessa Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. Oppiminen ja asiantuntijuus (toim.). Juva: WSOY, 160 - 179.
- Tynjälä, P. 2010. Asiantuntijuuden kehittämisen pedagogiikka. Teoksessa Collin, K., Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. (toim.). Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus: koulutuksen ja työelämän näkökulmia. Helsinki: WSOY pro Oy, 79 - 95.
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2012. Valtakunnalliset alueiden kehittämistavoitteet 2011 - 2015: taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestävä Suomi. Helsinki: Edita Publishing. Saatavilla [www-muodossa: http://www.tem.fi/files/32144/05_2012_netti.pdf](http://www.tem.fi/files/32144/05_2012_netti.pdf), viitattu 4.3.2015.
- Uusi-Rauva, C. & Nurkka, J. 2010. Effective internal environment-related communication: an employee perspective. *Corporate Communications: An International Journal* 15(3), 299 - 314.
- Valkonen, T. 2003. Puheviestintätaitojen arviointi: näkökulmia lukiolaisten esiintymis- ja ryhmäviestintätaitoihin (Assessing speech communication skills: Perspectives on presentation and group communication skills among upper secondary students). *Jyväskylä Studies in Humanities* 7. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Valtioneuvoston kanslia 2010. Valtion viestintäsuositus. Valtioneuvoston kanslian määräykset, ohjeet ja suositukset 2/2010. Saatavilla [www-muodossa: http://vnk.fi/documents/10616/622962/M0210_Valtionhallinnon+viestint%C3%A4suositus.pdf/70f2749d-8fab-4ec9-b759-bd42deefcf0a](http://vnk.fi/documents/10616/622962/M0210_Valtionhallinnon+viestint%C3%A4suositus.pdf/70f2749d-8fab-4ec9-b759-bd42deefcf0a), viitattu 6.1.2016.
- Valtiovarainministeriö 2009. Valtion työnantajakuva 2009: henkilöstön näkemyksiä ja arvioita valtiosta työnantajana. Saatavilla [www-muodossa: http://vm.fi/documents/10623/307719/Valtion+ty%C3%B6nantajakuva+2009_Henkil%C3%B6st%C3%B6n+n%C3%A4kemyksi%C3%A4.pdf/5196eb93-921b-491e-9ca5-85d3827effe2](http://vm.fi/documents/10623/307719/Valtion+ty%C3%B6nantajakuva+2009_Henkil%C3%B6st%C3%B6n+n%C3%A4kemyksi%C3%A4.pdf/5196eb93-921b-491e-9ca5-85d3827effe2), viitattu 6.1.2016.
- Vanhalakka-Ruoho, M. 2006. Professionaalisuus - omissa vai muiden käsissä. Teoksessa Eteläpelto, A. & Onnismaa, J. (toim.) *Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Aikuiskasvatuksen 46. vuosikirja*. Helsinki: Kansanvalistusseura, 124 - 143.
- Vartola, J. 2009. Byrokratia modernin hallinnan muotona. Teoksessa Karppi, I. & Sinervo, L. M. *Governance - uuden hallintatavan jäsentymisen*. Tampereen yliopisto: Hallintotieteiden keskus.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. *Älykäs julkinen organisaatio*. Helsinki: Tietosanoma.
- Von Hertzen, P., Melgin, E. & Åberg, L. 2012. *Vuosisata suhdetoimintaa: Yhteisöviestinnän historia Suomessa*. Helsinki: Otava.

- Vos, M. & Schoemaker, H. 2011. Integrated communication: concern, internal and marketing communication. 4. painos. Netherlands: Portland, Ore: Eleven International Publishing.
- Vuokko, A. 2014. Viestintä 2020 – Miltä näyttää viestinnän tulevaisuus? Helsinki: Pohjoisranta Burson-Marsteller Oy. Saatavilla [www-muodossa: http://procom.fi/wp-content/uploads/2014/01/Viestinta-2020_Pohjoisranta-BM_Anu-Vuokko.pdf](http://procom.fi/wp-content/uploads/2014/01/Viestinta-2020_Pohjoisranta-BM_Anu-Vuokko.pdf), viitattu 21.10.2015.
- Vähäsantanen, K., Hökkä, P., Eteläpelto, A. & Rasku-Puttonen, H. 2012. Opettajien ammatillinen identiteetti, toimijuus ja sitoutuminen väljä- ja tiukkakytkentäisessä koulutusorganisaatiossa. *Aikuiskasvatus* 32(2), 96 - 106.
- Vähäsantanen, K. Paloniemi, S., Hökkä, P. & Eteläpelto, A. 2014. Kohti ammatillisen toimijuuden monikytkentäistä vahvistamisohjelmaa. Teoksessa Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Herranen, S., Manninen, M. & Eteläpelto, A. (toim.) *Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen - luovia voimavaroja työhön!* Jyväskylä: University Printing House, 217 - 226.
- Wang, S. & Noe, R. 2010. Knowledge sharing: a review and directions for future research. *Human Resource Management Review* 20, 115 - 131.
- Weber, M. 1978. *Economy and Society: an outline of interpretive sociology*. Roth, G. & Wittich, C. (toim.) Berkeley: University of California Press.
- Welch, M. & Jackson, P. R. 2007. Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal* 12(2), 177 - 198.
- White, C., Vanc, A. & Stafford, G. 2010. Internal communication, information satisfaction, and sense of community: the effect of personal influence. *Journal of Public Relations Research* 22(1), 65 - 84.
- Wojtczuk-Turek, A. & Turek, D. 2016. The role of perceived social-organizational climate in creating employees' innovativeness. The mediating role of person-organization fit. *Management Research Review* 39(2).
- YLE 2015. Työpaikkojen kehityskeskustelut muinaisjäänne? Nykypäivän luova vastuunkantaja voisi saada palautetta kollegalta. 27.7.2015. Saatavilla [www-muodossa: http://yle.fi/uutiset/tyopaikkojen_kehityskeskustelut_muinaisjaanne_nykypaivan_luova_vastuunkantaja_voisi_saada_palautetta_kollegalta/8183190](http://yle.fi/uutiset/tyopaikkojen_kehityskeskustelut_muinaisjaanne_nykypaivan_luova_vastuunkantaja_voisi_saada_palautetta_kollegalta/8183190), viitattu 21.10.2015.
- Zerfass, A. and Franke, N. 2012. Enabling, advising, supporting, executing: a theoretical framework for internal communication consulting within organizations. Fifteenth Annual International Public Relations Research Conference, March 8 - 10. Miami: University of Miami.
- Zerfass, A., Tench, R., Verčič, D., Verhoeven, P., & Moreno, A. 2014. *European Communication Monitor 2014. Excellence in strategic communication - key issues, leadership, gender and mobile media*. Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media.
- Zimmermann, S., Sypher, B. D. & Haas, J. W. 1996. A communication metamyth in the workplace: the assumption that more is better. *The Journal of Business Communication* 33(2), 185 - 204.

LIITTEET

Liite 1.: Kutsukirje X:n henkilöstölle

Osallistu haastatteluun sisäisen viestinnän kehittämiseksi!

Arvoisa X:n asiantuntija,

teen pro gradu -tutkimusta, joka käsittelee tiedonkulkua, avoimuutta ja asiantuntijan roolia sisäisessä viestinnässä. X on tilannut tutkimuksen Jyväskylän viestintätieteiden laitokselta työyhteisönne sisäisen viestinnän kehittämiseksi. Kutsun Teidät osallistumaan tutkimuksen aineistonkeruuseen teemahaastattelun merkeissä.

Toiveenani on saada vapaaehtoisia henkilöitä toukokuussa pidettäviin yksilöhaastatteluihin. Tahdon ennen kaikkea kuulla henkilökohtaisista mielipiteistänne ja kokemuksistanne. Haastattelussa Teidän on mahdollista saada omaa ääntänne kuuluviin täysin luottamuksellisesti ja anonyymisti. Vastauksia tullaan käyttämään tutkimustulosten ja kehitysehdotusten laatimiseen niin, että jokaisen haastateltavan tunnistamattomuus säilyy alusta loppuun.

Haastattelujen tarkemmat ajankohdat ja tapaamispaikat voimme sopia kanssanne aikataulunne huomioon ottaen. Haastattelujen arvioitu kesto on noin 60 minuuttia. Pyydän kaikkia vapaaehtoisia ilmoittautumaan sähköpostitse 27.4.2015 mennessä. Mukaan toivon seuraavia ennakkotietoja:

1. Asema ja yksikkö/toiminto organisaatiossa ja työkokemus X:ssä vuosina
2. Päätoiminen työskentelypaikka

Haastattelujen ja koko tutkimuksen tuloksista tullaan kertomaan koko työyhteisölle tarkemmin syksyllä sekä lopullisen työn valmistuessa 2015 vuoden loppuun mennessä. Mikäli teillä herää lisäkysymyksiä tutkimukseen tai haastatteluihin liittyen, voitte ottaa minuun yhteyttä mieluiten sähköpostitse.

Ystävällisin terveisin,

Birgitta Kemppainen

Yhteisöviestinnän maisteriopiskelija

Jyväskylän yliopisto

birgitta.a.kemppainen@student.jyu.fi

p. 040 838 9705

Liite 2.: Teemahaastattelurunko

Alkusanat

Tämän haastattelun tarkoituksena on kuulla Teidän omia mielipiteitänne ja näkemyksiänne siitä, miten organisaationne sisäistä viestintää voitaisiin kehittää avoimempaan, osallistavampaan ja vuorovaikutteisempaan suuntaan. Tavoitteena on siis paneutua etenkin tulevaisuuden mahdollisuuksien ja positiivisten kehityssuuntien etsimisiin ja niitä koskeviin edellytyksiin.

Avoimuudella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa nimen omaan työyhteisönne (X:n) sisäistä avoimuutta. Sen sijaan organisaation avoimuus sen ulkopuolelle jätetään tässä haastattelussa tarkastelun ulkopuolelle. Tiedonkulun osalta toivoisin Teidän miettivän etenkin sen mahdollisuuksia kehittyä perinteisestä merkityksestään kohti osallistavaa mallia, jossa korostuisivat enemmän aktiivinen tiedon jakaminen ja avoin vuorovaikutus.

Näitä teemoja voisitte pohtia jo tänä päivänä organisaatiossanne havaittavien mahdollisuuksien sekä toisaalta tulevaisuuden kehitysedellytysten kautta, joihin panostamalla työyhteisönne voisi edetä kohti tämänkaltaista kehitystä.

Haastattelu on täysin luottamuksellinen ja vastauksenne käsitellään anonymisti. Varmistan vielä tässä vaiheessa, että annattehan suostumuksenne nauhoittaa tämän haastattelun ja käyttää vastauksianne tutkimuksen aineistona?

Teema 1. Avoimuus

Mitkä asiat luovat työyhteisön sisällä avoimuuden tunnetta?

Mitä asioita kehittämällä koettu avoimuus voisi vahvistua?

Kuinka organisaation johto ja viestintävastaavat voivat edistää avoimuutta?

Mikä rooli henkilöstöllä on avoimuuden rakentamisessa?

Millaista olisi työnteon kannalta ihanteellinen avoimuus ja miten sitä voitaisiin rakentaa?

Teema 2. Tiedon jakaminen ja vuorovaikutus

Mitkä asiat voisivat edistää henkilöstönne keskinäisiä tiedon jakamisen tapoja?

Miten toivoisit organisaation tukevan tiedon jakamista työyhteisön sisällä?

Miten henkilöstön jäsenet itse voisivat vaikuttaa keskinäiseen tiedon jakamiseen?

Mitkä asiat motivoivat hyödyntämään keskinäistä vuorovaikutusta voimavarana jokapäiväisessä tiedonhallinnassa (kuten sen jakamisessa, hakemisessa, käsittelyssä ja kollektiivisessa rakentamisessa)?

Millaista tiedonhallintaa tukeva vuorovaikutus ihannetilanteessa olisi ja miten sitä voitaisiin rakentaa?

Teema 3. Asiantuntijan rooli

Mikä motivoi jakamaan omaa tietopääomaan ja osaamista muille työyhteisön jäsenille?

Mitkä asiat voisivat tukea halua olla mukana keskinäisessä viestinnässä aktiivisena toimijana?

Minkä asioiden uskot tukevan sitä, että aktiivisesta viestinnästä ja vuorovaikutuksesta voi tulla luonnollinen osa jokaisen asiantuntijan päivittäistä työtä?

Mitä organisaatiolta edellytetään, että jokainen voisi jatkossa tuntea olevansa aidosti mahdollistettu osallistumaan organisaationne sisäiseen viestintään yhä vahvemmin?

Mitä tämänkaltainen aktiivinen osallisuus viestinnässä vaatii yksittäisiltä asiantuntijoilta?

Vapaa sana: Tuleeko vielä mieleen jotain lisättävää aiheisiin liittyen? Entä tuleeko mieleen jotain oleellisilta tuntuvia asioita, joita haastattelija ei hoksannut kysyä? Muita ajatuksia?