

KUUNNELLAAN JA TULLAAN KUULLUKSI.
TUTKIMUS TEOLLISUUSORGANISAATION
TYÖYHTEISÖVIESTINNÄSTÄ

Riikka Wirpi
Pro gradu -tutkielma
Jyväskylän yliopisto
Viestintätieteiden laitos
Yhteisöviestintä
Huhtikuu 2012

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta HUMANISTINEN	Laitos VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä Riikka Wirpi	
Työn nimi KUUNNELLAAN JA TULLAAN KUULLUKSI. TUTKIMUS TEOLLISUUSORGANISAATION TYÖYHTEISÖVIESTINNÄSTÄ	
Oppiaine Yhteisöviestintä	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Huhtikuu 2012	Sivumäärä 93 + LIITTEET
<p>Tiivistelmä</p> <p>Työyhteisöviestintä on merkittävä tekijä niin yksittäisen työntekijän kuin koko organisaation hyvinvoinnin kannalta. Toimiessaan hyvin se parantaa työntekijöiden motivaatiota, vaikuttamismahdollisuuksia, sitoutuneisuutta ja innostuneisuutta sekä koettua ilmapiiriä (esim. Baard, Deci & Ryan 2004, 2061; Koskinen 2003; 75–76). Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin erään teollisuuden pienyrityksen työyhteisöviestintää. Tutkimus tehtiin tuotannossa työskentelevien työntekijöiden näkökulmasta, joten heidän mielipiteitään ja toiveitaan selvitettiin.</p> <p>Aihetta lähestyttiin kahden tutkimuskysymyksen avulla: 1) millainen on tutkimuksen kohdeorganisaation esimiesten ja alaisten välinen suhde, sekä 2) millaista on tutkimuksen kohdeorganisaation työyhteisöviestintä työntekijöiden näkökulmasta. Toinen tutkimuskysymys jakaantui seuraaviin alakysymyksiin: miten työyhteisöviestinnän eri sisältöjä koskeva viestintä työntekijöiden mielestä toimii, miten työntekijät toivovat työyhteisöviestinnän järjestettävän, sekä miten vastaavaroiseksi työntekijät kokevat työyhteisöviestinnän.</p> <p>Tutkimusaineisto kerättiin sekä määrällistä että laadullista menetelmää käyttäen. Metodeina olivat strukturoitu kysely sekä ryhmähaastattelu. Tulokset osoittivat, että työntekijät olivat yleisesti ottaen tyytyväisiä organisaationsa työyhteisöviestintään. Erityisen hyväksi voitiin todeta työntekijöiden ja esimiesten väliset suhteet. Eniten ongelmia koettiin ilmenevän häiriötilanteita ja tuotemuutoksia koskevassa viestinnässä. Työntekijät toivoivat voivansa osallistua työtään koskevaan päätöksentekoon nykyistä enemmän. Tutkimus osoitti, että työyhteisöviestinnän kohentaminen ei välttämättä vaadi suuria henkisiä eikä taloudellisia ponnisteluja, vaan ennen kaikkea oikeisiin asioihin puuttumista. Tutkimuksen kohdeorganisaatiolle annettiin tuloksiin perustuen suosituksia työyhteisöviestintänsä kehittämiseen.</p>	
Asiasanat Työyhteisöviestintä, sisäinen viestintä, johtamisviestintä, työhyvinvointi	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto	
Muita tietoja	

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Faculty HUMANITIES	Department COMMUNICATION
Author Riikka Wirpi	
Title LISTEN AND BE HEARD. A STUDY OF AN INDUSTRIAL COMPANY'S WORKPLACE COMMUNICATION	
Subject Organizational Communication and PR	Level Master's thesis
Month and year April 2012	Number of pages 93 + APPENDICES
<p>Abstract</p> <p>Workplace communication is a significant factor in the wellbeing of a single employee as well as in the wellbeing of the whole organization. When it functions well, it improves an employee's motivation, possibilities to influence, engagement, enthusiasm and the experienced atmosphere (e.g. Baard, Deci & Ryan 2004, 2061; Koskinen 2003; 75–76). In this study, workplace communication in a small industrial company was examined. The study was executed from the employee's point of view, taking into account their opinions and expectations concerning workplace communication.</p> <p>The research problem was approached via the following research questions: 1) what is the relationship like between superiors and subordinates, and 2) what is the workplace communication like from the employees' point of view. The second research question was divided into the following subquestions: how does the communication in terms of different contents of workplace communication work from the employees' point of view, how do the employees expect the workplace communication to be organized, and how interactive do the employees regard the workplace communication.</p> <p>The research data was collected by using both quantitative and qualitative research methods. Methods were a structured survey and a group interview. The results indicated that the company's employees were satisfied overall with their workplace communication. Especially the relationship between superiors and subordinates was considered very good. Most problems were felt to occur for example in communication of malfunctions and production transforms. Employees also wished to be more involved in decision-making regarding their own work. This research indicated that improving the workplace communication does not necessarily require massive intellectual or economical efforts but above all interventions in the right things. The target organization of this research was given guidelines based on the results to improve its workplace communication.</p>	
<p>Keywords</p> <p>Workplace communication, internal communication, management communication, work welfare</p>	
<p>Depository</p> <p>University of Jyväskylä</p>	
<p>Additional information</p>	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TYÖYHTEISÖVIESTINTÄ	4
	2.1 Tutkimuksen taustaoletukset.....	4
	2.2 Keskeisten käsitteiden määrittely	7
	2.3 Työyhteisöviestinnän perustehtävät	11
	2.4 Työhyvinvoinnin edistäminen osana työyhteisöviestintää	16
	2.5 Työyhteisöviestinnän sisällöt.....	18
	2.6 Tiedottamisesta yhteisymmärrykseen	19
3	JOHTAMINEN JA JOHTAMISVIESTINTÄ	24
	3.1 Asioiden vai ihmisten johtamista?	26
	3.2 Viestintä johtajan työkaluna	28
4	YHTEENVETO TYÖYHTEISÖ- JA JOHTAMISVIESTINNÄSTÄ	31
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	35
	5.1 Tutkimuskysymykset ja -menetelmät.....	35
	5.2 Kyselylomake	36
	5.3 Ryhmähaastattelu	39
6	TULOKSET	43
	6.1 Työyhteisöviestinnän keinot	43
	6.2 Työyhteisöviestinnän eri sisältöjä koskeva viestintä.....	46
	6.3 Esimiesviestintä	52
	6.4 Työntekijöiden ja esimiesten keskinäinen suhde	60
	6.5 Sisäinen yritysviestintä.....	67
	6.6 Työyhteisöviestinnän ajankohtaisuus.....	73
	6.7 Teemakohtainen tulosten vertailu	74
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	76
	7.1 Tulosten yhteenveto	76
	7.2 Suositukset kohdeorganisaation työyhteisöviestinnän kehittämiseen.....	83
	7.3 Tutkimuksen arviointia.....	85
	7.4 Jatkotutkimusaiheet.....	88
	KIRJALLISUUS	90
	LIITTEET	94
	Liite 1: Kyselylomake	
	Liite 2: Ryhmähaastattelurunko	

1 JOHDANTO

Hyvällä työyhteisöviestinnällä on selvä yhteys työhyvinvointiin: Toimiva työyhteisöviestintä mahdollistaa omaan työhön vaikuttamisen ja kuulluksi tulemisen. Nämä tekijät lisäävät työntekijän motivaatiota (esim. Baard, Deci & Ryan 2004, 2061). Ilmapiiri ja johtamistapa – joista kumpikin ovat olennainen osa työyhteisöviestintää – vaikuttavat siihen mielikuvaan, joka työntekijällä on työstään. Myönteinen mielikuva lisää niin ikään työntekijän motivaatiota, sitoutuneisuutta ja innostuneisuutta, mistä hyötyy koko organisaatio (esim. Koskinen 2003, 75–76). Työyhteisöviestinnän ollessa merkittävä tekijä niin yksittäisen työntekijän kuin koko organisaation hyvinvoinnin kannalta sen tutkiminen ja kehittäminen on aina perusteltua ja tarpeellista.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan erään teollisuusorganisaation työyhteisöviestintää. Tutkimuksen lähtökohtana on vuonna 2010 organisaatiossa toteutettu Paras työpaikka -tutkimus (Great Place to Work® Institute Finland), jossa ilmeni työyhteisöviestintään liittyviä ongelmia. Yritys on osallistunut tutkimukseen neljänä vuonna kahden sisaryrityksensä kanssa. Kyseisessä tutkimuksessa parhaiten menestyneet organisaatiot oikeutetaan käyttämään vuoden ajan Suomen parhaat työpaikat -logoa verkkosivuillaan, tiedotemateriaaleissaan ja toimitiloissaan.

Tällaiset tutkimukset, joiden tulokset ovat julkisia ja joiden perusteella yrityksiä asetetaan paremmuusjärjestykseen, ovat yritykselle merkittäviä, sillä niissä menestyminen vaikuttaa myönteisesti organisaation työnantajamielikuvaan. Hyvä työnantajamaine lisää organisaation vetovoimaa työnhakijoiden keskuudessa, sekä sen avulla voidaan pitää nykyinen osaaminen organisaatiossa. (Juholin 2009; 72, 276, 278.)

Eräs kohdeorganisaatiossa tehdyssä Paras työpaikka -tutkimuksessa ilmennyt ongelma liittyi tiedon kysyntään ja tarjontaan – työntekijät kokivat johdon pimittävän yritystä koskevia asioita, vaikka johto vilpittömästi koki tiedottavansa asioista säännöllisesti. Vastaavanlainen tilanne lienee arkipäivää monissa työyhteisöissä. Ongelmaa ei kuitenkaan aina tiedosteta tai vaikka tiedostettaisiinkin, sille ei välttämättä tehdä mitään. Viestinnällisen ongelman tiedostaminen on ensimmäinen askel kohti parempaa työyhteisöviestintää.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää kohdeorganisaation työyhteisöviestinnän nykytilaa, sekä löytää tekijöitä, jotka mahdollisesti aiheuttavat työntekijöiden tyytymättömyyden viestintää kohtaan. Tutkimuksen tulosten pohjalta pyritään antamaan kohdeorganisaatiolle suosituksia työyhteisöviestintänsä kehittämiseen. Tutkimuksessa keskitytään erityisesti työntekijöiden näkemyksiin ja toiveisiin. Vaikka kaikkien työntekijöiden katsotaan osallistuvan työyhteisöviestintään ja olevan myös vastuussa siitä (esim. Baldoni 2003, 2), tässä tutkimuksessa keskitytään tehtaan työntekijöiden ja johtohenkilöstön väliseen viestintään; näin ollen vertaisviestintä jätetään vähemmälle huomiolle. Tutkimusstrategia on monimenetelmäinen – tutkimusta lähestytään sekä laadullista että määrällistä tutkimustraditiota edustavilla metodeilla. Aineistonkeruumetodeina ovat kyselytutkimus sekä ryhmähaastattelu.

Tämän tutkielma rakentuu seuraavasti: Luvussa 2.1 esitellään tutkimuksen taustaoletukset. Taustaoletusten jälkeen siirrytään tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, joka koostuu työyhteisöviestinnästä, johtamisesta sekä johtamisviestinnästä (luvut 2 ja 3). Luvussa neljä kootaan tutkimuskirjallisuuden keskeinen anti työyhteisö- ja johtamisviestinnästä. Tämän jälkeen luvussa viisi esitellään tutkimusmenetelmät, tutkimuskysymykset sekä aineistonkeruutavat. Luvussa kuusi raportoidaan tutkimuk-

sen tulokset. Tutkielman viimeisessä luvussa (luku 7) tehdään johtopäätökset ja annetaan kohdeorganisaatiolle suosituksia työyhteisöviestinnän kehittämiseen. Lisäksi kyseisessä luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä esitellään jatkotutkimusaiheita.

2 TYÖYHTEISÖVIESTINTÄ

2.1 Tutkimuksen taustaoletukset

Viestintää on jäsennetty lukuisten eri teorioiden kautta. Teoreettiset jäsentämistavat vaikuttavat esimerkiksi siihen, millä tavoin ihminen nähdään – aktiivisena vai passiivisena, toisistaan riippumattomana vai toisistaan riippuvaisena olentona (Kunelius 1998, 227). Erilaiset viestinnän teoriat esitetään usein itsenäisinä kokonaisuuksinaan. Craigin (1999, 131) mielestä tällainen tiukkalinjainen erottelu on kuitenkin turhaa – hänen mukaansa hyödyllisempää olisi nähdä erilaiset teoriat toisiinsa limittyneinä ja toistensa kanssa vuorovaikutuksessa olevina tekijöinä, joista yhtenäinen viestinnän kenttä muodostuu. (Craig 1999, 131.)

Viestinnän tutkimuksia voidaan jaotella sen mukaan, miten viestintä niissä ymmärretään. Tavallisimmin viestintä nähdään joko tiedon siirtoprosessina tai sosiaalisina suhteina (Kunelius 1998, 226). Siirtojäsennyksessä viestintä käsitetään melko suoraviivaiseksi tiedon siirtämiseksi lähettäjältä vastaanottajalle (esim. Craig 1999, 125). Tällöin huomiota kiinnitetään siihen, millaista viestien välittämä informaatio on, sekä millaista viestivien osapuolten välinen vaihtotoiminta on (Kunelius 1998, 13). Siirtojäsennykseen on pitkään liittynyt käsitys, että viestintä onnistuu, mikäli sitä ei häiritse mikään ulkopuolinen tekijä (Salminen 2001, 20). Siirtojäsennyks on saanut viime vuosina paljon kritiikkiä ja se on väistymässä – Craigin

(1999, 126) mukaan siirtojäsenyksessä jätetään monia viestinnän onnistumisen kannalta olennaisia asioita huomioimatta tai niiden olemassaoloa pidetään itsestään selvänä.

Tässä tutkimuksessa viestintää tarkastellaan niin sanotusta yhteisyysnäkökulmasta. Tällöin viestintä nähdään sosiaalisena prosessina, jonka kautta rakennetaan ja ylläpidetään identiteettejä. Tällaisessa näkemyksessä ihmisten välisten suhteiden merkitys korostuu. Yhteisyysnäkökulmassa viestin sisällöllä ja sillä miten viestitään, ajatellaan olevan yhtä paljon merkitystä viestinnän onnistumiseen. (Kunelius 1998, 12–13.)

Yhteiskunnassa tapahtuvat kulttuuriset muutokset vaikuttavat viestinnän jäsentämiseen. Perinteisessä viestintäkäsityksessä korostui lähettäjän rooli vastaanottajan jäädessä taka-alalle. Vähitellen lähettäjän ja vastaanottajan roolit on alettu ymmärtää tasavertaisiksi, ja viestintä nähdään prosessina, johon sisältyy viestin lähettämisen lisäksi vastaanottaminen ja tulkinta. Viestintä on myös muuttunut aiempaa kuuntelulähtöiseksi ja vuorovaikutuksen merkitystä korostavaksi (Koskinen 2003, 28). Ihmiset verkostoituvat ja ovat jatkuvassa kanssakäymisessä toistensa kanssa kasvotusten sekä erilaisten viestimien välityksellä. Myös organisaatiot pyrkivät parhaansa mukaan lähestymään sidosryhmiään voidakseen vastata paremmin heidän tarpeisiinsa. Kuuntelulähtöisyyden voidaan ajatella olevan seurausta kulttuurin muuttumisesta aiempaa demokraattisemmaksi (Koskinen 2003, 28). Demokraattisuutta korostava kulttuuri näkynee työyhteisöissä esimiehen ja alaisten tasa-arvoistumisessa: käskyttämisen kulttuuri ei enää toimi, vaan tarvitaan kykyä johtaa tuntevaa ja tahtovaa ihmistä sekä kykyä huomioida yksilön tarpeet ja toiveet.

Koskisen (2003, 27–28) mukaan kulttuurissamme korostuvat suvaitsevaisuus, moniarvoisuus sekä yhteisöllisyys. Yhteisöllisyyden korostamisesta voidaan kuitenkin olla montaa mieltä – yhteiskunnassa nuollaan vielä yksilön korostamisesta seuranneita haavoja, kuten lisääntyntä yksinäisyyttä. Yhteisöllisyyden myönteisiä vaikutuksia on kuitenkin alettu uudelleen arvostamaan, ja se näkynee työelämän kontekstissa siten, että on alettu ymmärtää työssä viihtymisen ja työilmapiirin merkitys ihmisten hyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen.

Edellä kuvatut kulttuuriset muutokset saattavat konkretisoitua työyhteisöissä tyytymättömyytenä, kun työntekijöiden odotukset ja todellisuus eivät kohtaa toivotulla tavalla. Näin ollen työntekijöiden toiveet työyhteisöviestintää kohtaan nousevatkin merkittäväksi kysymykseksi tässä viitekehksessä.

Tämän luvun alussa kuvattu suoraviivainen viestintäajattelu pohjautuu teollistumisen myötä syntyneeseen mekanistiseen maailmankuvaan. Mekanistisen maailmankuvan keskiössä ovat tekniset ilmiöt ihmisen yksilöllisten ominaisuuksien jäädessä taka-alalle. Ihminen nähdään tuotantokoneiston rationaalisenä osana eikä ihmisen yksilöllisyyteen ole siksi koettu tarvetta kiinnittää huomiota. (Aula 2000, 22; Salminen 2001, 18.) Organisaatioita, joiden toimintaa ohjaa mekanistinen maailmankuva ja joissa korostetaan pysyvyyttä, tehokkuutta ja valvontaa, voidaan kutsua moderneiksi organisaatioiksi. Postmoderneiksi organisaatioiksi kutsutaan organisaatioita, joille on tyypillistä verkostot, tilapäisyys, virtuaalisuus ja innovatiivisuus. (Juuti 2001, 124.)

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaation ajatellaan edustavan modernia organisaatiota. Työntekijöiden tyytymättömyys lienee kuitenkin viesti jonkinlaisesta murroskaudesta – moderni organisaatio on kenties siirtymässä vähitellen postmodernimpaan suuntaan. Kuten jo edellä tuli ilmi, moderni ja postmoderni organisaatio eroavat selvästi toisistaan olemukseltaan ja toimintatavoiltaan. Myös viestintä nähdään näissä organisaatioissa eri tavoin.

Modernin ja postmodernin organisaation taustalla vaikuttavat toisistaan poikkeavat filosofiset suuntaukset. Mekanistista ajattelua edustavan modernin organisaation voidaan ajatella nojautuvan positivismiin ja postmodernin organisaation sosiaaliseen konstruktionismiin.

Positivismille tyypillistä on asioiden yksinkertaistaminen mitattavaan ja operationalisoitavaan muotoon; esimerkiksi todellisuus käsitetään joksikin yleiseksi ja formaaliksi, nähtävissä ja mitattavissa olevaksi ilmiöksi. Positivismi ei kiinnitä huomiota ihmisen yksilöllisiin ominaisuuksiin eikä todellisuuden yksilölliseen kokemiseen. Sosiaalinen todellisuus pyritään esi-

neellistämään, jolloin ihmistä ei nähdä merkityksiä antavana toimijana. Positivismi ei myöskään näe ihmistä "tietoisena, tahtovana ja merkityksiä antavan olentona". (Raunio 1999, 221–223.) Sosiaalisessa konstruktionismissa sen sijaan korostuu ihmisten välisen vuorovaikutuksen merkitys. Ihmisten ajatellaan rakentavan todellisuuttaan sekä ymmärtävän toisiaan ja ympäröivää maailmaa sosiaalisen vuorovaikutusprosessin myötä. Ihmisen ajatellaan omaksuvan toistensa maailman ja samaistuvan siihen, kun hän sosiaalistuu tiettyyn yhteisöön. (Berger & Luckmann 2009, 148–149.)

Perinteisen viestintäajattelun valossa viestin vastaanottajat ajatellaan passiivisiksi objekteiksi ja johto ja esimiehet aktiivisiksi subjekteiksi, eli toimijoiksi (Juholin 2009, 58). Tässä tutkimuksessa työntekijät nähdään tiedon kaatamisen kohteiden sijaan aktiivisina ja itsenäisinä toimijoina (Juholin 2009, 63). Tarpeen vaatiessa he kysyvät ja hakevat tietoa sekä välittävät sitä myös muille. Tutkimuksen taustalla on humanistinen ihmiskuva, jossa ihmisen toimintaan ajatellaan vaikuttavan analyyttisen ajattelun lisäksi yksilölliset tekijät, kuten motivaatio, asenteet, arvot ja tunteet (Salminen 2001, 29).

2.2 Keskeisten käsitteiden määrittely

Tämän tutkimuksen viitekehys rajoittuu organisaation sisäiseen viestintään, erityisesti esimiehen ja alaisen väliseen viestintään, josta tässä tutkimuksessa käytetään käsitettä työyhteisöviestintä. Viestintää voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta: Ensimmäisessä näkökulmassa keskitytään organisaation eri toimijoiden väliseen yhteystoimintaan. Toisessa näkökulmassa viestintää tarkastellaan itsenäisenä toimintona, jolle on määriteltä tietty vastuualue ja tulostavoitteet. Tässä tutkimuksessa viestintää tarkastellaan erityisesti kolmannesta näkökulmasta, jossa viestintä käsitetään kiinteäksi osaksi organisaation johtamista – viestinnän avulla ylläpidetään yritysten aineetonta pääomaa ja kasvatetaan sitä. Viestintäpääoma on organisaation aineetonta pääomaa, joka vaikuttaa myönteisesti myös aineelliseen pääomaan hyvin toimivassa organisaatiossa. Se muodostuu viestintärakenteista, jotka ovat teknologisia tai sosiaalisia, sekä yrityksen johdon, tiedotusvastaavien ja muun henkilökunnan viestintäkompetensista. Aineeton pääoma ilmenee esimerkiksi avoimena viestintäilmapiirinä sekä toimivana sisäisenä yhteysverkkona. (Lehtonen 2000, 188–195.)

Työyhteisöllä tarkoitetaan ihmisryhmittymää, joka järjestelmällisesti pyrkii asetettuihin tavoitteisiin resursseja säätelemällä. Säättely tapahtuu työtä ja valtaa jakamalla sekä viestintää jäsentämällä. Työyhteisön toimintaan vaikuttaa vuorovaikutuksen kautta muotoutunut kulttuurinen perimä, jonka perustana ovat yhteiset käsitykset asioista. (Åberg 2000, 56.)

Työyhteisöviestintä voidaan määritellä monin eri tavoin. Åberg (2000, 95) käyttää työyhteisöviestinnästä käsitettä organisaatioviestintä ja luonnehtii sitä seuraavasti: "Organisaatioviestintä on prosessi, tapahtuma, jossa merkityksien antamisen kautta tulkitaan sellaisten asioiden tilaa, jotka koskevat työyhteisön toimintaa tai sen jäsenten yhteisöllistä toimintaa, ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta." Vastaavasti Aula (1999, 22) määrittelee työyhteisöviestinnän prosessiksi, jossa tietyssä organisatorisessa kontekstissa sanomien avulla luodaan, ylläpidetään ja muokataan merkityksiä. Juholin (2009, 62) määrittelee työyhteisöviestinnän tarkoituksiksi konkreettisia asioita, joita ovat hänen mukaansa työskentelyn edellytysten luominen, työyhteisön ylläpito, vahvistaminen ja kehittäminen sekä yhteinen oppiminen.

Tässä tutkimuksessa työyhteisöviestintä nähdään vuorovaikutusprosessina, jossa työyhteisön jäsenet luovat ja vaihtavat merkityksiä. Kuten jo edellä esitettiin, viestintä nähdään kiinteänä osana johtamista. Näin ollen johtajalla ja johtamisviestinnällä ajatellaan olevan erityinen vastuu yrityksen kannalta hyödyllisten merkitysten luomisessa, vaikka kaikki työyhteisön jäsenet osallistuvatkin prosessiin.

Työyhteisöviestintään vaikuttaa olennaisesti organisaation rakenne. Organisaatorakenteiden nimitykset vaihtelevat eri tutkijoiden kesken. Tässä tutkimuksessa organisaatiot jaetaan moderneihin ja postmoderneihin. Modernit organisaatiot, josta Grunig (1992) käyttää termiä mekanistiset organisaatiot, ovat yleensä keskittyneitä, muodollisia, kerrostuneita ja melko yksinkertaisia. Tällaisissa organisaatioissa työntekijät eivät osallistu päätöksentekoon. Postmodernit organisaatiot, Grunigin termin orgaaniset organisaatiot, ovat sen sijaan usein hajautettuja, vähemmän muodolli-

sia ja kerrostuneita kuin modernit organisaatiot. Postmodernit organisaatiot ovat usein myös monimutkaisempia kuin modernit organisaatiot, ja organisaatorakenne mahdollistaa työntekijöiden osallistumisen päätöksentekoon. (Grunig 1992, 562.)

Työyhteisöviestinnästä puhuttaessa on hieman avattava myös yrityskulttuurin käsitettä, sillä se vaikuttaa työntekijöiden tiedon hankintaan ja käsittelyyn. Yrityskulttuuri on Salmisen (2001) mukaan kokonaisuus, jonka muodostaa historiallisesti välittyneet uskomukset, käyttäytyminen, symbolit ja arvot. Yrityskulttuuri sisältää "joukon sekä julkilausuttuja että julkilausumattomia tapoja ajatella ja toimia". (Salminen 2001, 113–114.) Tässä tutkimuksessa yrityskulttuuri määritellään seuraavasti: "Kulttuuri on niiden arvojen, symboleiden, merkitysten, uskomusten, olettamusten ja odotusten yhteissumma, jotka yhdistävät ja järjestävät yhdessä työskenteleviä ihmisiä. Yrityskulttuurissa on pohjimmiltaan kysymys joukosta esiolettamuksia, jotka muodostavat maailmankuvan ja siihen kuuluvat ilmiöt." Tämän määritelmän ovat koonneet tutkijat Grunig, Grunig & Dozier (2002, 482) lukuisista eri yrityskulttuurin määritelmistä.

Tässä tutkimuksessa yrityskulttuurit jaetaan mekanistisiin ja humanistisiin. Moderneissa organisaatorakenteissa ajatellaan vallitsevan mekanistinen yrityskulttuuri ja postmoderneissa humanistinen yrityskulttuuri. Mekanistinen yrityskulttuuri on analyttinen ja ihmisen sijasta keskitytään teknisiin systeemeihin; viestintä on usein muodoltaan virallista, pääosin kirjallista viestintää ja viestinnän prosessi ajatellaan tyypillisesti hyvin suoraviivaiseksi (Salminen 2001, 115). Tällaisessa yrityskulttuurissa, josta Grunig ym. (2002) käyttää termiä autoritaarinen yrityskulttuuri, päätöksenteko on johtajakeskeistä ja yhteistyö eri osastojen välillä on usein kankeaa. Työntekijät myös kokevat olevansa johdon silmissä kiinnostavia vain työntekijöinä, ei niinkään yksilöinä. Johtajia saatetaan pelätä, ja työntekijät kokevat, että heillä ei ole paljon mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä. Mekanistiset, Grunigin ym. mukaan autoritaariset, yrityskulttuurit ovat usein suljettuja eivätkä siten ole avoimia yrityksen ulkopuolelta tulleille ideoille. (Grunig ym. 2002, 482–483.)

Humanistiset yrityskulttuurit ovat kokonaisvaltaisuuteen pyrkiviä, eli hollistisia. Niissä rakennetaan suhteita ja luodaan synteesejä. Tällaisessa yrityskulttuurissa johto ja työntekijät ovat pääosin henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja vapaata sekä luottamuksellista suullista viestintää arvostetaan. Yhteishenkeä kohentava, innostava ja motivoiva viestintä mahdollistaa mielipiteiden ja keskeneräisten ideoiden esittämisen. (Salminen 2001; 117, 121.) Humanistisessa yrityskulttuurissa, josta Grunig ym. (2002) käyttävät termiä osallistava yrityskulttuuri, yhteistyö on arvo. Tämän vuoksi esimerkiksi osastojen välinen yhteistyö sujuu mekaanisia yrityskulttuureita saumattomammin. Työntekijät kokevat, että johto arvostaa heitä ihmisinä, eikä vain työntekijöinä. Tällainen yrityskulttuuri on avoin organisaation ulko- ja sisäpuolelta tulleille ideoille. (Grunig ym. 2002, 483.)

Edellä esitetyt yrityskulttuurit, mekanistinen ja humanistinen, eroavat viestinnän näkökulmasta huomattavasti toisistaan. Juholin (2009) jakaa työyhteisöt lamaannuttavaan ja energisoivaan työyhteisöön. Lamaannuttavassa työyhteisössä, jossa voidaan ajatella vallitsevan mekanistinen yrityskulttuuri, viestintä on loitontavaa, yksiaänistä monologia, eikä luontevaa keskusteluyhteyttä ole. Lamaannuttavassa työyhteisössä ihmiset etäännyvät toisistaan ja yhteisen ymmärryksen ja tietämyksen muodostuminen on vaikeaa. Energisoivassa työyhteisöissä, joissa voidaan ajatella vallitsevan humanistinen yrityskulttuuri, viestintä on sen sijaan lähentävää. Tällaisessa työyhteisöissä olennaista on jäsenten keskinäinen luottamus sekä vastuullinen johtaminen ja yksilöviestintä. (Juholin 2009; 59, 61.)

Seuraavan kuvion avulla havainnollistetaan, miten tässä tutkimuksessa organisaatiot jaotellaan.

Taulukko 1. Organisaatioiden jaottelu tässä tutkimuksessa.

Taustafilosofia	Organisaatorakenne	Yrityskulttuuri	Viestintä
<i>Positiivisimi</i>	<i>Moderni</i>	<i>Mekanistinen</i>	<i>Loitontavaa</i>
<i>Sosiaalinen konstruktionismi</i>	<i>Postmoderni</i>	<i>Humanistinen</i>	<i>Lähentävää</i>

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaation ollessa perinteinen teollisorganisaatio sen rakenteen ajatellaan muistuttavan enemmän modernia kuin

postmodernia organisaatorakennetta. Näin ollen myös yrityskulttuuri muistuttanee enemmän mekanistista kuin humanistista yrityskulttuuria. Kuitenkin se, että työntekijät ilmaisevat tyytymättömyyttään työyhteisöviestintään ja johto on halukas ottamaan vakavasti työntekijöiden viestin, kertonee organisaation kulttuurisesta murroskaudesta.

Suorittavaan työhön perustuva organisaatio ei välttämättä voi taipua kaikilta osin postmodernin organisaation kaltaiseksi, eikä se liene tarpeellakaan. Postmoderneissa organisaatioissa vallitseva humanistinen yrityskulttuuri saattaisi kuitenkin luoda paremmat edellytykset myös perinteisen organisaation työyhteisöviestinnälle ja sen vuoksi tällainen yrityskulttuuri olisi hyödyllistä omaksua siinä määrin kuin se käytännöllisesti katsoen on mahdollista. Olennaista on, että tyytymättömyyteen reagoidaan ja asioiden tilaa kohennetaan vastaamaan kyseisen organisaation viestivien osapuolten odotuksia. Tämä saattaa vaatia muutoksia organisaation rakenteissa ja yrityskulttuurissa.

2.3 Työyhteisöviestinnän perustehtävät

Toimiva viestintä on organisaation elinehto. Viestintä ei ole vain harvojen yksinoikeus, vaan jokainen organisaation jäsen on siitä vastuussa (esim. Baldoni 2003, 2; Juholin 2009, 64). Eräät tutkijat kuvaavat tätä seuraavasti: "Työyhteisöviestintä on jotain sellaista, mihin astumme ikään kuin joen virtaukseen samalla vaikuttaen virtaan olemalla siellä tai heittämillä jotain virtaan (Cheney, Christensen, Zorn, & Ganesh 2004, 7; vapaasti suomennettu).

Joidenkin tutkijoiden mukaan viestintä on kaikkein tärkein tekijä organisaatiossa ja asettuu muiden organisaation toimintojen yläpuolelle mahdollistaen ne: "Ilman viestintää ei voi olla motivaatiota, johtajuutta, tuottavuutta eikä koko organisaatiota". (Goldhaber, Dennis, Richetto & Wiio 1984, 335.) Viestinnän ollessa hyvin keskeinen toiminto kunkin organisaation on tarpeen aika ajoin tarkastella kriittisesti sitä, miten viestintä työyhteisön sisällä toimii ja toteutuvatko työyhteisöviestinnän tehtävät käytännössä. Tässä luvussa esitellään työyhteisöviestinnän perustehtäviä.

Åberg (2000) asettaa työyhteisöviestinnälle viisi eri tehtävää. Näistä kolme ensimmäistä ovat luonteeltaan mekanistisia, sillä niissä on selvä lähettäjä-vastaanottaja -asetelma, jossa etenkin lähettäjällä katsotaan olevan merkittävä rooli. Åbergin määrittelemä ensimmäinen ja tärkein työyhteisöviestinnän tehtävä on perustoimintojen tukeminen. Perustoimintoja tukeva viestiminen mahdollistaa palveluiden ja tuotteiden tuottamisen ja se on kiinteästi sidoksissa työprosesseihin. Toinen viestinnän tehtävä on Åbergin mukaan työyhteisön pitkäjänteinen profilointi, jolloin viestinnän avulla rakennetaan työyhteisön tavoitekuvaa ja pyritään vaikuttamaan työyhteisön maineeseen. Kolmantena viestinnän tehtävänä Åberg nostaa esiin informoinnin, millä hän tarkoittaa työyhteisöä koskevista tapahtumista ja uutisista kertomista. (Åberg 2000, 99–100.) Vastaavan tehtävän voi nähdä myös vähemmän mekanistisesti antaen arvoa vuorovaikutukselle ja viestin tulkinnalle: Welchin & Jacksonin (2007, 188) mukaan viestinnällä autetaan työntekijöitä ymmärtämään ja tiedostamaan toimintaympäristössään tapahtuvia muutoksia sekä niiden vaikutuksia organisaation toimintaan. Ymmärryksen lisääminen on hyvin merkittävä työyhteisöviestinnän tehtävä. Kun työntekijä ymmärtää syvällisesti esimerkiksi organisaation merkityksen, se vaikuttaa myönteisesti hänen hyvinvointiinsa ja työssä jaksamiseensa (Tiensuu, Partanen, Aaltonen 2004, 102).

Åbergin (2000) neljännessä ja viidennessä työyhteisöviestinnän tehtävässä ihmisten keskinäinen vuorovaikutus korostuu kolmeen ensimmäiseen verrattuna: neljäs työyhteisöviestinnän tehtävä työyhteisöissä on Åbergin mukaan jäsenten kiinnittäminen ja perehdyttäminen työhönsä ja työyhteisöönsä. Tällä viestinnän ulottuvuudella voidaan luoda yhteisöllisyyttä ja auttaa uutta työntekijää löytämään työpaikalla vallitsevat normit ja menettelytavat. Viidenneksi viestinnän tehtäväksi Åberg määrittelee sosiaalisen vuorovaikutuksen, millä hän tarkoittaa sosiaalisten tarpeiden tyydyttämistä työpaikalla. (Åberg 2000, 100.) Welch & Jackson (2007, 188) puhuvat samasta asiasta nostamalla esiin työntekijöiden positiivisen yhteenkuuluvuudentunteen lisäämisen sekä sitoutumista edistävien ihmissuhteiden tukemisen sisäisen viestinnän avulla. Åberg (2000, 99–100) käyttää perustoimintojen tukemisesta, profiloinnista, informoinnista sekä työyhteisön jäsenten kiinnittämisestä yläkäsitettä tulostiedotusta, koska ne vaikuttavat hänen mukaansa työyhteisön tuloksen tekemiseen.

Huolehtimalla työyhteisöviestinnästä, Åbergin termein sisäisestä yhteystoiminnasta, voidaan parantaa työyhteisön ilmapiiriä ja yhteishenkeä (Åberg 1997, 115). Hyvä ilmapiiri ja yhteishenki ovat osaltaan vaikuttamassa siihen mielikuvaan, joka työntekijällä on työstään (Koskinen 2003, 75). Koskisen (2003, 76) mukaan viestinnällä vaikutetaan organisaation sisäiseen mielikuvaan, ja sen kehittäminen on tullut entistä tärkeämmäksi osaksi organisaation tuloksellista toimintaa: niin sanotulla sisäisellä markkinoinnilla voidaan lisätä henkilöstön sitoutuneisuutta, innostuneisuutta ja motivaatiota. Jotkin tutkijat ajattelevat viestinnän painopisteen siirtyvän vähitellen työyhteisön sisäiseen markkinointiin ja työssä viihtymiseen (Joensoo 2006, 175). Organisaation sisäiseen mielikuvaan vaikuttavat vallitsevan ilmapiirin lisäksi palkitsemisjärjestelmä sekä yrityksen arvojen toteutuminen käytännössä. Myös oikeudenmukaisuuden kokeminen on tärkeä tekijä sisäisen mielikuvan muodostumisessa. (Koskinen 2003, 75–76.)

Sähköiset viestintävälineet ovat tehneet tiedon siirtämisen nopeaksi ja helpoksi. Näin ollen tietoa on liikkeellä aiempaa enemmän ja monissa organisaatioissa työntekijät kokevat hukkuvansa tietotulvaan. Tämä on aiheuttanut muutospainetta työyhteisöviestinnälle. Viestinnän laatu tulisi olla määrää tärkeämpää: viestintää tulisikin vähentää ja sen sisältö pitäisi olla helposti ymmärrettävää, näin se palvelee parhaimmalla tavalla tiedon vastaanottajaa (Salminen 2001, 43; Smythe 1996, 41).

Viestin kohdentaminen ja syvälinen ymmärtäminen on erityisen tärkeää muutosprosesseissa. Jos itsensä kannalta olennainen tieto on muutostilanteissa helposti saatavilla ja ymmärrettävissä, työntekijä kykenee käsittämään muutoksen merkityksen omalle kohdalleen paremmin kuin tilanteessa, jossa tietoa tulee valtavasti, mutta sitä on vaikeaa sisäistää ajan puutteen tai epäselvän sisällön vuoksi. Muutoksen toteutumisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että ihminen ymmärtää muutoksen ja sen myötä voi osallistua siihen. (Smythe 1996, 41.)

Smythen (1996) mukaan työyhteisöviestinnällä on muutostilanteissa yhdeksän käytännöllistä roolia. Näistä osa on yhteneviä aiemmin esiteltyjen

sisäisen viestinnän tehtävien kanssa. Seuraavaksi esitellään viestinnän roolit Smythen mukaan. (Smythe 1996, 42–43.)

Organisaation kulttuurin välittäminen

Työntekijät sisäistävät organisaation kulttuurin ihmissuhteissa. He oppivat toisiltaan, millaista käytöstä yrityksessä arvostetaan ja palkitaan. Työntekijöiden ja johdon välinen suhde vaikuttaa eniten siihen, millaiseksi kulttuuri koetaan. Kyseinen suhde myös muokkaa työntekijöiden arvoja ja uskomuksia yrityksestä. Työyhteisöviestinnän tehtävät kulttuurinäkökulmasta ovat seuraavat: a) ihmissuhteiden laatua tarkastelevien mittareiden luominen tai hankkiminen, b) johtajien rohkaiseminen keskusteluun organisaation kannalta hyödyllisistä ihmissuhteista ja c) ihmissuhteiden laatua parantavien prosessien luominen ja jalostaminen.

Yrityksen etiikan selittäminen ja arvojen välittäminen

Viestittäessä on ymmärrettävä organisaatioon kohdistuvat odotukset ja eettiset seikat. Sen vuoksi on keskusteltava siitä, mitä arvoja työntekijöiden tulisi käytöksellään välittää ollessaan tekemisissä organisaation sidosryhmien kanssa. Käytännössä tämä tarkoittaa viestintäosaamisen määrittelyä havainnollistavalla tavalla.

Sisäisen kulttuurin ja ulkoisen brändin yhdistäminen

Sisäistä ja ulkoista viestintää ohjaavan ajattelun tulisi noudattaa yhdenmukaista linjaa. Tällä tavoin organisaation lupaukset ja sidosryhmien kokemukset saadaan kohtaamaan.

Kokonaiskuvan selittäminen

Työntekijät tulisi saada innostumaan organisaation tavoitekuvasta eli visiosta. Kun uudet aloitteet tuodaan esille esimerkiksi tarinoiden muodossa, ne tuovat työhön tervetullutta vaihtelua. Ihmisiä tulisi auttaa ymmärtämään, että esimerkiksi uudet toimintatavat, prosessit ja tuotteet ovat osa laajempaa visiota. Tällöin he motivoituvat paremmin. Myös erilaiset rituaalit, kuten tuloksenjulkistamistilaisuudet, saattavat auttaa henkilöstöä näkemään oman työpanoksensa merkityksen osana laajempaa kokonaisuutta. Viestintäkalenteriin tulisi merkitä tärkeimmät muutokset ja aloitteet, jolloin näitä koskeva viestintä on helpompaa suunnitella.

Innovoinnin edistäminen ja mahdollistaminen

Ihmisiä tulisi opettaa luovuuteen ja avarakatseisuuteen rohkaisemalla heitä mahdollittamaan ajatteluun. Suunnitteluprosessien yhteyteen tulisi rakentaa inspiroivia innovointiprosesseja.

Ajantasainen viestiminen – päätöksenteon läpinäkyvyys

Viestintävastaavat tulisi ottaa mukaan päätöksentekofoorumeille, jotta päätösviestintä olisi nopeaa ja päätöksiä tukevaa. Nopealla päätösviestinnällä on merkitystä koko organisaation henkiseen hyvinvointiin ja se vaikuttaa myös organisaation luotettavuuteen; läpinäkyvässä organisaatiossa ei tuhleta aikaa valheiden kehittelyyn.

Tuottava keskusteleminen, osallistuminen ja valtuuttaminen

On viestittävä selvästi haluaako johto ottaa työntekijät mukaan päätöksentekoon ja ideointiin, vai ei. Jos todellista halua on, osallistumiselle pitäisi luoda toimivat käytännöt ja prosessit. Muuten johdon osallistamispuheet turhauttavat työntekijät.

Ajantasainen kuunteleminen

Kuunteleminen on olennainen osa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, kuulluksi tuleminen lisää työntekijöiden henkistä hyvinvointia. Kuuntelulle tulisikin järjestää aikaa ja mahdollisuuksia. Kyselyt eivät ole aitoa kuuntelua, sillä niihin liittyy aina ajallinen viive. Jos organisaatio haluaa tulla hyväksi kuuntelijaksi, sen tulee olla jatkuvasti kuulolla, mikä henkilöstöä puhututtaa, mistä haluttaisiin tietää enemmän, ja mikä huolestuttaa henkilöstöä. Kuuntelu pitäisikin olla prosessi, jonka myötä johto sitoutuisi kuuntelemaan henkilöstön palautetta ja voisi samassa yhteydessä vastata siihen. Tällöin tiedonvälityksen ja kuuntelun välille syntyisi todellinen yhteys.

Viestinnän suunnittelu

Jotta työntekijät eivät hukkuisi tietotulvaan, viestinnän suunnittelu on entistä tärkeämpää. Viestintävastaavan tulisi toimia ikään kuin lennonjohtajana ja ohjata rajallinen määrä hyvin kohdistettua ja räätälöityä tietoa sitä tarvitsevalle. (Smythe 1996, 42–43.)

2.4 Työhyvinvoinnin edistäminen osana työyhteisöviestintää

Työyhteisöviestinnällä ja työhyvinvoinnilla on kiinteä yhteys. Edellä esitetyistä viestinnän perustehtävistä tulee monin paikoin ilmi, että huolehtimalla työyhteisöviestinnästä huolehditaan tietoisesti tai tiedostamattomasti myös työhyvinvoinnista. Juutin (1989, 27) mukaan työhyvinvointiin vaikuttavat organisaation ilmapiiri sekä johtamistapa. Viestinnällä voidaankin perustellusti ajatella olevan työhyvinvoinnille suuri merkitys - ilmapiirihän syntyy ihmisten välisestä viestinnästä, ja myös johtaminen on pääosin viestintää.

Viestintää ja työhyvinvointia on yhtä vaikea erotella toisistaan kuin ihmistä ja ihmisen mieltä. Ihmisen ollessa psykofyysissosiaalinen kokonaisuus ihmisistä koostuva organisaatio on sekoitus psykologiaa, fysiologiaa ja sosiologiaa. Seuraavaksi sivutaan hieman sosiaalisten ja psykologisten tekijöiden vaikutusta työtyytyväisyyteen.

Sosiaalipsykologiassa ihmisen hyvinvointia selitetään muun muassa itsemääräämisteorialla (self-determination theory) ja sisäisellä motivaatiolla. Teorian yksi perusolettamus on, että ihminen on kehittynyt luonnostaan aktiiviseksi, sisäisesti motivoituneeksi ja kehityssuuntautuneeksi olennoksi, eikä näitä taitoja tarvitse erikseen opetella. Nämä ihmisen luontaiset ominaisuudet kuitenkin kehittyvät aikaa myöten ja sosiaalinen ympäristö vaikuttaa niihin. Itsemääräämisteorian ydin kiteytyy ihmisen kolmeen psykologiseen tarpeeseen: tarve kokea pätevyyttä (competence), riippumattomuutta (autonomy) ja yhteenkuuluvuutta (relatedness). Nämä tarpeet ovat tutkijoiden mukaan universaaleja ja olennaisia tekijöitä optimaalisen kehityksen ja toimintakyvyn saavuttamiselle. (Deci & Ryan 2011, 417.)

Baard, Deci & Ryan (2004, 2048) ovat tuoneet itsemääräämisteorian työelämän kontekstiin: heidän mukaansa sisäiseen motivaatioon vaikuttavassa riippumattomuuden tunteessa ei ole niinkään kysymys itse työstä, vaan ennen kaikkea työilmapiiristä. Ympäristön palaute, vuorovaikutuksen laatu ja palkkiot voivat joko heikentää tai vahvistaa myös pätevyyden tunnetta ja sitä kautta vaikuttaa sisäiseen motivaatioon. Vallitseva ilmapiiri on merkittävä myös yhteenkuuluvuuden tunteen kannalta, sillä sen pohjana on turvallisuuden kokeminen; kun ihminen kokee ympäristönsä ja ilma-

piirin turvalliseksi, hän rohkenee lähteä toteuttamaan sisäistä motivaatiotaan. (Deci & Ryan 2000, 70–71.)

Baardin ym. mukaan (2004, 2048) ilmapiiri muodostuu paljolti siitä, miten johtaja suhtautuu alaisiinsa ja hoitaa johtotehtäviään, kuten tavoitteiden asettelua, päätöksentekoa ja työn suunnittelua. Juholin (2009, 70) pitää tällaista ajattelua vanhakantaisena; hänen mukaansa ilmapiirin laatuun vaikuttavat kaikki työyhteisön jäsenet. Joka tapauksessa Baard ym. (2004) ovat sitä mieltä, että alaisen itsemääräämisoikeutta tukevassa johtamisessa on pohjimmiltaan kysymys siitä, että johtaja asettuu työntekijän asemaan hoitaessaan tehtäviään. Tutkijat olettavatkin, että tällainen johtamistapa edistää työntekijöiden kaikkien kolmen sisäisten tarpeiden tyydyttymistä työpaikalla. (Baard, Deci & Ryan 2004, 2048.) Tutkimuksen mukaan kolmen sisäisen perustarpeen – pätevyuden, riippumattomuuden ja yhteenkuuluvuuden – toteutuminen työssä vaikuttaa myönteisesti ihmisen sisäiseen motivaatioon ja siten työsuoritukseen, psyykkiseen sopeutumiseen, sekä ihmisen yleiseen hyvinvointiin (Baard ym. 2004, 2061).

Esimiehen ja johtajien tulisi lisätä ja ylläpitää työntekijän motivaatiota. Ihmisen hyvinvoinnin lisääntyessä motivoitumisen myötä myös yrityksen tuottavuus ja tehokkuus saattavat kasvaa. Olennaista on kuitenkin se, nähdäänkö motivointi yrityksen vai työntekijän näkökulmasta. Vain silloin, kun työntekijä kokee, että hänet nähdään itseisarvona ja motivoinnilla pyritään hänen hyvinvointinsa kehittämiseen eikä yrityksen tehokkuuden parantamiseen, työntekijä motivoituu aidosti. (Tiensuu ym. 2004, 68.)

Sisäisestä motivaatiosta puhuttaessa on tiedostettava, että se voi kohdistua vain toimintaan, josta ihminen on joko aidosti kiinnostunut tai jossa on uutuudenviehätystä, haastetta tai esteettistä arvoa. Muussa tapauksessa toiminnan motivaation lähde on ulkoinen, kuten palkkio tai rangaistus. Tällöin ihminen ei saa toiminnasta yhtä paljon mielihyvää kuin sisäisen motivaation aikaansaamasta toiminnasta. Toiminnan ollessa ulkoisen motivaation ohjaamaa, yhteenkuuluvuuden tunteella on erityisen tärkeä merkitys ihmisen motivaatiolle. (Deci & Ryan 2000; 71, 73.)

Kuten jo edellä on todettu, työyhteisöviestinnän yksi hyvin keskeinen tehtävä on myönteisen ilmapiirin luominen (esim. Welch & Jackson 2007; Åberg 1997). Ilmapiiriin vaikuttaa arvostuksen ja oikeudenmukaisuuden

kokeminen työpaikalla. Viestiessään työkavereiden tai esimiehensä kanssa jokainen voi olla vaikuttamassa ilmapiirin laatuun. Arvostus tarkoittaa Juholinin (2009) mukaan sitä, että toisen osapuolen näkemyksiä halutaan kuunnella ja ottaa huomioon, sekä pyrkimystä nähdä asiat toisten näkökulmasta. Arvostamista on myös puheen, tekstin ja keskustelun muokkaaminen ymmärrettävään muotoon. Rento tunnelma sekä avoin ja luotettava työyhteisö innostaa ihmisiä viestimään. Tällöin myös tieto ja osaaminen vaihtuvat. (Juholin 2009; 61, 71.)

Työhyvinvointia ja motivaatiota parantaa myös työntekijän kokemus mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja päätöksentekoon (esim. Baard, ym. 2004; Salminen 2001, 139). Tällä tavoinhan työntekijällä on mahdollisuus lisätä autonomiaansa. Viestinnällä on merkityksensä osallistamisessa, vaikka se ei toimikaan siinä yksin. Grunigin (1992) mukaan osallistamismahdollisuuksiin vaikuttavat ennen kaikkea organisaation rakenteet. Viestinnällä on kuitenkin olennainen merkitys osallistamisessa, sillä sen myötä symmetrisen eli kaksisuuntaisen viestinnän määrä kasvaa. Kun symmetrisen viestinnän määrä kasvaa, todennäköisesti myös viestintään liitetyt tulokset – sitoutuneisuus, innovatiivisuus ja työhyvinvointi – paranevat. (Grunig 1992, 561.)

2.5 Työyhteisöviestinnän sisällöt

Juholin (2009) jakaa sisäisen viestinnän tärkeimmät sisällöt ajantasaistiedon vaihdantaan ja strategisen linjojen viestimiseen. Nämä tosin tukevat toisiaan, koska kokonaisuuden ymmärtäminen auttaa havaitsemaan pienempiä, jokapäiväisiä asioita. Työstä selviämisen kannalta on olennaista ymmärtää laajemmin, miksi tiettyjä asioita tehdään juuri tietyllä tavalla. Isoja asioita koskevan tiedon muutossykli on pidempi kuin ajantasaistiedon, joka muuttuu nopeasti ja jatkuvasti. (Juholin 2009; 89, 102.)

Juholin (2009) määrittelee isot asiat merkittäviksi kysymyksiksi, jotka vaikuttavat sekä koko organisaation että yksittäisen ihmisen elämään. Ne ovat hänen mukaansa usein subjektiivisia, jolloin esimerkiksi alainen ja esimies voi kokea saman asian hyvin eri tavalla. (Juholin 2009, 65.) Tutkimuksen mukaan työntekijät haluavat kuulla toimitusjohtajaltaan perusviestit niin kutsutuista isoista asioista, kuten organisaation tulevaisuudes-

ta, yritysstrategiasta, suurista muutoksista, kuten irtisanomisista ja niin edelleen (Gray & Robertson 2005, 27).

Ajantasaistietoa on Juholinin mukaan muun muassa työyhteisön omaa toimintaa, suunnitelmia, muutoksia, tuotteita, ihmisiä, organisaatiota ja toimintaympäristössä tapahtuvia asioita ja ilmiöitä koskeva tieto (Juholin 2009, 90). Ajantasaistieto on kiireellistä ja se tulisi välittää eteenpäin mahdollisimman nopeasti. Jotta tiedolla ylikuormittamista vältettäisiin, on tärkeää pystyä arvioimaan, mikä tieto on kullekin tärkeää. (Juholin 2009, 97; Smythe 1996, 43.) Ajankohtaistiedon vaihdanta ei ole yksinomaan esimiehen tehtävä, vaan yksilöillä on vastuu kysyä itseä kiinnostavista asioista ja välittää oleellista tietoa eteenpäin sitä tarvitseville (Juholin 2009, 98).

2.6 Tiedottamisesta yhteisymmärrykseen

Kuten jo toisessa luvussa esitettiin, viestintä on pitkään nähty hyvin suoraviivaisena tiedonsiirtoprosessina, jossa tieto kulkee ylhäältä alas, työyhteisön kontekstissa johdolta työntekijöille (ks. luku 2.1). Tällainen viestintäajattelu on tyypillistä etenkin hierarkkisille organisaatioille; asioita saateen tiputtaa vaikeaselkoisina organisaatiotasolta toiselle, mikä voi aiheuttaa väärinkäsityksiä ja tietämättömyyttä (Juholin 2009, 65).

Työyhteisöviestinnän keskeisin tavoite tulisi olla yksisuuntaisen tiedottamisen sijaan ymmärryksen lisääminen. Yksisuuntainen viestintä voidaan kuitenkin ajatella ymmärrystä lisääväksi ja vastavuoroiseksi, jos viesti vastaa työntekijöiden tarpeisiin, esimerkiksi auttamalla heitä ymmärtämään omaa paikkaansa organisaatiossa tai selittämällä organisaation toimintaa ulkoisessa toimintaympäristössä (Grunig 1992, 569). Voidakseen viestiä tällä tavoin johdon tulee aktiivisesti kuunnella työntekijöitään – näin he pääsevät lähemmäksi työntekijöiden maailmaa ja kykenevät vastaamaan heidän tiedontarpeisiinsa paremmin.

Ymmärrystä lisäävä viestintä edellyttää siis vastavuoroisuutta: molemminpuolista mahdollisuutta osallistua ja vaikuttaa keskusteluun, tapahtuipa se sitten välitetyn tai välittömän viestinnän kautta. Tutkimustiedon mukaan kuulluksi tulemisen ja työhön vaikuttamisen mahdollistava viestintä parantaa ihmisen työhyvinvointia (esim. Baard ym. 2004, 2061).

Yksisuuntaisella, johdolta työntekijöille suuntautuvalla, viestinnällä on kuitenkin edelleen paikkansa organisaatiossa: ylimmällä johdolla on usein päävastuu siitä, että organisaatio toimii tuloksellisesti ja kohti asetettuja tavoitteita. Näin ollen etenkin niin kutsuttuja isoja asioita koskeva päätöksentekoprosessi on usein johdon vastuulla. Näistä päätöksistä johdolla on velvollisuus viestiä työntekijöilleen ymmärrettävästi ja selvästi. Ymmärrettävä päätöksistä viestiminen on tavoiteltava asia sekä organisaation että työntekijän kannalta, sillä kuten jo aiemmin todettiin, työntekijät sopeutuvat muutokseen ja osallistuvat sen toteuttamiseen sitä todennäköisemmin mitä paremmin he ymmärtävät muutoksen syyt ja seuraukset (Smythe 1996, 41). Työntekijöiden saaminen muutoksen puolelle on siis avain muutosprosessien hallintaan ja toteuttamiseen. Yksisuuntainen, välitetty tai välitön viestintä, on perusteltua myös tilanteissa, joissa johdon on tärkeää tavoittaa kaikki työntekijät yhdenmukaisella viestisisällöllä (Welch & Jackson 2007, 187).

Työyhteisöviestinnän keinot riippuvat viestivistä osapuolista. Kuten edellä esitettiin, organisaation toimivuuden kannalta on välttämätöntä, että osa viestinnästä tapahtuu edelleen melko suoraviivaisesti, ylhäältä alas, johdolta työntekijöille. Viestinnän vastavuoroisuuden aste tulisi kuitenkin olla korkeampi niissä yhteyksissä, joihin työntekijöillä on – tai ainakin tulisi olla – oikeus osallistua ja vaikuttaa. Olennaista on, että nämä asiat liittyvät kiinteästi omiin työprosesseihin, -tehtäviin ja -olosuhteisiin (Järvinen 2000, 46). Tällä kehällä viestittäessä osapuolina ovat useimmiten työntekijä ja lähin esimies.

Kuten jo edellä todettiin, viestintä voi olla vastavuoroista välitettynäkin, kunhan viestin sisältö vastaa tiedontarpeeseen. Kuitenkin aidoimmillaan vastavuoroisuus ilmenee välittömässä viestinnässä, kuten kasvokkaisissa keskusteluissa. Näissä tilanteissa aito kuuntelu on mahdollista, kun tapahtumaan ei sisälly ajallista viivettä (Smythe 1996, 43). Kasvokkaisten keskustelujen etu on myös se, että ne mahdollistavat sanattoman viestinnän ja tunteiden ilmaisemisen (Juholin 2009, 61; Salminen 2001, 225). Lisäksi keskusteluissa on mahdollisuus kysyä ja tarkentaa, sekä kyseenalaistaa, mitkä ovat asioiden ymmärtämisen kannalta olennaisia seikkoja. Esimiehen ja

työntekijän välisistä keskusteluista hyötyvät parhaimmassa tapauksessa molemmat osapuolet: työntekijä kokee itsensä arvostetuksi, kun häntä kuunnellaan ja organisaation kannalta hyödyllistä on uudet ideat ja ajatukset, joita keskustelujen ja pohdintojen kautta syntyy. (Juholin 2009, 61.)

Vastavuoroisuuden merkitystä korostettaessa voidaan puhua tiedon kulun sijasta tiedon vaihdannasta. Jokainen on vastuussa siitä, että tieto vaihtuu. Tiedon vaihdannan käsitteessä tiedon lähettäminen ja vastaanottaminen tapahtuvat yhtä aikaa, jolloin siihen sisältyy myös tiedon tulkinta ja analysointi. (Juholin 2009, 85–86, 98.)

Viestiviä osapuolia tyydyttävälle vuorovaikutukselle on luotava edellytyksiä ja sen laatuun on kiinnitettävä huomiota. Joensuu (2006; 183, 174) esittää, että työyhteisöviestinnän on oltava epävirallista ja spontaania. Työkavereiden ja työnantajan kanssa halutaan ottaa rennosti, mikä saattaa Joensuun mukaan vähitellen johtaa painopisteen siirtymisen virallisesta viestintäjärjestelmästä epäviralliseen viestintään.

Juholinin (2009; 61, 65) työyhteisöviestinnän uusi agenda edustaa viestinnän uutta ajattelua: viestinnän ajatellaan olevan tehokkainta silloin, kun se on vastavuoroista ja perustuu osapuolten keskinäiseen arvostukseen. Viestintä nähdään osana jokaisen työtä ja elämää, ja keskustelut ovat viestinnän keskeinen elementti. Keskustelujen hedelmiä korjataan, kun jokainen on ymmärtänyt asian merkityksen omakohtaisesti.

Viestinnän uusi agenda koostuu 6 + 1 osatekijästä. Agendan kuuden kohdan toteutuminen käytännössä vaatii paljon työtä ja aikaa, sekä viestivien osapuolten myönteistä tahtotilaa. Teoriassa agenda on helppo esittää, mutta todellisuus antaa sille paljon haasteita: työyhteisö koostuu erilaisista ihmisistä ja ihmissuhteista, arvoista, asenteista sekä tunteista. Myös organisaation rakenteelliset ja kulttuuriset tekijät saattavat vaikeuttaa agendan mukaista työyhteisöviestinnän toteuttamista. Ongelmat ja haasteet tiedostaen agenda tuodaan tässä tutkimuksessa esille ikään kuin työyhteisöviestinnän seinätauluna tai ohjenuorana, jonka tulisi olla taustavaikuttajana työyhteisöviestintää toteutettaessa sekä lähtökohtana sitä kehitettäessä. Viestinnän uusi agenda soveltuu parhaiten postmoderneihin organisaatio-

tioihin, useimmiten tietotyöläisten työyhteisöön, mutta yhtä lailla se antaa eväitä perinteisempienkin organisaatioiden viestinnän kehittämiseen.

Juholinin (2009, 63) mukaan työyhteisöviestinnän uusi agenda koostuu seuraavista sisäisen keskustelun ja yhteisöllisyyden 6 + 1 peruspilarista:

Isoja ja tärkeitä asioita käsitellään vuorovaikutteisesti, niistä keskustellaan ja varmistetaan ymmärrys. Se ei aina tarkoita, että asioista ollaan samaa mieltä ja että ne hyväksytään. Erilaisille mielipiteille annetaan arvoa.

Ajantasainen tieto on koko ajan sitä tarvitsevien ja hyödyntävien saatavilla, ja jokainen ymmärtää roolinsa ja vastuunsa sen tuottamisessa, jalostamisessa ja vaihdannassa.

Tunnelma on rento ja vapaamuotoinen, jokainen uskaltaa puhua ja esittää näkemyksiään ja kokemuksiaan, kysyä ja kyseenalaistaa.

Osallistuminen ja vaikuttaminen työyhteisössä on mahdollista jokaiselle. Vaikuttaminen voi kohdistua lähipiiriin ja koko organisaation asioihin, pieniin ja isoihin.

Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen tukevat yksilöitä ja koko yhteisöä; se mahdollistuu mutkattoman viestinnän kautta. Tähän sisältyy monisuuntainen ja jatkuva palaute.

Työnantajamaine on osa jokaisen työtä. Jokainen tuottaa mainetta omalla toiminnallaan ja heijastaa sitä ympäristöönsä. Samoin organisaation maine heijastuu takaisin yksilöiden identiteetteihin eli minäkuvaan.

+ 1 eli edellisiä yhdistävä tekijä:

Toiminta ja viestintä tapahtuvat foorumeilla, jotka ovat avoimia tiedon vaihdannan ja vuoropuhelun paikkoja. Foorumit yhdistävät organisaation verkostoihin ja toimintaympäristöön. (Juholin 2009, 63.)

Uudessa agendassa korostuu yhteisöllisyys ja kaikkien osallisuus. Isotkin asiat käsitellään yksilölähtöisesti mahdollisuuksien mukaan keskustellen.

Tämä on merkityksellistä ihmisten muodostaessa asioista kokonaiskuvaa ja sijoittaessa itsensä ja työhönsä siihen. Juholin pitää keskustelua tärkeänä siitakin huolimatta, että päätöksenteko on aina johdon vastuulla – työyhteisön sisäiset keskustelut lisäävät arvostuksen tunnetta ja antavat mahdollisuuksia vaikuttamiseen. Ihmisten oppiessa toisiltaan ja hyvän tunnelman vallitessa hyvinvoinnille ja menestykselle on hyvät edellytykset. (Juholin 2009, 65–69, 79–80.) Kuten tämän luvun alussa esitettiin, viestinnän tehtäväksi nähdään tiedottamisen sijaan yhä enenevässä määrin ymmärryksen lisääminen. Viestinnällä siis luodaan ja vaihdetaan merkityksiä – tätä prosessia varten tarvitaan mahdollisuuksia välittömälle viestinnälle, jota hierarkiat eivät kahlitse (Aula 2000; 117, 112).

Perinteisesti työyhteisöviestinnän ajatellaan tapahtuvan erilaisten kanavien kautta. Näitä kanavia ovat esimerkiksi esimies-alais -verkko, osastokokoukset, työtoverien välinen viestintä, luottamusmiesverkostot, tiedotustilaisuudet, toimitusjohtajan haastattelutunnit, ilmoitustaulut, kiertokirjeet ja pikatiedotteet, henkilöstölehdet, toimitusjohtajan katsaukset, vuosikertomukset, välitilinpäätökset ja verkon uutissivut. (Åberg 2008, 108.) Viestintäkanavista puhuttaessa voidaan käyttää myös käsitteitä areena tai foorumi (esim. Aula 2000, Juholin 2009). Näitä termejä käytettäessä viestinnän keinoja tarkastellaan viestinnän välittömyyttä ja vastavuoroisuutta eli keskustelun mahdollisuutta korostavasta näkökulmasta. Areenoilla tai foorumeilla käydyissä keskusteluissa asioita käsitellään esimiesten ja muiden työkavereiden kanssa; näissä tilanteissa vaihtuvat tietojen lisäksi mielikuvat, vaikutelmat ja tunnelmat (Juholin 2009, 73). Eri-laisia areenoita ja foorumeita ovat esimerkiksi fyysiset työtilat, palaverit, tiedotustilaisuudet ja kahvihetket. Viestinnän muodollisuuden aste vaihtelee eri areenoiden ja foorumeiden kesken: työtiloissa ja kahvihetkillä viestintä on epävirallisempaa kuin esimerkiksi palavereissa ja tiedotustilaisuuksissa. (Aula 2000, 112; Juholin 2009; 73, 79.)

3 JOHTAMINEN JA JOHTAMISVIESTINTÄ

Tässä luvussa käsitellään johtamista ja esimiesviestintää. Johtamisen käsitettä on määritelty lukuisin eri tavoin – Rost on löytänyt yli 220 erilaista johtajuuden määritelmää. Monet tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että johtaminen on prosessi, jossa vaikutetaan ihmisen asenteisiin ja toimintaan (Cheney ym. 2004, 180; Yukl 2006, 3). Erimielisyyttä sen sijaan aiheuttavat käsitykset siitä, mitä johtamisella halutaan saada ihmiset tekemään: toimia tiettyjä tavoitteita kohti vai saada aikaan merkittäviä muutoksia. Kaikenlaisen johtamisen ajatellaan kuitenkin tapahtuvan viestinnän avulla. (Cheney ym. 2004; 180, 181.)

Tämän tutkimuksen kohteena on johtajien ja työntekijöiden välinen viestintä, siksi työntekijöiden vertaisviestintä jätetään vähemmälle huomiolle. Tutkimuskohdetta havainnollistetaan Welchin & Jacksonin (2007, 185) sisäisen viestinnän matriisilla, jossa työyhteisöviestintä on jaettu neljään eri ulottuvuuteen. Tämän tutkimuksen painoalueet on merkitty taulukkoon kursiiivilla (ks. taulukko 1).

Taulukko 2. Sisäisen viestinnän matriisi (mukailtu Welch & Jackson 2007, 185). Tämän tutkimuksen kannalta merkittävät ulottuvuudet on merkitty kursivilla.

Ulottuvuus	Taso	Suunta	Osapuolet	Sisältö
1. Linjajohto	<i>Esimiehet</i>	<i>Pääasiassa kaksisuuntaista</i>	<i>Linjajohtajat-työntekijät</i>	<i>Työntekijöiden roolit, arviointikeskustelut, tiimitiedotus</i>
2. Tiimit	Tiimin jäsenet	Kaksisuuntainen	Työntekijät-työntekijät	Tiimitiedotus, tehtäviin liittyvät keskustelut
3. Projektiryhmät	Projektin jäsenet	Kaksisuuntainen	Työntekijät-työntekijät	Projektitiedotus, projektiaiheet
4. Sisäinen yritysviestintä	<i>Strategiset johtajat/ ylin johto</i>	<i>Pääasiassa yksisuuntaista</i>	<i>Ylin johto-kaikki työntekijät</i>	<i>Yritykseen liittyvät aiheet: tavoitteet, uudet toiminnot, aktiviteetit, saavutukset</i>

Matriisista on helposti havaittavissa, että viestinnän luonne riippuu viestivistä osapuolista. Kuten matriisista ilmenee, tämän tutkimuksen kohdeulottuvuudet ovat esimies-alaisviestintä sekä ylimmän johdon ja kaikkien työntekijöiden välinen viestintä. Welchin & Jacksonin (2007, 185) mukaan nämä eroavat toisistaan niiden vastavuoroisuuden asteen perusteella: esimies-alaisviestintä nähdään pääasiassa kaksisuuntaisena viestintänä, kun taas ylimmän johdon ja kaikkien työntekijöiden välinen viestintä nähdään pääasiassa yksisuuntaisena viestintänä. Ero johtunee siitä, että tutkijat käsittävät kaksisuuntaisen viestinnän lähinnä kasvokkaisuviestinnäksi. Kuten jo edellä todettiin, tässä tutkimuksessa ajatellaan Grunigin (1992, 569) tavoin, että välitettykin viestintä on kaksisuuntaista viestinnän sisällön vastatessa yleisön tiedontarpeisiin. Näin ollen voidaan ajatella, että johtajien ja työntekijöiden välinen viestintä on aina vastavuoroista, mutta sen aste vaihtelee: esimiehet ja työntekijät ovat välittömässä vuorovaikutuksessa keskenään enemmän kuin ylin johto ja työntekijät. Viimeksi mainittujen osapuolten välitön vuorovaikutus vaatii johdolta aktiivisuutta ja suunnitelmallisuutta.

Edellä esitetystä sisäisen viestinnän matriisista voidaan tulkita, että esimiehiltä odotetaan ylintä johtoa enemmän välitöntä viestintää työntekijöiden kanssa. Voisi siis olettaa, että syyt työntekijöiden kokemaan viestintätyytymättömyyteen löytyvät esimiehen ja alaisten välisestä vuorovaikutuksesta. Eräässä tutkimuksessa (Gray & Robertson 2005, 27) ilmeni tämän suuntainen havainto: tutkimuksen mukaan työntekijät ymmärtävät, että ylimmän johdon edustajat eivät ehdi tavata heitä usein. Tutkittavat työn-

tekijät eivät myöskään kokeneet tarvetta kuulla organisaation liiketoiminnan tulevaisuudesta henkilökohtaisesti johtajaltaan, vaikka taloudellinen tilanne oli epävakaa. Sen sijaan työntekijät odottivat, että lähin esimies informoi heitä täydellisesti tuona epävakana aikana.

3.1 Asioiden vai ihmisten johtamista?

Johtamisen voidaan ajatella koostuvan kahdenlaisesta toiminnasta: asioiden järjestelystä sekä ihmisten rohkaisemisesta ja tukemisesta. Johtamistyyliä jaotellaan usein kahteen sen mukaan, kumpaan toimintaan johtaja keskittyy (Boseman 2008, 37). Asioiden johtamiseen keskittyvästä toiminnasta käytetään englannin kielessä termiä management ja ihmisten johtamiseen suuntautuvasta toiminnasta termiä leadership (Cheney ym. 2004, 181).

Asiasuuntautuneet johtajat, managerit, tavoittelevat tilanteen vakautta kun taas ihmisten johtamiseen keskittyvät johtajat, leaderit saavat aikaan muutosta. Näiden kahden johtajatyypin ero on usein kiteytetty seuraavasti: "managerit keskittyvät tekemään asiat oikein, kun taas leaderit keskittyvät tekemään oikeita asioita." (Esim. Cheney ym. 2004, 181; Hackman & Johnson 2009, 12.) Tyypillisesti managerit arvostavat järjestystä ja tehokkuutta. He huolehtivat asioiden valmiiksi saattamisesta ja pyrkivät saamaan ihmisiä parempiin suorituksiin. Leaderit sen sijaan arvostavat joustavuutta, innovatiivisuutta ja sopeutuvuutta. Leaderit huolehtivat siitä, mitä eri asiat merkitsevät ihmisille ja yrittävät saada aikaan yksimielisyyttä asioiden tärkeysjärjestyksestä. (Yukl 2006, 5-6.) Ihmiseen keskittyvässä johtamisessa vuorovaikutusta arvostetaan: ihmistä kuunnellaan, rohkaitaan ja tuetaan ja hänet otetaan mukaan päätöksentekoon (Boseman 2008, 37).

Voidaan ajatella, että moderneissa organisaatioissa vallitsee management-johtajuus, kun taas postmoderneissa organisaatioissa tyypillistä on leadership-johtajuus. Vallitseva johtamistyyli vaikuttaa myös yrityskulttuuriin. Yrityksissä, joissa johtaminen keskittyy enemmän asioihin kuin ihmisiin, yrityskulttuuri lienee mekanistinen. Ihmisten johtamiseen keskittyvässä johtajuudessa yrityskulttuuri muistuttanee humanistista yrityskulttuuria.

Seuraavassa taulukossa on vertailtu management- ja leadership-johtajuutta.

Taulukko 3. Management- ja leadership-johtajuuden vertailua. (Mukailtu Lunenburg 2011, 2.)

	<i>Management-johtajuus</i>	<i>Leadership-johtajuus</i>
<i>Ajatteluprosessi</i>	Keskittyy asioihin Katsoo sisäänpäin	Keskittyy ihmisiin Ulospäin suuntautunut
<i>Tavoitteen asettelu</i>	Toteuttaa suunnitelmia Kohentaa nykytilaa Näkee puita	Keskustelee visiosta Luo tulevaisuutta Näkee metsän
<i>Suhteet työntekijöihin</i>	Valvoo Käskyyttää Ohjaa & koordinoi	Valtuuttaa Tekee yhteistyötä Luottaa & kehittää
<i>Toiminta</i>	Tekee asiat oikein Hallitsee muutosta Palvelee ylempiä johtajia	Tekee oikeita asioita Aikaansaa muutosta Palvelee alaisiaan
<i>Johtaminen</i>	Käyttää määräysvaltaa Välttää konflikteja Toimii vastuullisesti	Pyrkii vaikuttamaan Hyödyntää konflikteja Toimii päättäväisesti

Tässä tutkimuksessa johtajuutta lähestytään leadership-näkökulmasta, jolloin keskiössä ovat "esimiestaidot, johtamistyylit ja vastuullinen vallankäyttö" (Åberg 2008, 73). Uudistava johtaminen (transformational leadership) on eräs leadership-johtajuuden näkökulma. Se on peräisin 1980-luvulta ja siinä korostetaan viestinnän merkitystä. Tämän ajattelutavan mukaan johtajan tärkein rooli on muutoksen aikaansaaminen viestinnän avulla: keskeistä on muutoksen innostava artikulointi ja merkitysten hallinta. (Cheney ym. 2004, 194; Eisenberg, Goodall & Trethewey 2007, 279.)

Viestintäprosessien kautta uudistava johtaja pyrkii luomaan itsensä ja alaisten välille sellaisen suhteen, joka auttaa alaisia hyödyntämään työssään kaiken potentiaalinsa (Miller 2009, 191). Johtaja on ikään kuin alaisensa palvelija, joka luo sellaiset työskentelyn edellytykset ja ilmapiirin, mikä kannustaa työntekijöitä ponnistelemaan yhteisesti hyväksytyjen tavoitteiden eteen. Uudistava johtaja toimii myös roolimallina alaisilleen: omalla esimerkillään hän saa muut innostumaan tehtävästä työstä (Boseman 2008, 37; Eisenberg ym. 2007, 286). Tutkimusten mukaan uudistavan johtajan alaiset ovat tyytyväisempiä, tehokkaampia ja myönteisempiä kuin

muuta johtamistyyliä edustavien johtajien alaiset. Uudistavan johtajan alaiset myös luottavat johtajaansa muita enemmän. (Boseman 2008, 38.)

Muutoksen aikaansaaminen on uudistavan johtajan keskeinen toiminto. Olipa kysymys pienestä tai suuresta muutoksesta, johtajalla tulee olla siitä mielessään kirkas tavoitekuva eli visio. Uudistavan johtajan tärkeintä työkalua, innostavaa ja vaikuttavaa viestintää tarvitaan seuraavaksi: visio pitäisi "myydä" työntekijöille siten, että he vakuuttuvat siitä ja ovat halukkaita työskentelemään sen saavuttamiseksi. (Eisenberg ym. 2007, 280.)

3.2 Viestintä johtajan työkaluna

Edellä on jo sivuttu viestinnän olennaista merkitystä johtamistyössä. Johtajat käyttävät jopa 80 % työajastaan viestimiseen (Daft, Lengel & Trevino 1987, 360). Seuraavaksi tarkastellaan, mitä johtamisviestintä pitää sisällään.

Työyhteisöviestintä koostuu paljolti johtamisviestinnästä työntekijöiden vertaisviestintää väheksymättä. Kuten jo aikaisemmin on esitetty, kaikki työyhteisön jäsenet vaikuttavat työyhteisöviestintään ja ovat vastuussa siitä. Johtajalla on kuitenkin merkittävä vaikutus siihen, miten viestintä työyhteisössä toimii ja millaiseksi se koetaan. Moni käytännön toiminta tapahtuu johtajan kautta tai johtajan välityksellä, joten voidaan ajatella, että työntekijöiden kokemukset työyhteisöviestinnästä osittain peilaavat johtajan viestintäkäyttäytymistä.

Jotta johtaja voisi hyödyntää viestintää parhaimmalla mahdollisella tavalla, hänen tulisi tietää, miten se tapahtuu. Yksin viestinnän merkityksen ymmärtäminen ei riitä takaamaan hyviä tuloksia. Grayn & Robertsonin (2005) mukaan tehokas viestintä on sitä, että muut saadaan mukaan omiin ideoihimme. Heidän mukaansa tämä onnistuu vain, jos muut luottavat meihin ja kokevat, että heitä kunnioitetaan. Lisäksi muiden täytyy kokea ideamme henkilökohtaisesti merkitykselliseksi. Tutkijat muistuttavat, että viestinnässä on kyse tosiasioiden lisäksi tunteista. (Gray & Robertson 2005, 27–28; Salminen 2001, 169–170.) Viestinnän voidaankin ajatella olevan tehokasta silloin, kun tosiasiat puetaan sellaiseen muotoon, jotka vetoavat ihmisen tunteisiin ja ruokkivat mielikuvia. Varmasti tästä syystä

tarinoiden kertominen nähdään usein hyödyllisenä tapana viestiä (esim. Kouzes & Posner 2001, 82; Smythe 1996, 42).

Tehokas johtamisviestintä on ajatteluun vaikuttamista, tapahtuupa se siten mielikuvien herättämisen kautta tai jollain muulla tavoin. Salmisen (2001, 15) mukaan ajatteluun vaikuttamisessa on kyse merkitysten johtamisesta (meaning management) ja tämä on hänen mukaansa johtamisviestinnän keskeinen sisältö. Merkityksen luominen on vuorovaikutusprosessi, jossa viestivät osapuolet muokkaavat ja luovat yhteisiä, kaikkiin osapuoliin vaikuttavia merkityksiä.

Merkitysten johtamisen näkökulmasta johtajan keskeinen tehtävä on auttaa työntekijää hahmottamaan a) omaa paikkaansa organisaatiossa b) oman työn merkitystä osana kokonaisuutta sekä c) organisaation toimintaympäristöä. (Salminen 2001, 15. Tiensuu ym. 2004, 102). Oman paikan ymmärtäminen osana isompaa kokonaisuutta vaikuttaa työhön suhtautumiseen ja siten myös työn mielekkyyteen: on iso ero ajatteleeko esimerkiksi huonekalutehtaan puuseppä poraavansa yksittäistä puupalikkaa vai tuottavansa ihmisille hyödyllisiä asioita, kuten esteettisiä elämyksiä ja parempaa elämänlaatua uusien huonekalujen myötä (Tiensuu ym. 2004, 102). Organisaation johtamisen kannalta ehkä tärkein vaikutus merkitysten hallinnalla on Cheney'n ym. (2004, 198) esiin nostama seikka, työntekijöiden auttaminen toimimaan tavoitteiden eteen.

Eisenbergin ym. (2007, 287–292) mukaan johtamisviestinnän keskeiset elementit ovat avoimuus, kannustavuus, motivaatio ja valtuuttaminen. Heidän mukaansa johtajan kyky kannustavaan viestintään on jopa avointa viestintää tärkeämpää. Tässä yhteydessä kannustavalla viestinnällä tarkoitetaan aitoa kiinnostusta työntekijöitä kohtaan sekä aktiivista kuuntelua. Kun esimies pysähtyy kuuntelemaan alaistaan, hän osoittaa välittävänsä ja arvostavansa tätä. Kuuntelu ei hyödytä ainoastaan alaista, vaan näiden keskustelujen myötä esimies saa uutta tietoa (Salminen 2001, 225). Salmisen (2001) mukaan tästä taidosta on pitkälti kyse puhuttaessa johtajan karismasta. Karismaattinen johtaja puhuttelee ihmisiä tunnetasolla. Salmisen muistuttaa, että esimiestyössä tunteiden huomioiminen on tärkeää ja tunteet tulisi nähdä voimavarana. Esimerkiksi onnistumisen ilon kokemu-

nen työssä on tavoiteltava asia ja johdon tehtävänä olisikin suoda tämä ilo työntekijöille vaikkapa erilaisten huomionosoitusten muodossa. (Salminen 2001; 165, 168–169.)

Alaisten ja esimiesten välillä käydyt keskustelut ovat tärkeä viestinnän muoto. Keskustelussa viestinnän vastavuoroisuus ilmenee aidoimmillaan, mutta siitä huolimatta se ei ole aina mahdollista. Daft, Lengel ja Trevino (1987, 358) ovat tutkineet tehokkaiden johtajien viestintää. Tutkijat jakoivat erilaiset viestinnän keinot rikkaisiin ja köyhiin viestimiin sen perusteella, kuinka tehokkaita ne ovat merkitysten jakamisessa. Viestimiä arvioitiin palautteen saamisen nopeuden, oheisviestinnän mahdollisuuden, luonnollisen kielen käyttämisen ja viestimen henkilökohtaisuuden perusteella. Arvioinnin perusteella kasvokkaisviestintää voidaan pitää rikkaimpana viestimenä ja persoonattomat dokumentit, kuten esitteet ja tiedotteet ovat köyhimpiä viestintävälineitä. Tutkimuksesta on kulunut jo useita vuosia ja uusia viestintävälineitä on syntynyt tämän jälkeen. Uusien viestintävälineiden rikkaus voidaan kuitenkin arvioida edellä esitettyjen kriteerien perusteella. Tutkimuksesta ilmeni, että tehokkaat johtajat olivat taitavia rikkaiden viestimien käyttäjiä ja käyttivät tätä viestinnän keinoa niitä eniten vaativissa tilanteissa, kuten tilanteissa, joissa viestin sisältö on moniselitteinen. (Daft ym. 1987; 361, 363).

Edellä on puhuttu johtajan vaikutuksesta ja tehtävistä työyhteisöviestintään liittyen. On kuitenkin muistettava, että viestintä ei ole johtajan yksinoikeus, vaan myös alaiset ovat siitä vastuussa. Alaisten on oltava aktiivisia ottamaan selvää heitä kiinnostavista asioista sekä välittää tietoa eteenpäin. (esim. Baldoni 2003, 2; Juholin 2009, 98.)

4 YHTEENVETO TYÖYHTEISÖ- JA JOHTAMISVIESTINNÄSTÄ

Tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostavat toisiinsa hyvin kiinteästi liittyvät aihealueet, työyhteisö- ja johtamisviestintä. Edellä näitä aiheita on käsitelty erillisinä päälukuina. Todellisuudessa työyhteisö- ja johtamisviestintä sulautuvat yhdeksi kokonaisuudeksi, minkä vuoksi tässä luvussa kootaan yhteen tämän tutkimuksen kannalta keskeinen tutkimuskirjallisuuden anti näistä aiheista.

Viestintä on organisaation elinvoimaisuuden kannalta ensiarvoisen tärkeää ja sillä on monia tehtäviä. Kaikki organisaation jäsenet viestivät ja ovat siten myös vastuussa siitä. Johtavassa asemassa olevilla henkilöillä voidaan kuitenkin katsoa olevan suurin vastuu viestinnästä ja sen laadusta, sillä suurin osa organisaation toimintaan liittyvistä asioista tapahtuu heidän välityksellään.

Työyhteisössä viestitään virallisesti ja epävirallisesti, ja viestinnän laatu riippuu viestivistä osapuolista. Hyvä työyhteisöviestintä kumpuaa osapuolten keskinäisestä arvostuksesta ja kunnioituksesta. Arvostus ja kunnioitus saavat aikaan halun ymmärtää toisen osapuolen viestintää. Osapuolten keskinäinen luottamus on myös keskeinen edellytys toimivalle vies-

tinnälle. Luottamus vähentää väärinymmärryksiä ja se muodostuu vähitellen avoimen vuorovaikutuksen seurauksena.

Organisaatorakenne vaikuttaa yrityskulttuuriin sekä viestintärakenteisiin. Yhdessä nämä vaikuttavat olennaisesti siihen, minkälaista organisaation viestintä on ja mitä mahdollisuuksia se tarjoaa osapuolten väliselle kanssakäymiselle. Organisaatorakenne ja yrityskulttuuri vaikuttavat muun muassa siihen, kuinka paljon työntekijällä on mahdollisuuksia osallistua työtä koskevaan päätöksentekoon ja omaan työhönsä ylipäätään. Työntekijän vaikuttamismahdollisuuksilla on tutkitusti myönteisiä seurauksia koettuun autonomiaan ja sisäiseen motivaatioon.

Työyhteisöviestinnän keskeisistä tehtävistä osaa toteutetaan hyvin tietoisesti ja tavoitteellisesti ja osaa vähemmän tietoisesti ja tavoitteellisesti. Tietoisesti ja suunnitelmallisesti tapahtuvia tehtäviä toteuttaa usein esimies tai muu johtavassa asemassa oleva henkilö tai viestintävastaava. Tällaisia tehtäviä ovat esimerkiksi henkilöstön informointi, uusien työntekijöiden perehdyttäminen, sekä viestinnän suunnitteluun liittyvät tehtävät. Kun työntekijöiden tiedontarpeisiin vastataan hyvin ja viestintä on nopeaa, työntekijät kokevat organisaation luotettavaksi. Työntekijöiden huolellisella työhön perehdyttämisellä organisaatio voi osoittaa välittävänsä työntekijästään ja haluavansa kiinnittää hänet organisaatioon. Hyvin toteutettu perehdyttäminen vaikuttaa myönteisesti työntekijän sitoutumiseen. Suunnitelmallisella viestinnällä voidaan välttää tiedolla ylikuormittamista, sekä hallita jatkuvia muutoksia.

Vähemmän tietoisesti toteutettava, mutta hyvin keskeinen, työyhteisöviestinnän elementti on työyhteisön jäsenten sosiaalinen vuorovaikutus. Sosiaalista vuorovaikutusta tapahtuu sekä työntekijöiden välillä että työntekijöiden ja johtohenkilöstön välillä. Sosiaalisesta vuorovaikutuksesta syntyy työyhteisön ilmapiiri ja siihen vaikuttavat kaikki työyhteisön jäsenet. Erittäin tässä mielessä kaikki ovat vastuussa työyhteisöviestinnän laadusta. Ilmapiirin merkitystä on alettu ymmärtää olennaisena osana työssä viihtymistä. Hyvä ilmapiiri ruokkii yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yhteisöllisyyttä. Kannustavassa ja turvallisessa ilmapiirissä työntekijä myös uskaltautuu kokeilemaan ja kehittämään omia taitojaan rohkeammin kuin

turvattomassa ilmapiirissä. Turvallinen ja hyvä ilmapiiri on tavoiteltava asia sekä työntekijän että koko organisaation näkökulmasta – työntekijän motivaatio ja innostus parantaa hänen, sekä laajemmassa mittakaavassa koko organisaation tuloksellisuutta. Hyvä ilmapiiri vaikuttaa myös siihen käsitykseen, mikä työntekijällä on työstään. Näin ollen ilmapiirin laatu vaikuttaa myös työnantajamaaineeseen.

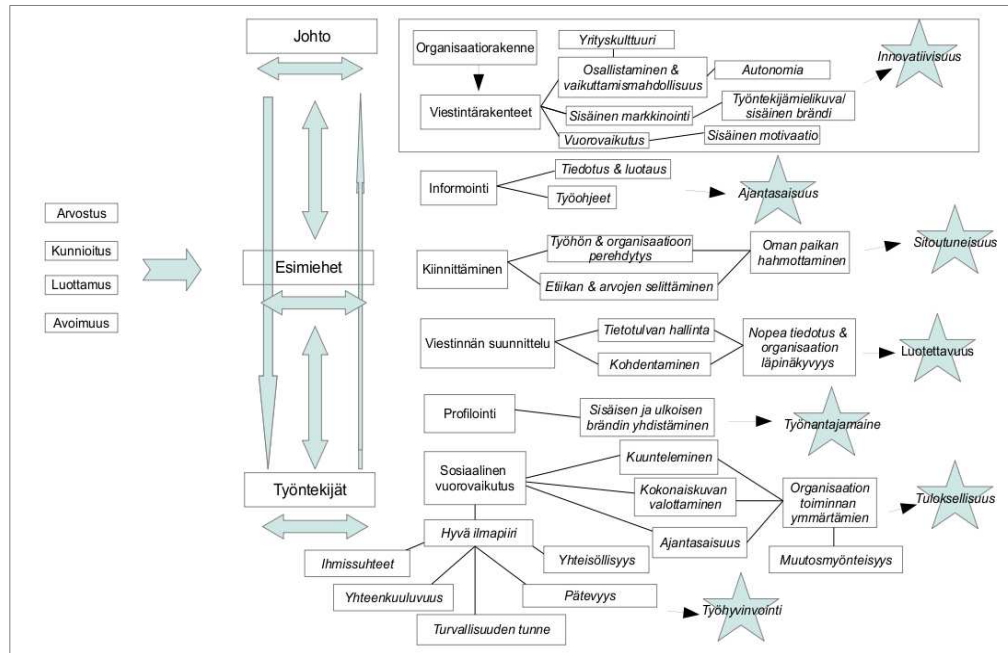
Johtaminen on hyvin pitkälti muihin ihmisiin ja heidän ajatteluunsa vaikuttamista. Jatkuvan vuorovaikutusprosessin kautta johtaja pyrkii vaikuttamaan merkityksiin, joita työntekijät antavat organisaatiota koskeviin asioihin ja muutoksiin. Keskeistä johtajan toiminnassa on saada ihmiset ymmärtämään muutos ja saada heidät toimimaan sen eteen. Tehokkaan johtamisviestinnän keskeinen edellytys on kaksisuuntaisen viestinnän mahdollisuus.

Toimiva vuorovaikutus luo edellytykset viestivien osapuolten molemminpuoliselle palautteen antamiselle, sekä tarjoaa työntekijälle mahdollisuudet vaikuttaa työhönsä. Kuten kirjallisuudesta nousi esiin, kaksisuuntainen viestintä ilmenee aidoimmillaan keskusteluissa. Viestivien osapuolten välisissä virallisissa tai epävirallisissa keskusteluissa molemmat osapuolet voivat esittää näkökulmiaan, kuunnella ja tulla kuulluksi. Tällä tavoin osapuolet voivat myös lisätä keskinäistä ymmärrystä.

Käytännössä keskustelut toteutuvat helpoiten työntekijän ja lähimmän esimiehen välisessä kanssakäymisessä. Työntekijää ja lähintä esimiestä koskevalla viestinnän ulottuvuudella keskustelujen mahdollistaminen on myös tuloksellisinta ja kannattavinta, sillä tällä työyhteisöviestinnän ulottuvuudella toimittaessa työntekijällä on, ainakin teoriassa, mahdollisuus vaikuttaa työtään koskeviin asioihin; esimiehen ja työntekijän vuorovaikutusprosessi on usein kiinteästi yhteydessä työn suorittamiseen ja työprosesseihin. Näin ollen tässä vuorovaikutussuhteessa esimiehen tulisi kannustaa työntekijöitä aktiivisuuteen ja innovatiivisuuteen. Työntekijän ja ylimmän johdon saattaminen keskusteluyhteyteen on myös tarpeellista aika ajoin, mutta tähän ei ole yhtä suurta painetta, sillä työntekijöiden ja ylimmän johdon välisellä viestinnän ulottuvuudella on paljon myös sellaisia asioita, joihin työntekijän vaikutusmahdollisuudet eivät välttämättä ulotu.

Seuraavaan kuvioon on koottu tutkimuskirjallisuudesta esiin nousseet työyhteisöviestinnän keskeiset tehtävät (ks. kuvio 1). Kuvion vasempaan laitaan on merkitty tekijöitä, jotka luovat suotuisat edellytykset toimivalle

ja tuloksekkaalle viestinnälle. Eri paksuisten nuolten avulla on kuvattu viestivien osapuolten (ylimmän johdon, esimiehen ja työntekijöiden) viestintäsuhteita. Nuolen paksuus kuvastaa kanssakäymisen määrää. Oikeassa yläkulmassa sijaitsevassa laatikossa havainnollistetaan viestintään vaikuttavia rakenteellisia tekijöitä. Loput kuvan kohdat ilmentävät varsinaisia työyhteisöviestinnän tehtäviä. Oikean laidan tähtiin on kuvattu tuloksia, joita onnistuneesti toimivan viestinnän avulla voidaan saavuttaa. (Ks. kuvio 1.)



Kuvio 1. Työyhteisöviestinnän perustehtävät.

5 *TUTKIMUKSEN TOTEUTUS*

5.1 *Tutkimuskysymykset ja -menetelmät*

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää kohdeorganisaation työyhteisöviestinnän nykytilaa, sekä löytää tekijöitä, jotka mahdollisesti aiheuttavat työntekijöiden tyytymättömyyden viestintää kohtaan. Tutkimuksen kohdeorganisaatio kuuluu ikkunoita ja ovia valmistavaan konserniin kahden sisaryrityksensä kanssa. Organisaatio työllistää tällä hetkellä yhteensä 164 henkilöä, joista 130 työskentelee ikkunatehtaassa. Organisaation johtamisesta vastaa tehtaanjohtaja, jonka alaisuudessa toimii kolme esimiestä. Tehtaassa työskentelee viisi eri tiimiä: pintakäsittely-, osavalmistus-, alumiini-, kokoonpano-, ja sisäpuitetiimi. Tässä tutkimuksessa työyhteisöviestinnän tilaa tarkastellaan tehtaassa työskentelevien työntekijöiden näkökulmasta.

Kohdeorganisaation työyhteisöviestintää lähestytään seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- 1) Millainen on tutkimuksen kohdeorganisaation esimiesten ja alaisten välinen suhde?
- 2) Millaista on tutkimuksen kohdeorganisaation työyhteisöviestintä työntekijöiden näkökulmasta?

- Miten työyhteisöviestinnän eri sisältöjä koskeva viestintä työntekijöiden mielestä toimii?
- Miten työntekijät toivovat työyhteisöviestinnän järjestettävän?
- Miten vastavuoroiseksi työntekijät kokevat työyhteisöviestinnän?

Tutkimuskysymykset on muodostettu kirjallisuuskatsauksen pohjalta: viestivien osapuolten välisen suhteen laatu on yhteisöviestinnän kirjallisuuden mukaan työyhteisöviestinnän keskeinen elementti. Tämän vuoksi ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä tarkastellaan kohdeorganisaation esimiesten ja työntekijöiden välistä suhdetta. Toinen tutkimuskysymys käsittelee työntekijöiden mielipiteitä liittyen työyhteisöviestinnän käytänteisiin, kuten eri asiasisältöjä koskevan viestinnän toimivuuteen, viestinnän keinoihin sekä viestinnän kaksisuuntaisuuteen.

Tässä tutkielmassa käytettiin monimenetelmäistä tutkimusstrategiaa. Tutkimusongelmaa lähestyttiin kahdella eri metodilla mahdollisimman luotettavien ja kattavien tulosten aikaansaamiseksi. Aineistonkeruun ensimmäisessä vaiheessa metodina käytettiin määrällistä kyselytutkimusta ja aineistonkeruun toisessa vaiheessa kyselyn tuloksia syvennettiin ryhmähaastattelulla. Kahdella eri menetelmällä saadusta aineistosta on pyritty saamaan kokonaisvaltainen ote, ja siitä on etsitty tekijöitä, joita kehittämällä kohdeorganisaation työyhteisöviestintä saataisiin vastaamaan paremmin työntekijöiden toivomuksia.

5.2 Kyselylomake

Kysely annettiin vastattavaksi kaikille tehtaan työntekijöille. Näin ollen aineisto edustaa koko työntekijäjoukkoa, ja voidaan puhua kokonaistutkimuksesta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 179). Kysely valittiin tutkimuksen aineiston keruun ensimmäiseksi vaiheeksi kahdesta syystä: kyselyn avulla saatiin mahdollisimman monen työntekijän ääni kuuluviin, joten tuloksista saatiin yleistettäviä – kyselyn avulla tutkittavilta voitiin myös kysyä monia tutkimusaiheeseen liittyviä asioita aikaa säästävällä tavalla (Hirsjärvi ym. 2009, 195). Kysely oli kokonaan strukturoitu, eli se ei sisältänyt avoimia kysymyksiä lainkaan.

Kyselylomakkeen laatimisessa otettiin huomioon tutkimuksen kohdeorganisaatiossa vuonna 2010 tehty Great place to work -tutkimus päällekkäisten kysymysten välttämiseksi. Kyselylomake laadittiin napakaksi, pituudeltaan kolmen liuskan mittaiseksi, jotta mahdollisimman moni työntekijä vastaisi siihen (ks. liite 1). Lomakkeen avulla selvitettiin työntekijöiden näkemyksiä työyhteisöviestinnän keinoista, eri asiasisältöihin liittyvän viestinnän toimivuudesta, esimiesviestinnästä, viestivien osapuolten välisestä suhteesta sekä viestinnän ajantasaisuudesta. Lomakkeessa käytettiin pääasiassa neliportaista Likert-asteikkoa, jolloin niin sanottua keskimmäistä vaihtoehtoa eli "en osaa sanoa" tai "en samaa enkä eri mieltä" ei ollut mahdollista valita. Kohdeorganisaatiossa tehdyssä Great place to work -tutkimuksessa oli käytössä viisiportainen Likert-asteikko. Tämä vaikutti neliportaisen asteikon valintaan, sillä tässä tutkimuksessa haluttiin esiin selviä mielipide-eroja: neliportaista asteikkoa käytettäessä vastaaja joutuu pohdiskelemaan suhtautuuko hän esitettyyn väittämään enemmän kielteisesti vai myönteisesti. Näin ollen kontrastit tulevat tuloksista paremmin esille kuin viisiportaista Likert-asteikkoa käytettäessä (Heikkilä 1999, 52).

Kyselyn ensimmäisessä osiossa vastaajaa pyydettiin valitsemaan kahdeksasta eri vaihtoehdossa kolme hänelle mieluisinta tapaa järjestää työyhteisöviestintä. Valitettavasti tämän osion tulokset jäivät puutteellisiksi, koska moni vastaaja oli ymmärtänyt tehtävänannon väärin ja valinneet useamman kuin kolme kohtaa – tuloksissa huomioitiin vain vastaukset, jossa tehtävänantoa oli noudatettu oikein. Kyselyn toisessa kohdassa selvitettiin työntekijöiden mielipidettä siitä, miten eri asioita koskeva viestintä organisaatiossa toimii. Vastausvaihtoehtoja oli neljä, joista 1=toimii, 2=toimii kohtuullisesti, 3=tarvitsee kehittämistä, 4=ei toimi. Kolmas osio muodostui esimiesviestintää sekä esimiehen ja työntekijöiden välistä suhdetta käsittelevistä väittämistä. Vastaajaa pyydettiin valitsemaan mielipidettään vastaava numero. Vastauksissa käytettiin edelleen neliportaista Likert-asteikkoa, jossa 1=täysin samaa mieltä, 2=jokseenkin samaa mieltä, 3=jokseenkin eri mieltä, 4=täysin eri mieltä. Kyselyn neljäs osio toteutettiin täysin samalla tavalla kuin edellinen, mutta väittämät käsittelivät sisäistä yritysviestintää. Kaikki kyselyssä esiintyvät väittämät oli myönteisesti la-

tautuneita, joten vastausvaihtoehto 1 tarkoittaa aina myönteistä kokemusta ja vastausvaihtoehto 4 kielteistä kokemusta.

Kyselyn viides osio muodostui kahdesta monivalintakysymyksestä, joiden kautta selvitettiin, kuinka usein työntekijät haluavat käydä kehityskeskusteluja tai keskustella esimiehen kanssa muista työhön liittyvistä asioista. Lomakkeen viimeisessä kohdassa kysyttiin, mihin tehtaan viidestä tuotannon tiimistä vastaaja kuuluu. Tämä kohta jätettiin viimeiseksi, jotta se vaikuttaisi vastauksiin mahdollisimman vähän. Tiimikohtainen jaottelu ei varsinaisesti palvele tätä tutkimusta, mutta se antaa hyödyllistä tietoa kohdeorganisaatiolle. Aineistoa ei tarkasteltu tässä tutkimuksessa tiimikohtaisesti lainkaan, vaan näistä tuloksista raportoitiin vain kohdeorganisaatiolle.

Kyselyn tulokset koottiin Excel-taulukoon sekä yhtenä kokonaisuutena että tiimikohtaisesti. Vastauksista laskettiin prosentit, keskiarvot, frekvenssit, moodit ja mediaanit. Tässä tutkimuksessa tuloksia esitellään prosenttien ja keskiarvojen avulla.

Kyselyn tulokset esitellään teemakohtaisesti kolmivaiheisesti: Ensimmäisessä vaiheessa esitellään neliportaisen Likert-asteikon avulla saatuja tuloksia sanallisesti sekä pylväsdiagrammilla havainnollistaen. Toisessa vaiheessa tuloksia tarkastellaan yleisemmällä tasolla siten, että Likert-asteikon ensimmäinen ja toinen vaihtoehto on yhdistetty kuvaamaan myönteistä tulosta, ja vastaavasti kolmas ja neljäs vaihtoehto on yhdistetty kuvaamaan kielteistä tulosta. Toisen vaiheen jälkeen tuloksia havainnollistetaan niin ikään pylväsdiagrammin avulla siten, että parhaimman tuloksen saanut väittämä sijaitsee kuvaajassa ylimpään ja heikoimman tuloksen saanut alimpana. Kolmannessa vaiheessa kunkin osa-alueen tulokset on esitetty taulukossa jakamalla väittämät omiin luokkiinsa sen mukaan, missä kunnossa niiden katsotaan organisaatiossa olevan. Näiden esitystapojen jälkeen kyselyn tuloksia on syvennetty ryhmähaastattelun aineistolla niiltä osin, kuin keskusteluja eri teemoihin liittyen käytiin.

5.3 Ryhmähaastattelu

Aineistonkeruun toisessa vaiheessa käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta, ei niinkään tekemään yleistettäviä päätelmiä (Hirsjärvi ym. 2009, 181–182). Laadullinen tutkimus soveltuu myös hyvin tutkimukseen, jonka tavoitteena on toiminnan kehittäminen (Heikkilä 1999, 16). Tässä tutkimuksessa kehittämisenäkökulma on keskeinen, minkä vuoksi laadullisen tutkimusmenetelmän hyödyntäminen nähtiin tarpeelliseksi. Yksi laadullisen tutkimuksen keskeinen aineistonkeruumenetelmä on haastattelu. Haastattelun suurimpana etuna voidaan pitää sen joustavuutta – haastattelun sisältö joustaa tilanteen vaatimalla tavalla, sekä haastateltavien mukaan. Tässä tutkimuksessa määrällisen kyselytutkimuksen avulla pyrittiin saamaan esille työntekijöiden yleinen mielipide viestintään koskeviin asioihin; toisessa vaiheessa tuloksia haluttiin tarkastella pintaa syvemältä. Hirsjärven ym. (2009, 205) mukaan haastattelu soveltuu hyvin tiedonkeruumuodoksi vastaamalla juuri tähän tarkoitukseen – aiemmin saatuja tietoja halutaan syventää, tutkittavilta halutaan kuulla perusteluja vastauksille ja haastattelutilanteessa halutaan tehdä tarkentavia lisäkysymyksiä.

Yksilöiden sijasta päädyttiin haastattelemaan ryhmää mahdollisimman syvällisen ja kattavan tutkimustiedon aikaansaamiseksi: Ryhmässä keskustelu ei ole vain tutkijan ja tutkittavan välistä vuoropuhelua, vaan tutkija voi jäädä taka-alalle ryhmän jäsenten alkaessa kysellä asioita toisiltaan ja pohtiessa eri ilmiöitä. Tällöin tutkija voi saada sellaista aineistoa, mitä yksilöhaastattelussa ei olisi ollut mahdollista saada. Ryhmähaastattelun etu on myös se, että asiaa voidaan monesta näkökulmasta ja sen avulla myös ryhmän sisäinen kulttuuri tulee yksilöhaastattelua paremmin ilmi. (Alasuutari 2007, 152.) Ryhmän jäsenten keskustellessa asioista keskenään ja aktivoitessaan näin toistensa ajatuksen juoksua tutkijalla on mahdollisuus päästä sisälle tutkittavien maailmaan, heidän hahmottamistapaan ja käsitteistöön – kehyksiin, joiden puitteissa he toimivat ja ajattelevat esimerkiksi viestintään liittyviä asioita. Saman työyhteisön jäsenten ollessa toisilleen entuudestaan melko lailla tuttuja, haastateltavien ajateltiin myös olevan rohkeampia esittämään omia mielipiteitään yksilöhaastatteluun verrattuna. (Eskola & Suoranta 2008; 94–95.) Yksi ryhmähaastattelua puol-

tava tekijä oli myös sen tehokkuus: yhdellä haastattelukerralla tietoa saatiin monelta ihmiseltä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 210).

Tutkimushaastattelut voidaan jakaa ryhmiin niiden muodollisuuden mukaan. Haastattelut asettuvat täysin strukturoidun ja strukturoimattoman välille. Täysin strukturoidussa haastattelussa kysymykset ja niiden esitysjärjestys on mietitty etukäteen, kun taas strukturoimattomassa haastattelussa tutkijalla on mielessä vain keskustelun aihe (Hirsjärvi ym. 2009, 208). Tässä tutkimuksessa haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna. Puhuttamillaan teemahaastattelu on sitä, että keskusteltavat aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten järjestystä ja muotoa ei ole tarkasti määritelty etukäteen (Hirsjärvi ym. 2009, 208). Tutkijan vähäisen haastattelukokemuksen vuoksi keskustelutilanteen tueksi oli etukäteen muotoiltu haastattelurunko, joka sisälsi teemojen lisäksi apukysymyksiä keskustelun viritämiseksi ja eteenpäin viemiseksi. Haastattelurunko sisälsi samoja teemoja kuin kyselylomake (ks. liite 2).

Ryhmähaastattelun onnistumisen kannalta merkittävää on vapautuneen ja avoimen ilmapiirin aikaansaaminen. Tämän vuoksi haastattelutilanteen aluksi haastateltaville jaettiin organisaation sisäistä tietoa vastaava kokouspöytäkirja luettavaksi. Teemahaastattelun aluksi keskustelua käytiin kokouspöytäkirjan pohjalta nousevista asioista. Haastatteluun osallistui yhteensä kuusi tehtaanjohtajan koolle kutsumaa tuotannossa työskentelevää henkilöä. Haastateltavat oli valittu siten, että ryhmässä oli vähintään yksi henkilö tehtaan kaikista viidestä tiimistä. Haastattelu nauhoitettiin ja se kesti noin tunnin.

Ryhmähaastattelu purettiin nauhalta ja litteroitiin lähes välittömästi haastattelun päätyttyä, joten tilanne oli tutkijalla vielä tuoreessa muistissa litterointivaiheessa. Litteroinnin tarkkuuteen vaikuttaa se, mikä on tutkittava ilmiö: Jos tutkimusaiheena on esimerkiksi haastatteluvuorovaikutus, haastattelu on merkityksellistä litteroida hyvin yksityiskohtaisesti tauot ja katseen suunnat mukaan lukien. Jos taas kiinnostuksen kohteena ovat asiiasällöt, yhtä tarkka litterointi ei ole tarpeen. (Ruusuvuori 2010; 424–425.) Tämän tutkimuksen kannalta ei ollut merkityksellistä tehdä kovin yksityiskohtaista litterointia, koska keskiössä olivat nimenomaan haastattelus-

sa esiin nousevat asiasisällöt. Jotta mitään tutkimuksen kannalta olennais-
ta ei jäisi huomioimatta, litterointi suoritettiin lähes sanatarkasti – kuiten-
kin niin, että puheet ja vitsailut, jotka eivät liittyneet tutkimusaiheeseen,
jätettiin litteroimatta.

Haastattelu eteni kutakuinkin teemahaastattelurungon mukaisessa järjes-
tyksessä, ja näin ollen litteroitu aineisto sisälsi melko valmiin teemakohtai-
sen jäsennyksen. Jäsennystä hyödynnettiin aineiston analyysivaiheessa
lähestymällä sitä teemoittelun kautta. Teemoittelussa haastattelusta poimi-
taan tutkimusongelman kannalta merkitykselliset kohdat. Jos haastattelu-
runko on muodostettu teoreettisten näkemysten pohjalta, kuten tässä tut-
kimuksessa tehtiin, sen avulla aineistoa voidaan tarkastella nostamalla
esille tekstikohtia, jotka käsittelevät kyseistä teemaa. Teemoittelu valittiin
analyysimenetelmäksi, koska sen katsotaan soveltuvan hyvin käytännölli-
siä ongelmia ratkoviin tutkimuksiin. (Eskola & Suoranta 2008; 151–152,
178.)

Tässä tutkimuksessa haastatteluaineisto käytiin läpi siten, että se luettiin
ensiksi kokonaisuudessaan läpi. Toisella lukukerralla aineistosta allevii-
vattiin tutkimuksen kannalta mielenkiintoiset kohdat. Samalla liuskan
marginaaliin tehtiin merkintöjä, joista ilmeni käsitelty teema. Seuraavilla
lukukerroilla valittiin, mitkä aineiston kohdat tutkija esittää omin sanoin
kirjoitettuna ja mitkä vastaavasti suorina lainauksina. Suorina lainauksina
päädyttiin esittämään kohdat, joissa keskustelut olivat selkeitä ja sopivan
mittaisia kokonaisuuksia. Myös kohdat, joissa alkuperäiset ilmaisut olivat
tutkijan mielestä osuvia ja tutkimuksen luotettavuuden kannalta merki-
tyksellisiä, päädyttiin esittämään suorina lainauksina. Tutkija kirjoitti
omin sanoin kohdat, joissa keskustelua käytiin pitkään ja oli tarve referoi-
da keskustelun pääasiat. Omin sanoin kerrottiin myös hyvin lyhyet kes-
kustelut, joissa alkuperäisillä ilmauksilla ei voitu katsoa olevan erityistä
merkitystä. Suorissa lainauksissa esitettyä kieltä on muokattu helposti lu-
ettavaksi.

Edellä kuvattujen tulosten esittelytapojen lisäksi läheisesti toisiinsa kyt-
keytyneitä aihealueita tarkastelevien väittämien tuloksia vertailtiin keske-
nään. Vertailun tarkoituksena oli saada täsmällisempää tietoa siitä, miten

työntekijät kokevat viestinnän ja johtajuuden eri osa-alueiden toimivuuden. Vertailu tapahtui taulukoimalla samaa aihetta tarkastelevien väittämien tulosten keskiarvot sekä laskemalla näistä summakeskiarvot ja myönteisten vastausten prosentuaalinen osuus. Väittämät jaoteltiin uudelleen niiden sisällön mukaan. Vertailtavat teemat olivat seuraavat:

1) Työyhteisöviestinnän neljä ulottuvuutta

- esimies–työntekijät
- työntekijät–työntekijät
- työntekijät–johtohenkilöstö
- ylin johto–työntekijät

2) Leadership- ja management-johtajuus

3) Esimiesten ja työntekijöiden keskinäiset suhteet & esimiesviestintä

6 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään kyselyn ja ryhmähaastattelun tuloksia. Kyselyn tuloksia käsitellään pääasiassa vastausten keskiarvon sekä prosenttien avulla; prosentit ilmaistaan kokonaisluvun tarkkuudella.

Haastatteluaineistoa kuvaillaan teemakohtaisesti ja lisäksi käydystä keskustelusta nostetaan esiin suoria lainauksia. Suoria lainauksia edeltävä lyhenne "T"=tutkija ja "H"=haastateltava(t).

6.1 Työyhteisöviestinnän keinot

Kysely

Kyselyn ensimmäisessä osiossa selvitettiin, miten työntekijät toivovat työyhteisöviestinnän järjestettävän. Vaihtoehtoja oli kahdeksan ja näistä vastaajan tuli valita kolme mieluisinta. Vastausvaihtoehdot olivat seuraavat:

- 1) epäviralliset keskustelut esimiehen ja työkavereiden kanssa
- 2) kahdenkeskiset keskustelut esimiehen kanssa
- 3) kahvitauot
- 4) sähköinen verkkopalvelu (intranet)
- 5) sähköposti
- 6) säännölliset viikkopalaverit

7) tiedotteet

8) tiedotustilaisuudet

Työyhteisöviestinnän keinoista toivotuimmaksi koettiin epäviralliset keskustelut esimiehen ja työkavereiden kanssa. Tätä mieltä oli 19 % vastaajista. 15 % vastaajista valitsi toiseksi mieluisimmaksi työyhteisöviestinnän keinoksi niin ikään epäviralliset keskustelut esimiehen ja työkavereiden kanssa. Yhtä monta prosenttia vastaajista piti tiedotteita toiseksi mieluisimpana työyhteisöviestinnän keinona. Tiedotustilaisuudet koettiin kolmanneksi mieluisimmaksi viestinnän keinoksi. Tätä mieltä oli 22 % vastaajista.

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa kolmeksi mieluisimmaksi työyhteisöviestinnän keinoksi koettiin seuraavat:

- 1) epäviralliset keskustelut esimiehen ja työkavereiden kanssa
- 2) epäviralliset keskustelut esimiehen ja työkavereiden kanssa sekä tiedotteet
- 3) tiedotustilaisuudet

Ryhmähaastattelu

Haastateltavat kokivat, että esimiehet ovat riittävästi läsnä ja saatavilla, ja keskustelut syntyvät luontevasti työn suorittamisen ohessa, esimerkiksi tilanteissa, kun tulee ohjelman muutos. Haastateltavat myös kokivat, että heillä ei ole kynnystä ottaa asioita esimiehen kanssa puheeksi, vaan asioista puhutaan silloin, kun puhuttavaa on. Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa työn suorittamiseen liittyvä viestintä tapahtuu siis pääasiassa suullisesti.

Laajemmin työtä koskevista asioista viestitään kirjallisesti organisaation kokouspöytäkirjojen kautta, jotka jaetaan tuotantohallin jokaiseen työpisteeseen. Haastateltavien mukaan kokouspöytäkirjoista selviää oman työn kannalta tärkeimmät asiat ja ne kiinnostavat työntekijöitä:

H: *–Siitäkin huomaa monesti, että nämä laput (kokouspöytäkirjat) on tullut, kun siellä on hirveä joukko ihmisiä kerääntynyt yhteen paikkaan lukemaan.*

Organisaation kokouspöytäkirjoissa asiat koettiin olevan ilmaistu pääasiassa selvästi ja ymmärrettävästi.

H: *–Kyllä niistä hyvin saa selvää. Jos sama asia toistetaan monesti, niin kyllä sen sitten ymmärtää.*

–Tilaukannasta löytyy (tietoa) ja tästä löytyy nämä ikkunamäärät ja muut.

Kokouspöytäkirjojen ymmärrettävyyteen liittyen kahteen asiaan toivottiin kuitenkin muutosta: Tuotemääriä kuvaavassa taulukossa esiintyvät englanninkieliset termit toivottiin käännettävän suomeksi. Haastateltavat olivat tosin sitä mieltä, että he osaavat lukea kuvaajaa oikein osittaisesta englanninkielisyydestä huolimatta, mutta toivoivat silti, että se olisi kokonaan suomenkielinen. Lisäksi toivottiin, että kaikissa konsernin yksiköissä käytettäisiin samaa yksikköä ilmaistaessa läpimenokannan ajankohtaa. Tämä helpottaisi asian ymmärtämistä.

Haastateltavat olivat tyytyväisiä kokouspöytäkirjojen tavoittavuuteen. Kohdeorganisaation työntekijät eivät omistaneet työpaikan sähköpostia, eivätkä haastateltavat kokeneet sitä edes tarpeelliseksi. Työntekijät eivät myöskään haluaisi saada kokouspöytäkirjaa henkilökohtaiseen sähköpostiinsa.

H: *–Ei tosiaankaan kotiin mitään.*

–Jos se tulisi kotia sähköpostiin, niin se voisi olla, että painaisin "poista". Tai saataisin sen lukea, mutta paljon helpompi lukea paperilta.

–Työasiat pidetään töissä ja kotiasiat kotona.

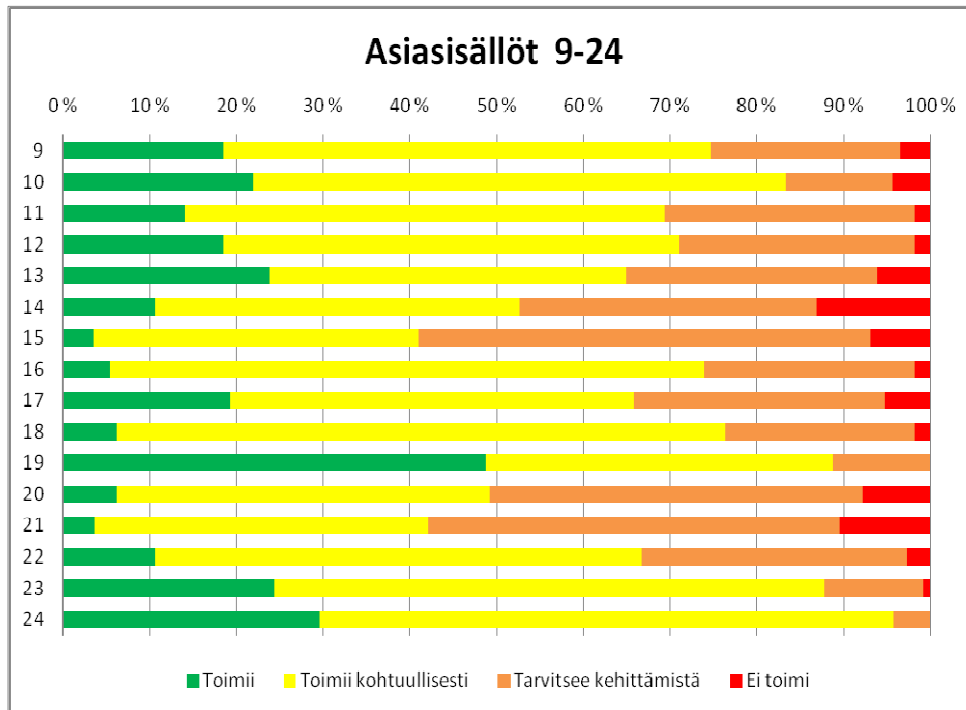
–Nimenomaan.

–Se on totta.

Sen sijaan he olisivat kiinnostuneita sähköisestä palvelusta, johon voisi kirjautua omilla tunnuksillaan ja käydä lukemassa työpaikan asioista. Tämä olisi heidän mukaansa toimivaa etenkin siinä tapauksessa, että joka työpisteellä olisi oma päätteensä, josta uutiset voisi käydä lukemassa.

6.2 Työyhteisöviestinnän eri sisälltöjä koskeva viestintä

Kyselyn toisessa osiossa selvitettiin, miten eri asiasisälltöjä koskeva viestintä työntekijöiden mielestä toimii. Kyselyyn oli nimetty 16 kohdeorganisaatiolle tyypillistä asiasisälltöä. Vastausvaihtoehdot ovat seuraavat: 1=toimii, 2=toimii kohtuullisesti, 3=tarvitsee kehittämistä, 4=ei toimi.



Kuvio 2. Kuvio esittää työntekijöiden arviota eri asiasisälltöjä koskevan viestinnän toimivuudesta.

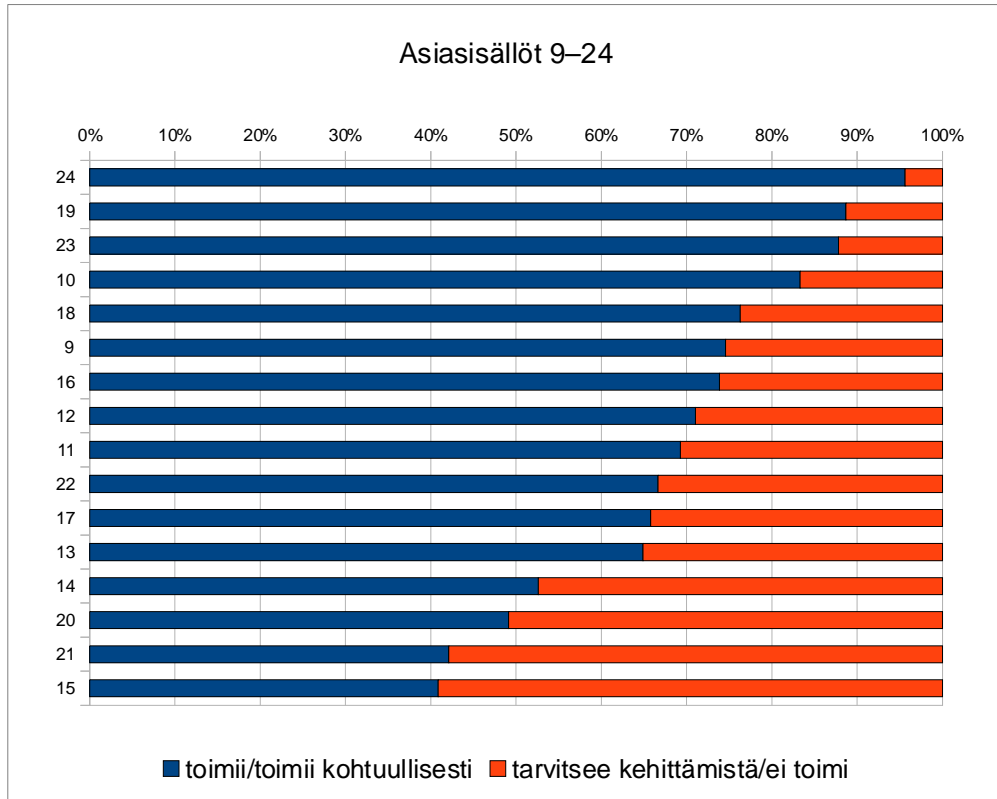
Kuvion (ks. kuvio 2) numeroita vastaavat seuraavat asiasisälltöt:

9. Asiakaspalaute ja reklamaatiot
10. Asiakasvierailut (tehtaalla)
11. Henkilömuutokset
12. Investointisuunnitelmat
13. Lomien ja vapaiden ajankohta
14. Muutokset tavaran toimittajissa
15. Ongelmat, poikkeamat ja häiriötilanteet
16. Organisaatiomuutokset
17. Palkka- ja palkkiojärjestelmän sisältö
18. Strategiset linjaukset
19. Tilauskanta
20. Tuotekehityshankkeet

21. Tuotemuutokset
22. Työturvallisuushankkeet
23. Yrityksen arvot
24. Yrityksen tulos

Tulosten mukaan tilauskantaa koskevaan viestintään ja tiedottamiseen oltiin kaikkein tyytyväisimpiä – 49 % vastaajista oli sitä mieltä, että tätä asiaa koskeva viestintä toimii ja 40 % vastaajista oli sitä mieltä, että asiaa koskeva viestintä toimii kohtuullisesti. Myös organisaation tulosta ja arvoja, sekä tehtaalla tapahtuvia asiakasvierailuja koskevaan viestintään oltiin huomattavan tyytyväisiä. Organisaation tulosta koskevaan viestintään 30 % valitsi vaihtoehdon "toimii" ja 66 % "toimii kohtuullisesti". Lähes yhtä hyvä tulos tuli arvoja koskevaan viestintään, johon 24 % työntekijöistä valitsi vaihtoehdon "toimii" ja 64 % "toimii kohtuullisesti". Tehtaalla tapahtuvia asiakasvierailuja koskeva viestintään 22 % prosenttia vastaajista valitsi vaihtoehdon "toimii" ja 61 % "toimii kohtuullisesti".

Ongelmia, poikkeamia ja häiriötilanteita koskevaan viestintään ei oltu kovin tyytyväisiä – 52 % vastaajista oli sitä mieltä, että näitä asioita koskeva viestintä tarvitsee kehittämistä ja 7 % mielestä näitä asioita koskeva viestintä ei toimi. Myös tuotemuutoksia ja tuotekehityshankkeita koskevaan viestintään oltiin melko tyytymättömiä: 47 % vastaajista oli sitä mieltä, että tuotemuutoksia koskeva viestintä tarvitsee kehittämistä ja vastaajista 11 % on sitä mieltä, että tätä asiaa koskeva viestintä ei toimi. Tuotekehityshankkeita koskien 43 % vastaajista on sitä mieltä, että tätä asiaa koskeva viestintä tarvitsee kehittämistä ja 8 % vastaajista on sitä mieltä, että tuotekehityshankkeita koskeva viestintä ei toimi. Eniten "ei toimi" -vastauksia keräsi tavarantoimittajien muutoksia koskeva viestintä – 13 % vastaajista oli tätä mieltä ja 34 % mielestä tätä asiaa koskeva viestintä tarvitsee kehittämistä.



Kuvio 3. Työyhteisöviestinnän eri asiasisältöjä koskevan viestinnän toimivuuden tulokset tiivistettynä kahteen luokkaan.

Kuvion (ks. kuvio 3) numeroita vastaavat alla olevat asiasisällöt. Asiasisällöt on esitetty niiden tulosten mukaisessa järjestyksessä siten, että asiasisältö, jota koskeva viestintä toimii vastaajien mukaan parhaiten, on ylimpänä, ja eniten viestinnän kehittämistä vaativa asiasisältö on alimpana.

- 24. Yrityksen tulos
- 19. Tilauskanta
- 23. Yrityksen arvot
- 10. Asiakasvierailut (tehtaalla)
- 18. Strategiset linjaukset
- 9. Asiakaspalaute ja reklamaatiot
- 16. Organisaatiomuutokset
- 12. Investointisuunnitelmat
- 11. Henkilömuutokset
- 22. Työturvallisuushankkeet
- 17. Palkka- ja palkkiojärjestelmän sisältö
- 13. Lomien ja vapaiden ajankohta
- 14. Muutokset tavaran toimittajissa
- 20. Tuotekehityshankkeet
- 21. Tuotemuutokset
- 15. Ongelmat, poikkeamat ja häiriötilanteet

Yleisesti ottaen eri asiasisältöjä koskevan viestinnän koettiin toimivan kohtuullisesti – kaikkien vastausten keskiarvo oli 2,2. Vastaajien mukaan yrityksen tulostiedotus oli hyvällä tolalla – jopa 96 % vastaajista antoi tulosta koskevaan viestintään myönteisen arvion. Myös tilauskantaa koskevaan viestintään ja tiedottamiseen oltiin hyvin tyytyväisiä – 89 % vastaajista oli sitä mieltä, että tätä asiaa koskeva viestintä toimii tai toimii kohtuullisesti. Yli 80 % vastaajista antoi myös myönteisen arvion tehtaalla tapahtuvia asiakasvierailuja koskevasta viestinnästä.

Sen sijaan ongelmia, poikkeamia ja häiriötilanteita koskevaan viestintään ei oltu kovin tyytyväisiä – 59 % antoi kielteisen arvion näitä asioita koskevasta viestinnästä. Lähes yhtä tyytymättömiä oltiin tuotemuutoksia koskevaan viestintään – 58 % vastaajista oli sitä mieltä, että tätä asiaa koskeva viestintä tarvitsee kehittämistä tai ei toimi. Kehittämistä toivottaisiin myös tuotekehityshankkeita sekä tavaran toimittajien muutoksia koskevaan viestintään.

Työyhteisöviestinnän asiasisältöjä koskeva viestintä katsotaan toimivaksi, jos yli 80 % vastaajista on antanut siitä myönteisen arvion. Kohtuullisesti viestinnän ajatellaan toimivan, kun alle 80 % ja yli 60 % vastaajista on antanut siitä myönteisen arvion. Viestinnän katsotaan tarvitsevan kehittämistä tai sitä voidaan pitää kehnona, jos noin tai alle 50 % vastaajista on antanut siitä myönteisen arvion. (Ks. taulukko 4.)

Taulukko 4. Taulukkoon on koottu työntekijöiden arviot eri työyhteisöviestinnän sisältöjä koskevan viestinnän toimivuudesta

Työntekijöiden arvio	Asiasisältö
Toimii (yli 80 %)	Yrityksen tulos Tilaukanta Yrityksen arvot Tehtaalla tapahtuvat asiakasvierailut
Toimii kohtuullisesti (60-80 %)	Strategiset linjaukset Asiakaspalautte ja reklamaatiot Organisaatiomuutokset Investointisuunnitelmat Henkilömuutokset Työturvallisuushankkeet Palkka- ja palkkiojärjestelmän sisältö Lomien ja vapaiden ajankohta
Tarvitsee kehittämistä/ ei toimi (n. tai alle 50 %)	Muutokset tavaran toimittajissa Tuotekehityshankkeet Tuotemuutokset Ongelmat, poikkeamat ja häiriötilanteet

Ryhmähaastattelu

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että häiriötilanteita ja tuotemuutoksia koskeva viestintä tarvitsee paljon kehittämistä:

H: *–Jos tulee uusia tuotteita, niin saattaa olla, että joku suunnittelija tilaa meille kapuloita ja siinä on joku ihan ihme merkintä. Ja sitten kun se on tuolla linjalla tulossa, niin aletaan kyselemään, että mikähän ikkuna tämä on, että nostetaanpa syrjään. Sitten se saattaa viikon–kaksi pyöriä tuolla ja sitten mietitään, että voiko tätä edes tehdä. Ensin yritetään tehdä, ja sitten suunnitellaan lisää.*

–Tuotantoonhan tulee paljon sellaisia raakileita, joista ei ole työntekijöillä minäkäänlaista informaatiota, että mitä niille tehdään, ja minkälaisia ne on.

–Eikä edes välineitä eikä kaluja, miten niitä tehdään esimerkiksi.

–Kyllä vähän niin kuin parempi tieto pitäisi olla, varsinkin uusista tuotteista. Se on kyllä tehotonta, saman tien jos joku tilataan, niin siinä vaiheessa pitäisi tulla meille tieto, että tällainen tuote tulee ja se tehdään tällä tavalla.

–Eikä edes työnjohtajallakaan ole välttämättä tietoa siitä.

Tuotemuutoksista tiedotetaan kyllä esimerkiksi kokouspöytäkirjojen muodossa, mutta ongelmaksi koettiin enemmänkin tiedon myöhäinen ajankohta sekä tiedon riittämättömyys. Haastateltavien mukaan usein on

se tilanne, että kun kokouspöytäkirjassa kerrotaan uudesta tuotteesta, sitä on jo tuotannossa ehditty moneen kertaan ihmettelemään. Lisäksi haastateltavat kokivat, että ei riitä, että tiedetään, mikä tuote on tulossa tai jo tullut, jos ei kerrota, miten tuotetta tulisi käsitellä ja mitä sille tulisi tehdä.

H: *–Aina, kun tulee uusi tuote, niin siitä tulee ongelmia.*

–Kun ei ole selkeää tietoa, miten pitäisi tehdä.

Haastateltavat kertoivat, että tilannetta helpottaisi, jos jokaiselle työpisteelle tuotaisiin yksityiskohtainen tieto uudesta tuotteesta ja sen käsittelystä. Haastateltavat toivoivat myös, että heitä otettaisiin nykyistä enemmän mukaan laite/tuotehankintaprosessiin jo suunnitteluvaiheessa. Tällä voitaisiin heidän mukaansa varmistaa, että kullekin työpisteelle ominaiset seikat ja vaatimukset huomioitaisiin hankintaprosessissa. Nykyisellään, kun työntekijöitä ei juurikaan kuunnella laitteenhankinnassa tai uuden tuotteen suunnittelussa, käyttöönotossa syntyy työntekijöiden mukaan paljon ongelmia, mikä turhauttaa työntekijöitä sekä hidastaa tuotantoa. Haastateltavat arvelivat, että työntekijöiden ottaminen mukaan suunnittelu- ja hankintavaiheeseen antaisi paljon tietoa myös suunnittelijalle, ja näin ollen tällainen viestintä hyödyttäisi molempia osapuolia.

H: *–Aika usein meidän suunnittelijat ja muut pomot tekevät itse nämä hankintoja koskevat päätökset. Mutta työntekijöiltä voisi ehkä enemmän kysyä, että mitä siinä pitäisi olla ja semmoisia ongelmakohtia. Ottaa työntekijöitä enemmän mukaan suunnittelu- ja hankintavaiheeseen. Ja niitä, kenen työtä se oikeasti koskee, kuka esimerkiksi sitä laitetta joutuu joka päivä käyttämään. Siihen tarvittaisiin kyllä kehitystä.*

–Siinä pitäisi olla pari–kolme niitä työntekijöitä, että tulisi enemmän niitä ideoita. Kun jos siinä on vain yksi henkilö, joka käyttää sitä konetta, niin ei se välttämättä siinä hetkellä tajua kaikkia juttuja, mitä pitäisi ottaa huomioon.

–Tulisi erilaisia vaihtoehtoja ja näkemyksiä, jos siinä olisi oikeasti työntekijöitä mukana, edes jossain määrin.

–Se olisi aika välttämätöntä.

Haastateltavat kokivat, että tällainen vaikuttamismahdollisuus parantaisi heidän työmotivaatiotaan:

T: *–Vaikuttaisiko tämä jotenkin teidän työmotivaatioon?*

H: *–Kyllä se nostaisi työmotivaatiota.*

–Kyllä varmasti.

–Totta kai, jos saa itse vaikuttaa.

–Minä kanssa uskon, että se varmasti motivaatioon vaikuttaisi, kun saa vaikuttaa.

–Jos sinua kuunnellaan vähän enemmän.

–Ja vaikka sillä ei kauheasti silleen vaikutusta olisikaan, mitä sinä puhut siellä, niin kuitenkin sinä olisit mukana siinä.

–Ainakin tuntisi itsensä tärkeäksi.

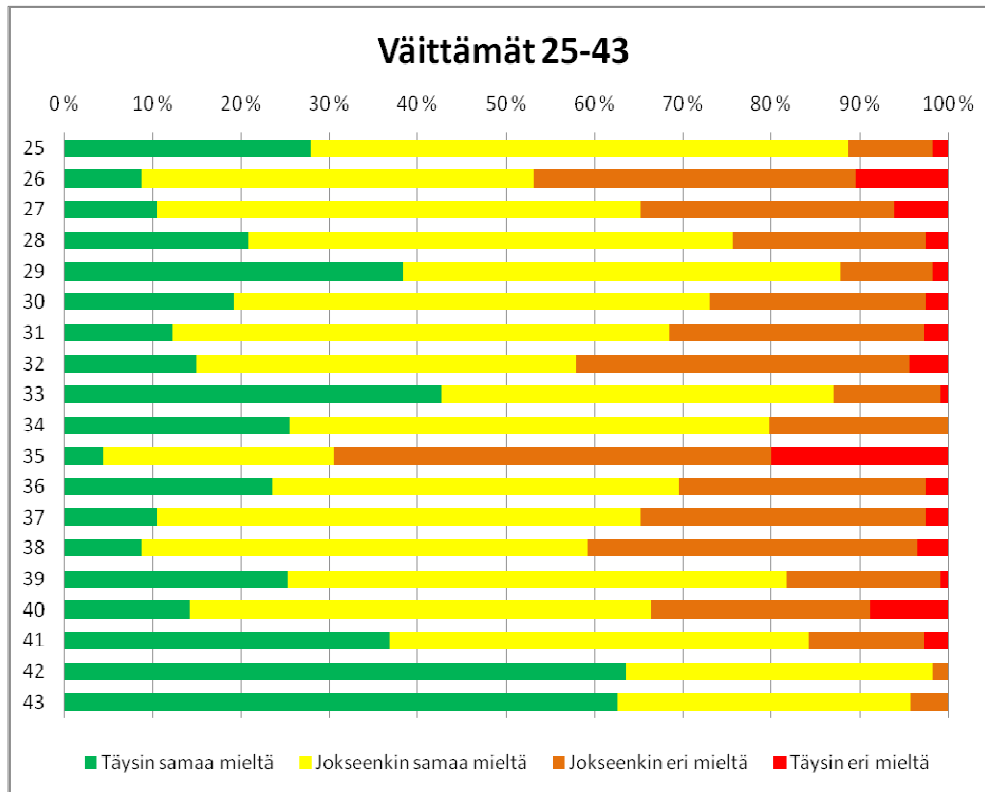
–Se, että voit oikeasti vaikuttaa jo hyvissä ajoin siihen asiaan.

–Ja ehkä tämä suunnittelupuolen porukka saisi myös jotain, veikkaan että saisi.

–Eihän ne voi ymmärtää, että miten meillä tämä homma toimii, ne varmaan osaa tehdä ne koneet ja vehkeet, mutta kun se ei sovi sitten tämän perushomman kanssa, että miten meidän pitää tehdä tämä.

6.3 Esimiesviestintä

Kyselyn kolmannessa osiossa selvitettiin esimiesviestinnän sekä esimiesten ja työntekijöiden välistä suhdetta kaikkiaan 39 väittämän avulla. Väittämistä 19 käsitteli esimiesviestintää ja 20 esimiesten ja työntekijöiden välistä suhdetta. Raja näiden kahden välillä on häilyvä, ja väittämät on jaettu kahteen ryhmään tutkijan tulkinnan perusteella. Tuloksia tarkastellaan eri alaotsikoiden alla. Väittämien vastausvaihtoehtoja on neljä, joista 1=täysin samaa mieltä ja 4=täysin eri mieltä.



Kuvio 4. Kuviossa havainnollistetaan työntekijöiden arviota esimiesviestinnästä.

Kuvion (ks. kuvio 4) numeroita vastaavat seuraavat väittämät:

25. Esimieheni huomioi vahvuuteni.
26. Esimieheni asettaa osatavoitteita, jotka helpottavat kehittymistäni.
27. Esimieheni osoittaa selvästi työni tavoitteet osana yrityksen strategiaa.
28. Esimieheni kannustaa avoimeen viestintään.
29. Esimieheni on riittävästi läsnä ja saatavilla.
30. Esimieheni esittää selkeästi organisaation tavoitteet.
31. Esimieheni rohkaisee työn kehittämiseen.
32. Esimieheni kannustaa menestymiseen.
33. Esimiehelläni on organisaatiossa hyvä maine.
34. Esimieheni on avoin uusille ideoille.
35. Esimieheni antaa työstä jatkuvaa ja yksityiskohtaista palautetta.
36. Esimieheni saa minut toimimaan tavoitteiden eteen.
37. Esimieheni selittää yhtiön tulevaisuuden vision ymmärrettävästi.
38. Esimieheni saa minut innostumaan työstäni.
39. Esimieheni viestii selvästi, mitä työskentelyltä odotetaan.
40. Esimieheni vie työntekijöiden kehitysideat ylimmän johdon tietoon.
41. Esimieheni kuuntelee näkökulmiani ja mielipiteitäni.
42. Minulla on hyvät välit esimieheeni.
43. Minun on helppo keskustella esimieheni kanssa.

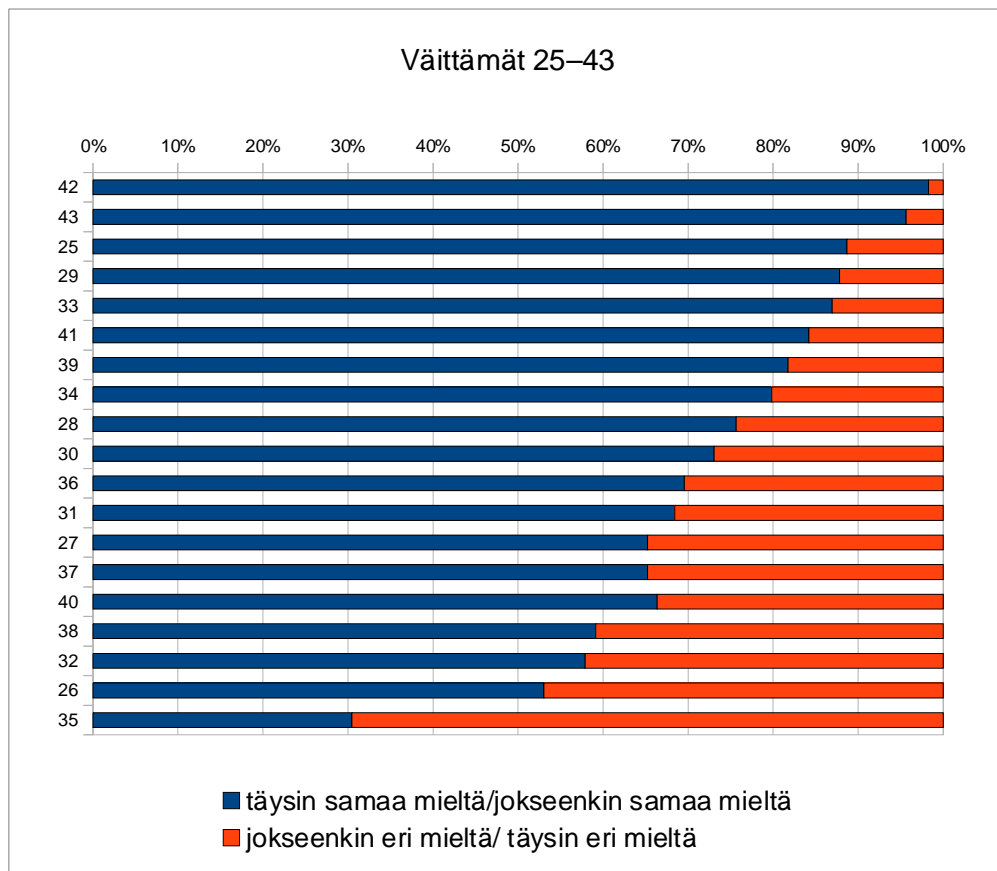
Tulokset osoittavat, että esimiesviestintään oltiin yleisesti ottaen melko tyytyväisiä kaikkien vastausten keskiarvon ollessa 2,06. Työntekijöistä 64 % yhtyivät täysin väittämään "minulla on hyvät välit esimieheeni", ja 35 % olivat väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä. Kukaan työntekijöistä ei ollut täysin eri mieltä väittämän kanssa. Läheisesti edelliseen liittyen suurin osa työntekijöistä koki, että esimiehen kanssa on helppo keskustella – 63 % työntekijöistä oli asiasta täysin samaa mieltä ja 33 % jokseenkin samaa mieltä. Esimiehen koettiin myös olevan riittävästi läsnä ja saatavilla – 38 % työntekijöistä yhtyi väittämään täysin ja 50 % oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä. Esimiehellä koettiin olevan organisaatiossa hyvä maine – 43 % vastaajista yhtyi väittämään täysin ja 44 % oli väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä. Suurin osa työntekijöistä myös koki, että esimies huomioi heidän vahvuutensa – 28 % oli väitteen kanssa täysin samaa mieltä ja 61 % jokseenkin samaa mieltä.

Työntekijät kokivat, että esimies kuuntelee heidän näkökulmiaan ja mielihetkeitään – 37 % vastaajista yhtyi väitteeseen täysin ja 47 % vastaajista oli väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä. Kuitenkin 25 % työntekijöistä oli jokseenkin eri mieltä ja 9 % täysin eri mieltä väittämän "esimieheni vie työntekijöiden kehitysideat ylimmän johdon tietoon" kanssa. Suurin osa työntekijöistä oli sitä mieltä, että esimies viestii selvästi, mitä työskentelyltä odotetaan – 25 % vastaajista oli väitteen kanssa täysin samaa mieltä ja 57 % jokseenkin samaa mieltä. Sen sijaan vain 10 % oli täysin samaa mieltä ja 55 % jokseenkin samaa mieltä väitteen "esimies selittää yhtiön tulevaisuuden vision ymmärrettävästi" kanssa. Näiden väliin asettuu suhtautuminen väittämään "esimieheni esittää selkeästi organisaation tavoitteet" – 19 % yhtyi väitteeseen täysin ja 54 % yhtyi väitteeseen osittain. Väitteeseen "esimies osoittaa selvästi työn tavoitteet osana yrityksen strategiaa" yhtyi täysin 10 % työntekijöistä ja jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa oli 55 % työntekijöistä. Valtaosa vastaajista koki, että esimies on avoin uusille ideoille – 25 % vastaajista yhtyi väitteeseen täysin ja 54 % oli väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä. Työntekijöistä 21 % oli täysin samaa mieltä ja 55 % jokseenkin samaa mieltä väitteen "esimies kannustaa avoimeen viestintään" kanssa.

Tulosten mukaan työntekijät eivät koe saavansa palautetta työstään: 50 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä ja 20 % vastaajista täysin eri mieltä väittämän "esimieheni antaa työstäni jatkuvaa ja yksityiskohtaista palautetta" kanssa. Heikohko tulos tuli myös väitteeseen "esimieheni asettaa

osataivoitteita, jotka helpottavat työssä kehittymistäni" – 37 % vastaajista oli asiasta jokseenkin eri mieltä ja 10 % täysin eri mieltä.

Väittämään "esimieheni kannustaa menestymiseen" yhtyi täysin 15 % työntekijöistä ja jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa oli 43 %; jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa oli 38 % vastaajista. Heikohkon tuloksen kerrytti myös väittämä "esimieheni saa minut innostumaan työstäni" – jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa oli 50 % työntekijöistä ja jokseenkin eri mieltä oli 37 % työntekijöistä. Väitteeseen "esimies rohkaisee työn kehittämiseen" yhtyi täysin 12 % ja osittain 56 % työntekijöistä. 24 % vastaajista on täysin samaa mieltä ja 46 % jokseenkin samaa mieltä väitteen "esimies saa minut toimimaan tavoitteiden eteen" kanssa.



Kuvio 5. Työntekijöiden arviot esimiesviestinnästä tiivistettynä kahteen luokkaan.

Kuvion (ks. kuvio 5) numeroita vastaavat seuraavat väittämät. Väittämät on esitetty niiden tulosten mukaisessa järjestyksessä siten, että parhaimman tuloksen saanut väittämä on ylimpänä ja heikoimman tuloksen saanut alimpana.

- 42. Minulla on hyvät välit esimieheeni.
- 43. Minun on helppo keskustella esimieheeni kanssa.
- 25. Esimieheeni huomioi vahvuuteni.
- 29. Esimieheeni on riittävästi läsnä ja saatavilla.
- 33. Esimiehelläni on organisaatiossa hyvä maine.
- 41. Esimieheeni kuuntelee näkökulmiani ja mielipiteitäni.
- 39. Esimieheeni viestii selvästi, mitä työskentelyltä odotetaan.
- 34. Esimieheeni on avoin uusille ideoille.
- 28. Esimieheeni kannustaa avoimeen viestintään.
- 30. Esimieheeni esittää selkeästi organisaation tavoitteet.
- 36. Esimieheeni saa minut toimimaan tavoitteiden eteen.
- 31. Esimieheeni rohkaisee työn kehittämiseen.
- 27. Esimieheeni osoittaa selvästi työni tavoitteet osana yrityksen strategiaa.
- 37. Esimieheeni selittää yhtiön tulevaisuuden vision ymmärrettävästi.
- 40. Esimieheeni vie työntekijöiden kehitysajat ylimmän johdon tietoon.
- 38. Esimieheeni saa minut innostumaan työstäni.
- 32. Esimieheeni kannustaa menestymiseen.
- 26. Esimieheeni asettaa osatavoitteita, jotka helpottavat kehittymistäni.
- 35. Esimieheeni antaa työstä jatkuvaa ja yksityiskohtaista palautetta.

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa työntekijän ja esimiehen välit koettiin ilmeisen hyväksi – 98 % vastaajista yhtyi väitteeseen "minulla on hyvät välit esimieheeni. Vastaajista 96 % myös koki, että esimiehen kanssa on helppo keskustella. Lähes 90 % vastaajista oli myös sitä mieltä, että esimies huomioi työntekijän vahvuudet, hän on riittävästi läsnä ja saatavilla, ja että hänellä on organisaatiossa hyvä maine. Yli 80 % vastaajista oli myös sitä mieltä, että esimies kuuntelee työntekijän näkökulmia ja mielipiteitä ja että hän viestii selvästi, mitä työskentelyltä odotetaan.

Vastaajista 41 % oli eri mieltä väitteen "esimies saa minut innostumaan työstäni" kanssa. Vielä useampi oli eri mieltä väitteen "esimieheeni kannustaa menestymiseen" kanssa. Heikko tulos tuli myös väitteeseen "esimieheeni asettaa osatavoitteita, jotka helpottavat työssä kehittymistäni". Kaikkein kielteisin tulos tuli kuitenkin koskien palautteen saamista – vain 30 % vastaajista yhtyy väitteeseen "esimies antaa työstäni jatkuvaa ja yksityiskohtaista palautetta".

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa esimiesviestinnän ajatellaan olevan hyvässä kunnossa ja tyydyttävän työntekijöitä, jos tasan tai yli 80 % vastaajista on antanut kyseistä asiaa koskeviin väittämiin myönteisen arvion. Esimiesviestinnän katsotaan olevan kohtuullisessa kunnossa, kun alle 80 %, mutta yli 60 % vastaajista on antanut väittämiin myönteisen arvion.

Niillä esimiesviestinnän osa-alueilla, joista alle 60 % on antanut myönteisen arvion, katsotaan olevan kehittämisen varaa. (Ks. taulukko 5.)

Taulukko 5. Taulukkoon on koottu työntekijöiden arviot esimiesviestinnän toivuudesta.

Työntekijöiden arvio	Väittäjä
Hyvässä kunnossa (yli 80 %)	<i>Minulla on hyvät välit esimieheeni. Minun on helppo keskustella esimieheeni kanssa. Esimieheeni huomioi vahvuuteni. Esimieheeni on riittävästi läsnä ja saatavilla. Esimiehelläni on organisaatiossa hyvä maine. Esimieheeni kuuntelee näkökulmiani ja mielipiteitäni. Esimieheeni viestii selvästi, mitä työskentelyltä odotetaan. Esimieheeni on avoin uusille ideoille.</i>
Kohtuullisessa kunnossa (60–80 %)	<i>Esimieheeni kannustaa avoimeen viestintään. Esimieheeni esittää selkeästi organisaation tavoitteet. Esimieheeni saa minut toimimaan tavoitteiden eteen. Esimieheeni rohkaisee työn kehittämiseen. Esimieheeni osoittaa selvästi työni tavoitteet osana yrityksen strategiaa. Esimieheeni selittää yhtiön tulevaisuuden vision ymmärrettävästi. Esimieheeni vie työntekijöiden kehitysideat ylimmän johdon tietoon.</i>
Vaatii kehittämistä (alle 60 %)	<i>Esimieheeni saa minut innostumaan työstäni. Esimieheeni kannustaa menestymiseen. Esimieheeni asettaa osatavoitteita, jotka helpottavat kehittymistäni. Esimieheeni antaa työstä jatkuvaa ja yksityiskohtaista palautetta.</i>

Ryhmähaastattelu

Kyselyssä nousi esiin, että suurin osa, 70 %, työntekijöistä on jokseenkin tai täysin eri mieltä väittämän "esimieheeni antaa työstä jatkuvaa ja yksityiskohtaista palautetta" kanssa. Haastateltavat eivät kuitenkaan olleet tyytymättömiä palautteen määrään, itse asiassa he eivät henkilökohtaisesti liiemmin edes kaivanneet palautetta. Kannustamisessakin parhaimpia ovat haastateltavien mukaan työkaverit.

H: *–Kyllähän jokainen tietää, jos on tehty hyvin se päivä, se on onnistunut päivä silloin.*

–Kyllähän joku saattaa toivoa ihan henkilökohtaista palautetta, että voisihan sitä joskus vähän taputella olalle, että hyvinhän se meni.

–Tosiaan, sitten pitää olla joku hankala tilanne, ja jos siitä ollaan kunnialla selvitty ja kahlattu, niin että siitä sitten erikseen mainitaan. Mutta en tiedä muuten sitten.

Kyselystä nousi esiin myös, että työntekijät kokevat esimiehen kuuntelevan heidän näkökulmiaan ja mielipiteitään, mutta heikompi tulos tuli väittämään "esimieheni vie kehitysehdotukseni ylimmän johdon tietoon". Haastateltavat kuitenkin kokivat, että kaikki tarpeellinen tieto menee eteenpäin ja siihen reagoidaan riittävästi:

H: –Kyllä meitä aika hyvin kuitenkin sitten kuunnellaan, mitä me sanotaan. Että jos on tarvetta kehittää, niin kyllä niitä sitten kehitetään.

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että ongelmia ja epäkohtia koskeva palautteen antaminen on helppoa, eikä siihen ole kynnystä. Sen sijaan esimiehen toimintaa koskevan palautteen antaminen koettiin vaikeammaksi, ja useimmiten kielteinen palaute puretaan haastateltavien mukaan työporukan kesken mieluummin kuin suoraan esimiehelle.

H: –Ei sitä tahdo rohjeta suoraan sanoa aina mitä ajattelee.

*–Niin, ei sitä nyt voi mennä työnjohtajalle sanoa, että ***** mitä sinä olet taas ajatellut? Et sinä voi mennä sanomaan sillä tavalla.*

–Ei sitä kehtaa mennä sanomaan, mutta sitten sitä porukoissa puhutaan.

–Täytyisi olla ainakin päätä pidempi, että voisi mennä sanomaan.

–No kyllä täytyisi olla vähän isompi.

–Jos työnjohtajat (esimiehet) ei sano meille huonosti, niin ei mekään sanota niille. Nehän voi keskenään puhua ihan mitä vaan.

Haastattelussa nousi esiin keskeinen työyhteisöviestinnän ongelma, johon kyselyssä ei päästy lainkaan käsiksi. Haastateltavien mukaan tutkimuksen kohdeorganisaatiossa ongelmia aiheuttaa se, että samassa vuorossa on kaksi työnjohtajaa, joista toinen tekee vain päivävuoroa. Nämä kaksi työnjohtajaa eivät viesti keskenään riittävästi, mistä on seurauksena, että työntekijät saavat lähes samanaikaisesti ristiriitaista viestiä, miten missäkin tilanteessa tulisi toimia.

H: *–Kahden työnjohtajan systeemi ei kyllä toimi.*

–Nyt se X (esimies 2) vähän sotkee.

–Meidän vuorossa huomaa, että toinen työnjohtaja tulee ensin ja kohta tulee toinen ja sanoo asian aivan toisin.

–X:n (esimies 1) ja X:n (esimies 2) viestintä menee niin ristiin ainakin meidän vuorossa, että ei sitten tiedetä, kumman pillin mukaan tehdään. No, me tehdään sitten oman pillin mukaan.

–Tiedon pitäisi kulkea näiden kesken hyvin, että he puhaltaisivat yhteen hiileen, mutta he ovat vähän niin kuin omia yksikköjään.

–Ja jos sitä pidetään näin, että X (esimies 2) on alkupään johtaja ja X (esimies 1) johtaa loppupäätä, ja jos toinen siirtää miestä, niin se koskee myös toisen porukkaa. Silloinhan se toimii, jos he puhuvat keskenään, että hei, sinne pitäisi siirtää porukkaa, mutta yleensä he eivät puhu keskenään. Sitten nähdään, että yksi kävelee tuonne ja toinen tuonne, ja sitten ruvetaan kyselemään, että no, minne sinä menet.

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että jos nämä kaksi samaan aikaan työvuorossa olevaa esimiestä keskustelisivat keskenään enemmän, viestintä olisi varmasti yhtenäisempää eikä tämä silloin häiritsisi työntekijöitä.

H: *–Mutta tämä asiahan hoituu sillä, että työnjohtajat sopisivat asioista ensin keskenään, niin tämä ei häittäisi meitä työntekijöitä mitenkään.*

Kyselyssä alhaiset tulokset saivat väittämät "esimies saa minut innostumaan työstäni" sekä "esimieheni kannustaa menestymiseen". Haastateltavat eivät kuitenkaan kokeneet esimerkiksi innostamiselle erityistä tarvetta. He kokivat myös, että työkaverit ja huumori ovat parhaimpia kannustajia, jos työ alkaa puuduttaa.

–En minä ainakaan kaipaa, että tullaan välillä, että hyvin menee, tsemppiä, tsemppiä.

–Ja jokainen tuntee itse nahoissaan, jos...

–Kyllä se tulee siinä työpisteellä, pikku tiimissä kun tehdään, niin kyllä se siinä on. Jokainen tietää, mitä pitää tehdä. Kyllä me siinä saatetaan keskenään sanoa, että hyvä päivä oli, ja siinähan se tulee.

T: *–Saatte siis toisiltanne kannustusta?*

H: *–Niin.*

–Ja enemmänhän sitä arvostaa, jos se työkaveri sanoo, että siinähan se on se...

–Jos kaveri kehuu tai sanoo, että hyvin tehty, niin kyllähän se paremmalta tuntuu kuin se, jos työnjohtaja (esimies), joka ei ole tyyliin ehkä nähnyt edes miten on tehty, niin tulee sanomaan.

–Silloin, kun pitää tehdä enemmän, niin kyllä silloin kaikki puhaltaa siihen yhteen hiileen.

–Siinä on tsemppaamista ihan riittävästi, kun X (esimies 1) juoksee tuolla edes takaisin. Varsinkin toisessa vuorossa, on kyllä semmoinen elohiiri, että saa toista etsiä, se ei pysy paikoillaan.

T: *–Työnjohtaja siis omalla esimerkillään saa teidätkin liikkeelle?*

H: *–No kyllä se X (esimies 1).*

–Se on semmoinen, että se tekee itsekin töitä siinä sivussa. X (esimies 2) enemmänkin teettää ne hommat. Mutta X (esimies 1) saattaa joskus, jos tuntuu, että täällä ei tapahdu mitään, alkaa itse tekemään niitä muiden töitä.

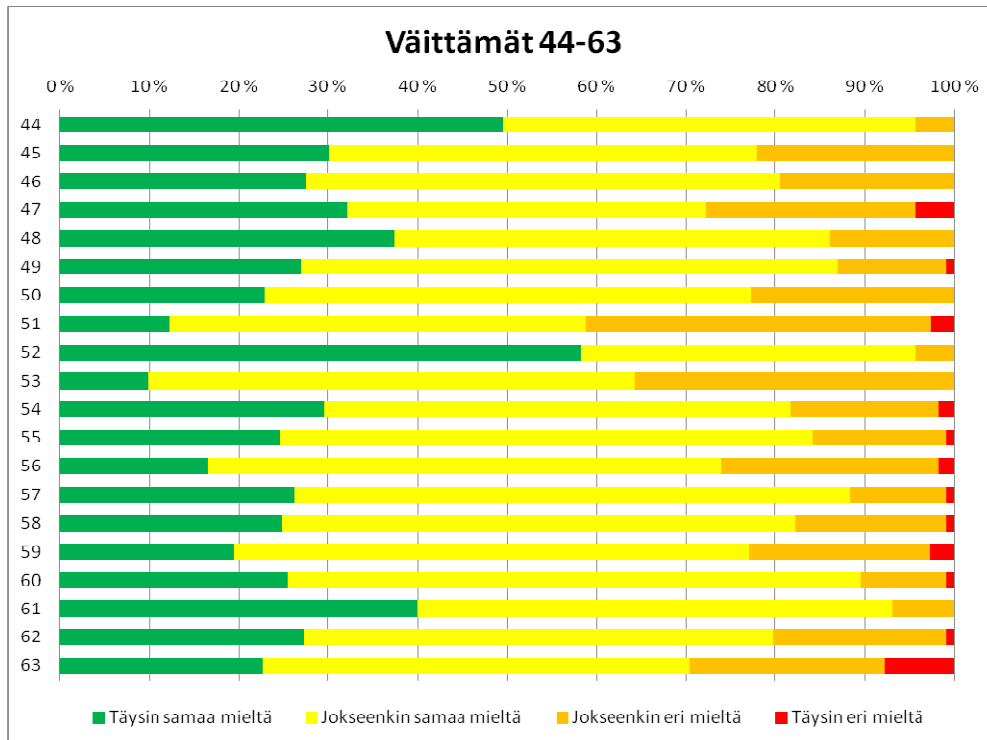
Haastateltavat kokivat, että vaikka esimiesten toimintatapa on keskenään hyvin erilainen, kumpikin tapa on toimiva. He kuitenkin toivoivat, että esimiesten aktiivisuus jakautuisi hieman nykyistä tasaisemmin.

Työhön kannustavina tekijöinä keskustelussa tuotiin ensimmäisenä esille raha ja kelloon katsominen. Nämä asiat kuitenkin kuitattiin nopeasti naurolla, ja vakavammin asiaa pohtiessaan haastateltavat kertoivat heitä kannustavan tehokkaista työtunneista kertyvä tuotantolisä, sekä hyvän työn ansiosta tarjotut pullakahvit. Lisäksi mainittiin infon sähköisessä uutistaulussa kannustava lause, esimerkiksi "hyvin tehty viikko, kiitos".

6.4 Työntekijöiden ja esimiesten keskinäinen suhde

Viestivien osapuolten välistä suhdetta tarkasteltiin kahdenkymmenen väittämän avulla. Väittämät ovat pääasiassa työntekijän näkökulmasta laadittuja, jolloin työntekijä arvioi esimiehen toimintaa sekä suhtautumista

häneen. Vastausvaihtoehdot noudattavat neliportaista Likert-asteikkoa, jossa 1=täysin samaa mieltä ja 4=täysin eri mieltä.



Kuvio 6. Kuviossa havainnollistetaan viestivien osapuolten välistä suhdetta tarkastelevien väittämien tuloksia.

Kuvion (ks. kuvio 6) numeroita vastaavat seuraavat väittämät:

44. Arvostan esimiestäni.
45. Esimieheni arvostaa minua.
46. Esimieheni arvostaa tekemääni työtä.
47. Esimieheni kohtelee työntekijöitä tasa-arvoisesti.
48. Esimieheni toimii rehellisesti ja oikeudenmukaisesti.
49. Esimieheni välittää työntekijöistään.
50. Esimieheni pitää työntekijän puolia.
51. Esimieheni asettaa työntekijöiden näkökulman etusijalle.
52. Esimieheni luottaa, että hoidan työtehtäväni.
53. Esimieheni on sitoutunut työntekijöiden kehittämiseen.
54. Esimieheni antaa minulle mahdollisuuden työskennellä osaavien kollegoiden kanssa parantaakseni työni tulosta.
55. Esimieheni auttaa etsimään ongelmiini ratkaisuja.
56. Esimieheni arvioi osaamistani ja kykyjäni.
57. Esimieheni antaa työntekijöille sopivia työtehtäviä.
58. Esimieheni auttaa työni onnistumisen kannalta olennaisen tiedon ja työvälineiden löytämisessä.
59. Esimieheni ottaa vastuun onnistumisista ja epäonnistumisista.
60. Esimieheni kykenee analyyttiseen ajatteluun.
61. Esimieheni osaa toimia häiriötilanteissa.
62. Esimieheni luo selviä työsuunnitelmia ja aikatauluja.

63. Työn opastus on järjestetty hyvin.

Myönteisimmin työntekijät vastasivat väittämään "esimies luottaa, että hoidan tehtäväni" – työntekijöistä 58 % oli väitteen kanssa täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä oli 37 % työntekijöistä. Suurin osa työntekijöistä myös arvosti esimiestään – väittämä "arvostan esimiestäni" keräsi toiseksi eniten myönteisiä vastauksia, täysin samaa mieltä oli 50 % vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä 46 % vastaajista. Tulosten mukaan työntekijät arvostavat esimiestään enemmän kuin he kokevat esimiehensä arvostavan heitä – 22 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä väitteestä "esimieheni arvostaa minua", kun väitteen "arvostan esimiestäni" vastaava tulos oli vain 4 %. Tulosten mukaan työntekijät kokevat esimiehen arvostavan heidän työtään niukasti enemmän kuin heitä itseään: väitteen "esimieheni arvostaa tekemääni työtä" yhtyi täysin 27 % ja osittain 53 % työntekijöistä. Väitteeseen "esimieheni arvostaa minua" täysin yhtyi 30 % ja osittain 48 % työntekijöistä.

Valtaosa työntekijöistä oli sitä mieltä, että esimies osaa toimia häiriötilanteissa – 40 % vastaajista yhtyi väitteeseen täysin ja 53 % osittain. Myönteisen arvion sai myös väite "esimieheni kykenee analyyttiseen ajatteluun" – täysin samaa mieltä väitteen kanssa oli 25 % ja jokseenkin samaa mieltä 64 % työntekijöistä. Vähiten sen sijaan myönteisiä vastauksia herui väittämään "esimieheni asettaa työntekijän näkökulman etusijalle" – 12 % työntekijöistä oli täysin samaa mieltä ja 47 % jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa. Kuitenkin 27 % työntekijöistä yhtyi täysin ja 60 % osittain väitteeseen "esimieheni välittää työntekijöistään". Niin ikään myönteinen tulos tuli väitteeseen "esimieheni pitää työntekijän puolia" – täysin samaa mieltä väitteen kanssa oli 23 % ja jokseenkin samaa mieltä 54 % työntekijöistä. Seuraavaksi vähiten myönteisiä vastauksia tuli väittämään "esimieheni on sitoutunut työntekijöiden kehittämiseen" – 9 % työntekijöistä yhtyi väitteeseen täysin ja 55 % oli väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä. Heikohko tulos tuli myös väittämään "työn opastus on järjestetty hyvin" – vastaajista 23 % yhtyi väitteeseen täysin ja 48 % osittain. Tämä väittämä keräsi eniten "täysin eri mieltä" -vastausvaihtoehtoja, näin vastasi 8 % vastaajista. Väitteeseen "esimieheni arvioi osaamistani ja kykyjäni" yhtyi täysin 17 % ja osittain 57 % työntekijöistä.

Väittämään "esimieheni kohtelee työntekijöitä tasa-arvoisesti" yhtyi täysin 32 % ja jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa oli 40 % vastaajista. Täysin eri mieltä väitteen kanssa oli 4 % työntekijöistä. 37 % on täysin sitä mieltä, että esimies toimii rehellisesti ja oikeudenmukaisesti. Jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa on 49 % työntekijöistä. Väittämään "esimieheni ottaa vastuun onnistumisista ja epäonnistumista" yhtyi täysin 20 % ja osittain 58 % työntekijöistä.



Kuvio 7. Kuviossa havainnollistetaan viestivien osapuolten välistä suhdetta tarkastelevien väittämien tuloksia kahteen luokkaan tiivistettynä.

Kuvion (ks. kuvio 7) numeroita vastaavat seuraavat väittämät. Väittämät on esitetty niiden tulosten mukaisessa järjestyksessä siten, että parhaimman tuloksen saanut väittäjä on ylimpänä ja heikoimman tuloksen saanut alimpana.

- 44. Arvostan esimiestäni.
- 52. Esimieheni luottaa, että hoidan työtehtäväni.
- 61. Esimieheni osaa toimia häiriötilanteissa.
- 60. Esimieheni kykenee analyttiseen ajatteluun.
- 49. Esimieheni välittää työntekijöistään.
- 48. Esimieheni toimii rehellisesti ja oikeudenmukaisesti.
- 57. Esimieheni antaa työntekijöille sopivia työtehtäviä.
- 55. Esimieheni auttaa etsimään ongelmiini ratkaisuja.
- 54. Esimieheni antaa minulle mahdollisuuden työskennellä osaavien kollegoiden kanssa parantaakseni työni tulosta.
- 58. Esimieheni auttaa työni onnistumisen kannalta olennaisen tiedon ja työvälineiden löytämisessä.
- 46. Esimieheni arvostaa tekemääni työtä.
- 62. Esimieheni luo selviä työsuunnitelmia ja aikatauluja.
- 45. Esimieheni arvostaa minua.
- 50. Esimieheni pitää työntekijän puolia.
- 59. Esimieheni ottaa vastuun onnistumisista ja epäonnistumisista.
- 56. Esimieheni arvioi osaamistani ja kykyjäni.
- 47. Esimieheni kohtelee työntekijöitä tasa-arvoisesti.
- 63. Työn opastus on järjestetty hyvin.
- 53. Esimieheni on sitoutunut työntekijöiden kehittämiseen.
- 51. Esimieheni asettaa työntekijöiden näkökulman etusijalle.

Yleisesti ottaen tulokset ovat melko myönteisiä kaikkien vastausten keskiarvon ollessa 1,9. Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa työntekijät arvostavat esimiestään – myönteisesti väittämään suhtautui jopa 96 % vastaajista. Yhtä moni työntekijä on myös sitä mieltä, että esimies luottaa työntekijän hoitavan tehtävänsä. Työntekijöistä noin 90 % mielestä esimies osaa toimia häiriötilanteissa ja kykenee analyttiseen ajatteluun. Esimiehen koettiin myös välittävän työntekijöistään. Hyvän tuloksen saavuttivat myös väittämät "esimieheni toimii rehellisesti ja oikeudenmukaisesti" sekä "esimieheni antaa työntekijöille sopivia työtehtäviä".

Heikoimman tuloksen keräsi väittäjä "esimieheni asettaa työntekijöiden näkökulman etusijalle" – 41 % työntekijöistä oli väittämän kanssa eri mieltä. Esimiehen ei myöskään koettu olevan kovin sitoutunut työntekijöiden kehittämiseen. Lisäksi 30 % työntekijöistä oli eri mieltä siitä, että työn opastus on järjestetty hyvin. Mielenkiintoinen havainto on, että 86 % työntekijöistä oli sitä mieltä, että esimies toimii rehellisesti ja oikeudenmukaisesti, mutta väittämän "esimies kohtelee työntekijöitä tasa-arvoisesti"

kanssa samaa mieltä oli vain 72 % vastaajista. Loppujen väittämien tulokset sijoittuvat edellä esitettyjen ääripäiden väliin, prosentteina ilmaistuna välille 74–84 %.

Työntekijöiden katsotaan olevan työntekijöiden ja esimiesten väliseen suhteeseen tyytyväisiä, kun noin tai yli 80 % vastaajista on antanut asiaa koskeviin väittämiin myönteisen arvion. Osapuolten väliseen suhteeseen liittyvien asioiden ajatellaan olevan kohtuullisessa kunnossa, kun alle 80 %, mutta kuitenkin yli 70 % vastaajista on antanut asiasta myönteisen mielipiteen. Kehittämisen varaa katsotaan olevan seikoissa, joihin noin tai alle 60 % vastaajista on antanut myönteisen arvion. (Ks. taulukko 6.)

Taulukko 6. Taulukkoon on koottu työntekijöiden arviot työntekijöiden ja esimiesten välisestä suhteesta.

Työntekijöiden arvio	Väittämä
Hyvässä kunnossa (n. tai yli 80 %)	<i>Arvostan esimiestäni. Esimieheni luottaa, että hoidan työtehtäväni. Esimieheni osaa toimia häiriötilanteissa. Esimieheni kykenee analyyttiseen ajatteluun. Esimieheni välittää työntekijöistään. Esimieheni toimii rehellisesti ja oikeudenmukaisesti. Esimieheni antaa työntekijöille sopivia työtehtäviä. Esimieheni auttaa etsimään ongelmiini ratkaisuja. Esimieheni antaa minulle mahdollisuuden työskennellä osaavien kollegoiden kanssa parantaakseni työni tulosta. Esimieheni auttaa työni onnistumisen kannalta olennaisen tiedon ja työvälineiden löytämisessä. Esimieheni arvostaa tekemääni työtä. Esimieheni luo selviä työsuunnitelmia ja aikatauluja. Esimieheni arvostaa minua.</i>
Kohtuullisessa kunnossa (70–80 %)	<i>Esimieheni pitää työntekijän puolia. Esimieheni ottaa vastuun onnistumisista ja epäonnistumisista. Esimieheni arvioi osaamistani ja kykyjäni. Esimieheni kohtelee työntekijöitä tasa-arvoisesti. Työn opastus on järjestetty hyvin.</i>
Vaatii kehittämistä (n. tai alle 60 %)	<i>Esimieheni on sitoutunut työntekijöiden kehittämiseen. Esimieheni asettaa työntekijöiden näkökulman etusijalle.</i>

Ryhmähaastattelu

Kyselyn tulosten perusteella työntekijät kokevat, että esimies välittää työntekijöistään. Tulokset osoittavat myös, että työntekijät arvostavat esimiestään. Kuten jo aiemmin tuli esille, vastaajista suurin osa oli myös sitä

mieltä, että heillä on hyvät välit esimiehensä kanssa. Kysely antoi siis hyvin myönteiset tulokset esimiehen ja työntekijöiden välisestä suhteesta. Haastattelun tulokset ovat tämän asian suhteen täysin samassa linjassa:

H: *–Minä olisin valmis sanomaan, että meillä on tosi hyvät työnjohtajat.*

–Eihän se homma toimisi, jos meillä olisi huonot työnjohtajat, sehän on ihan selvä juttu.

–Kyllä se heijastuisi heti, jos siinä kitkaa olisi.

–Niin, näkyisihän se jo päällepäin.

–Jos X:kin (esimies) tulee sanomaan, että teepä tuo, niin sehän tehdään. Mutta jos siinä jotain kitkaa olisi ja sanottaisiin, että teepä tuo, niin...

Suurin osa kyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, että esimies arvostaa työntekijää. Vaikuttamismahdollisuuksien tarjoaminen on yksi tapa osoittaa arvostusta. Haastateltavat kokivat, että he voivat halutessaan vaikuttaa työhönsä – ratkaisevaa on oma asenne.

T: *–Voitteko vaikuttaa työhönne riittävästi?*

H: *–Minun mielestä sen verran, mitä tarvitseekin.*

–Kyllä siihen pystyy.

–Jokuhan voisi vastata ihan eri tavalla, jos menisi hallista kysymään.

–Se on ihan kiinni omasta asenteesta ja motivaatiosta.

–Toiselle passaa mikä vaan, ja toiset vastustavat kaikkea.

–Joku ei halua mitään muutoksia, samalla kaavalla vain.

Suorittavaan työhön perustuvassa teollisuuden organisaatiossa työnkuva on usein hyvin samankaltainen päivästä toiseen. Haastateltavat kokivat, että työtehtävien muuttuminen tuo tervetullutta vaihtelua työhön, mutta sen mahdollistaminen tulee olla hallittua.

H: *–Kyllähän se aina kun käy muualla, niin onhan se semmoista vaihtelua, mutta tietysti se joka siinä työpisteellä on enemmän, niin totta kai se tekee sen homman paremmin kuin itse.*

–Mutta on sitten semmosiakin työpisteitä, jossa yleensä ottaen on aina sama henkilö.

–Niin kuin sanottu, että onhan se totta, että eihän se voisi niinkään mennä, että voitaisiin ihan vallattomasti mennä niin kuin itse haluaa, kyllä siinä pitäisi joku sääntö olla. Kun on paljon asioita, mitä moni haluaisi tehdä, ja asioita, joita kukaan ei haluaisi tehdä suurin surminkaan.

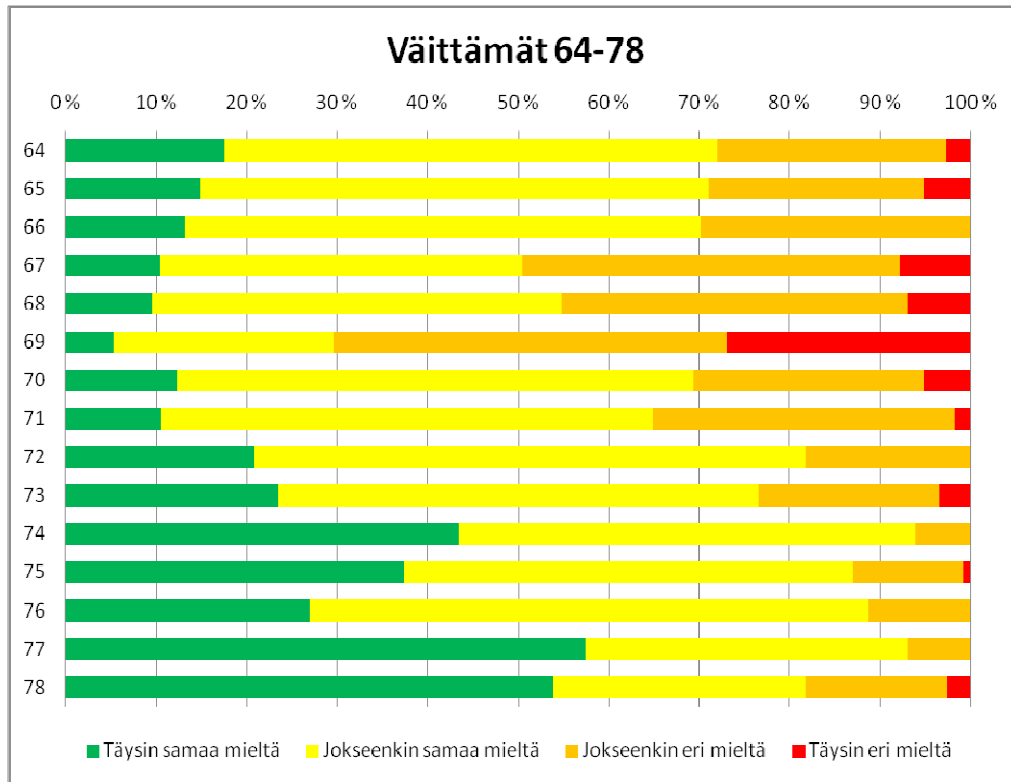
Haastateltavat kokivat, että he voivat nykyisin vaihtaa työnkuvaansa helposti työpisteen sisällä. He ottivat esille myös sen, että kaikki työntekijät eivät edes haluaisi vaihtaa työtään. Keskustelussa nousi esille, että toivottaisiin lisää työntekijöiden välistä yhteistyötä ja avuliasta asennetta:

H: –Mutta se mitä pitäisi enemmän tulla tähän, niin sellaista solidaarisuutta, että kiltimmin ja helpommin mentäisiin auttamaan ja joustettaisiin, jos nähdään, että joku on ihan kiireissään. Ettei jäätäisi lukemaan lehtiä, jos toisilla on paljon hommaa. Kun se herättää niin paljon katkeruutta, ja sellaista mieltä, että ei auteta sitten mekään.

Kuten jo aiemmin tuli ilmi, haastateltavat eivät erityisesti kaivanneet esimieheltään henkilökohtaista palautetta tai innostamista. Sen sijaan he odottivat, että esimies hoitaa hyvin työn organisoinnin, ja että häneltä saadaan tarvittaessa apua esimerkiksi ongelman ratkaisuun.

6.5 Sisäinen yritysviestintä

Kyselyn viimeinen väittämäosio käsitteli organisaation viestintää yleisemmällä tasolla. Siinä oli väittämiä koskien ylimmän johdon viestintää, työntekijöiden keskinäistä viestintää sekä työntekijöiden näkemyksiä organisaatiosta. Näiden asioiden tilaa selvitettiin 15 väittämän avulla. Samoin kuin aiemmissa osioissa vastausvaihtoehtoina oli neliportainen Likert-asteikko, jossa 1=täysin samaa mieltä ja 4=täysin eri mieltä.



Kuvio 8. Kuviossa havainnollistetaan työntekijöiden arvioita sisäisestä yritysviestinnästä.

Kuvion (ks. kuvio 8) numeroita vastaavat seuraavat väittämät:

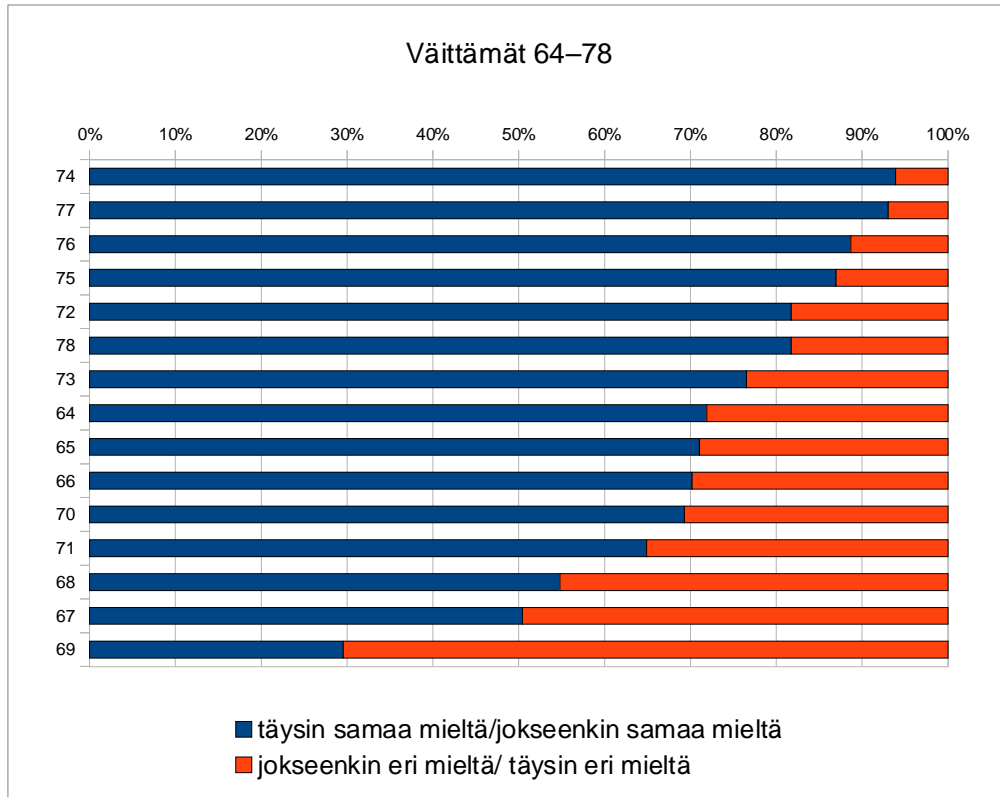
- 64. Johto on halukas jakamaan tietoa työntekijöiden kanssa.
- 65. Työntekijöiden keskinäinen viestintä toimii hyvin.
- 66. Johdon viestintä vaikuttaa tehokkaasti työntekijöiden toimintaan.
- 67. Minua rohkaistaan keksimään uusia tapoja ratkaista ongelmia.
- 68. Työntekijöitä rohkaistaan pitkäjänteiseen ajatteluun.
- 69. Organisaatiossa kerrotaan urakehitysmahdollisuuksista.
- 70. Uusien ratkaisujen etsimiseen rohkaistaan epäonnistumisista huolimatta.
- 71. Johto tietää, mikä on työntekijän näkökulmasta olennaista tietoa.
- 72. Johdon viestintä on helposti ymmärrettävää.
- 73. Johto välittää työntekijöistään.
- 74. Organisaation X toiminnalla on selvä tarkoitus.
- 75. Organisaatio X on mielestäni oikeudenmukainen työpaikka.
- 76. Organisaatio X on joustava ja halukas toiminnan kehittämiseen.
- 77. Organisaatiossa X korostetaan asiakastyytyväisyyttä.
- 78. Organisaatiossa X korostetaan tuotteiden laatua.

Eniten (57 % ja 54 %) "täysin samaa mieltä" -vaihtoehtoja kerryttivät väittämät "organisaatiossa korostetaan asiakastyytyväisyyttä" ja "organisaati-

ossa korostetaan tuotteiden laatua". Edellisen väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä oli 36 % ja jälkimmäisen kanssa 28 % työntekijöistä. Organisaation toiminnalla koettiin olevan selvä tarkoitus – 44 % työntekijöistä oli väitteen kanssa täysin samaa mieltä ja 50 % jokseenkin samaa mieltä. Suurin osa työntekijöistä koki organisaation joustavaksi ja kehittyväksi – täysin samaa mieltä oli 27 % ja jokseenkin samaa mieltä 62 % työntekijöistä. Täysin samaa mieltä siitä, että organisaatio on oikeudenmukainen, oli 37 % ja 50 % oli asiasta jokseenkin samaa mieltä.

21 % työntekijöistä oli täysin samaa mieltä ja 61 % työntekijöistä on jokseenkin samaa mieltä siitä, että johdon viestintä on helposti ymmärrettävää. Väittämään "johto välittää työntekijöistään" yhtyi täysin 24 % ja jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa on 53 % työntekijöistä. 18 % vastaajista yhtyi täysin väitteeseen "johto on halukas jakamaan tietoa työntekijöiden kanssa", ja 54 % yhtyi väitteeseen osittain. 15 % vastaajista oli täysin sitä mieltä, että työntekijöiden keskinäinen viestintä toimii hyvin ja 56 % oli asiasta jokseenkin samaa mieltä.

Väitteen "johdon viestintä vaikuttaa tehokkaasti työntekijöiden toimintaan" kanssa täysin samaa mieltä oli 13 % ja jokseenkin samaa mieltä oli 57 % vastaajista. 12 % vastaajista oli täysin sitä mieltä, että uusien ratkaisujen etsimiseen rohkaistaan epäonnistumisista huolimatta. 57 % vastaajista oli väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä. Edellistä heikompi tulos tuli lähes samaa asiaa käsittelevään väittämään "minua rohkaistaan keksimään uusia tapoja ratkaista ongelmia" – tähän yhtyi täysin 10 % vastaajista ja 40 % oli väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä. 11 % oli täysin samaa mieltä ja 54 % vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä väitteen "johto tietää, mikä on työntekijän näkökulmasta olennaista tietoa" kanssa. 10 % vastaajista yhtyi täysin väitteeseen "työntekijöitä rohkaistaan pitkäjänteiseen ajatteluun". 45 % vastaajista yhtyi väitteeseen osittain. Kaikkein heikoimman tuloksen sai väite "organisaatiossa kerrotaan urakehitysmahdollisuuksista" – 44 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa ja jopa 27 % vastaajista oli väitteen kanssa täysin eri mieltä.



Kuvio 9. Kuviossa havainnollistetaan työntekijöiden arvioita sisäisestä yritysviestinnästä. Arviot on tiivistetty kahteen luokkaan.

Kuvion (ks. kuvio 9) numeroita vastaavat seuraavat väittämät. Väittämät on esitetty niiden tulosten mukaisessa järjestyksessä siten, että parhaimman tuloksen saanut väittämä on ylimpänä ja heikoimman tuloksen saanut alimpana.

- 74. Organisaation X toiminnalla on selvä tarkoitus.
- 77. Organisaatiossa X korostetaan asiakastyytyväisyyttä.
- 76. Organisaatio X on joustava ja halukas toiminnan kehittämiseen.
- 75. Organisaatio X on mielestäni oikeudenmukainen työpaikka.
- 72. Johdon viestintä on helposti ymmärrettävää.
- 78. Organisaatiossa X korostetaan tuotteiden laatua.
- 73. Johto välittää työntekijöistään.
- 64. Johto on halukas jakamaan tietoa työntekijöiden kanssa.
- 65. Työntekijöiden keskinäinen viestintä toimii hyvin.
- 66. Johdon viestintä vaikuttaa tehokkaasti työntekijöiden toimintaan.
- 70. Uusien ratkaisujen etsimiseen rohkaistaan epäonnistumisista huolimatta.
- 71. Johto tietää, mikä on työntekijän näkökulmasta olennaista tietoa.
- 68. Työntekijöitä rohkaistaan pitkäjänteiseen ajatteluun.
- 67. Minua rohkaistaan keksimään uusia tapoja ratkaista ongelmia.
- 69. Organisaatiossa kerrotaan urakehitysmahdollisuuksista.

Sisäiseen yritysviestintään oltiin yleisesti ottaen melko tyytyväisiä vastausten keskiarvon ollessa 2,08. Myönteisimmät tulokset saivat väittämät, joilla selvitettiin työntekijöiden näkemyksiä organisaatiosta. Yli 90 % vastaajista on sitä mieltä, että organisaation toiminnalla on selvä tarkoitus, ja että asiakastyytyväisyyttä korostetaan. Lähes 90 % vastaajien mielestä organisaatio on joustava ja halukas toiminnan kehittämiseen, sekä oikeudenmukainen työpaikka.

Vain 30 % vastaajista oli sitä mieltä, että organisaatiossa kerrotaan urakehitysmahdollisuuksista. Niukasti yli puolet koki, että työntekijöitä rohkaistaan keksimään uusia tapoja ratkaista ongelmia tai rohkaistaan pitkäjänteiseen ajatteluun. 65 % oli sitä mieltä, että johto tietää, mikä on työntekijän näkökulmasta olennaista tietoa. Vastaajat kokivat ylimmän johdon etäisemmäksi kuin esimiehen – 87 % vastaajista oli sitä mieltä, että esimies välittää työntekijöistään, mutta vain 77 % asettui myönteiselle kannalle koskien väitettä "johto välittää työntekijöistään".

Sisäisen yritysviestinnän ajatellaan olevan työntekijöiden mielestä kunnossa, jos noin tai yli 80 % vastaajista on antanut asiaa koskevaan väittämään myönteisen arvion. Sisäiseen yritysviestintään liittyvien asioiden katsotaan olevan kohtuullisessa kunnossa, kun noin tai alle 70 %, mutta kuitenkin yli 60 % vastaajista on antanut asiasta myönteisen arvion. Kehittämistä vaativiksi asioiksi luetaan ne, joihin noin tai alle 50 % vastaajista on antanut myönteisen arvion. (Ks. taulukko 7.)

Taulukko 7. Taulukkoon on koottu työntekijöiden arviot sisäisestä yritysviestinnästä.

Työntekijöiden arvio	Väittämä
Hyvässä kunnossa (n. tai yli 80 %)	<i>Organisaation X toiminnalla on selvä tarkoitus. Organisaatiossa X korostetaan asiakastyytyväisyyttä. Organisaatio X on joustava ja halukas toiminnan kehittämiseen. Organisaatio X on mielestäni oikeudenmukainen työpaikka. Johdon viestintä on helposti ymmärrettävää. Organisaatiossa X korostetaan tuotteiden laatua. Johto välittää työntekijöistään.</i>
Kohtuullisessa kunnossa (60–70 %)	<i>Johto on halukas jakamaan tietoa työntekijöiden kanssa. Työntekijöiden keskinäinen viestintä toimii hyvin. Johdon viestintä vaikuttaa tehokkaasti työntekijöiden toimintaan. Uusien ratkaisujen etsimiseen rohkaistaan epäonnistumisista huolimatta. Johto tietää, mikä on työntekijän näkökulmasta olennaista tietoa.</i>
Vaatii kehittämistä (n. tai alle 50 %)	<i>Työntekijöitä rohkaistaan pitkäjänteiseen ajatteluun. Minua rohkaistaan keksimään uusia tapoja ratkaista ongelmia. Organisaatiossa kerrotaan urakehitysmahdollisuuksista.</i>

Ryhmähaastattelu

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että johtoryhmästä tuleva tieto on hyvin vähäistä, käytännössä tämä tieto rajoittuu konsernin lehtiseen, jossa kerrotaan lyhyesti kunkin yksikön kuulumiset. Heidän mukaansa suurin osa isoja asioita koskevasta tiedosta, kuten yrityksen taloustilanteesta ja tulevaisuuden näkymistä, välittyy tehtaanjohtajan ja yt-ryhmän pöytäkirjojen kautta.

Haastateltavat kokivat tehtaanjohtajan helposti lähestyttäväksi. Haastateltavat myös totesivat yksimielisesti, että yksityisomistuksesta konserniin siirtyessä moni asia, kuten esimerkiksi viestintä, on mennyt huomattavasti parempaan suuntaan.

Yrityksen johto on aktiivinen tutkimuksen kohdeorganisaation kehittämisessä. Ryhmähaastattelun alussa haastateltaville jaettiin luettavaksi yksi organisaation pöytäkirja, jossa kerrottiin muun muassa, että yritykseen on nimetty henkilöstöjohtaja. Henkilöstöjohtajan tehtäväksi kerrotaan kuuluvan henkilöstön kehittämiseen ja koulutukseen liittyvät asiat. Henkilöstöjohtajan nimeämisen tarkoituksena on "auttaa kaikkia organisaatioon X

kuuluvia kehittämään organisaatiosta X yksi Suomen parhaista työpaikoista".

Käytännössä kehittämistyötä toteutetaan muun muassa moninaisten kyselyjen avulla. Kehittämistyön etenemisen ja saavutusten kannalta keskeistä on auttaa työntekijöitä ymmärtämään ja näkemään asioiden yhteys; toisin sanoen sanoittaa teot, kertoa työntekijöille, miksi mitään tehdään ja mihin asioilla tähdätään. Haastateltavat kokivat, että tällainen viestintä on organisaatiossa hyvin vähäistä.

T: *–Miten koette, näkyykö organisaation kehittämistavoitteet käytännössä.*

(pitkä hiljaisuus)

H: *–Ei.*

–En usko, että hirveästi.

–Ei se ole kyllä herättänyt mitään keskustelua eikä pohdintaa kenenkään suulla, ei se...

–Loppupeleissä täällä on niin vähän asioita, jotka kaipaisivat semmoista... Semmoista epäkohtaa, ei ole.

6.6 Työyhteisöviestinnän ajankohtaisuus

Kyselyssä selvitettiin monivalintakysymyksillä, kuinka usein työntekijät haluavat keskustella esimiehensä kanssa muutoksista ja muista työhön liittyvistä asioista sekä kuinka usein he haluavat käydä kehityskeskusteluja.

Tuloksista ilmenee, että suurin osa (68 %) työntekijöistä toivoo, että muutoksista ja muista työhön liittyvistä asioista olisi mahdollista keskustella esimiehen kanssa heti kun merkittäviä asioita tapahtuu. 20 % työntekijöistä toivoi voivansa keskustella esimiehensä kanssa viikoittain. 13 % työntekijöistä toivoi keskusteluja kuukausittain. Kukaan työntekijöistä ei halunnut keskustella esimiehensä kanssa muutoksista ja muista työhön liittyvistä asioista päivittäin.

Kerran vuodessa kehityskeskusteluja haluaisi käydä niukasti yli puolet (53 %) vastaajista. Kuitenkin 21 % vastaajista haluaisi käydä kehityskeskusteluja useammin kuin kaksi kertaa vuodessa. Kaksi kertaa vuodessa kehi-

työkeskusteluja haluaisi käydä 19 % työntekijöistä ja 7 % työntekijöistä ei haluaisi käydä kehityskeskusteluja lainkaan.

6.7 Teemakohtainen tulosten vertailu

Tässä luvussa esitellään teemakohtaisen vertailun tuloksia. Vertailtavat teemat olivat seuraavat:

1) Viestintä seuraavien osapuolten välillä:

- esimies–työntekijät
- työntekijät–työntekijät
- työntekijät–ylin johto
- ylin johto–työntekijät

2) Leadership-johtajuus & management -johtajuus

3) Työntekijöiden ja esimiesten keskinäinen suhde & esimiesviestintä

Tarkastellessa eri osapuolten välistä viestintää käsittelevien väittämien tuloksia suuria eroja ei havaittu. Kyselyssä vastausvaihtoehdot olivat 1–4, joista 1 vastasi myönteistä ja 4 kielteistä arviota. Väittämien summakeskiarvot asettuvat välille 2,0–2,3. Paras summakeskiarvo (2,0) tuli esimiesten ja työntekijöiden väliselle viestinnälle ja heikoin summakeskiarvo (2,3) puolestaan työntekijöiden ja ylimmän johdon, sekä ylimmän johdon ja työntekijöiden välistä viestintää tarkasteleville väittämille.

Myöskään leadership- ja management-johtajuutta tarkastelevien väittämien summakeskiarvoilla ei ollut juurikaan eroa: leadership-näkökulman sisältävien väittämien summakeskiarvo oli 2,1 ja management-näkökulman sisältävien väittämien summakeskiarvo oli 2,0.

Huomattava ero löytyi ainoastaan vertailtaessa työntekijöiden ja esimiesten välistä suhdetta tarkastelevien väittämien summakeskiarvoja sekä operationaalista esimiesviestintää tarkastelevien väittämien summakeskiarvoja keskenään. Vertailun tuloksista on havaittavissa, että työntekijöiden ja esimiesten välinen suhde on hyvällä tolalla summakeskiarvon ollessa 1,6. Sen sijaan esimiehen operationaalisissa viestintätaidoissa olisi parantamisen varaa – väittämien summakeskiarvo oli 2,5. Näiden teemojen välinen ero on helposti havaittavissa myös myönteisten vastausten prosentuaalista osuutta tarkasteltaessa: työntekijöiden ja esimiesten välistä suhdetta tarkastelevien väittämien vaihteluväli on 78–98 %, kun taas esi-

miesviestintää koskevien väittämien vaihteluväli on huomattavasti alhaisempi, 30–73 %. Seuraavassa taulukossa on nähtävissä edellä kuvattuja teemoja tarkastelevat väittämät sekä niiden tulokset prosentteina ja keskiarvoina (ks. taulukko 8).

Taulukko 8. Taulukossa on esitetty esimiesten ja työntekijöiden keskinäisen suhteen sekä esimiesviestinnän vertailun tulokset.

Luokka	Väittäjä	%	Ka
Työntekijöiden ja esimiesten keskinäinen suhde	⤴ <i>Minulla on hyvät välit esimieheeni.</i>	98	1,4
	⤴ <i>Minun on helppo keskustella esimieheeni kanssa.</i>	96	1,4
	⤴ <i>Arvostan esimiestäni.</i>	96	1,6
	⤴ <i>Esimiehelläni on organisaatiossa hyvä maine.</i>	87	1,7
	⤴ <i>Esimieheeni arvostaa minua.</i>	78	1,9
<i>Vaihteluväli 78–98 % Summakeskisarvo 1,6</i>			
Esimiesviestintä	⤴ <i>Esimieheeni esittää selkeästi organisaation tavoitteet.</i>	73	2,1
	⤴ <i>Esimieheeni osoittaa selvästi työni tavoitteet osana yrityksen strategiaa.</i>	65	2,3
	⤴ <i>Esimieheeni selittää yhtiön tulevaisuuden vision ymmärrettävästi.</i>	65	2,3
	⤴ <i>Esimieheeni asettaa osatavoitteita, jotka helpottavat kehittymistäni.</i>	53	2,5
	⤴ <i>Organisaatiossa kerrotaan urakehitysmahdollisuuksista.</i>	30	2,9
	⤴ <i>Esimieheeni antaa työstä jatkuvaa ja yksityiskohtaista palautetta.</i>	30	2,9
<i>Vaihteluväli 30–73 % Summakeskisarvo 2,5</i>			

Teemakohtaisessa väittämien vertailun tuloksista ilmenee, että työyhteisöviestinnän laadussa ei ole huomattavia eroja riippuen viestivästä osapuolesta. Tulosten mukaan työntekijöiden ja ylimmän johdon keskinäinen viestintä koetaan toimivan heikoiten, mutta eron ollessa hyvin pieni, tulokselle ei voida antaa paljon painoarvoa. Myöskään leadership- ja management-johtajuuden vertailu ei tuottanut suuria eroja, mistä voidaan tulkitella, että tutkimuksen kohdeorganisaatiossa kumpikaan johtamisnäkökulma ei ole toista hallitsevampi, vaan ne ovat keskenään tasapainossa. Ero työntekijöiden ja esimiesten välistä suhdetta sekä esimiesviestintää tarkastelevien väittämien tuloksissa on huomattava. Tämän pohjalta voidaan todeta, että tutkimuksen lähtökohtana ollut työntekijöiden tyytymättömyys viestintää koskeviin asioihin piilee todella viestinnän laadussa ja sen toimivuudessa, eikä niinkään viestivien osapuolten välisessä suhteessa.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli selvittää kohdeorganisaation työyhteisöviestinnän nykytilaa ja löytää tekijöitä, jotka mahdollisesti aiheuttavat työntekijöiden tyytymättömyyttä työyhteisöviestintään. Lisäksi haluttiin selvittää, mitä toiveita työntekijöillä on työyhteisöviestintään liittyen. Kohdeorganisaation työyhteisöviestinnän problematiikkaan pureuduttiin seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- 1) Millainen on tutkimuksen kohdeorganisaation esimiesten ja alaisten välinen suhde?
- 2) Millaista on tutkimuksen kohdeorganisaation työyhteisöviestintä työntekijöiden näkökulmasta?
 - Miten työyhteisöviestinnän eri sisältöjä koskeva viestintä työntekijöiden mielestä toimii?
 - Miten työntekijät toivovat työyhteisöviestinnän järjestettävän?
 - Miten vastavuoroiseksi työntekijät kokevat työyhteisöviestinnän?

7.1 Tulosten yhteenveto

Tässä luvussa kootaan yhteen tutkimuksen kannalta olennaiset tulokset vastaamalla tutkimuskysymyksiin, sekä peilaamalla tuloksia tutkimuksen teoriataustaan. Lisäksi kohdeorganisaatiolle annetaan joitakin suosituksia

työyhteisöviestintänsä kehittämiseen, arvioidaan tutkimuksen toteutusta ja luotettavuutta sekä esitellään aiheeseen liittyvät jatkotutkimusaiheet.

Tämän tutkimuksen aineisto osoittaa, että kohdeorganisaation työyhteisöviestinnän voidaan katsoa olevan melko hyvässä kunnossa – yleisesti ottaen työntekijät ovat viestintään liittyviin asioihin tyytyväisiä. Joitakin työyhteisöviestinnän kehittämiskohteita aineistosta kuitenkin paljastui.

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli "Millainen on tutkimuksen kohdeorganisaation esimiesten ja alaisten välinen suhde?". Tulosten perusteella voidaan sanoa, että esimiesten ja alaisten välinen suhde luo hyvät edellytykset kohdeorganisaation työyhteisöviestinnän kehittämiseksi – viestivien osapuolten välistä suhdetta voidaan nimittäin pitää erittäin hyvänä: työntekijät kokivat, että esimiestä on helppo lähestyä, ja että hän on riittävästi läsnä ja saatavilla. Työntekijät myös arvostivat esimiestään ja kokivat, että heitä arvostetaan – kiinnostava havainto oli kuitenkin se, että työntekijät arvostivat esimiestään selvästi enemmän kuin tunsivat itse olevansa arvostettuja. Työntekijät kokivat, että esimies luottaa heidän tekemänsä työhön ja olivat myös sitä mieltä, että esimiehellä on organisaatiossa hyvä maine. Esimiehen operationaalisiin johtamistaitoihin oltiin myös hyvin tyytyväisiä. Sen sijaan työntekijät kokivat, että esimies ei ole kovin sitoutunut työntekijöiden kehittämiseen.

Tutkimuksen taustaolettamuksiin peilaten mielenkiintoista on se, että työntekijät kokivat esimiehen arvostavan heidän työtään enemmän kuin heitä itseään – ero oli tosin hyvin pieni, mikä on syytä huomioida sen merkittävyyttä arvioidessa. Tutkimuksen taustaolettamuksissahan esitettiin, että kohdeorganisaatiossa eletään murroskautta, vähittäistä siirtymistä modernista organisaatiosta postmoderniin. Yksinkertaistettuna modernissa organisaatiossa työntekijät kokevat olevansa johdon silmissä kiinnostavia vain työntekijöinä, ei niinkään yksilöinä. Voidaan myös väittää, että postmodernissa organisaatiossa sen sijaan työntekijät kokevat, että heitä arvostetaan ihmisinä, ei vain työntekijöinä. (Grunig ym. 2002, 482–483.)

Tältä osin kohdeorganisaatiossa voidaan katsoa olevan piirteitä modernista organisaatiosta. Kuten jo teoriaosiossa mainittiin, työntekijän arvostaminen ihmisenä on merkittävä tekijä muun muassa motivaation kannalta. Tiensuun ym. (2004, 68) mukaan työntekijä motivoituu aidosti vain siinä tapauksessa, kun hän kokee, että hänet nähdään itseisarvona, eikä yrityksen tehokkuuden parantamisen välineenä. Tässä yhteydessä on kuitenkin mainittava, että moni tutkimustuloksista viittaa kohdeorganisaation olevan enemmän postmoderni kuin moderni – tästä kertoo esimerkiksi työntekijöiden ja esimiesten hyvät ja arvostavat keskinäiset välit.

Kyselyn tuloksista ilmeni, että työntekijät kokivat esimiehen välittävän heistä, mutta siitä ei oltu läheskään yhtä varmoja, että esimies asettaisi heidän näkökulmansa etusijalle. Kenties tässä, hieman ristiriitaisessa, tuloksessa on kyse siitä, että työntekijät toivoisivat, että esimiehen koettu välittämisen henki näkyisi nykyistä enemmän konkreettisina tekoina, kuten aktiivisuutena heidän etujensa ja oikeuksien edistämisessä.

Kuten jo edellä tuli ilmi, kohdeorganisaatiossa työntekijöiden ja esimiesten keskinäiset välit ovat hyvät. Tämä ei kuitenkaan välttämättä tarkoita sitä, että viestinnässä ei olisi ongelmia – toiseen tutkimuskysymykseen liittyvät tulokset paljastivat kohdeorganisaation työyhteisöviestinnästä joitakin ongelmakohtia.

Toinen tutkimuskysymys oli "Millaista on tutkimuksen kohdeorganisaation työyhteisöviestintä työntekijöiden näkökulmasta?" Ensimmäisen alakysymyksen avulla selvitettiin työntekijöiden arviota työyhteisöviestinnän eri sisältöjä koskevan viestinnän toimivuudesta.

Eri asiasisältöjä koskevaan viestintään oltiin yleisesti ottaen tyytyväisiä, mutta myös ongelmia ja tyytymättömyyttä ilmeni. Tulosten mukaan työntekijät saivat parhaiten tiedon koskien yrityksen tulosta ja tilauskantaa, sekä liittyen yrityksen arvoihin ja tehtaalla tapahtuviin asiakasvierailuihin. Tyytymättömämpiä oltiin etenkin ajantasaistietoa koskevaan viestintään. Ajantasaistietoa on esimerkiksi muutoksia, tuotteita ja toimintaympäristössä tapahtuvia asioita koskeva tieto (Juholin 2009, 90). Kohdeorganisaatiossa ongelmia ilmeni esimerkiksi tuotemuutoksiin ja erilaisiin poikkeus- ja häiriötilanteisiin liittyvässä viestinnässä. Ryhmäkeskustelussa ongelma

vahvistettiin ja siitä kerrottiin aiheutuvan työntekijöille ja työn suorittamiselle paljon harmia. Keskustelussa esille nousseista kehitysideoista ja toiveista kerrotaan tässä luvussa myöhemmin.

Esimiehen koettiin viestivän selvästi työtä koskevista odotuksista. Sen sijaan niin sanottuja isoja asioita, kuten organisaation tavoitteita ja tulevaisuuden visiota koskevaan viestintään oltiin tyytymättömpämpiä. Melko tyytymättömiä oltiin myös kokonaiskuvan viestintään, eli siihen, miten työntekijää autetaan hahmottamaan oma työ osana isoa kokonaisuutta. Kuten jo tämän tutkimuksen teoriaosiossa todettiin, oman työn hahmottaminen osana isompaa kokonaisuutta on merkittävä seikka työn mielekkyyden ja työmotivaation kannalta (esim. Smythe 1996; 42–43; Tiensuu ym. 2004, 102).

Toisen tutkimuskysymyksen toinen alakysymys oli "Miten työntekijät toivovat työyhteisöviestinnän järjestettävän?". Tulosten mukaan työntekijät toivovat, että työyhteisöviestintä tapahtuisi pääasiassa esimiehen ja työkavereiden kanssa käytävien epävirallisten keskustelujen muodossa. Aineistosta on nähtävissä, että kohdeorganisaatiossa keskustelulle on nykyisellään hyvät edellytykset ja tähän mahdollisuuteen ollaan tyytyväisiä. Ryhmähaastattelussa tuli ilmi, että työn kannalta keskeiset asiat nousevat usein tilanteessa spontaanisti esimiesten ja työntekijöiden väliseen keskusteluun, eikä kynnystä etenäkään työhön liittyvien ongelmien tai epäkohtien esiin nostamiseen juuri ole.

Kohdeorganisaatiossa yksi virallisen keskustelun muoto on kehityskeskustelut. Niukasti yli puolet työntekijöistä halusi käydä kehityskeskusteluja kerran vuodessa. Kaksi kertaa tai useammin kuin kaksi kertaa vuodessa kehityskeskusteluja halusi käydä noin viidesosa työntekijöistä. Pieni osa työntekijöistä ei halunnut käydä kehityskeskusteluja lainkaan.

Myös tiedotteet ja tiedotustilaisuudet koettiin mieluisiksi ja toimiviksi viestinnän keinoiksi. Kohdeorganisaatiossa tiedotteina toimivat lähinnä kokouspöytäkirjat, joista selviää lähes kaikki työntekijälle tarpeellinen tieto. Kokouspöytäkirjoja pidettiin pääasiassa selvinä ja ymmärrettävinä. Puutteita koettiin kuitenkin tiedon ajantasaisuudessa sekä kahdessa pie-

nessä käytännön asiassa: taulukoiden osittaisessa englanninkielisyydessä sekä tuotantoyksiköiden kesken vaihtelevassa tavassa ilmaista läpimenokannan ajankohta.

Toisen tutkimuskysymyksen kolmas alakysymys oli "Miten vastavuoroiseksi työntekijät kokevat työyhteisöviestinnän?". Kuten jo edellä todettiin, kohdeorganisaatiossa on melko hyvät mahdollisuudet viestivien osapuolten väliselle keskustelulle. Tämä on hyvin myönteinen asia, sillä kasvokkain käydyssä keskustelussa on mahdollisuus näyttää tunteita, kysyä ja tarkentaa, sekä kuunnella toista ilman ajallista viivettä (esim. Juholin 2009, 61; Salminen 2001, 225; Smythe 1996, 43). Myönteistä on myös se, että kohdeorganisaation työntekijät kokivat, että esimies kuuntelee heidän näkökulmiaan – tutkimuskirjallisuuden mukaan kuulluksi tulemisella on merkittävä vaikutus ihmisen työhyvinvointiin (esim. Baard, ym. 2004, 2061; Smythe 1996, 44). Työntekijät olivat myös sitä mieltä, että esimies on avoin uusille ideoille.

Kyselyn tuloksista on kuitenkin havaittavissa, että työntekijät olivat melko tyytymättömiä esimiehen aktiivisuuteen viedä heidän kehitysideoitansa ylimmän johdon tietoon, mikä on valitettavaa, sillä esimerkiksi kuuntelemisesta saadut hyödyt jäävät pieniksi, jos keskustelussa olleisiin asioihin ei reagoida riittävästi. Asioihin reagoiminen on olennainen osa kaksisuuntaista viestintää, sillä työntekijöiden aloitteellisuus saattaa hiipua ja he turhautuvat, mikäli heidän aloitteisiin ja kehitysehdotuksiin ei reagoida aktiivisesti (Smythe 1996; 41, 43).

Työntekijöiden mielestä vastavuoroisen viestinnän lisääminen esimiesten ja etenkin tuotesuunnittelusta vastaavien henkilöiden kanssa toisi helpotusta koettuihin viestinnällisiin ongelmiin. Kuten edellä tuli ilmi, etenkin tuotemuutoksia sekä poikkeus- ja häiriötilanteita koskeva viestintä koettiin hyvin ongelmalliseksi. Haastateltavat tarkoittivat vastavuoroisuuden lisäämisellä sitä, että työntekijöille annettaisiin mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua nykyistä enemmän esimerkiksi laitteiden hankintaprosesseihin. Haastatellut työntekijät olivat sitä mieltä, että kun heidän näkökulmaansa kuunneltaisiin ja huomioitaisiin jo suunnitteluprosessin alkuvaiheessa, tuotteiden ja laitteiden käyttöönotossa ei ilmenisi yhtä paljon ongelmia

kuin tuolloin koettiin ilmeneväksi. Haastateltavat myös arvelivat, että työntekijöiden ottaminen mukaan suunnittelu- ja hankintavaiheeseen antaisi paljon tietoa myös suunnittelijalle, ja näin ollen tällainen vuorovaikutus hyödyttäisi molempia osapuolia. Lisäksi haastateltavat ajattelivat, että heidän työmotivaationsa kasvaisi, mikäli he voisivat tällä tavalla vaikuttaa omaan työhönsä. Edellä esitetyt työntekijöiden näkemykset lyövät kättä tutkimuksen teoriataustan kanssa, jossa tuotiin esille, että viestinnän vastavuoroisuudesta hyötyvät molemmat osapuolet: yhteisten pohdintojen myötä työntekijä kokee itsensä arvostetuksi ja samaan aikaan organisaatio saa uutta tietoa sekä uusia ideoita (Juholin 2009, 61).

Haastatteluaineistosta paljastui eräs työyhteisöviestintään liittyvä ongelma, johon kysely ei antanut minkäänlaisia viitteitä: sekaannusta aiheutti se, että yhdessä työvuorossa työskentelee samanaikaisesti kaksi esimiestä. Esimiesten keskinäinen viestintä on haastateltavien mukaan vähäistä, mistä seuraa, että esimiehet saattavat antaa työntekijöille lähes samanaikaisesti keskenään ristiriitaista viestiä liittyen esimerkiksi työn toteuttamiseen ja tiimin kokoonpanoihin. Haastateltavat kokivat, että asia aiheuttaa paljon hämmennystä ja ongelmia, mutta korjaantuisi helposti, mikäli esimiehet viestisivät keskenään nykyistä enemmän – heidän mukaansa saman viestin toistaminen ei haittaisi ketään, mutta viestien ristiriitaisuus turhauttaa.

Kyselyn tulosten mukaan kohdeorganisaation työyhteisöviestinnän heikoimmat kohdat koskevat palautteen vaihdantaa sekä urakehitysmahdollisuuksien viestintää. Vain reilu neljännes työntekijöistä koki saavansa työstään jatkuvaa ja yksityiskohtaista palautetta esimieheltään. Kuten jo edellä mainittiin, kyselyn perusteella työntekijät kokivat myös, että heidän antamansa palaute ja kehitysideat eivät kantaudu riittävän hyvin ylimmän johdon tietoon. Työntekijät eivät siis kokeneet saavansa riittävästi palautetta työstään ja lisäksi he kokivat, että heidän antamaansa palautteeseen ei reagoida riittävästi. Kuitenkin valtaosa työntekijöistä koki, että esimies huomioi heidän vahvuutensa, mutta selvästi harvempi oli sitä mieltä, että esimies arvioi heidän osaamistaan ja kykyjään. Työntekijöiden kykyjen arviointia ja työntekijöiden vahvuuksien huomioimista koskevat tulokset olivat hieman ristiriitaiset, sillä kykyjen arviointia koskeva väittäjä sai huomattavasti heikomman tuloksen kuin työntekijän vahvuuksien huo-

miointia koskeva väittäjä. Ristiriita piilee siinä, että todellisuudessa esimiehen on arvioitava työntekijöiden osaamista ja kykyjä voidakseen huomioida heidän vahvuuksiaan. Kyselyn tulokset kertovat työntekijöiden kokemuksesta ja näiden tulosten pohjalta voidaan tehdä se johtopäätös, että esimieheltä toivotaan nykyistä näkyvämpää ja selvempää viestintää koskien yksilön osaamisen ja kykyjen arviointia.

Mielenkiintoista kyllä, kyseistä tulosta ryhmähaastattelussa syventäessä edellä esitetty johtopäätös osoittautui vääräksi: haastateltavat eivät kokeneet palautteen vaihdannassa olevan ongelmia. He kokivat voivansa antaa palautetta esimiehelleen työhön liittyvistä asioihin ja olivat myös tyytyväisiä esimieheltä saatavan palautteen määrään. Itse asiassa he eivät edes kokeneet tarvetta saada työstään henkilökohtaista palautetta. Haastateltavien mukaan työntekijät itse tietävät, milloin työ sujuu hyvin ja milloin se sujuu heikosti. He kertoivat myös arvostavansa työkaverilta saatua myönteistä palautetta esimieheltä saatua enemmän. Haastattelusta ilmeni muutenkin työkaverien suuri merkitys työssä jaksamiselle sekä ilmapiirille. Yhteen hiileen puhaltamista arvostettiin ja toisten auttamista sekä urakan jakamista toivottiin tapahtuvan nykyistä enemmän.

Tässä luvussa on koottu yhteen kyselyn ja ryhmähaastattelun tuloksia, sekä vastattu niiden pohjalta tutkimuskysymyksiin. Yhteenvetona voidaan todeta, että kohdeorganisaation työyhteisöviestintä on tällä hetkellä melko hyvässä kunnossa. Tämän tutkimuksen myötä ilmenneiden ongelmien ratkaiseminen ei vaadi suuria henkisiä eikä taloudellisia ponnisteluja, vaan enemmänkin oikeisiin asioihin puuttumista. Keskeistä on työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksien kohentaminen niiltä osin kuin tämän tutkimuksen myötä osoitettiin tarpeelliseksi, sekä työnjohdon uudelleen organisoiminen siten, että samanaikaisesti johtotehtävässä toimivien henkilöiden viestintä ei sekoittaisi työntekijöiden työntekoa, vaan olisi enemmänkin tukemassa sitä.

Yleisesti ottaen tämän tutkimuksen tulokset kohdeorganisaation työyhteisöviestinnästä ovat selvästi paremmat kuin lähtökohtana toimineen Hyvä työpaikka -tutkimuksen. Tähän voi olla useita syitä. Yksi lienee se, että edellä mainitussa tutkimuksessa tarkasteltiin johdon toimintaa sen tar-

kemmin määrittelemättä, ketä johdolla tarkoitetaan. Tässä tutkimuksessa sen sijaan erotettiin lähimmän esimiehen sekä ylimmän johdon viestintä toisistaan. Hyvä työpaikka -tutkimuksessa työntekijät ovat kenties arvioineet ylimmän johdon viestintää, eikä niinkään lähimmän esimiehen viestintää, mihin tässä tutkimuksessa keskityttiin. Kenties työntekijät kokevat ylimmän johdon lähintä esimiestä etäisemmäksi, mikä näkyy myös arvioinnissa.

Hyvä työpaikka -tutkimuksessa hyvin alhaisen tuloksen sai väittämä "johto pitää minut hyvin ajan tasalla tärkeistä asioista ja muutoksista". Tämä tulos hämmästytti ylintä johtoa, sillä he kokevat tiedottavansa asioista aina kun tiedotettavaa on. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan ajatella, että työntekijöillä ja johdolla on ollut erilainen käsitys tärkeästä tiedosta. Se, mikä on johdon näkökulmasta tärkeää tietoa, ei välttämättä olekaan yhtä arvokasta työntekijöille, ja heikko tulos on seurausta näkökulmien välisestä erosta.

7.2 Suositukset kohdeorganisaation työyhteisöviestinnän kehittämiseen

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella kohdeorganisaation työyhteisöviestintä on yleisesti ottaen hyvässä kunnossa – erityisen hyväksi tulokset osoittivat työntekijöiden ja esimiesten keskinäiset välit, mikä antanee suotuisan maaperän työyhteisöviestinnän kehittämiseksi. Tutkimustulokset paljastivat muutamia seikkoja, joita kehittämällä kohdeorganisaation työyhteisöviestinnän laatua voidaan parantaa. Laadun parantaminen ei vaadi suuria henkisiä eikä taloudellisia ponnisteluja, vaan ennen kaikkea oikeisiin asioihin puuttumista. Jotta oikeisiin asioihin osattaisiin puuttua, tähän lukuun on koottu seitsemän tutkimustuloksiin perustuvaa työyhteisöviestinnän kehittämiskohdetta.

1) Päätöksentekoon osallistaminen

Työntekijöitä tulisi ottaa nykyistä enemmän mukaan esimerkiksi laitehankintoja koskevaan päätöksentekoprosessiin jo suunnitteluvaiheessa. Tällä tavoin varmistettaisiin se, että kullekin työpisteelle ominaiset seikat tulisi huomioitua laitetta hankittaessa. Työntekijöiden kuunteleminen lisäisi työntekijöiden motivaatiota sekä antaisi hyödyllistä tietoa suunnittelijoille.

Laitehankinnan jälkeen työntekijöiltä tulisi pyytää palautetta hankinnan onnistumisesta.

2) Tuotemuutoksista viestiminen

Tuotemuutoksista tulisi viestiä hyvissä ajoin ennen kuin ne tulevat linjat tuotantoon. Tiedon tulisi olla monipuolista ja käytännönläheistä, jotta uuden tuotteen tullessa tuotantoon työntekijät tietäisivät miten toimitaan. Tämä turvaisi tehokkuuden myös muutostilanteessa.

3) Esimiesten roolin selkeyttäminen

Samassa vuorossa yhtäaikaaisesti työskentelevien esimiesten tulisi viestiä keskenään enemmän voidakseen viestiä yhdenmukaisesti työntekijöille. Lähes yhtäaikaisesti annettu keskenään ristiriitainen viesti hämmentää työntekijöitä, sen sijaan saman viestin toistamisesta ei ole haittaa.

4) Kokouspöytäkirjojen ymmärrettävyyden parantaminen

Kokouspöytäkirjojen tilauskanta esittämissä taulukoissa tulisi käyttää suomen kieltä. Läpimenokannan ajankohtaa ilmaiseva yksikkö tulisi myös yhdenmukaistaa eri tuotantolaitosten kesken. Kokouspöytäkirjojen ajantasaisuutta tulisi parantaa siten, että esimerkiksi tuotemuutoksista kerrottaisiin nykyistä aikaisemmin.

5) Kokonaiskuvasta viestiminen

Työntekijöiden motivaation ja työn merkityksellisyyden kokemisen kannalta olisi tärkeää viestiä nykyistä enemmän siitä, miten oma työ asettuu osaksi isompaa kokonaisuutta.

6) Tavoitteista viestiminen

Kehittämistyöstä vastaavien tulisi sanoittaa kehittämiseen liittyvät teot nykyistä paremmin. Tämä auttaisi työntekijöitä näkemään esimerkiksi erilaisten kyselyjen yhteyden heidän työnsä ja työhyvinvointinsa kehittämiseen. Yhteyden tiedostaminen ja ymmärtäminen saattaisi edesauttaa myös kehityksen havaitsemista.

7) Vertaisviestintä

Työntekijöitä tulisi rohkaista keskinäiseen yhteistyöhön ja avuliaisuuteen. Käytännössä tämä tarkoittaisi sitä, että henkilöt, jotka ovat saaneet omat työnsä päätökseen, menisivät auttamaan kiireisiä työkavereitaan. Tällainen asenne parantaisi työilmapiiriä.

7.3 Tutkimuksen arviointia

Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin sekä määrällistä että laadullista tutkimusmenetelmää, jotta tuloksista saataisiin mahdollisimman luotettavia ja todellisuutta vastaavia. Nämä menetelmät valittiin, sillä pelkästään määrällistä tutkimusta käytettäessä tulokset saattavat jäädä hyvin pinnallisiksi. Tutkittavien maailma ei avaudu tutkijalle riittävän syvällisesti ja näin ollen tuloksista saatetaan tehdä virheellisiä tulkintoja. (Heikkilä 1999, 16.)

Tässäkin tutkimuksessa olisi helposti päädytty väriin tulkintoihin, mikäli aineistona olisi ollut pelkästään kyselytutkimus. Kyselyn tuloksista on helppo tehdä esimerkiksi se päätelmä, että työntekijät eivät koe saavansa riittävästi palautetta työstään, koska hyvin moni vastaaja oli eri mieltä väitteen "esimieheni antaa työstä jatkuvaa ja yksityiskohtaista palautetta". Kuitenkin haastattelun perusteella palautteen saamista ei koettu ongelmaksi – itse asiassa haastatellut työntekijät eivät kaivanneet työstä erityistä henkilökohtaista palautetta. Näin ollen alhaisesta tuloksesta ei voidakaan välttämättä tehdä suoraa päätelmää, että työntekijät toivoisivat palautetta enemmän. Eri mieltä on voitu olla yksinkertaisesti siksi, että palautetta ei saada, mutta silti se ei tarkoita, että sitä välttämättä kaivattaisiin. Näin ollen tulosta ei voida yksiselitteisesti pitää huonona. Jotta tulos olisi luotettavampi, täytyisi sama keskustelu liittyen palautteen saantia käydä useamman kuin yhden ryhmän kesken. Vasta tämän jälkeen voitaisiin tehdä luotettavia johtopäätöksiä siitä, onko alhainen tulos huono signaali vai ei. Kyseisen väittämän tulos olisi mahdollisesti ollut luotettavampi, jos kysymys olisi muotoiltu seuraavasti: "Esimieheni antaa työstä *riittävästi* jatkuvaa ja yksityiskohtaista palautetta". Tällöin olisi saatu täsmällisempää tietoa siitä, kuinka tyytyväisiä palautteen määrään ollaan.

Sama väärintulkinnan mahdollisuus koski urakehitysmahdollisuuksista viestimistä koskevaa tulosta. Moni vastaaja oli eri mieltä väitteen "organisaatiossa kerrotaan urakehitysmahdollisuuksista". Tämä saattaa johtua siitä, että organisaatiossa ei viestitä tästä asiasta, koska varsinaiset urakehitysmahdollisuudet kyseisessä työssä ovat hyvin rajalliset. Näin ollen tätäkään tulosta ei voida pitää itsestään selvästi hyvänä tai huonona – ehkä se kertoo yksinkertaisesti vain sen, viestitäänkö organisaatiossa tästä asiasta vai ei. Haastattelun tulokset osoittivat, että haastatellut työntekijät ovat

melko tyytyväisiä mahdollisuuksiinsa saada työnkuvaansa vaihtelua työpisteen sisäisellä työnkierrolla, ja toivat myös esille sen, että moni työntekijä ei edes olisi valmis vaihtamaan työtään.

Kyselytutkimusta pidetään tehokkaana tapana kerätä tietoa, mutta sen ongelmat on tarpeen tiedostaa tutkimusta tehdessä. Hirsjärvi ym. (2009, 195) mainitsevat kyselyn yleisimmiksi ongelmiksi seuraavat:

- 1) Tutkija ei voi tietää, kuinka tosissaan tutkimukseen osallistuneet ovat vastanneet kyselyyn.
- 2) Kyselyssä väärinymmärryksiä on vaikea hallita – on mahdollista, että tutkittava on ymmärtänyt kysymyksen toisin, kuin tutkija on tarkoittanut.
- 3) Kyselyä tehdessä ei voida tietää, kuinka hyvin vastaajat ovat perillä kysytyistä asioista.
- 4) Hyvän lomakkeen luominen vaatii tutkijalta aikaa ja taitoa.
- 5) On mahdollista, että joissakin tapauksissa vastaamattomuus nousee suureksi.

Tässä tutkimuksessa suurilta ongelmilta vältyttiin. Täytyy tosin muistaa, että kaikki ongelmat, kuten esimerkiksi väärinymmärrykset eivät välttämättä ilmene tutkijalle. Väärinymmärrysten mahdollisuus minimoitiin siten, että tutkija keskusteli kasvokkain kyselyn sisällöstä ja muodosta kohdeorganisaation toimitusjohtajan sekä henkilöstöpäällikön kanssa. Lisäksi kysely annettiin kommentoitavaksi kohdeorganisaation tehtaanjohtajalle. Näiden keskustelujen seurauksena kyselyyn tehtiin muutoksia, jotta se sopisi mahdollisimman hyvin kyseisen organisaation viitekehykseen. Keskustelujen myötä kyselyä arvioitiin myös työntekijän näkökulmasta, jolla pyrittiin varmistamaan, että se olisi kaikin puolin ymmärrettävä ja helppo täytettävä.

Kysely tulisi aina testata antamalla se kohdejoukon edustajille vastattavaksi (Heikkilä 1999, 60). Tässä tutkimuksessa kuitenkin ajateltiin, että organisaation edustajien kanssa käydyt keskustelut ja niiden pohjalta tehdyt muutokset kyselylomakkeeseen riittäisivät takaamaan kyselyn toimivuuden. Muutoksista huolimatta kyselyn ensimmäisen osion tehtävänanto, jolla selvitettiin mieluisia työyhteisöviestinnän keinoja, tuotti hankaluuk-

sia vastaajille. Vastauksia, joissa tehtävänanto oli ymmärretty väärin, ei huomioitu. Näin ollen kyselyssä ilmeni Hirsjärven ym. (2009, 195) mainitsema viides kyselyn ongelma: jossain tapauksissa ilmennyt suuri vastaamattomuus. Vastaamattomuus voidaan käsittää yksittäisen kysymyksen tai vastausosion suuren vastaamattomuuden lisäksi myös tutkimukseen osallistuneiden alhaisena määränä. Tässä tutkimuksessa vastausprosentti oli kuitenkin hyvä: 115/130 työntekijästä vastasi kyselyyn, jolloin kyselyn vastausprosentiksi muodostui 88. Näin korkea vastaajien määrä tekee tuloksista melko luotettavia ja yleistettäviä. Korkeaa vastausprosenttia todennäköisimmin edesauttoi kyselyn suorittaminen organisaation tiimipalaverin yhteydessä.

Tutkimusta arvioidaan yleensä reliabiliteetin ja validiteetin käsitteillä. Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta ja validiteetilla mittarin pätevyyttä. Tutkimuksen voidaan katsoa olevan reliabeli, mikäli tulokset ovat samoja tutkijasta riippumatta. Tutkimuksen validius taas voidaan todeta, jos tutkimuksessa on onnistuttu mittaamaan sitä, mitä on haluttukin mitata. (Hirsjärvi 2009, 231.)

Tässä tutkimuksessa kyselytutkimusta voidaan pitää reliabelina, sillä hyvin todennäköisesti kuka tahansa tutkija olisi saanut kyseiseltä ryhmältä samat tulokset. Kyselyn data käsiteltiin tarkasti, millä varmistettiin tulosten toistettavuus. Kyselytutkimusta voidaan myös pitää kyselyn ensimmäistä osiota lukuun ottamatta validina. Kyselyn tuloksista olisi mahdollisesti saatu monipuolisempia, mikäli taustamuuttujina olisi selvitetty vastaajien ikä ja sukupuoli. Tätä ei kuitenkaan koettu tarpeelliseksi, sillä kohdeorganisaation työyhteisöviestinnän nykytilaa haluttiin selvittää yleisemmällä tasolla. Teemakohtaisessa tulosten vertailussa tutkijalla saattaa olla merkitystä saatuihin tuloksiin. Vaikka tutkija onkin pyrkinyt objektiivisuuteen, valintoihin vaikuttaa väistämättä tutkijan subjektiivisuus (Eskola & Suoranta 2008, 210).

Haastattelun litteroinnissa pyrittiin objektiivisuuteen, ja aineistosta nostettiin esiin tutkimuksen kannalta keskeiset asiat. On kuitenkin muistettava, että aineiston käsittelyssä ja tulosten tulkinnassa on aina mukana tutkijan subjektiivisuus (Hirsjärvi ym. 2009, 281). Haastattelun tuloksista saataisiin

luotettavampia, mikäli samanlainen teemahaastattelu toteutettaisiin useammalle eri ryhmälle. Lisäksi tuloksista saataisiin mahdollisesti monipuolisempia, jos ryhmähaastattelun jäsenet valittaisiin sattumanvaraisesti, toisin kuin tässä tutkimuksessa tehtiin. Tässä tutkimuksessa tehtaanjohtaja oli ennalta valinnut ryhmähaastatteluun osallistuvat henkilöt. Kuten monesti ryhmätilanteissa, myös tässä ryhmähaastattelussa toiset henkilöistä puhuivat asioista rohkeasti ja paljon, kun taas jotkut tyytyivät pääasiassa myötäilemään muiden näkemyksiä.

7.4 Jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkimuksen haastatteluaineistosta nousi esiin vertaisviestinnän tärkeä merkitys työssä jaksamiselle ja työhyvinvoinnille. Vertaisviestintää olisikin hyödyllistä tarkastella perusteellisemmin, jotta työyhteisöviestinnän kokonaisuutta voitaisiin ymmärtää paremmin. Vertaisviestinnän tutkiminen ja kehittäminen olisi hyödyllistä etenkin tämän tutkimuksen kohdeorganisaation kaltaisessa suorittavaan työhön perustuvassa organisaatiossa, sillä suorittavassa työssä motivoiva tekijä on usein itse työn sijasta jokin ulkoinen seikka, kuten palkkio. Tutkimustiedon mukaan tällaisessa tilanteessa yhteenkuuluvuuden tunteella on erityisen tärkeä merkitys työntekijän motivaatioon (Deci & Ryan 2000, 73). Tällaisessa tutkimuksessa voitaisiin myös tarkastella sitä, miten esimiesviestintä ja vertaisviestintä suhteutuvat toisiinsa työyhteisöviestinnän kentällä – millaisia odotuksia työntekijöillä on näihin liittyen ja mitä kussakin osa-alueessa pidetään merkityksellisenä ja tärkeänä.

Tässä tutkimuksessa kohdeorganisaation viestinnän tilaa tarkasteltiin ainoastaan työntekijöiden näkökulmasta. Jatkossa tarpeellista olisi tutkia myös tutkimuksen kohdeorganisaation esimiesten käsityksiä työyhteisöviestinnästä, sen merkityksestä, sekä siitä, miten he näkevät viestinnän ja johtamisen suhteen. Näin voitaisiin saada tarpeellista lisäaineistoa kohdeorganisaation viestinnän kehittämiseen.

Työyhteisöviestinnän tilaa olisi hyödyllistä tutkia osallistuvan havainnoinnin kautta. Kyseistä tutkimusmenetelmää käyttäen tutkija pääsisi tarkastelemaan kohdettaan sen omassa ympäristössään; tutkijan ollessa tutkittavien kesellä, hän saa välitöntä tietoa tutkimuskohteensa käyttäytymisestä ja toiminnasta. Osallistuva havainnointi soveltuu hyvin erityisesti

vuorovaikutuksen tutkimiseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 213.) Tällainen tutkimuskohteen lähestymistapa mahdollistaisi kohteen kokonaisvaltaisemman ymmärtämisen ja antaisi siten monipuoliset mahdollisuudet työyhteisöviestinnän kehittämiseen.

KIRJALLISUUS

Alasuutari P. 2007. Laadullinen tutkimus. 3. uud. painos. Vaajakoski: Gummerus.

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

Aula P. 2000. Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen. Juva: WSOY.

Baard P., Deci E. & Ryan R. 2004. Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in work settings. *Journal of Applied Social Psychology* 34(10), 2045–2068.

Baldoni J. 2003. Great communication secrets of great leaders. Blacklick, OH, USA: McGraw-Hill Professional Publishing.

Berger P., & Luckmann T. 2009. Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. 5. painos. Helsinki: Gaudeamus.

Boseman G. 2008. Effective leadership in a changing world. *Journal of Financial Service Professionals* 62(3), 36–38.

Cheney G., Christensen L., Zorn T. & Ganesh S. 2004. Organizational communication in an age of globalization. Issues, reflections, practices. Long Grove, Illinois: Waveland press.

Craig R. 1999. Communication Theory as a Field. *Communication Theory* 9(2), 119–161.

Daft R., Lengel R., Trevino L. 1987. Message equivocality, media selection, and manager performance: Implications for information systems. *MIS Quarterly* 11(3), 354–366.

Deci E. & Ryan R. 2011. Self-Determination Theory. Teoksessa Kruglanski A., Higgins E., Van Lange P. (toim.) *Handbook of Theories of Social psychology*, 416–437.

- Deci E. & Ryan R. 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist* 55(1), 68-78.
- Eisenberg E., Goodall H., Trethewey A. 2007. *Organizational communication: balancing creativity and constraint*. Viides painos. Boston, New York: Bedford/St. Martin's.
- Eskola J. & Suoranta J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8. painos. Jyväskylä: Gummerus
- Goldhaber G., Dennis H., Richetto G. & Wiio O. 1984. *Information strategies: New pathways to management productivity*. Uud.painos. Norwood, New Jersey: Ablex
- Gray R. & Robertson L. 2005. Effective internal communication starts at the top. *Communication World* 22(4), 26-28.
- Great Place to Work® Institute Finland. Löydettävissä osoitteesta: <<http://www.greatplacetowork.fi/>> 8.12.2011.
- Grunig J., Grunig L. & Dozier D. 2002. *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum
- Grunig, J. & IABC Research Foundation. 1992. *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, New Jersey: Erlbaum.
- Hackman M. & Johnson G. 2009. *Leadership. A communication Perspective*. Long Grove, Illinois: Waveland Press.
- Heikkilä T. 1999. *Tilastollinen tutkimus*. 2. uud.painos. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. uud. painos. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.

- Joensuu S. 2006. Kaksi kuvaa työntekijästä - Sisäisen viestinnän opit ja postmoderni näkökulma. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Juholin E. 2009. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. 2. painos. Juva: WSOY.
- Juuti P. 2001. Johtamispuhe. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti P. 1989. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otava.
- Koskinen J. 2003. Kokonaisviestintä muutoksessa. Helsinki: Finn Lectura.
- Kouzes J. & Posner B. 2001. Rohkaiseva johtaja. Miten esimies palkitsee ja antaa tunnustusta. Helsinki: Rastor.
- Kunelius R. 1998. Viestinnän vallassa. Johdatusta joukkoviestinnän kysymyksiin. 1. painos. Juva: WSOY.
- Järvinen P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Porvoo: WSOY.
- Lehtonen J. 2000. Toimiva viestintä – yrityksen aineetonta pääomaa. Teoksessa Aula P. & Hakala S. (toim.) Kolmet kasvot. Helsinki: Loki-Kirjat, 187–210.
- Lunenburg F. 2011. Leadership versus management: A key distinction – at least in theory. *International Journal of Management, Business, and Administration* 14(1), 1–4.
- Miller K. 2009. Organizational communication. Approaches and processes. Viides painos. Boston: Wadsworth Cengage Learning.
- Raunio K. 1999. Positivismi ja ihmistiede. Sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt. Tampere: Tammer-Paino

Ruusuvuori J. 2010. Litteroijan muistilista. Teoksessa Ruusuvuori J., Nikander P. & Hyvärinen M. (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 424–431.

Salminen J. 2001. Johtamisviestintä. Mekanistinen maailmankuva murroksessa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino

Smythe J. 1996. The changing role of internal communication in tomorrow's company. *Managing Service Quality* 6(2), 41–44.

Tiensuu V., Partanen V., Aaltonen J. 2004. Onnellinen organisaatio: ihmisyyttä ja inhimillistä toimintaa. Helsinki: Edita

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

Yukl G. 2006. Leadership in organizations. Kuudes painos. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Åberg L. 1997. Viestinnän strategiat. Juva: WSOY.

Åberg L. 2000. Viestinnän johtaminen. 2. painos. Helsinki: Inforviestintä.

Åberg L. 2008. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Inforviestintä Gummerus Kirjapaino

LIITTEET

Liite 1: Kyselylomake

Syyskuu 2011
Organisaatio X
Työyhteisöviestinnän kysely

Hei,

Viime keväänä organisaatiossa X toteutettiin Great place to work - tutkimus. Tuloksista ilmeni, että tehtaan työntekijöiden ja johdon välisessä viestinnässä olisi kehittämisen varaa. Jotta osattaisiin kehittää oikeita asioita, on tarpeen kuunnella, mitä työntekijät viestinnältä toivovat.

Tällä kyselyllä selvitetään mielipiteitä organisaatio X:n työyhteisöviestinnästä. Työyhteisöviestinnällä tarkoitetaan esimiesten ja alaisten välistä vuorovaikutussuhdetta. Käyttämällä muutaman minuutin kyselyyn vastaamiseen annat tärkeää tietoa toiveistasi ja olet siten vaikuttamassa työpaikan viestinnän kehittämiseen.

Kysely on osa yhteisöviestinnän pro gradu -tutkielmaa, jota ohjaa yliopistonlehtori Pertti Hurme. Vastaukset annetaan nimettöminä ja tulokset käsitellään luottamuksellisesti.

Vastauksestasi kiittäen,

yhteisöviestinnän opiskelija
Riikka Wirpi
Jyväskylän yliopisto
Viestintätieteiden laitos

Miten toivot työyhteisöviestinnän järjestettävän?

Valitse seuraavista vaihtoehdoista kolme (3) sinulle mieluisinta tapaa.

1=tärkein 2=toiseksi tärkein 3=kolmanneksi tärkein

Epäviralliset keskustelut esimiehen ja työkavereiden kanssa	
Kahdenkeskiset keskustelut esimiehen kanssa	
Kahvitauot	
Sähköinen verkkopalvelu (intranet)	
Sähköposti	
Säännölliset viikkopalaverit	
Tiedotteet	
Tiedotustilaisuudet	

Miten seuraavia asioita koskeva viestintä ja tiedottaminen mielestäsi toimii?

(Huom. tässä yhteydessä arvioidaan vain viestinnän ja tiedottamisen toimivuutta, ei itse asian toimivuutta.)

Ympyröi mielipidettäsi vastaava numero.

1=toimii 2=toimii kohtuullisesti 3=tarvitsee kehittämistä 4=ei toimi

Asiakaspalaute ja reklamaatiot	1	2	3	4
Asiakasvierailut (tehtaalla)	1	2	3	4
Henkilömuutokset	1	2	3	4
Investointisuunnitelmat	1	2	3	4
Lomien ja vapaiden ajankohta	1	2	3	4
Muutokset tavarantoimittajissa	1	2	3	4
Ongelmat, poikkeamat ja häiriötilanteet	1	2	3	4
Organisaatiomuutokset	1	2	3	4
Palkka- ja palkkiojärjestelmän sisältö	1	2	3	4
Strategiset linjaukset	1	2	3	4
Tilaukanta	1	2	3	4
Tuotekehityshankkeet	1	2	3	4
Tuotemuutokset	1	2	3	4
Työturvallisuushankkeet	1	2	3	4

*Miten hyvin seuraavat väittämät vastaavat todellisuutta organisaatiossa X?
Ympyröi mielipidettäsi vastaava numero.*

1=täysin samaa mieltä 2=jokseenkin samaa mieltä 3=jokseenkin eri mieltä
4=täysin eri mieltä

Esimieheni huomioi vahvuuteni.	1	2	3	4
Esimieheni asettaa osatavoitteita, jotka helpottavat työssä kehittymistäni.	1	2	3	4
Esimieheni osoittaa selvästi työni tavoitteet osana yrityksen strategiaa.	1	2	3	4
Esimieheni kannustaa avoimeen viestintään.	1	2	3	4
Esimieheni on riittävästi läsnä ja saatavilla.	1	2	3	4
Esimieheni esittää selkeästi organisaation tavoitteet.	1	2	3	4
Esimieheni rohkaisee työn kehittämiseen.	1	2	3	4
Esimieheni kannustaa menestymiseen.	1	2	3	4
Esimiehelläni on organisaatiossa hyvä maine.	1	2	3	4
Esimieheni on avoin uusille ideoille.	1	2	3	4
Esimieheni antaa työstäni jatkuvaa ja yksityiskohtaista palautetta.	1	2	3	4
Esimieheni saa minut toimimaan tavoitteiden eteen.	1	2	3	4
Esimieheni selittää yhtiön tulevaisuuden vision ymmärrettävästi.	1	2	3	4
Esimieheni saa minut innostumaan työstäni.	1	2	3	4
Esimieheni viestii selvästi, mitä työskentelyltä odotetaan.	1	2	3	4
Esimieheni vie työntekijöiden kehitysideat ylimmän johdon tietoon.	1	2	3	4
Esimieheni kuuntelee näkökulmani ja mielipiteitäni.	1	2	3	4
Minulla on hyvät välit esimieheeni.	1	2	3	4
Minun on helppo keskustella esimieheni kanssa.	1	2	3	4
Arvostan esimiestäni.	1	2	3	4
Esimieheni arvostaa minua.	1	2	3	4
Esimieheni arvostaa tekemääni työtä.	1	2	3	4
Esimieheni kohtelee työntekijöitä tasa-arvoisesti.	1	2	3	4
Esimieheni toimii rehellisesti ja oikeudenmukaisesti.	1	2	3	4
Esimieheni välittää työntekijöistään.	1	2	3	4
Esimieheni pitää työntekijän puolia.	1	2	3	4
Esimieheni asettaa työntekijöiden näkökulman etusijalle.	1	2	3	4
Esimieheni luottaa, että hoidan työtehtäväni.	1	2	3	4
Esimieheni on sitoutunut työntekijöiden kehittämiseen.	1	2	3	4
Esimieheni antaa minulle mahdollisuuden työskennellä				
osaavien kollegoiden kanssa parantaakseni työni tulosta.	1	2	3	4
Esimieheni auttaa etsimään ongelmieni ratkaisuja.	1	2	3	4
Esimieheni arvioi osaamistani ja kykyjäni.	1	2	3	4
Esimieheni antaa työntekijöille sopivia työtehtäviä.	1	2	3	4
Esimieheni auttaa työni onnistumisen kannalta olennaisen tiedon				
ja työvälineiden löytämisessä.	1	2	3	4
Esimieheni ottaa vastuun onnistumisista ja epäonnistumisista.	1	2	3	4
Esimieheni kykenee analyttiseen ajatteluun.	1	2	3	4
Esimieheni osaa toimia häiriötilanteissa.	1	2	3	4
Esimieheni luo selviä työsuunnitelmia ja aikatauluja.	1	2	3	4
Työn opastus on järjestetty hyvin.	1	2	3	4

Miten seuraavat väittämät vastaavat todellisuutta organisaatiossa X? Huom. Johdolla tarkoitetaan tehtaan tai yhtiön johtoa - koko johtoryhmää, ei vain toimitus-/tehtaanjohtajaa.

Ympyröi mielipidettäsi vastaava numero.

1=täysin samaa mieltä 2=jokseenkin samaa mieltä 3=jokseenkin eri mieltä
4=täysin eri mieltä

Johto on halukas jakamaan tietoa työntekijöiden kanssa.	1	2	3	4
Työntekijöiden keskinäinen viestintä toimii hyvin.	1	2	3	4
Johdon viestintä vaikuttaa tehokkaasti työntekijöiden toimintaan.	1	2	3	4
Minua rohkaistaan keksimään uusia tapoja ratkaista ongelmia.	1	2	3	4
Työntekijöitä rohkaistaan pitkäjänteiseen ajatteluun.	1	2	3	4
Organisaatiossa kerrotaan urakehitysmahdollisuuksista.	1	2	3	4
Uusien ratkaisujen etsimiseen rohkaistaan epäonnistumisista huolimatta.	1	2	3	4
Johto tietää, mikä on työntekijän näkökulmasta olennaista tietoa.	1	2	3	4
Johdon viestintä on helposti ymmärrettävää.	1	2	3	4
Johto välittää työntekijöistään.	1	2	3	4
Organisaation X toiminnalla on selvä tarkoitus.	1	2	3	4
Organisaatio X on mielestäni oikeudenmukainen työpaikka.	1	2	3	4
Organisaatio X on joustava ja halukas toiminnan kehittämiseen.	1	2	3	4
Organisaatiossa X korostetaan asiakastyytyvää.	1	2	3	4
Organisaatiossa X korostetaan tuotteiden laatua.	1	2	3	4

Ympyröi sopiva vaihtoehto.

Haluan keskustella esimieheni kanssa muutoksista ja muista työhön liittyvistä asioista...

- 1) päivittäin
- 2) viikoittain
- 3) kuukausittain
- 4) heti kun merkittäviä asioita tapahtuu.

Haluan käydä kehityskeskusteluja...

- 1) kerran vuodessa
- 2) kaksi kertaa vuodessa
- 3) useammin kuin kaksi kertaa vuodessa
- 4) en lainkaan.

Missä tiimissä työskentelet? Rastita oikea vaihtoehto.

Pintakäsittelytiimi	<input type="checkbox"/>
Osavalmistustiimi	<input type="checkbox"/>
Alumiinitiimi	<input type="checkbox"/>
Kokoonpanotiimi	<input type="checkbox"/>
Sisäpuitetiimi	<input type="checkbox"/>

Kiitos vastauksestasi!

Liite 2: Ryhmähaastattelurunko

Ryhmähaastattelurunko & apukysymykset

Alkuun viriketehtävä (tiedotteen lukeminen):

- ⤴ Mitä tiedote antaa sinulle?
- ⤴ Jäätkö kaipaamaan jotain tietoa?
- ⤴ Kiinnostavatko nämä asiat sinua?
- ⤴ Mitkä asiat kiinnostavat paljon, mitkä vähän?
- ⤴ Vaikuttavatko tiedotteessa esitetyt asiat omaan työhösi? Jos vaikuttavat, niin miten?
- ⤴ Ovatko asiat helposti ymmärrettävissä?
- ⤴ Tavoittavatko vastaavat tiedotteet sinut helposti, vai jäävätkö ne usein huomaamatta/lukematta? Haluaisitko saada tiedotteen omaan henkilökohtaiseen sähköpostiin?
- ⤴ Entä haluaisitko, että sinulla olisi työpaikan sähköposti, jonne tiedote tulisi?
- ⤴ Mitä ajatuksia sinussa herätti tiedotteessa esitetty organisaation tavoite tulla yhdeksi Suomen parhaimmista työpaikoista?

Teemat varsinaiseen haastatteluun:

1) Työyhteisöviestinnän eri sisältöjä koskeva viestintä

- ⤴ Tulosten mukaan seuraavia asioita koskeva viestintä tarvitsee kehittämistä: ongelmat, poikkeamat, häiriötilanteet, tuotemuutokset, tuotekehityshankkeet, muutokset tavaran toimittajissa. Käykö usein niin, että esim. tuotemuutoksia koskeva tieto ei tavoita sinua ollenkaan, vaan se tulee yllättäen työssä vastaan?
- ⤴ Mistä/mitä kautta yleensä saat em. asioita koskevan tiedon? Mistä/mitä kautta toivoisit saavasi tiedon?
- ⤴ Onko tieto riittävää? Saatko sitä tarpeen vaatiessa helposti lisää? Jos saat, niin mistä?
- ⤴ Miten esimerkiksi häiriötilanteita koskevaa viestintää voitaisiin mielestäsi kehittää?
- ⤴ Miten hyvin/nopeasti tieto kulkee eri tiimien tai tuotantovaiheiden välillä?
- ⤴ Olisiko tiimien välistä viestintää tarpeen kehittää?
- ⤴ Pystyisitkö itse vaikuttamaan viestinnän toimivuuteen?

2) Työssä kehittyminen & vaikuttamismahdollisuudet

- ⤴ Voitko vaikuttaa työhösi?
- ⤴ Haluaisitko vaikuttaa työhösi nykyistä enemmän? Jos haluaisit, niin miten/mihin asioihin?
- ⤴ Mitä muuttaisit työssäsi?

- ⤴ Mitä säilyttäisit ennallaan?
- ⤴ Olisitko halukas muuttamaan työsi kuvaa aika ajoin?
- ⤴ Olisiko se mielestäsi tarpeellista?
- ⤴ Jos sinulla on kehittämisidea, vietkö sen eteenpäin? Jos viet, niin reagoidaanko siihen?
- ⤴ Ilmoitatko eteenpäin esim. puutteista, vioista tai huonoista tuotteista, jotka vaikeuttavat työtäsi? Reagoidaanko ilmoituksiin?
- ⤴ Haluaisitko ottaa enemmän vastuuta työprosessin suorittamisesta? Työn kehittämisestä?
- ⤴ Olisiko sinulla ideoita, miten esimerkiksi tiettyä työvaihetta voitaisiin kehittää toimivammaksi?

3) Palautteen vaihdanta

- ⤴ Jos jokin asia ei toimi tai se voisi toimia paremmin, vietkö asian eteenpäin? Onko sillä vaikutusta?
- ⤴ Keneltä toivoisit saavasi palautetta työstäsi?
- ⤴ Millä tavalla/missä tilanteissa/kuinka usein toivoisit saavasi palautetta?
- ⤴ Annatko esimiehellesi palautetta tarpeen vaatiessa? Jos, niin millaiseksi koet sen?
- ⤴ Kannattaako sinun antaa palautetta? Ts. reagoidaanko palautteeseen?
- ⤴ Mikä merkitys mielestäsi palautteen saamisella on?

4) Esimiehen ja työntekijöiden välinen suhde

- ⤴ Miten esimies voi kannustaa/rohkaista työssäsi?
- ⤴ Mikä sinua kannustaa/motivoi tekemään työtä? Mikä palkitsee?
- ⤴ Mikä vaikuttaa eniten työssä jaksamiseesi: työkaverit, esimies, itse työ, jokin muu, mikä?
- ⤴ Mitä kaipaat/odotat esimieheltäsi?

5) Epäviralliset keskustelut

- ⤴ Keskustelut oli toivotuin viestinnän keino – missä tilanteissa haluaisit keskustella esimiehen kanssa?
- ⤴ Miten viestintä voitaisiin järjestää niin, että tarpeellinen tieto vaihtuisi epävirallisten keskustelujen kautta?

6) Ylimmän johdon viestintä

- ⤴ Onko ylimmän johdon viestintä ymmärrettävää?
- ⤴ Mitä toivot ylimmän johdon viestinnältä?