

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamistieteiden laitos

SISÄISEN VIESTINNÄN TEHOKKUUS KUNTAORGANISAATIOSSA
– tapaustutkimus Sastamalan perusturvakuntayhtymä

Hallintotiede
Pro Gradu -tutkielma
Heinäkuu 2010
Ohjaaja: Risto Harisalo

Katja Halonen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto

Johtamistieteiden laitos

Tekijä:

HALONEN, KATJA

Tutkielman nimi:

Sisäisen viestinnän tehokkuus kuntaorganisaatiossa -
tapaustutkimus Sastamalan perusturvakuntayhtymä

Pro Gradu –tutkielma:

103 sivua, 14 liitesivua

Aika:

Heinäkuu 2010

Avainsanat:

Organisaatioviestintä, sisäinen viestintä, johtaminen,
organisaatio, Sastamalan perusturvakuntayhtymä

Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää, miten tehokasta sisäinen viestintä on tällä hetkellä Sastamalan perusturvakuntayhtymässä. Tavoitteeseen pyritään kvantitatiivisen tutkimusotteen avulla, jolloin tavoitteena on kuvata ja selittää ilmiötä kohteessa. Tiedonintressi on hermeneuttinen.

Tutkimuksen aineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella Sastamalan perusturvakuntayhtymän henkilökunnalta. Tutkimuksen kohdejoukkona oli koko Saspenn henkilökunta. Vastaajat olivat kaikilta organisaation tasoilta ja maantieteellisesti vastaajat olivat hajautuneet neljän eri kunnan alueilla toimiviin yksiköihin.

Tulokset osoittavat, että Saspenn sisäinen viestintä ei ole käytettyjen kriteerien mukaan niin tehokasta kuin se voisi olla. Johtaminen, organisaatorakenne ja –ilmapiiri, valtauttaminen, kaksisuuntainen symmetrinen viestintäjärjestelmä ja strateginen suunnittelu olivat tutkimuksessa käytetyt ulottuvuudet, joita mitattiin ja testattiin SPSS –tilasto-ohjelman avulla.

Lähiesimiesten johtamiseen ollaan melko tyytyväisiä mutta ylimmän johdon toimintaan kaivattiin parannusta. Organisaatorakenne on tutkimuksen mukaan liian hierarkkinen ja joustamaton. Organisaatioilmapiiriin oltiin melko tyytyväisiä, tosin byrokraattisuuteen ja johtajakeskeisyyteen pitäisi kiinnittää huomiota. Valtauttamisessa ei myöskään ole onnistuttu täydellisesti. Työntekijät voivat päättää omaa työtään koskevista asioista melko vapaasti mutta heidän mielipiteitään tulisi huomioida enemmän koko organisaatiota koskevassa päätöksenteossa. Myöskään viestintäjärjestelmä ei toimi kaksisuuntaisen symmetrisen järjestelmään tapaan. Varsinkin palautteen antamiseen lähiesimiesten tulisi panostaa enemmän. Strategisesta suunnittelusta Saspessa on kyllä puhuttu ja tiedotettu mutta työntekijät kokevat, että heillä ei ole ollut mahdollisuutta osallistua strategiatyöhön.

Esimiesten koulutuksen avulla heidän viestinnällistä toimintaansa voitaisiin parantaa. Organisaatorakennetta pitäisi mataloittaa ja joustavoittaa, jotta viestit pääsisivät kulkemaan vapaammin organisaation eri tasoilla. Työntekijät pitäisi ottaa koko organisaatiota koskevaan päätöksentekoon paremmin mukaan.

SISÄLLYS

I JOHDANTO	5
II TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT	7
2.1 Tutkimuksen päätehtävän asettaminen	7
2.2 Tutkimuksen tavoite	10
2.3 Tutkimuksen näkökulman valinta.....	15
III TEOREETTINEN VIIITEKEHYS	18
3.1 Tutkimuksen pääkäsitteet ja niiden väliset suhteet.....	18
3.2 Organisaatio	19
3.2.1 Organisaation määrittelyä	19
3.2.2 Julkinen organisaatio vs. yksityinen organisaatio	21
3.2.3 Organisaation ominaisuudet	22
3.3 Johtaminen	24
3.3.1 Mitä johtajuus on?	24
3.3.2 Johtajuuden uudet tuulet	26
3.4 Organisaatioviestintä vai sisäinen viestintä?	29
3.5 Sisäisen viestinnän tehokkuus ja sen mittaaminen.....	30
3.5.1 Organisaatioviestinnän tehokkuuden arviointi	33
3.5.2 Ylivoimaisen organisaation tunnusmerkit Grunigin mukaan	35
3.5.3 Sisäisen viestinnän tehokkuuden mittaaminen sen tehtävien avulla	40
3.6 Sisäisen viestinnän laatutekijät ja laadun mittaaminen.....	41
3.6.1 Organisaatioviestinnän laatukriteerit	41
3.6.2 Kuntaorganisaation sisäisen viestinnän laadun mittaaminen	45
IV TUTKIMUSKOHTTEEN ESITTELY.....	50
V TUTKIMUSAINIESTON KERUU JA KÄSITTELY.....	52
5.1 Tutkimusmenetelmä ja aineiston kerääminen.....	52
5.2 Mittarin rakenne ja tutkimustulosten käsitleminen	55
5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arvioiminen	56
5.4 Tutkimusaineiston käsittely.....	57
VI TUTKIMUSAINIESTON ESITTELY.....	60
VII ANALYYSI SISÄISEN VIESTINNÄN TEHOKKUUDESTA	68
7.1 Johtaminen	68
7.2 Organisaatio	75
7.3 Valtauttaminen.....	83
7.4 Kaksisuuntainen symmetrinen viestintäjärjestelmä	86
7.5 Strateginen suunnittelu.....	91

VIII JOHTOPÄÄTÖKSET	97
IX LOPUKSI.....	102
LÄHTEET.....	104
LIITTEET	107
LIITE 1 Saatekirje	107
LIITE 2 Kyselylomake	108

I JOHDANTO

Kuvitellaanpa, että kahvipöydän ääreen on kokoontunut sekalainen joukko firman työntekijöitä ja he keskustelevat huhuista, jotka pyörivät kaikkien huulilla: ainakin parikymmentä työntekijää on saamassa potkut. Tai, että potilas on saamassa väärää lääkettä sairaanhoitajalta, joka toimii eilispäivän tietojen perusteella eikä siis tiedä, että potilaan diagnoosi on muuttunut yön aikana. Tai, että mökiltään järven rannalta usean sadan kilometrin päästä kaupunkiin palaava etätyöntekijä, saapuu viime tingassa tärkeään osastopalaveriin firmansa pääkonttoriin vain huomatakseen, että ketään ei olekaan paikalla, koska palaveri on siirretty huomiselle.

Edellä esitetyt esimerkit ovat karrikoituja mutta yhtä kaikki mahdollisia nyky-yhteiskunnassa. Näitä esimerkkejä yhdistää yksi yhteinen tekijä: organisaation sisäinen viestintä. Missään näistä tapauksista se ei toimi tehokkaasti eikä missään nimessä niin kuin sen pitäisi toimia. Sisäisen viestinnän ongelmat voivat aiheuttaa organisaatiolle erilaisia vaikeuksia kuten taloudellisia tappioita, tahroja organisaation maineeseen ja sitä kautta sidosryhmien luottamuksen menetyksen tai jopa oikeudelliseen vastuuseen joutumisen.

Organisaation sisäisen viestinnän tärkeys on tunnistettu vasta viime vuosikymmeninä, ja 1980-luvulta lähtien sen merkitys organisaation menestymiselle ja tehokkuudelle on tunnustettu myös laajemmin eri tieteenaloilla. Sisäinen viestintä on liima, joka pitää organisaation kasassa.

Organisaation sisäinen viestintä on toimintaa, joka rajautuu organisaation rajojen sisäpuolelle ja sen kohteena ovat nimenomaan sisäiset sidosryhmät kuten työntekijät, esimiehet, ylempi johto sekä osa-aikaiset ja ulkomailla työskentelevät. Tässä työssä sisäinen viestintä käsittää siis kaiken viestinnän työyhteisön sisällä niin formaalin kuin informaalinen, verbaalisen ja non-verbaalisen, suunnitellun ja suunnittelemattoman, kasvokkain tapahtuvan ja jonkin viestintäkanavan kautta kulkevan. Organisaatiossa tieto kulkee joka suuntaan kaiken aikaa. Kun esimies juttelee yksittäisen alaisensa kanssa, kun kollegat keskustelevat keskenään kahvihuoneessa, kun henkilöstö on kokoontunut osastopalaveriin kuulemaan organisaation

uusista strategioista, kaikki tämä on kasvokkain tapahtuvaa sisäistä viestintää. Siihen vielä kun lisätään puhelimitse, sähköpostin, intranetin tai ilmoitustaulun kautta tapahtuva tiedonvälitys, on soppa kasassa, ja sitä keitosta nimitetään sisäiseksi viestinnäksi.

Sisäisen viestinnän merkitys johtamisessa ja onnistuneen sisäisen viestinnän merkitys organisaation menestymiselle ovat tosiasioita, jotka organisaation kannattaa ottaa vakavasti. Sisäisen viestinnän tärkeimpänä tehtävänä on tukea organisaation perustoimintaa mahdollisimman hyvin niin, että työntekijät saavat kaiken tarvitsemansa tiedon helposti, nopeasti ja vaivattomasti tarvitsematta käyttää tiedonhankintaan kallisarvoista aikaansa. Kun sisäinen viestintä tukee organisaation päivittäistä toimintaa parhaalla mahdollisimmalla tavalla, työntekijät voivat keskittyä olennaiseen ja silloin he pystyvät toimimaan myös kaikista tehokkaimmin.

Kuntaorganisaatioiden johdon ja esimiesten näkemyksiä sisäisestä viestinnästä ja sen tehokkuudesta ei ole juurikaan tutkittu. Tämä voi johtua siitä, että sisäistä viestintää ei ole aikaisemmin mielletty yhdeksi johdon tärkeimmistä tehtävistä. Jos sisäistä viestintää on tutkittu kunta tasolla, niin näkökulma on yleisesti ollut työntekijöiden. Kuntalaisviestintää, kuntalaisten osallistumista, kunnan tiedottamista ja kuntamainetta on tarkasteltu useissa tutkimuksissa mutta sisäinen viestintä on jäänyt huomattavasti vähemmälle. Mielenkiintoisen tutkimuskohteen siitä tekee se, että kuntaorganisaation rakenne, laajuus ja moninaisuus tekevät siitä erilaisen organisaation verrattuna yksityisen sektorin organisaatioihin.

II TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT

2.1 Tutkimuksen päätehtävän asettaminen

Kymmenen viimeisen vuoden aikana tutkimuksia organisaatioiden viestinnästä, esimerkiksi sisäisestä, sidosryhmä-, markkinointi- ja esimiesviestinnästä, on tehty jonkin verran. Yleensä tutkijoiden, varsinkin opinnäytetöiden tekijöiden, tavoitteena on ollut sisäisen viestinnän toimivuuden kartoittaminen. Mitään järjestelmällistä ja kovinkaan päämäärähakuista tutkimus ei ole ollut. Myös alan kotimaisten ja kansainvälisten asiantuntijoiden mielestä viestinnän tutkimus on vielä lasten kengissä, vaikka ala on saavuttanut tunnustetun tieteellisen oppialan aseman kansainvälisestikin. (Vrt. Marques 2010; luku 3)

Viestinnän merkitys organisaation toiminnalle ja menestymiselle on kuitenkin vihdoin tunnistettu ja tutkimuksia organisaatioviestinnästä ja sen tehokkuudesta sekä hyödynnettävyydestä organisaation menestykselle alkaa varmasti tulla lähitulevaisuudessa yhä enemmän. Aiempia tutkimuksia leimaa yksi yhteinen piirre, johon toivottaisiin muutosta jatkossa, ne on tehty pelkästään työntekijöiden näkökulmasta, jolloin johdon näkökulma on sivuutettu. Henkilöstöä on haastateltu ja heidät on laitettu vastaamaan kaikenmaailman kyselyihin ja he ovat sen auliisti tehneet toiveenaan kenties parempi huomina. Liian usein tällaisten tutkimusten anti on kuitenkin jäänyt puolitiehen, sillä tulosten oltua vähänkin kriittisempiä, on ne haudattu kaikessa hiljaisuudessa mappi ö:hön ja toiminta on jatkunut samaan tahtiin kuin ennen. Tai sitten tulokset on kyllä julkaistu, mutta mihinkään toimenpiteisiin ei ole ryhdytty parannuksien aikaansaamiseksi.

Henkilöstöltä kysyttäessä mielipiteitä ja näkemyksiä oman organisaation viestintäilmapiiristä, työtyytyväisyydestä, työmotivaatiosta, tiedonkulusta ja sitoutumisesta, he esittävät omat käsityksensä, jotka yleensä poikkeavat huomattavasti johdon ja esimiesten näkemyksistä. Esimiesten mukaan kaikki saattaa toimia sujuvasti, alaiset ovat motivoituneita ja ahkeria, tieto kulkee riittävästi joka suuntaan ja työtyytyväisyys on huipussaan. Kun taas työntekijöiden mielestä mikään ei toimi, he ovat ahdistuneita, epä tietoisia ja stressaantuneita, heillä ei ole aavistustakaan, mitä johto suunnittelee, ja heille on yhdentekevää, miten oma organisaatio

menestyä. Johdon ja työntekijöiden näkemykset sisäisestä viestinnästä voivat olla tyystin erilaiset, heidän mielipiteidensä välillä voi olla suunnattoman suuri kuilu.

Tämän kuilun tutkiminen on erityisen mielenkiintoista, mutta se on myös tärkeää, jotta osapuolet saataisiin tietoisiksi toistensa eroavista mielipiteistä. Kun ongelmat sisäisessä viestinnässä ensin tunnustetaan ja nimetään, niin sen jälkeen niitä voidaan alkaa ratkaisemaan yhteistyössä. Koska johtamisprosessissa on kaksi osapuolta, on päivänselvää, että molempien osapuolten näkemykset on otettava tarkastelun kohteeksi.

Tällä tutkimuksella halutaan arvioida kuntaorganisaation sisäisen viestinnän tehokkuutta. Päättökysymyksiä ovat, miten tehokasta organisaation sisäinen viestintä on tällä hetkellä ja mitkä tekijät rajoittavat tai edistävät sisäisen viestinnän tehokkuutta. Lisäksi pyritään vastaamaan kysymykseen, miten sisäisen viestinnän tehokkuutta voidaan kohdeorganisaatiossa parantaa. Tutkimuskysymyksen valintaa perustellaan seuraavassa.

Ensimmäinen argumentti liittyy johtamisen ja viestinnän läheiseen suhteeseen. Nimittäin tutkimusten mukaan johtajien ja esimiesten työajasta jopa 80 % on viestintää. Ilman viestintää ei voi johtaa. Johtaminen ja viestintä kulkevat käsi kädessä, eikä niitä ole mielekästä erottaa toisistaan. Onkin esitetty, että kyseessä on saman asian kaksi eri näkökulmaa, eikä kaksi eri ilmiötä. (Juholin 1999, 85) Johto ja esimiehet tarvitsevat viestintää esim. vision viestimiseen, yhteisten tavoitteiden asettamiseen, delegointiin, koordinoointiin, palautteen antamiseen sekä yksilöiden ja ryhmien työmotivaation nostattamiseen. Sisäisen viestinnän tavoitteena on tukea työyhteisön toimintaa, siis tuloksen tekemistä, eli se ei kuitenkaan ole arvo sinänsä. Näin ollen viestintä on työyhteisön voimavara, resurssi, johon on investoitava. Viestintää tulee suunnitella, johtaa ja valvoa kuten muidenkin voimavarojen käyttöä, koska se sitoo aikaa, rahaa ja ihmisiä. (Åberg 1997, 34) Näin ollen tehokkaalla sisäisellä viestinnällä organisaatio voi parantaa tulostaan ja menestystään.

Toinen argumentti liittyy johtajien viestintätaitoihin ja heidän suhtautumiseensa viestintään. Johtajien ja esimiesten viestintävalmiuksien ja viestinnän tärkeydestä on käyty runsaasti keskusteluja viime vuosikymmenien aikana. Monet organisaatiotutkimukset kuitenkin

osoittavat, että viestintä ja johtaminen eivät kytkeydy toisiinsa arjen toiminnassa, vaan niitä pidetään yhä edelleen erillisinä toimintoina. Johto ja esimiehet pyrkivät delegoimaan viestinnän johtamisen muille yleensä ajanpuutteeseensa vedoten. Muutos viestintäkäytäntöihin ja -kulttuuriin voidaan saada aikaan vain sillä, että johto ja esimiehet sitoutuvat viestintään ja ymmärtävät olevansa itse suurin este viestinnän kehittämiseksi. (Juholin 1999, 87)

Kolmanneksi sisäisen viestinnän tehokkuutta on tärkeää tutkia, koska sillä on suora yhteys työssä viihtymiseen ja työ hyvinvointiin. Työntekijöiden viestintätyytyväisyyden ja sen myötä myös työtyytyväisyyden on huomattu olevan yhteydessä johtamistyyliin ja viestinnän sisältöihin organisaation suunnitelmia ja tavoitteita koskien. Johtamistyyliin sisältyy esimiesten henkilökohtaisten viestintävalmiuksien lisäksi halu viestiä työntekijöilleen tärkeistä asioista sekä kuunnella henkilöstön ajatuksia ja mielipiteitä. (Juholin 1999, 82 – 83) Työtyytyväisyyttä ja sitä kautta työmotivaatiota voidaan siis kasvattaa johtamistyylin ja sisäisen viestinnän avulla. Työhönsä tyytyväinen työntekijä antaa itsestään 3/4 tai jopa 4/4, kun taas tyytymätön työntekijä panostaa organisaatioonsa vain 1/4 työpanoksestaan. (Åberg 2000, 91 – 107)

Neljäs argumentti päätutkimusongelman valinnalle on se, että johdon näkökulmaa sisäisen viestinnän tutkimuksissa ei ole otettu huomioon niin usein kuin työntekijöiden. Kuitenkin johdon sitoutuminen viestintään on elintärkeää mikäli viestintä- ja työtyytyväisyyttä halutaan parantaa. Niiden myötä myös organisaation tehokkuus tulee kasvamaan. Vaikka tutkimuksissa on osoitettu näiden tekijöiden välinen yhteys, viestinnän ja johtamisen yhteen kytkeminen ei tunnu olevan organisaatioiden arjessa niin yksiselitteistä. Tämä johtunee johtajien ja esimiesten asenteesta viestintää kohtaan sillä, jos he tiedostaisivat ja ymmärtäisivät viestinnän merkityksen johtamisessa, heidän toimintansa ja suhtautumisensa siihen hyvin todennäköisesti muuttuisi. Lisäksi johtajien ja esimiesten henkilökohtaisten vuorovaikutustaitojen merkitys on myös ratkaiseva. Jos heillä ei ole näitä taitoja, se näkyy erityisesti viestinnän toimivuudessa ja viestintäilmapiirissä. Tässä tutkimuksessa kohderyhmänä onkin sekä työntekijät että esimiehet, jolloin näiden ryhmien välisiä vertailuja asenteissa ja mielipiteissä viestintää kohtaan voidaan vertailla.

Viides ja viimeinen argumentti liittyy siihen, että organisaatioiden korkeinta johtoa myöten on oltu viime aikoina kiinnostuneita tietämään, miten kunnollinen ja hyvä viestintä liittyy organisaatioiden menestymiseen. Tutkimus on nimittäin paljastanut suoran yhteyden laadukkaan viestinnän, tuottavuuden ja vähentyneiden työstä poissaolojen välille. Lisäksi tutkimukset osoittavat, että tyytyväisyydellä organisaatioviestintään (sisäiseen viestintään) on positiivinen yhteys työsuoritukseen ja tuottavuuteen, organisaatioon sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. (Byrne & LeMay 2006 artikkelissa Marques 2010, 49) Robertsonin (2005 artikkelissa Marques 2010, 50) mukaan vaikka viestinnän ja organisaation menestyksen välistä positiivista yhteyttä on tutkittu, niin silti tätä ei ole osattu organisaatioissa käyttää hyödyksi. Hän kuvaa nykyorganisaatioita mässäilijöiksi, jotka ovat nääntymäisillään oikeanlaisen informaation puutteesta. Ne suorastaan vaativat saada sellaista tietoa, joka tyydyttää työntekijöiden tarpeen jakaa ymmärtämystä ja merkityksiä sekä kasvattaa luottamusta. Robertson (2005 artikkelissa Marques 2010, 50) jatkaa, että tällä radikaalien organisaatiomuutosten aikakaudella, jolla perustavanlaatuiset suhteet organisaation ja sen jäsenten välillä muuttuvat jatkuvasti, työntekijä ja esimies, johdettava ja johtaja tarvitsevat kipeästi hyvää viestintää. Marques (2010, 50) toteaaakin lopuksi, että ristiriidat alan tutkijoiden välillä merkitsee sitä, että organisaatioviestintää ja varsinkin sen vaikutuksia organisaation menestymiselle tulee jatkossa tutkia lisää.

2.2 Tutkimuksen tavoite

Tutkimus tuottaa monenlaista tietoa. Tutkijan tiedonhankintaa ohjaavat taustalta löytyvät tieteenfilosofiset lähtökohdat. Riippuen siitä millaista tietoa halutaan tuottaa, tutkija tekee erinäisiä tieteenfilosofisia valintoja tutkimuksensa alkajaisiksi. Tutkiminen on aina valintojen ja päätösten tekoa. Nämä valinnat ja päätökset vaikuttavat siihen, millainen tutkimuksesta lopulta tulee, millaista tietoa se tuottaa ja mihin tarkoitukseen. Jos tutkija olisi valinnut toisin, tutkimuksesta olisi tullut aivan erilainen, se olisi tuottanut luonteeltaan erilaista tietoa toiseen tarkoitukseen. Vaikka valinnat eivät aina olisikaan kovin näkyviä tai tietoisia, ne on kuitenkin tehtävä jollakin tasolla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 114 - 115)

Habermasin (1987 teoksessa Nykänen 2007) mukaan on olemassa kolme erilaista tiedonintressiä eli tiedonhankinnan taustalla vaikuttavaa lähtökohtaa. Tutkija valitsee tiedonintressin sen mukaan, mihin hän tutkimuksellaan pyrkii. Jos tutkija haluaa löytää yhteisöllisistä ilmiöstä lainalaisuuksia ja rakentaa ilmiöille erilaisia syy-seuraussuhteita, vie hän tutkimustaan eteenpäin teknisen tiedonintressin siivittämänä. Tällöin taustalla on luonnontieteellinen tai positivistinen tieteen ihanne, jonka mukaan kaikki tieto on peräisin suorista aistihavainnoista ja loogisesta päättelystä, joka perustuu tutkijan omiin havaintoihin. Tiedon avulla pyritään ”sosiaalisen todellisuuden hallintaan”. (Hirsjärvi ym. 2004, 130; Nykänen 2007)

Hermeneuttisen tiedonintressin mukaan tavoitteena on tuottaa tietoa, jonka avulla lisätään sosiaalisen todellisuuden ymmärtämistä. Yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa varsinkin pyritään turvaamaan ja edistämään yhteisöjen keskinäistä ymmärtämystä ja itseymmärrystä. Taustalla vaikuttaa hermeneuttinen filosofia. (Nykänen 2007) Hermeneuttisen menetelmän avulla pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan ihmisen toimintaa, kulttuuria tai tekstiä ja selvittämään merkityksiä.

Emansipatorinen tiedonintressi tähtää sosiaalisen todellisuuden muuttamiseen tutkimustiedon avulla. Pyrkimyksenä on tuottaa tietoa, jonka avulla voidaan vapautua toimintaa ohjaavista rajoitteista ja kahleista kuten esimerkiksi sosiaalisista ja mentaalisisistä pakotteista ja rajoitteista. Taustalla vaikuttaa kriittinen teoria. (Nykänen 2007)

Tiedonintressin lisäksi tutkijan täytyy pohtia tutkimuksensa tieteellistä tehtävää tai tarkoitusta. Hirsjärvi ym. (2004, 129 – 130) jakaa tutkimuksen tarkoituksen kartoittavaan, selittävään, kuvailevaan tai ennustavaan. Kartoittavan tutkimuksen tarkoituksena on yleensä katsoa mitä tapahtuu, etsiä uusia näkökulmia ja selvittää tunnettuja ilmiöitä. Kuvailevan tutkimuksen tehtävänä on esittää tarkkoja kuvauksia henkilöistä, tapahtumista tai tilanteista sekä dokumentoida ilmiöistä keskeisiä ja kiinnostavia piirteitä. Yleensä tutkimusstrategiana tällöin on kvalitatiivinen tapaus-, kenttä- tai survey-tutkimus. Näiden lisäksi tutkimuksen tarkoituksena voi olla selittäminen tai ennustaminen. Jos tutkimuksen tehtävä on selittävä, silloin tutkija etsii selitystä tilanteelle tai ongelmaan, yleensä kausaalisten syy-seuraus-

suhteiden muodossa. Ennustavan tutkimustehtävän tutkija asettaa tutkimukselleen silloin, kun hän pyrkii ennustamaan tapahtumia tai ihmisten toimintoja, jotka ovat seurauksena ilmiöstä. Tiettyyn tutkimukseen voi sisältyä useampia eri tarkoituksia ja se voi myös muuttua tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi ym. 2004, 129 – 130)

Heikkilä (2004, 14 – 15) jakaa empiiriset tutkimukset niiden tarkoituksen perusteella kartoittaviin, kuvaileviin, selittäviin, kokeellisiin, toimintatutkimuksiin, evaluaatiotutkimuksiin sekä ennustaviin tutkimuksiin. Kartoittava tutkimus on Heikkilän mukaan lähinnä vapaamuotoinen tutkimus, jolla lähinnä valaistaan ongelmaa. Sitä käytetään usein esitutkimuksena, jonka avulla pyritään saamaan parempi kuva tutkittavasta ilmiöstä, jotta esimerkiksi kyselylomake osattaisiin tehdä luokituksia järkevällä tavalla. Kuvaileva tutkimus vastaa kysymyksiin mikä, kuka, millainen, missä ja milloin. Se liittyy yleensä osana jokaista tutkimusta ja se vaatii laajan aineiston, koska siinä on tärkeää tulosten luotettavuus, tarkkuus ja yleistettävyyys. Selittävällä tutkimuksella pyritään selvittämään ilmiöiden välisiä kausaalisia suhteita. Sillä vastataan yleensä kysymykseen miksi tai mitkä ovat syyt johonkin. Kokeellinen tutkimus on yksi selittävän tutkimuksen muoto, jossa tutkitaan jonkun tekijän vaikutusta kontrolloiduissa olosuhteissa. Toimintatutkimuksessa tutkija on itse osa tutkimusasetelmaa olemalla aktiivisesti mukana kehittämis- tai muutosprosessissa tutkittavien kanssa. Evaluaatiotutkimuksella taas pyritään arvioimaan jonkin toiminnan tai päätösten vaikutuksia johonkin ilmiöön. Ennustavan tutkimuksen avulla pyritään taas tekemään ennusteita ja sitä käytetään erityisesti talous- ja väestötieteissä.

Uusitalo (1996, 62) tyypittelee empiirisiä tutkimuksia niiden tärkeimmän tavoitteen mukaan eksploratiivisiin, kuvaileviin, selittäviin ja kokeellisiin tutkimuksiin. Kun kyseessä on uusi tai aiemmin tutkimaton ilmiö, on ongelman alustavat kartoitukset eli eksploratiivinen tutkimus tarpeen. Varsinaisen tutkimusprosessin aluksi tällainen kartoittava esitutkimus on yleensä paikallaan, koska sen avulla saadaan tietoa siitä, mitä tiedämme kohteesta ja mitä emme tiedä. Sen avulla voidaan myös selvittää huolellisemmin varsinaisen tutkimuksen tarpeellisuutta, soveltuvuutta, mahdollisuuksia ja tutkimusasetelmaa sekä sopivia menetelmiä. Eksploratiivista tutkimusta on myös sellainen, jossa päätarkoituksena on kuvata jotain ilmiötä

teoreettisesti empiiristen havaintojen kautta. Tällöin empiiristä aineistoa ei käytetä niinkään teorian koetteluun kuin teoreettisten ideoiden kehittämiseen.

Tällä tutkimuksella pyritään kartoittamaan ja kuvaamaan kuntaorganisaation sisäisen viestinnän tehokkuutta koko henkilöstön näkökulmasta. Lisäksi pyritään tuottamaan parannusehdotuksia siitä, miten organisaatio voisi tehostaa toimintaansa strategisen viestintäjohtamisen avulla. Pyrkimyksenä on tuottaa tieteellistä tietoa, jonka avulla kohdeorganisaation omaa käytäntöä voidaan muuttaa, jotta sisäisen viestinnän mahdolliset ongelmat tiedostettaisiin, ymmärrettäisiin, tunnistettaisiin ja sen jälkeen niihin voitaisiin puuttua paremmin. Myös johtajien ja esimiesten asenteisiin ja suhtautumiseen viestintää kohtaa pyritään vaikuttamaan, jotta he tiedostaisivat johtamisen ja viestinnän yhteyden jokapäiväisessä toiminnassaan.

Metsämuurosen (2007, 44 – 45) mukaan tutkimuksen tarkoitus on järkevää ilmaista kuvailevana, jos tutkittavalta alueelta ei ole juuri ollenkaan aiempaa tutkimustietoa, jolloin tutkijan ennakkotiedot jäävät tutkittavasta asiasta pieniksi. Kuvailevan tutkimuksen tarkoitus tällöin on kertoa tarkalleen, mitä aiotaan tehdä, missä ja milloin aiotaan tehdä sekä kenelle aiotaan tehdä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitkä tekijät rajoittavat tai edistävät sisäisen viestinnän tehokkuutta kuntaorganisaatiossa. Tällä kuvailevalla tasolla tutkijalla ei ole yleensä mahdollisuutta tehdä ennusteita tuloksista. Kuvailevalla tasolla ei myöskään aseteta hypoteeseja eli ennakkoarvailuja siitä, millaisia tulosten pitäisi olla, koska tietoa ei ole tarpeeksi saatavilla. Kysymysten muodossa esitettyjen ongelmien taustalla onkin yleensä juuri kuvaileva tutkimus, koska kokeellinen tutkimus edellyttäisi hypoteesien testaamista.

Lämsän ja Hautalan (2004, 17 – 19) mukaan organisaatiokäyttäytyminen on monitieteinen tutkimusala, jonka tieteelliset tavoitteet voidaan jakaa joko selittäviin tai tulkitseviin. Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteena on sisäinen viestintä eli kyseessä on juuri organisaatiokäyttäytymisen tutkimus. Selittävän tutkimuksen tavoitteena on etsiä yleisiä lainalaisuuksia ja säännönmukaisuuksia ihmisten käyttäytymisestä. Tutkimuksella pyritään kuvaamaan, selittämään ja ennustamaan ihmisten käyttäytymistä organisaatioissa.

Tulkitsevan tutkimuksen lähtökohtana on taas organisaatio sosiaalisena toimintana ja se nähdään ihmisten yhdessä rakentamana sosiaalisena todellisuutena. Tulkitsevan tutkimuksen mukaan todellisuudesta ei voida saada tietoa suoraan, vaan se ilmenee ihmisille erilaisten merkitysten välityksellä, jokaiselle ihmiselle siis erilaisena.

Lämsä ja Hautala (2004, 19) antavat myös teoksessaan esimerkin siitä, millaisia tutkimuskysymyksiä tutkija asettaa tutkimukselleen, jos hänen tavoitteenaan on selittävä tutkimus. Selittävä näkökulma johtaa tutkijan selvittämään esimerkiksi sitä, mitkä tekijät lisäävät tai vähentävät työtyytyväisyyttä ja miten työtyytyväisyyteen voidaan vaikuttaa tehokkuuden parantamiseksi. Näistä esimerkeistä käy ilmi, että tällä tutkimuksella on myös selittävän tutkimuksen piirteitä, koska tämän tutkimuksen pääkysymyksen muoto ja tavoite ovat hyvin samanlaiset kuin Lämsän ja Hautalan esimerkissä.

Alkula, Pöntinen ja Ylöstalo (1999, 188 - 189) määrittelevät kuvailevan tutkimuksen jonkin tuntemattoman asian tai tilanteen mahdollisimman tarkaksi ja oikeaksi esittämiseksi. Tuntemattomuudella voidaan tarkoittaa sitä, että kohdetta ei ole aiemmin tutkittu tai että halutaan selvittää, onko tapahtunut muutoksia ja millaisia muutokset ovat. Kuvailevaan tutkimukseen kuuluvat myös esimerkiksi kansainväliset, alueelliset, sosiaaliryhmittäiset tai sukupuolittaiset vertailut. Varsinkin vertailujen kohdalla on kuvailevan ja selittävän tutkimuksen raja häilyvä, sillä vertailu sisältää yleensä havaittujen erojen syitä koskevia päätelmiä. Tällöin tutkimuksen tavoite voidaan määritellä ainakin kausaalistyyppiseksi, vaikka selkeiden syy-seuraussuhteiden päättelemisen on vaikeaa heterogeenisten aineistojen pohjalta.

Edellä esitetyn perusteella voidaan sanoa, että tässä tutkimuksessa tavoitteena on sisäisen viestinnän tehokkuuden kartoittaminen, sisäisen viestinnän tehokkuuden tilan kuvaaminen sekä vertailujen tekeminen eri taustamuuttujaryhmien asenteiden ja mielipiteiden välillä. Saatujen tulosten avulla pyritään myös esittämään vertailujen perusteella löytyneiden erojen syistä päätelmiä, jolloin tutkimuksen tavoitteeksi voitaisiin siis Alkulaa ym. (1999) ja Lämsää & Hautalaa (2004) mukaillen nimittää myös selittävä kartoittavan ja kuvailevan lisäksi.

2.3 Tutkimuksen näkökulman valinta

Sisäisen viestinnän tutkimusta voidaan suorittaa useasta eri näkökulmasta. Viime vuosikymmeninä viestinnän tutkimus on keskittynyt suurimmaksi osaksi henkilöstön mielipiteisiin ja näkemyksiin sisäisen viestinnän toimivuudesta tai onnistumisesta. (kts. esim. Kallio 2008; Raitanen 2008; Kiiskinen 2005; Luukkainen 2002) Tällöin tutkimuksella pyritään selvittämään, miten toimivaksi työntekijät sisäisen viestinnän kokevat, saavatko he tarpeeksi tietoa työhönsä liittyen, ovatko organisaation käyttämät viestintäkanavat tehokkaita, millainen viestintäilmapiiri on henkilöstön mielestä, miten viestintää voitaisiin kehittää, millaisia ovat johtajien viestintätaidot ja heidän roolinsa sisäisessä viestinnässä henkilöstön mielestä.

Viestinnässä on kuitenkin aina vähintään kaksi osapuolta, jotka kaikki ovat oleellisia elementtejä viestinnän prosesseissa. Jos jokin osapuoli rajataan pois, jää kokonaiskuvan hahmottaminen puolittiehen. Sen tähden on tärkeää tutkia kaikkien osapuolten näkemyksiä itse ilmiöstä. Organisaation johto ja esimiehet ovat sisäisen viestinnän yksi osapuoli, jonka käsityksiä on tutkittu huomattavasti vähemmän, vaikka heidän käsitykset ilmiöstä ovat vähintään yhtä tärkeitä. Johdon ja esimiesten näkökulmasta sisäistä viestintää tutkittaessa etsitään vastauksia samankaltaisiin kysymyksiin kuin alaistenkin näkökulmasta, kuten miten johto kokee sisäisen viestinnän toimivuuden, onko siinä heidän mielestään parannettavaa, miten organisaation nykyisen viestintäkanavat toimivat, olisiko niitä syytä lisätä, onko organisaation viestintää suunniteltu tarpeeksi, millainen organisaation viestintästrategia on, ollaanko siitä tarpeeksi tietoisia esim. miten kriisin sattuessa toimitaan.

Muita relevantteja osapuolia sisäisen viestinnän tarkastelussa ovat muut sidosryhmät kuten asiakkaat, alihankkijat, media, poliittiset päättäjät, työmarkkinajärjestöt, ympäristön asukkaat ja yhteistyökumppanit. Globalisaation myötä organisaatioiden vaikutuspiiri on laajentunut ja vastaavasti niihin vaikuttavien toimijoiden määrä on kasvanut. Entistä enemmän myös kansainväliset päätökset ja normit kuten EU-lainsäädäntö ja kansainväliset kauppasopimukset vaikuttavat organisaatioiden toimintaan myös Suomessa. Jos siis sidosryhmäviestintää katsotaan oikein laajasta näkökulmasta, voidaan myös EU laskea yhdeksi kotimaisten organisaatioiden sidosryhmäksi.

Sidosryhmäviestintä voi olla joko sisäistä tai ulospäin suuntautuvaa viestintää riippuen näkökulmasta ja tutkijan tekemistä valinnoista. Ehdottoman tärkeää organisaation menestymisen kannalta on myös sidosryhmäviestinnän toimivuus ja onnistuminen ja sen vuoksi myös sen tutkiminen olisi arvokasta organisaation kannalta. Sidosryhmien näkökulmasta organisaatioviestintää tutkittaessa keskeisiä kysymyksiä ovat, miten vuoropuhelu organisaation ja sen eri sidosryhmien välillä toimii, huomioiko organisaatio tarpeeksi viestinnässään tärkeimpiä sidosryhmiään, saavatko nämä kaiken tarpeellisen tiedon, ovatko organisaation käyttämät kanavat sopivia sen sidosryhmille, onko organisaation viestintä kaksisuuntaista jne. Varsinkin julkisyhteisön sidosryhmäviestintä on turhan usein yksipuolista dialogia, jossa sidosryhmät jäävät yleensä pelkäksi yleisöksi, kun niiden pitäisi olla ennemminkin keskustelun aktiivisia toimijoita ja uutta luovia osapuolia. (kts. esim. Kantanen 2007)

Sisäistä viestintää voitaisiin tutkia myös organisaation ja rakenteen näkökulmasta, jolloin voisi esimerkiksi tarkastella organisaation kokoa ja hierarkioita. Tutkimuksessa voisi pohtia, millaisessa organisaatiossa sisäisen viestinnän tehokkuus olisi maksimaalista, mikä olisi sen koko, rakenne ja muoto. Rakenteiden ja organisaation näkökulmasta katsottuna tutkimuksesta tulisi kuitenkin hyvin rakenneteoreettinen eikä henkilöstön henkilökohtaisia käsityksiä sisäisen viestinnän tehokkuudesta saataisi selville, ei myöskään henkilöstöltä kumpuavia parannusehdotuksia. (vrt. Salmela 2008)

Tässä tutkimuksessa keskitytään sisäisen viestinnän eri osapuolten näkökulmiin, jolloin kohderyhmänä ovat sekä työntekijät että johto ja esimiehet. Tätä valintaa perustellaan sillä, että usein näiden ryhmien väliset mielipiteet sisäisestä viestinnästä eroavat selvästi toisistaan ja tämä mahdollinen ero myös tässä tapauksessa halutaan saada selville. Usein sisäisen viestinnän ongelmien koetaan johtuvan juuri esimiesten toiminnasta, varsinkin kysyttäessä asiasta heidän alaisiltaan. Sen vuoksi on tärkeää, että esimiehet tulevat tietoisiksi ja ymmärtävät oman roolinsa organisaatiossa sisäisen viestinnän kannalta. Kummankin osapuolen tulee myös tiedostaa sisäisen viestinnän toimivuuden tärkeys organisaation menestymiselle. Ei alaistenkaan käyttäytyminen sisäisen viestinnän näkökulmasta ole aina moitteetonta. Suhtautuminen viestintään on yleensä esimiesten puolelta vähättelevä, koska

heidän mielestään on tärkeämpää keskittyä tuotannon tehostamiseen organisaation eri tasoilla. Esimiesten samoin kuin johdon ja alaistenkin täytyy oppia arvostamaan viestintää ja nähdä se yhtenä organisaation resursseista, jonka avulla toiminnan tehostaminen ja organisaation menestyminen on mahdollista.

Lisäksi näkökulman valintaa voidaan perustella tutkimuskysymyksillä. Sisäisen viestinnän tehokkuutta sekä sitä rajaavia ja lisääviä tekijöitä ei saataisi selville ilman kaikkien osapuolien ja nimenomaan henkilöstön omaa näkemystä tämän hetkisestä tilanteesta. Kokemukset sisäisestä viestinnästä ja sen tehokkuudesta ovat hyvin yksilöllisiä asioita, jotka jokainen henkilöstön jäsen kokee eri tavalla. Ne pohjautuvat henkilökohtaisiin kokemuksiin, joita ei voida saada selville muulla keinoin kuin kyselemällä henkilöstöltä itseltään. Tällöin juuri henkilöstön näkökulman valinta on hyvin looginen tämän tutkimuksen näkökulmaksi.

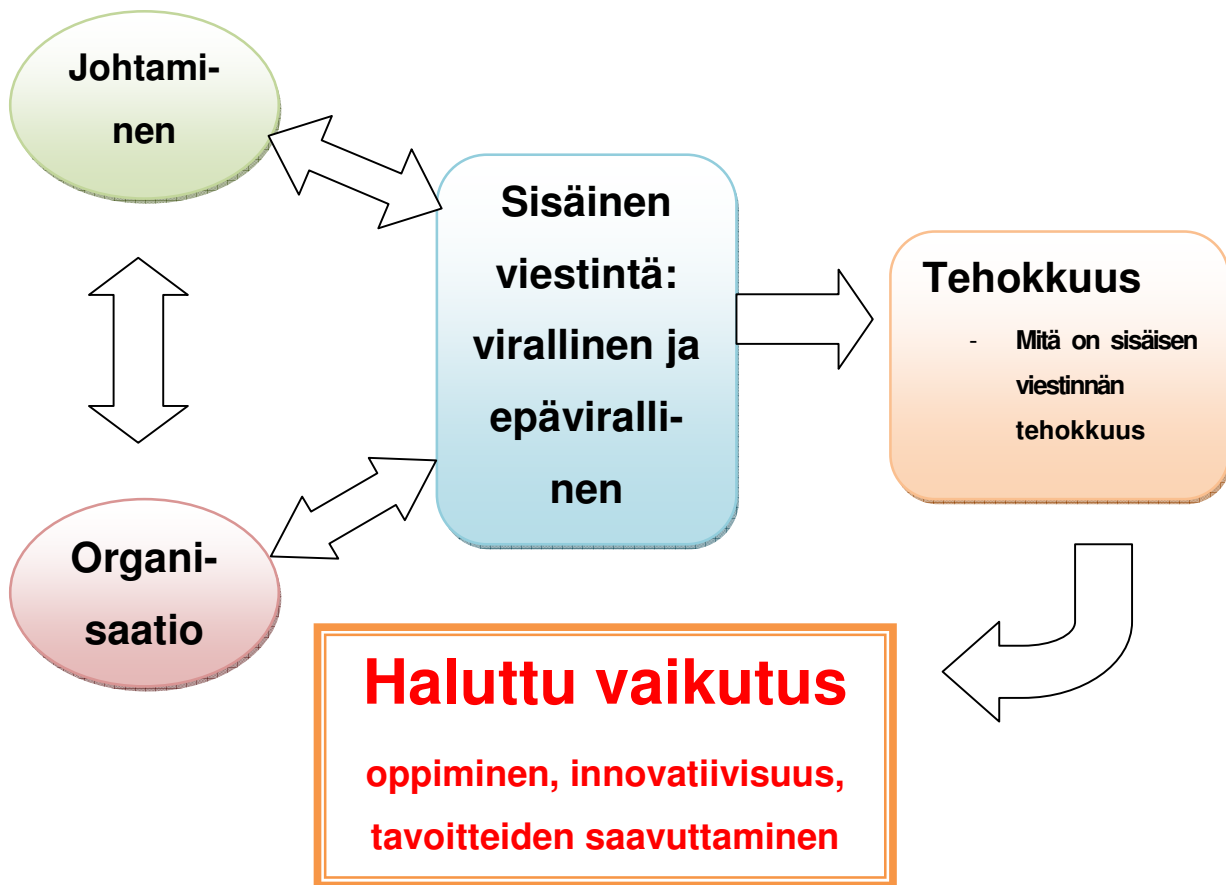
III TOOREETTINEN VIITEKEHYS

3.1 Tutkimuksen pääkäsitteet ja niiden väliset suhteet

Tässä luvussa esitellään tutkielman pääkäsitteet, joita ovat organisaatio, johtaminen, sisäinen viestintä ja sisäisen viestinnän tehokkuus. Teoreettinen viitekehys koostuu näistä neljästä pääkäsitteestä, jotka ovat keskeisimmät tämän tutkimuksen kannalta. Tutkielman taso on organisaatio ja tutkittavia ilmiöitä ovat sisäinen viestintä ja sen tehokkuus, joita tarkastellaan johtamisen näkökulmasta. Näiden pääkäsitteiden avulla ilmiötä pyritään tarkastelemaan pienemmissä osissa ja sitä kautta halutaan saada parempi käsitys ja ymmärrys tutkimuskohteesta.

Seuraavassa kuviossa (kts. kuvio 1) pääkäsitteiden suhteet tulevat esille sellaisina kuin ne tässä työssä ymmärretään. Sisäiseen viestintään vaikuttavat sekä organisaatio että johtaminen. Toisaalta organisaatiota ei ole ilman johtamista eikä johtajaa ilman organisaatiota, joten myös ne vaikuttavat toinen toisiinsa. Johtajan henkilökohtaiset viestintä- ja vuorovaikutustaidot vaikuttavat taas hänen sisäisen viestinnän johtamiseensa kuten myös johtajan asenne ja suhtautuminen viestintään. Organisaatio, sen kulttuuri ja rakenne vaikuttavat sisäisen viestinnän toimivuuteen. Esimerkiksi hyvin hierarkkisissa organisaatorakenteissa tieto ei yleensä kulje niin hyvin organisaation eri osastojen ja yksiköiden välillä kuin tiimiorganisaatiossa.

Viestintä on yksi johtamisen työkaluista mutta se on myös resurssi, jota organisaation ja johdon tulee vaalia. Oikein johdettuna sisäinen viestintä vaikuttaa organisaation menestymiseen positiivisesti. Sen avulla organisaation toiminnan tehokkuutta ja tuloksellisuutta voidaan lisätä. Avoimessa viestintäilmapiirissä innovatiivisuus ja työtyytyväisyys kasvavat ja tällöin myös ne osaltaan lisäävät organisaation tehokkuutta. Onnistunut sisäinen viestintä parantaa myös organisaation mainetta ja suhteita eri sidosryhmiin.



Kuvio 1 Pääkäsitteiden suhteet

Seuraavaksi kutakin pääkäsitettä tarkastellaan erikseen omassa luvussaan. Tarkoituksena on määritellä käsitteet ja selventää niiden roolia tämän tutkimuksen kannalta.

3.2 Organisaatio

3.2.1 Organisaation määrittelyä

Organisaatioita on olemassa kaikkialla ympärillämme. 1900-luvun alusta asti on monen yhteiskuntateoreetikon yksi tärkeimmistä tehtävistä ollut kuvata, ymmärtää ja määritellä organisaatio sekä kehittää mahdollisimman osuvia organisaatioteorioita. Tämän yli sata vuotta kestäneen kehitystyön tuloksena meillä onkin lukuisia erilaisia organisaation

määritelmiä, kuvauksia, metaforia ja teorioita. Niillä kaikilla on yksi yhteinen tarkoitus: yrittää antaa mahdollisimman yksityiskohtainen, yksiselitteinen ja hallittava kuva tuosta yhteiskuntaamme joka tasolla läpileikkaavasta ilmiöstä nimeltään organisaatio. Toiset teoreetikot ovat onnistuneet tässä tehtävässä paremmin ja toiset huonommin riippuen jokaisen omista mieltymyksistä, ajatuksista ja taustoista. Organisaatioita tutkivan tutkijan tehtäväksi jää päättää, mikä teorioista ja määritelmistä on paras hänen oman tutkimuksensa kannalta. Tai onhan tutkijalla aina mahdollisuus yrittää mahdotonta tehtävää ja määritellä organisaatio itse omien tarpeidensa, tietojensa, kokemustensa ja ajatustensa pohjalta.

Etzionin (1964, 7) mukaan elämme organisaatioyhteiskunnassa: me synnymme organisaatiossa, kasvamme organisaatiossa, saamme koulutuksen organisaatiossa, teemme työuramme organisaatiossa, vietämme vapaa-aikaa organisaatiossa ja kuolemme organisaatiossa. Tämän lisäksi riippuvuus eri organisaatioista on kasvanut esim. viestintätarpeemme ja tiedontarpeemme tyydyttyvät erilaisten viestintäorganisaatioiden toiminnan tuloksena. (Aula 1999, 14 – 15) Tuo yli 40 vuotta vanha lausahdus pitää siis edelleen paikkaansa ja jopa voimistuu, jos mahdollista. Ei siis ole ihme, että meillä on tarve ymmärtää organisaatioita, niiden toimintaa, tavoitteita, tehtäviä, rakennetta, viestintää, strategioita, johtamista jne.

Perinteisesti organisaatio on määritelty ihmisten yhteistoimintajärjestelmäksi, jossa ihmiset työskentelevät yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi auktoriteetin ja johdon alaisena. Tämä määritelmä on kuitenkin hyvin kapea-alainen, eikä kerro organisaatioista koko totuutta. Se on muotoiltu vain yhdestä näkökulmasta, nimittäin tavoite- ja tehokkuusmallin näkökulmasta. Tällöin tärkeintä on tavoitteiden saavuttaminen ja mahdollisimman tehokas toiminta. Organisaatioita voisi kuvata mekanistiseksi koneeksi, jos niitä katsotaan tämän mallin näkökulmasta. Tavoitteellisuus ja tehokkuus ovatkin yleisimmät ominaisuudet, joilla organisaatioita on kuvattu ihan näihin päiviin saakka. (Harisalo 2008, 17)

Organisaatioita voidaan kuvata myös nk. säilymismallilla, jolloin organisaation tavoitteena on mahdollistaa sen olemassaolo ja toiminnan jatkuvuus. Kolmantena mahdollisena mallina määritellä organisaatio Harisalo (2008, 17 – 18) esittelee vaihdantamallin, joka painottaa

organisaation ja sen toimintaympäristön välistä vuorovaikutussuhdetta ja vaihdantaa. Tässä mallissa ollaan kiinnostuneita siitä, miten organisaatiot hyödyntävät ympäristöstään tulevat heikot signaalit ja miten proaktiivisesti ne pystyvät toimimaan, miten ympäristön tarjoamat kehitysmahdollisuudet käytetään hyväksi organisaatioissa ja miten ne pystyvät torjumaan ulkopäin tulevat uhat. Morganin (2006) mukaan tällöin organisaatioita voidaan kuvata elin – metaforalla. Organisaatiot kuten elimetkin ovat riippuvaisia ympäristöstään ja, jos ne eristetään, ne kuolevat.

Neljäs mahdollisuus määritellä organisaatio on tulkinnallisen mielikuvan malli. Tämän mallin mukaan ihmisten ymmärrys organisaatioista riippuu heidän omista käsityksistään ja tulkinnoistaan. Jokainen meistä siis määrittelee organisaation omien kokemustensa mukaan ja jokaisen määritelmä on hiukan erilainen kuin muiden. Tulkinnallisen mallin mukaan toimittaessa ollaan erityisesti kiinnostuneita ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja sitä rakentavista tekijöistä. Ihmisten arvojen ja asenteiden nähdään vaikuttavan enemmän heidän toimintaansa kuin organisaation ilmirakenteet. (Harisalo 2008, 18 – 19)

Se, mikä määritelmä valitaan organisaatiota kuvamaan, vaikuttaa siihen, miten siitä ajatellaan, miten sitä kehitetään ja tutkitaan (Harisalo 2008, 18). Sen vuoksi onkin erittäin tärkeää tutustua erilaisiin näkemyksiin organisaatioista ja valita huolella sekä perustella hyvin nimenomaan omaa tutkimusta tai kehitystyötä ajatellen se sopivin malli ja näkökulma organisaatioon. Myös organisaation olemuksen ymmärtäminen on tutkimuksen teon kannalta keskeistä ja siihen näiden em. organisaatioita käsittelevien ajatusten ja määritelmien avulla pyritään.

3.2.2 Julkinen organisaatio vs. yksityinen organisaatio

Salminen (2002, 16) sanoo organisaatiosta seuraavaa: ”Organisaatio määritellään sosiaalisesti yksiköksi tai ihmisryhmittymäksi, joka varta vasten määrätietoisesti rakennetaan ja uudelleenrakennetaan eri tyyppiisiin päämääriin ja tavoitteisiin pyrkimiseksi”. Tämä määritelmä on jälleen yksi esimerkki tehokkuus- ja tavoitemallin mukaisesta määritelmästä. (vrt. Harisalo 2008) Kun taas Scott (1987 teoksessa Salminen 2002, 17) esittelee

organisaation elementit ja peruspiirteet hieman erilaisen jaottelun pohjalta. Hänen mukaansa organisaatio koostuu 1) sosiaalisesta rakenteesta, josta voidaan erottaa arvot, normit ja rooliodotukset normatiivisena rakenteena (tämän lisäksi hän erottaa toimintarakenteen, virallisen ja epävirallisen rakenteen). 2) Organisaation osallistujista eli yksilöistä, 3) tavoitteista, jotka edustavat niitä päämääriä, joihin organisaatio pyrkii, 4) teknologiasta, johon sisältyy sekä hallinnon tekniset apuvälineet että erilaiset organisaation luomat innovaatiot ja 5) organisaation ympäristöstä. Tämä määritelmä on jo huomattavasti laajempi ja kattavampi ottaen huomioon mm. organisaation ympäristön.

Salminen (2002, 17) on teoksessaan kiinnittänyt huomiota myös yksityisten ja julkisten organisaatioiden eroihin. Yksityisten, voittoa tuottavien ja julkisten, ei-voittoa tuottavien organisaatiotyyppien välillä on muutamia perustavanlaatuisia eroja, jotka on tässä tarkastelussa syytä huomioida. Yksi tärkeä ero on julkisten organisaatioiden poliittisuus ja yhteys demokraattisiin päätöksentekoprosesseihin.

Toinen keskeinen ero on julkisten organisaatioiden legalistisuus eli niiden olemassaolo on säädetty laissa. Kolmanneksi julkisten organisaatioiden luonne on selkeästi palvelukeskeinen erotuksena puhtaasti voittoa tavoitteleviin yksityisiin organisaatioihin. Ja viimeiseksi julkisen puolen organisaatioilla on taipumuksena omaksua muodollisia ja byrokraattisia rakenteita toimintamalleikseen. Nämä piirteet esiintyvät vain harvoin tai ei ollenkaan yksityisissä organisaatioissa.

3.2.3 Organisaation ominaisuudet

Harisalo (2008, 19 – 28) tarkastelee organisaatioita niiden yleisten ominaisuuksien mukaan. Hän luettelee teoksessaan seitsemän ominaisuutta, jotka kuvaavat ja erottelevat erilaisia organisaatioita hyvin. Näitä ovat tavoitteet, rationaalisuus, muodollisuus, keskitys tai hajautus, erikoistuminen, koko ja monimutkaisuus.

Tavoitteet auttavat ohjaamaan ja arvioimaan organisaation toimintaa. Jos organisaatio ei asettaisi tavoitteita, sen toiminta voisi käydä päämäärättömäksi ja kaikki tekeminen olisi yhtä

tärkeää. Vaikka organisaatio harvoin saavuttaa tavoitteensa, on niitä syytä olla, ettei organisaatio vain jäisi ajelehtimaan ajopuun tavoin. Rationaalisuudella taas tarkoitetaan sitä, että organisaatio osaa tunnistaa, valita ja hyväksyä tavoitteensa oikein. Lisäksi sen tulee osata tunnistaa, valita ja hyväksikäyttää oikeita keinoja päästäkseen tavoitteisiinsa. Rationaalisuus edellyttää myös sääntöjen johdonmukaista noudattamista ja sitä, että säännöt on yleisesti hyväksytyjä ja oikeudenmukaisia. (Harisalo 2008, 19 – 22)

Muodollisuus liittyy organisaation noudattamien ohjeiden ja sääntöjen määrään. Se on organisaation rakenteellinen ominaisuus ja sitä voidaan kuvata organisaation sisäiseksi sääntelyksi. Muodollisen organisaation toiminta on rationaalista, ennalta arvattavaa, laadukasta ja tuottavaa. Jokaisen organisaation tehtävät sanelevat sen muodollisuuden asteen. Muodollisuudesta voi olla myös haittaa, jos se menee liiallisuuksiin estäen joustavuuden ja tuhoten innovatiivisuuden. Organisaatiossa päätöksenteko voi olla hajautettu tai keskitetty. Se, kannattaako organisaation keskittää vai hajauttaa päätöksentekoaan, riippuu sekä ulkoisista että sisäisistä tekijöistä ja lisäksi se vaihtelee asian ja tilanteen mukaan. Tiukasti keskitetty päätöksenteko voi huonontaa työtyytyväisyyttä, kun ihmiset kokevat, etteivät he pysty itse vaikuttamaan omaan työhönsä tarpeeksi. Hyvin hajautettu päätöksenteko voi puolestaan hidastaa päätöksentekoprosessia olennaisesti tilanteissa, joissa vaadittaisiin nopeita ratkaisuja. (Harisalo 2008, 22 – 24)

Erikoistuminen on seurausta organisaation työnjaosta. Se tarkoittaa välttämättömien töiden jakamista sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. Erikoistumisen välttämätön seuraus on hierarkia, joka ei välttämättä ole huono asia. Työntekijöiden koulutustason, kokemuksen ja osaamisen kasvettua erikoistumisesta johtuvaa hierarkiaa voidaan madaltaa. Organisaation kokoa voidaan tarkastella monista eri näkökulmista. Koko voi suurentua työntekijöiden määrän kasvun seurauksena, bruttomyyntin tai markkinaosuuden lisääntytyä. Organisaation monimutkaisuudella voidaan tarkoittaa monia erilaisia asioita kuten käsiteltävien asioiden suurta määrää, käsiteltävien asioiden merkittävää erilaisuutta ja eri asioiden yhteisvaikutuksen seurauksien hallinnan mahdottomuutta. Aiemmin organisaatioiden elämää pidettiin suhteellisen yksinkertaisena, suoraviivaisena ja helposti hallittavana, mutta nykyajan

kehitys vie kohti monimutkaisempia ja vaikeasti hallittavampia todellisuuksia. (Harisalo 2008, 24 – 28)

3.3 Johtaminen

3.3.1 Mitä johtajuus on?

Johtaminen on toinen tämän tutkielman pääkäsitteistä. Se on aivan yhtä hankala ja moniselitteinen termi määriteltäväksi yksiselitteisesti yhdessä lauseessa kuin organisaatiokin. Monet ovat sitäkin yrittäneet onnistumatta siinä kovin hyvin. Organisaatio ja johtajuus kuuluvat yhteen kuin paita ja peppu. Niitä ei voida erottaa toisistaan. Jos ei ole organisaatiota tai jos ihmiset eivät ole organisoituneet jollakin tavalla, ei myöskään ole johtajia eikä tarvetta heille ja toisin päin ilman johtajia ei ole organisaatioita.

Johtajuutta määritellään yleensä johtajan roolin, tehtävien tai ominaisuuksien kautta. Suosituin tapa jäsentää johtajuutta on johtajan erilaisten tehtävien (kuten organisaation mission asettaminen, strategioiden valmistelu, organisaatiokulttuurin luominen ja johtaminen, muutosten johtaminen, kriisien ennakoiminen) listaaminen. Se on kuitenkin hyvin suppea yritys esittää niinkin monimutkaista ja –tahoista käsitettä kuin johtajuus. Käsitettä on kuvattu usein myös listaamalla johtajan erilaisia ominaisuuksia (kuten karismaattinen, tasapuolinen, paineen sietokykyinen, omaa hyvät viestintätaidot) tai selvittämällä, millaisia erilaisia rooleja (kuten fasilitaattori, valmentaja, ohjaaja, mahdollistaja, opettaja). Johtajuutta pitäisi kuitenkin tarkastella paljon kokonaisvaltaisemmin kuin mitä vain pelkkien tehtävien tai roolien listaus on. (kts. Drucker 2008; Viitala 2006; Schein 1987)

Nykyajan kirjastot ja kirjakaupat suorastaan pursuavat erilaisia johtajuusoppaita ja erilaisten johtajuusteorioiden käsikirjoja. Monet konsultit ansaitsevat nykyään leipänsä johtajia kouluttamalla. Yliopistojen, ammattikorkeakoulujen ja erilaisten yksityisten koulutusorganisaatioiden järjestämät johtajuuskurssit ovat erityisen suosittuja ja – hintavia. Onko johtajuus jotain sellaista, jota voidaan opettaa? Onko olemassa synnynnäisiä johtajia? Druckerin (2008, 34) mielestä johtajuutta ei voi opettaa, mutta sen voi oppia. Hän väittää

myös, ettei synnynnäisiä johtajia ole eikä myöskään johtajan ominaisuuksia. Kuitenkin suuri osa ihmisistä voi oppia johtajuustaidot, jos se heitä vaan kiinnostaa.

Druckerin (2008, 35) ajatukset johtajista ovat mielenkiintoisia. Hänen mukaansa johtajan peruspätevyyksiä, jotka siis kaikki voivat oppia, ovat halukkuus, kyky ja itsekuri kuunnella. Hän ei pidä kuuntelemista taitona vaan itsekurina, kuka tahansa pystyy siihen, kun vain pitää suunsa kiinni. Toinen peruspätevyys on halukkuus kommunikoida, tehdä itsensä ymmärretyksi. Asiat on aina kerrottava ihmisille uudestaan ja uudestaan sekä demonstroitava, mitä oikein tarkoitetaan. Johtajan on hyvä pitää tämä mielessä. Lisäksi johtajan peruspätevyys on olla keksimättä tekosyitä ja verukkeita. Asiat pitää hoitaa joko kunnolla tai sitten niitä ei hoideta ollenkaan, asioiden hoitamista ei voi jättää puolitiehen tai hoitaa niitä vain menettelevästi. Viimeinen peruspätevyys Druckerin (2008, 35) mukaan on halukkuus myöntää, kuinka mitätön hän on tehtävään verrattuna. Johtajan on alistuttava tehtävään, ei samastuttava siihen.

Viitala (2006, 295 – 296) taas tarkastelee johtajuutta sen muuttuvan roolin myötä. 1900-luvun alussa johtajan ja esimiehen keskeisin tehtävä oli valvoa, käskää ja koordinoida toimintaa. Nykyään valvonnan tarve on vähentynyt ja keskeisimmäksi tehtäväksi on tullut muutoksen ja kehittymisen hallinnan tukeminen. Jatkuvassa muutoksessa elävä yhteiskunta tarvitsee johtajia, joiden avulla organisaatiot selviytyvät muutoksista. Kriisien, muutoksien ja sodan aikana johtajien tarve kasvaa, nykyistä yhteiskunnallista tilannetta voitaisiinkin kuvata eräänlaisen sotatantoreena, jolta voittajana selviytymiseen, organisaatiot tarvitsevat päteviä ja osaavia johtajia. Johdettavat odottava johtajaltaan kykyä näyttää suunta tänä kaaoksen aikana, tarkentaa päämäärät ja ohjata organisaatio kohti näitä päämääriä. Ihmiset tarvitsevat luotettavia ja rohkeita johtajia, jotka luovat ihmisten tarvitsemaa turvallisuuden tunnetta.

Johtajuuden ei nähdä nykypäivänä olevan staattinen tila, joka riippuu yksilön persoonasta ja luonteesta, vaan johtajuus on ennemminkin jatkuva prosessi. Tässä prosessissa johtajuus nähdään vaikutusvallastaan huolimatta yhtenä osapuolena. Muut osapuolet prosessissa ovat johdettava ja tilanne. Keskeistä on se mitä näiden osapuolten välisissä suhteissa tapahtuu. Johtajuus määritellään usein tavoitteiden, ryhmän, kommunikaation ja vaikuttamisen

käsitteiden avulla. Näistä termeistä voidaan johtaa seuraavanlainen määritelmä johtajuudelle: ”Johtajuus on prosessi, jossa yksilö vaikuttaa muihin ryhmän jäseniin niin, että ryhmän tai organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa”. (Northouse 1997 teoksessa Viitala 2006, 296) Lisäksi Viitala (2008, 297) muistuttaa, että johtajan ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot ovat tärkein johtajan ominaisuus kaikilla organisaation tasoilla.

3.3.2 Johtajuuden uudet tuulet

Vuosikymmenten saatossa esimiestyö on muuttunut perinteisestä työn jakajan ja valvojan roolista tukijan ja koordinaattorin rooliksi. Muutokset työelämässä kuten organisaatorakenteiden madaltuminen, prosessien tehostuminen ja työntekijöiden koulutustason nousu ovat aiheuttaneet sen, että perinteisiä esimiesrooleja ei enää tarvita. Esimiesten merkitys ei kuitenkaan ole kehityksestä huolimatta vähentynyt vaan päinvastoin. Organisaatioiden yhä suurempi riippuvuus inhimillisestä luovuudesta, osaamisesta ja jatkuvasta kehittämisestä korostaa ihmisten johtamisen merkitystä yhä enemmän. (Viitala 2007, 269 – 270)

Se, miten esimiehet ja johtajat johtavat ja käyttäytyvät johtajina, riippuu tietysti heistä itsestään, mutta myös siitä organisaatiosta, jossa he työskentelevät. Organisaatiossa vallitsevalla johtamiskulttuurilla tarkoitetaan johtajien ja esimiesten vakiintunutta tapaa käyttäytyä, johtamisen toimintamalleja ja käytäntöjä sekä niiden taustalla vallitsevia arvoja ja uskomuksia. Johtajat ja esimiehet kaikilla organisaation tasoilla painottavat johtamiskäyttäytymisessään juuri niitä asioita, joita organisaatio heidän tulkintansa mukaan näyttäisi odottavan ja arvostavan. (Viitala 2007, 270 – 271) Johtamisen tarkastelussa tulee siis Viitalan mukaan ottaa huomioon johtajan tehtävien ja roolien lisäksi myös organisaation kulttuuri ja sen alla piilevä johtamiskulttuuri.

Yhteiskunnassa viime aikoina tapahtuneiden muutosten vuoksi sisäisen viestinnän pitäisi olla ja pysyä korkealla nimenomaan ylemmän johdon agendalla. Yksi tällainen muutos on palvelunäkökulman korostuminen organisaatioiden toiminnassa. Sen johdosta esimiesten on pystyttävä viestimään organisaation visio, missio ja arvot ruohonjuuritasolle, jotta työntekijät

sisäistäisivät paremmin nämä organisaation toimintaa ohjaavat premissit. Koska useimmat työntekijät ovat tekemisissä asiakkaiden kanssa, heidän toiminnassaan pitäisi välittyä ja näkyä organisaation filosofia ja keskeiset arvot. (Vos & Schoemaker 2005, 77) Lisäksi ulospäin välittyvän viestin ja toiminnan pitäisi olla koherentteja organisaation arvojen kanssa. Esimerkiksi jos yritys väittää viestinnässään olevansa ympäristöystävällinen, on sen myös otettava ympäristö huomioon kaikessa toiminnassaan.

Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2001, 124) korostavat tätä samaa asiaa listatessaan, miksi esimiestyö on osaamisen kehittämisen apuvälineenä korvaamaton. Heidän mukaansa yksilö voi kehittää omaa osaamistaan koordinoitusti, organisaation strategian suuntaisesta vain, jos yrityksen johto on onnistunut viestimään strategiset valintansa selkeästi. Suurin osa tästä viestinnästä tapahtuu vieläpä virallisen strategiaviestinnän ulkopuolella esimiesten toimesta, jokapäiväisen työskentelyn lomassa, siis epävirallisena viestintänä.

Toinen yhteiskunnallinen muutos, joka sisäisen viestinnän johtamisessa pitäisi ottaa huomioon, on se, että organisaatioiden toimintaympäristö on jatkuvassa muutostilassa. Tästä johtuen työntekijöiden pitäisi olla valppaampia yhteiskunnan muuttuville tarpeille ja olosuhteille kuin aikaisemmin. Organisaatioiden pitäisi pystyä ennustamaan asiakkaiden tarpeita ja reagoimaan niihin proaktiivisesti ja joustavasti. Työntekijöiden tulisi mahdollisimman tehokkaasti ja nopeasti pystyä nappaamaan heikot signaalit ympäristöstään ja välittämään ne johdolle, joka puolestaan ottaa ne huomioon strategioita tehdessään yhteistyössä henkilöstön kanssa. (Vos & Schoemaker 2005, 77 – 78)

Kolmas suuri muutos koskee henkilöstön entistä suurempaa tiedon tarvetta. Työyhteisöjen voimaannuttaminen on muoti-ilmiö alalla kuin alalla ja sen vuoksi työntekijät osallistuvat organisaation toimintaan kaikilla tasoilla, myös päätöksen teossa, enemmän kuin ennen. Tämä kehitys aiheuttaa tarpeen tulla kuulluksi mutta myös tarpeen saada lisäinformaatiota päätöksen teon tueksi. Lisäksi tämän hetkisen taloudellisen tilanteen seurauksena useissa organisaatioissa eletään jatkuvassa pelkotilassa toistuvien organisaatiomuutoksien aiheuttaman epävarmuuden vuoksi. Muutoksissa työntekijöitä on informoitava runsaasti, jotta ikävät viidakkorummut eivät lähtisi käyntiin, eikä työntekijöiden ahdistuneisuus kasvaisi yli

äyräidensä. Muutosviestintä on yksi tärkeimmistä sisäisen viestinnän osa-alueista. Tehokkaan kaksisuuntaisen sisäisen viestinnän avulla organisaation tehokkuutta toimintaprosessien osalta voidaan parantaa ja muutosten aiheuttamaa pelkoa ja vastarintaa tasoittaa, jolloin myös lopputuotoksen laatu paranee. (Vos & Schoemaker 2005, 78)

Osaamisen tai tiedon johtaminen (knowledge management) on noussut nyky-yhteiskunnassa ratkaisevaan rooliin organisaatioiden menestymiselle. Organisaation aineeton pääoma on sen osaamista ja yhteyksiä tärkeiden osapuolten kanssa. Aineeton pääoma voi olla osaavan henkilöstön tieto- tai osaamispääomaa, hyvät ja kestävät asiakassuhteet tuottavat asiakaspääomaa, kun taas hyvät ympäristösuhteet luovat suhdepääomaa ja toimivat kumppanuudet allianssipääomaa. (Lehtonen 2000, 187 – 188) Johtajat ja esimiehet ovat vastuussa organisaation aineettoman pääoman (tässä viitataan lähinnä osaamispääomaan) vaalimisesta, säilyvyydestä, jakamisesta ja johtamisesta. Lehtonen (2000, 187 – 188) väittääkin, että organisaation todellinen näkymätön pääoma piilee sen kyvyssä rakentaa, ylläpitää ja vahvistaa vuorovaikutusverkkoja sekä sisällään että suhteessa muuhun toimintaympäristöönsä.

Viitala (2007, 273 – 274) nimeää neljä esimiesten keskeistä tehtävää organisaation osaamisen vaalimisessa. Näitä ovat oppimisen suunnan selkiyttäminen, ilmapiiriin rakentaminen oppimista tukevaksi, oppimista tukevien toimintamallien ja prosessien ylläpitäminen sekä omalla esimerkillä vaikuttaminen. Oppimisen suunnan selkeyttämisellä hän tarkoittaa sitä, että esimies määrittelee suunnan oman vastualueensa osaamisen kehittämiseksi siten, että se tukee koko organisaation strategian toteutumista. Oppimista tukeva ilmapiiri sisältää koko työyhteisön ilmapiirin kehittämisen sekä esimiehen ja hänen alaistensa välisten vuorovaikutussuhteiden rakentamisen. Oppimisprosessin tukemista tapahtuu myös kahdella eri tasolla: siihen kuuluu sekä ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtiminen ja yksilöiden kehittymisen tukeminen. Esimerkillä johtaminen tarkoittaa taas esimiehen suhtautumista omaan osaamiseensa ja sen kehittämiseen. Esimiehen on tehtävä ensin niitä asioita, joita hän odottaa työntekijöiltään.

Kaikki nämä edellä mainitut yhteiskunnalliset muutokset ja kehityskulut ovat johdon näkökulmasta keskeisiä. Miten nykyajan johtajat ja esimiehet onnistuvat vastamaan näihin yhteiskunnan muutoksesta kumpuaviin haasteisiin? Onnistuvatko he viestintätoiminnoillaan lisäämään organisaationsa mahdollisuuksia menestyä nykymarkkinoilla vai onko heidän viestintäosaamisensa jäänyt auttamattomasti jälkeen kehityksen kelkasta?

3.4 Organisaatioviestintä vai sisäinen viestintä?

Organisaatioviestinnän tutkimusta on harjoitettu lähes yhtä kauan kuin organisaatioidenkin tutkimusta. Näiden tieteenalojen historiaa tarkastellessa huomataan, että ne ovat kulkeneet alusta lähtien käsi kädessä. Jo Barnard (1938 teoksessa Wiio 2000, 158) totesi hieman ennen toista maailmansotaa, että ihmisen organisaatiot ovat vain viestintäverkkoja. Hän ei kuulunut varsinaisesti organisaatioteoreetikkojen klassikoihin mutta edusti tuolloin eräänlaista organisaatioviestinnän merkityksen ääripäätä. Tänä verkottumisen aikakautena moni viestinnän tutkija voisi yhtyä hänen organisaatiokäsitykseensä, joka on jo yli 70 vuotta vanha.

Jo organisaatioteorian klassikot Max Weber ja Henri Fayol kiinnittivät teorioissaan huomiota viestinnän merkitykseen organisaatioiden toiminnassa 1900-luvun alussa. Esimerkiksi Fayol esitti jo tuolloin väittämän, jonka mukaan viestintä oli olennainen osa organisaation ja sen johdon toimintaa. Hän esitteli periaatteen ”Fayolin sillat”, joka tarkoitti sitä, että viralliset viestintäkanavat oli luvallista ohittaa, jos niiden käytöstä oli vain haittaa. Weberin byrokratiassa tällainen olisi ollut ehdottoman kiellettyä, koska hän korosti taas virallisten viestintäkanavien ja tallennettavan kirjallisen viestinnän tärkeyttä. (Wiio 2000, 157 – 158)

Organisaatioviestintä (suom. yhteisöviestintä) on käsitteenä laaja ja sen vuoksi kussakin yhteydessä on hyvä määritellä, mitä siihen katsotaan kuuluvaksi. Usein organisaatioviestintä on määritelty viestinnäksi työyhteisön puitteissa (siis sisäinen viestintä) mutta tämä määritelmä sulkee kokonaan pois viestinnän, jota työyhteisö harjoittaa ympäristönsä kanssa. Etenkin liikkeenjohdon kirjallisuuden piirissä taas organisaatioviestintä määritellään usein työyhteisön tavoitteita tai toimintoja käsitteleväksi viralliseksi viestinnäksi, jolloin epävirallinen viestintä jää kokonaan huomiotta. (Åberg 2002, 91) Organisaatioviestintä laaja-alaisesti

määriteltynä pitää sisällään siis kaiken organisaatiossa tapahtuvan viestinnän, formaalin ja informaalin, sisäisen ja ulkoisen, markkinoinnin, mainonnan, tiedottamisen jne.

Tässä työssä organisaatioviestintä määritellään kuitenkin lähinnä sisäiseksi viestinnäksi: ”Yhteisöviestintä on sellaista sanomien vaihdantaa työyhteisön osien välillä, joka mahdollistaa eri tilanteissa työyhteisön ja sen jäsenten tavoitteiden toteuttamisen. Viestintä on siten liitännäismuuttuja, joka liittyy työyhteisön osat toisiinsa ja koko työyhteisön ympäristöönsä.” (Wiio 1989 teoksessa Åberg 2002, 92) Tämä Wiion määritelmä on kuvaava ja relevantti tätä tutkielmaa ajatellen. Seuraavassa määritelmää vielä tarkennetaan kuvaamalla erilaisia sisäisen viestinnän funktioita.

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan organisaation sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Sisäisellä viestinnällä on useita eri funktioita kuten organisaation ydinprosessien tukeminen, sitoutumisen lisääminen ja muutosprosessien tukeminen. Ydinprosessien tukemisella tarkoitetaan tiedonvaihtoa, jota vaaditaan organisaation perustehtävän toteuttamiseen mahdollisimman hyvin. Työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon ja työmotivaatio ovat sitä parempia mitä enemmän he tietävät organisaatiosta, sen toiminnasta, strategiasta ja perustehtävistä. Varsinkin muutostilanteissa sisäisellä viestinnällä on merkittävä rooli, koska sen avulla viestitään, mikä merkitys muutoksella on ja mitä toimia se siinä mukana olevilta henkilöiltä vaatii. Sisäisellä viestinnällä on useita eri alalajeja kuten esimiesviestintä, muutosviestintä, horisontaalinen keskinäisviestintä, kriisiviestintä, perehdytysviestintä. (Vos & Schoemaker 2005, 78-79)

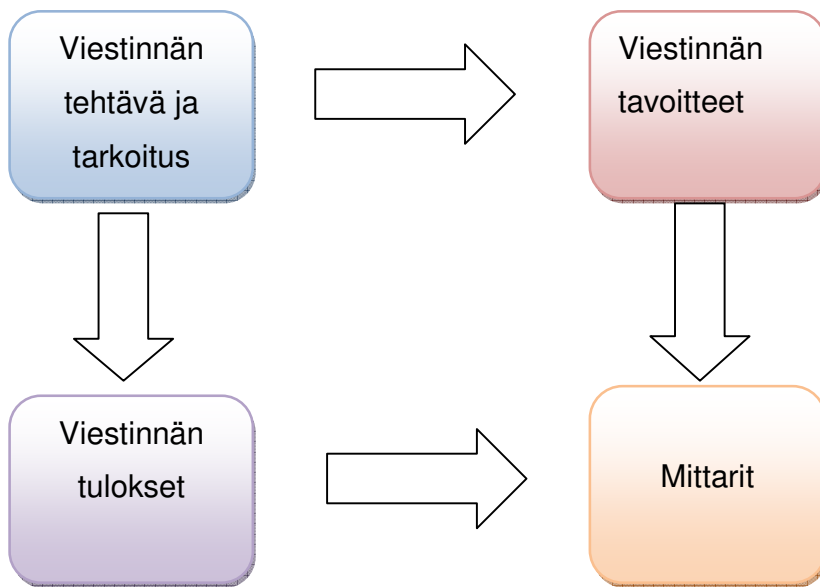
3.5 Sisäisen viestinnän tehokkuus ja sen mittaaminen

Organisaatiot pyrkivät kaikessa toiminnassaan olemaan mahdollisimman tehokkaita niin myös sisäisessä viestinnässä. Tehokkuuden mittaaminen on kuitenkin varsin hankalaa viestinnän osalta, koska ei ole olemassa mitään tunnuslukuja tai valmiita kaavoja, joiden avulla tehokkuutta voitaisiin mitata. Monet viestintätieteilijät ovat huomanneet, ettei ole käytännössä helppo osoittaa, että juuri tietty viestintätoimenpide tai tietty sanoma sai aikaan tietyn vaikutuksen. Viime vuosikymmeninä muotiin tullut tulosjohtaminen kuitenkin vaatii

tehokkuuden ja tuloksellisuuden mittaamista myös sellaisten toimintojen osalta kuten asiantuntijuus ja viestintä, joiden mittaamista ei ole nähty aiemmin mahdolliseksi saati tarpeelliseksi. (Åberg 2002, 266) Ei käsin kosketeltavien (intangibles) asioiden kuten viestintä mittaamisen myönnetään olevan vaikeaa mutta nykyään se nähdään kuitenkin mahdollisena. Balanced Scorecardin tyylisiä mittaristoja on kehitelty ihmisresurssien mittaamiseen kuten markkinointiin, tietotekniikkaan ja kriisien hallintaan. Viestinnän osalta ei ole vielä julkaistu tutkimustuloksia, joissa olisi käytetty tällaista vain viestinnän tutkimukseen muokattua instrumenttia. (Vos 2009, 363)

Yksi näkökulma tehokkaaseen viestintään on Åbergin (2002, 49) mukaan se, että viestintä on tehokasta, kun kumpikin osapuoli kokee saaneensa viestintätilanteesta hyötyä. Tämä näkemys on vuorovaikutteisen viestintämallin näkökulma. Mallin mukaan uusia ratkaisuja työyhteisössä hahmotetaan yhdessä vuorovaikutuksen kautta. Viestintään lisäarvoa saadaan vuorovaikutteisuuden kautta varsinkin silloin, kun ollaan pohtimassa asioita, joihin oikeita vastauksia ei ole, tai kun etsitään yhdessä tulkintaa asioiden tilasta tai kun ollaan luomassa yhdessä yrityksen visiota, missiota ja strategiaa.

Tässä työssä sisäisen viestinnän tehokkuutta pohditaan viestinnälle asetettujen tavoitteiden saavuttamisen kautta. Jokaisen organisaation tulisi asettaa sisäiselle viestinnälleen selkeät tehtävät ja tavoitteet. Näiden tehtävien ja tavoitteiden kautta sisäisen viestinnän tehokkuutta voidaan myös mitata ja arvioida. Juholin (1999, 164) esittelee seuraavanlaisen mallin, jonka avulla organisaatio voi sisäistä viestintäänsä suunnitella, seurata ja arvioida.



Kuvio 2 Jatkuvan suunnittelun periaate. (Juholin 1999, 164)

Viestinnän suunnittelun tärkeä apuväline on saavutettujen tulosten jatkuva seuranta. Vain perustellun tiedon pohjalta voidaan analysoida ja arvioida, onko toiminta ollut tehokasta ja tuloksellista. Jotta tuloksia voitaisiin seurata, ensin on organisaation pitänyt asettaa viestinnälleen tavoitteet ja määrittellä arviointikriteerit. Lähtötason on oltava myös tiedossa, muuten ei ole mitään taustatietoa, joihin tuloksia verrata. Organisaation täytyy näiden lisäksi tehdä perusmäärittelyt koskien sidosryhmiä, perusviestejä ja tärkeimpiä kanavia, jotta tiedetään kaikkien puhuvan ja tarkoittavan samoja asioita. (Juholin 1999, 162)

Juholinin (1999, 162 – 163) mukaan tavoitteiden saavuttamista voidaan seurata kolmella eri tasolla. Ensimmäinen taso on operatiivisen toiminnan taso ja tällöin selvitetään vastausta kysymykseen, onko saatu aikaan jokin tietty teko, tavara tai muu konkreettinen asia (esim. lehti, palaveri). Seuraavalla tasolla halutaan selvittää, millaisia muutoksia tai vaikutuksia on saatu aikaan. Tällöin organisaation on täytynyt kehittää jonkinlaiset kriteerit tai mitta-asteikko, joiden avulla se voi saada kysymykseen vastauksen ja selville sen, kuinka kaukana tai lähellä tavoitteista ollaan. Mitattavia suureita voivat olla esim. tietovaje, arvojen sisäistäminen, viestintäilmapiiri, kanavavaje. Kolmas kysymys liikkuu koko organisaation tasolla etsien vastausta kysymykseen, palvelevatko saavutukset koko yhteisön tavoitteita vision

saavuttamiseksi. Tämä viimeinen taso on erityisen tärkeä, koska se paljastaa, onko viestintä todella kytketty koko yhteisön tavoitteisiin, niin kuin sen pitäisi olla. Nimittäin sisäisellä viestinnällä voi olla myös sellaisia vaikutuksia, jotka eivät palvele yhteistä etua. Esimerkiksi kanavien lisääminen ja tiedontuotannon tehostaminen voivat saada aikaan tyytymättömyyttä ja ahdistuneisuutta, vaikka tarkoituksena olisikin ollut tyytyväisyyden lisääminen.

3.5.1 Organisaatioviestinnän tehokkuuden arviointi

Tässä luvussa tarkastellaan sisäisen viestinnän tehokkuutta ja sen arvioimista. Luvussa esitellään myös Grunigin näkemyksiä ylivoimaisen organisaation piirteistä. Hänen väitteensä on, että kun organisaatio ottaa nämä kaksitoista ylivoimaisen organisaation tekijää huomioon johtamisessaan ja viestinnässään, sen tehokkuus kasvaa ja siitä tulee ylivoimainen (excellent).

Organisaatioviestinnän alalla ei ole päästy yhteisymmärrykseen vain yhdestä ja ainoasta, oikeasta teoriasta. Kamppailua on käyty vanhojen prosessimallien, dynaamisten semioottis-kulttuuristen, management-suuntautuneiden grunigilaisten mallien kuin Habermasin julkisuusmallinkin kesken. Tässä työssä organisaation sisäisen viestinnän tehokkuutta pyritään mittaamaan juuri James Grunigin excellence –mallia apuna käyttäen. Vaikka viestinnän tehokkuutta on äärimmäisen hankala mitata tai arvioida, tosiasia on kuitenkin se, että viestintä on organisaatiolle resurssi, voimavara, jota tulee vaalia, suunnitella, johtaa ja arvioida samalla tavalla kuin muitakin resursseja, oli ne sitten rahaa, koneita, työtä, laitteita, osaamista tai tietoa. Åberg (2002, 16) ehdottaakin tilalle viestinnän toimivuuden arviointia huipputasovertailun, laatumittareiden tai balanced scorecard –mittariston avulla. (Vrt. Vos 2009)

Professori James Grunig on elämäntyökseen tutkinut, millaista on ylivertainen yhteisöviestintä (excellence in public relations). Hänen mukaansa (1992a, 18 – 19) yhteisöviestintä on kehittynyt neljän vaiheen kautta. Ensimmäinen vaihe on yksisuuntainen julkistamismalli. Tätä mallia käyttävät työyhteisöt pyrkivät ainoastaan samaan suotuisaa julkisuutta eri medioiden avulla. Ne eivät ole kiinnostuneita yleisöistään tai heidän mielipiteistään. Toinen vaihe on

yksisuuntainen informointimalli. Tällöin työyhteisön tiedottajien tehtävänä on jakaa kohtuullisen objektiivista tietoa joukkoviestimien ja organisaation sisällä käytettävien viestimien kuten tiedotteiden, asiakaslehden tai verkkosivujen kautta. Edelleenkin organisaation viestinnässä ei oteta huomioon sidosryhmiä tai näiden tarpeita viestien suhteen.

Kaksisuuntainen epäsymmetrinen malli on kolmas vaihe yhteisöviestinnän kehityksessä. Tässä vaiheessa korostetaan tutkimusten roolia sen selvittämiseksi, millaiset viestit parhaiten tavoittaisivat organisaation kannalta strategisesti tärkeät kohderyhmät. Vuorovaikutus yleisöjen kanssa on jo suurempaa mutta se tapahtuu kuitenkin vielä organisaation ehdoilla. Viimeinen vaihe on kaksisuuntainen symmetrinen malli, jota voisi kutsua myös vuorovaikutteiseksi malliksi. Sen mukaan organisaatio on jatkuvassa keskusteluyhteydessä erilaisten verkostojen kautta ainakin tärkeimpien yleisöjensä kanssa ja ottaa niiden mielipiteet, näkemykset, tarpeet ja toiveet huomioon mahdollisuuksien mukaan. Työyhteisöt ovat herkkiä kaikille ympäristöstä tuleville signaaleille ja tämä takaa niille kilpailuedun tulevaisuudessa. Yhteisöviestintä on siis vuorovaikutteinen prosessi, joka on organisaatiolle strateginen voimavara. Yhteisöviestinnän toimivuuden kannalta keskeisiä asioita ovat viestinnän työnjakoon, vastuuseen ja koordinointiin liittyvät kysymykset. (Grunig 1992a, 18 – 19)

Åberg (2002, 266) kritisoi Grunigin vuorovaikutteista mallia, koska hän ei juurikaan puhu teoksessaan *Excellence in Public Relations and Communication Management* (1992), jossa hän esittelee tämän mallin, viestinnän ylivoimaisuuden arvioimisesta. Åbergin mukaan yleisesti ottaen lähes kaikki keskeiset viestinnän tutkijat ja konsultit ovat kaihtaneet viestinnän arvioimisesta puhumista. Jotkut ovat hyljänneet koko ajatuksen viestinnän arvioimisesta mahdottomana, kun taas toiset vaikenevat asiasta tyystin. Juholin esittää teoksessaan *Sisäinen viestintä* (1999, 162 – 176), että yhteisöviestinnän arviointia ei ole harrastettu kovinkaan kauaa ja tavat ja tasot vaihtelevat paljon. Hänen mukaansa yhteisöviestinnän arviointia voi suorittaa joko itsearviointin tai auditointin pohjalta. Auditoinnilla hän tarkoittaa systemaattista järjestelmää, jossa tutkimuksen avulla arvioidaan viestinnän toimivuutta organisaatiossa. Tutkimuksen kohteena voi olla viestintäjärjestelmän toimivuus, viestintäilmapiiri, viestinnän rakenne tai jokin viestinnän osa-alue kuten kriisiviestintä. Jatkuva auditointi on tärkeä osa organisaation johtamista ja kehittämistä.

3.5.2 Ylivoimaisen organisaation tunnusmerkit Grunigin mukaan

Jokainen organisaatio on erilainen, minkä vuoksi jokaisen organisaation tulisi määritellä itse omat kriteerinsä ylivoimaisuudelle (*excellence*). Ollakseen ylivoimaisia organisaatioiden tulee toimia tehokkaasti. Organisaatiot ovat tehokkaita silloin, kun ne johtavat suhteitaan strategisiin sidosryhmiin hyvin. Toiminnan tehokkuus kääntyy taloudelliseksi menestykseksi, jos organisaatio valitsee sen tavoitteekseen ja pyrkii siihen aktiivisesti. Tehokkaalla organisaatiolla pitäisi olla myös hyvä maine, mikäli se haluaa rakentaa hyvät suhteet sidosryhmiensä kanssa. Mitään yksiä, ainoita ja oikeita kriteerejä tehokkuudelle eri organisaatioissa ei voida asettaa, koska organisaatioiden ongelmat vaihtelevat: toiset saattavat painia vaikeampien ongelmien parissa, toisilla voi olla hankalimmat sidosryhmät tai vain erilaiset päämäärät. (Grunig 1992b, 222 – 223)

Tästä seuraa, että samaa mittaristoa ei voida käyttää mittaamaan jokaisen organisaation tehokkuutta. Grunig (1992b, 223 – 247) esittelee teoksessaan ylivoimaisen johtamisen ja yhteisöviestinnän attribuutit, jotka pitäisi löytyä kuitenkin jokaisesta tehokkaasta organisaatiosta. Nämä kaksitoista tekijää on monen eri tutkijan ja tutkimuksen avulla todettu keskeisiksi menestyvän organisaation rakennuspalikaksi. Jokaisella tekijällä on vaikutusta myös organisaatioviestintään ja sen järjestämiseen, joten ne tulisivatkin ottaa huomioon viestinnän johtamisessa.

Ensimmäinen tekijä on henkilöstön voimaannuttaminen. Tehokkaat organisaatiot antavat työntekijöilleen autonomiaa ja sallivat heidän tehdä strategisia päätöksiä. Lisäksi työntekijöiden henkilökohtaiseen kasvuun ja työelämän laatuun kiinnitetään paljon huomiota. Korkea osallistumisen taso, vähäinen hierarkia, lisääntyneet palkkiot perustuen suoriutumiseen ovat keskeisiä voimaannuttamisen piirteitä. Voimaantuneessa työyhteisössä johtajan ei tarvitse johtaa käskyttämisen ja kontrollin keinoin vaan he tukeutuvat enemmänkin ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoihinsa. Palkanmaksu perustuu jokaisen työntekijän antamaan panokseen eikä statukseen tai asemaan. (Grunig 1992b, 223 – 225)

Toinen tekijä liittyy edelliseen hyvin kiinteästi, sillä kyseessä on organisaation rakenne, jonka pitäisi olla hyvin joustava ja orgaaninen. Organisaatorakenne viittaa siihen, miten tehtävät on jaettu, kuka vastaa kenelle mistäkin sekä niihin muodollisiin koordinoitimekanismeihin ja vuorovaikutusmalleihin, jotka seuraavat työnjaosta. Organisaatorakenteen kaksi ääripäätä ovat hyvin mekanistinen organisaatio ja orgaaninen organisaatio. Keskeinen ero näiden tyyppien välillä on työntekijöille annetun autonomian määrä ja laajuus, jolla kaikki työntekijät osallistuvat organisaation johtamiseen. Henkilöstön voimaannuttaminen tapahtuu mm. orgaanisen organisaatorakenteen avulla. Työntekijöille annetaan valtaa eliminoimalla byrokraattinen ja hierarkkinen organisaatorakenne. Päätöksenteko hajautetaan ja organisaatiota johdetaan mahdollisimman paljon ilman johtajia (managers). (Grunig1992b, 225 – 226)

Kolmas tekijä liittyy vielä yhteen kahden edellisen kanssa ja sen on nimeltään sisäinen yrittäjäyys. Orgaanisen rakenteen omaava organisaatio, joka voimaannuttaa henkilöstönsä, voi saavuttaa sisäisen yrittäjäyden hengen. Sillä tarkoitetaan innovatiivista ja yrittäjämäistä henkeä, toisin sanoen työntekijät työskentelevät kuin he itse olisivat yrittäjiä organisaation sisällä. He ottavat vastuuta innovaatioiden luomisesta ja ovat valmiita kokeilemaan kaikkea uutta, he ilostuvat onnistumisista mutta toisinaan myös epäonnistumisista. (Grunig 1992b, 227 – 230)

Kaksisuuntainen symmetrinen viestintäjärjestelmä on Grunigin (1992b, 231) mukaan neljäs ylivoimaisen organisaation tunnuspiirre. Symmetristä viestintää tapahtuu dialogin, neuvottelun, kuuntelemisen ja konfliktin hallinnan keinoin eikä suinkaan suostuttelun, manipulaation tai käskyttämisen kautta. Tehokas organisaatio käyttää symmetristä viestintää niin asiakkaiden kuin työntekijöiden ja muiden sidosryhmien kanssa kommunikoidessaan. Organisaatioiden on tärkeää pysyä lähellä asiakasta ja kuunnella kaikkia mahdollisia viestejä, joita sen ympäristössä liikkuu, sillä suurin osa tehokkaiden organisaatioiden innovaatioista tulee markkinoilta ja asiakkailta. Myös sisäinen viestintä on symmetristä silloin, kun johtajat kuuntelevat alaisiaan ja pyrkivät jakamaan käytännössä kaiken tiedon kaikille, tällöin he johtavat organisaatiotaan 'kävelemällä` (managing by walking around). Symmetrinen viestintä vaatii johtajalta kuuntelemista, lähellä olemista, herkkyyttä, avoimuutta, uteliaisuutta ja

tiedonjanoa. Johtajat saavat siten parhaat ideansa asiakkailta, tavarantoimittajilta, ruohonjuuritason työntekijöiltä, kilpailijoilta, poliitikoilta – melkein keneltä hyvänsä hierarkian ulkopuolelta.

Viides ja samalla keskeisin tekijä on johtajuus. On syytä muistaa, että organisaatiot eivät ole itsessään ylivoimaisia tai tehokkaita vaan sen saavat aikaan johtajat. Menestyvät yksityiset yritykset, julkiset organisaatiot ja kolmannen sektorin tekijät omistavat menestyksensä muutamalla kyvykkäälle yksilölle, jotka ovat omaksuneet erinomaisesti erilaiset johtajuustaidot. Johtajat ovat johtajia (leader), koska he määrittelevät vision ja sitten valtauttavat kaikki organisaation jäsenet osallistumaan ja toimeenpanemaan sen vision. Johtajan tulee olla näkymätön silloin, kun asiat menevät hyvin, ja näkyvä silloin, kun asiat eivät ole kohdallaan. Johtajat eivät ole koko aikaa autoritaarisia tai demokraattisia vaan he löytävät keinot yhdistää kyvyt pystyäkseen tilanteen mukaan antamaan työntekijöille autonomiaa tai ohjausta. Osallistava johtajuus ei ole aina paras mahdollinen ratkaisu, ja tehokkaan johtajan pitäisikin osata vaihdella eri johtajuustyyliä osallistavasta autoritaariseen riippuen juuri sen tilanteen erityispiirteistä. Tehokkaat johtajat määrittelevät rajat, joiden välissä työntekijöiden on pysyttävä, mutta työntekijät itse saavat keksi parhaan mahdollisen tavan tehdä työnsä. (Grunig 1992b, 234 – 235)

Johtaja nähdään nykyisin cheerleaderina, innostajana, mestareiden hoivaajana, sankareiden löytäjänä, vaeltajana, valmentajana ja helpottajana. Johtajuuden uusi rooli on kehittää ja säilyttää ravitseva ympäristö jokaisen työntekijän henkilökohtaiselle kasvulle. Johtajilla on yleisesti vain vähän vaikutusta liikevoittoon, markkinaosuuksiin ja osakkeen hintoihin, mutta heillä on suuri vaikutus työntekijöiden välisiin suhteisiin, ryhmäkäyttäytymiseen ja sosiaaliseen ilmapiiriin organisaatiossa, millä on taas merkitystä työntekijöiden tyytyväisyyteen ja työsuoritukseen. (Grunig 1992b, 235 – 236)

Kuudes tekijä liittyy vahvaan ja osallistavaan organisaatiokulttuuriin. Vahva kulttuuri on menestyksekkään organisaation yksi tunnusmerkki. Mitä vahvempi kulttuuri, sitä vähemmän organisaatiossa tarvitaan menetelmäoppaita ja sääntöjä. Tehokkaan organisaation kulttuurissa on runsas kirjo erilaisia kaskuja, juttuja, myyttejä ja tarinoita ja niitä kerääntyy

sinne aina vain lisää. Tarinoita, myyttejä ja legendoja kerrotaan ympäri organisaatiota ja ne omalta osaltaan vahvistavat organisaation yhteisiä arvoja ja uskomuksia. Vahvat organisaatiokulttuurit korostavat yhdentymistä, osallistumista ja yhteistyötä keskeisinä arvoinaan. (Grunig 1992b, 236 – 237)

Grunig (1992b, 237 – 240) nimeää strategisen suunnittelun seitsemänneksi tekijäksi, joka kuuluu tunnusomaisena ylivoimaisille organisaatioille. Strategiselle suunnittelulle hän tarkoittaa sitä, että organisaatio pyrkii koko ajan tarkkailemaan ympäristöään ja tunnistamaan tärkeimmät mahdollisuudet ja uhat sekä toimimaan niiden mukaisesti. Jatkuva tiedon kerääminen ja sen käyttäminen päätösten ja toiminnan pohjana ovat tärkeitä strategisia toimintoja. Johtaja päättää visiosta mutta strategia, jonka avulla visio pyritään toteuttamaan, pitää kehittää ja toimeenpanna yhteistyössä koko organisaation voimin. Strategista suunnittelua ei saisi jättää vain ammatti-ihmisten käsiin, vaan organisaatiossa kaikkien tulisi olla mukana suunnittelussa. Perinteinen keskitetty strateginen suunnittelu voi vahingoittaa organisaatiota, koska se rajoittaa liikaa. Kun jokainen organisaation jäsen on mukana strategiaa tekemässä, saadaan aikaan paljon elävää keskustelua ja runsaasti uusia, raikkaita näkökulmia ja mielipiteitä; siten saadaan piilevä tieto esiin. Tietoa pidetään tärkeimpänä strategisena etuna ja joustavuutta tärkeimpänä strategisena aseena.

Grunigin (1992b, 240 – 241) mukaan organisaatioiden on oltava sosiaalisesti vastuullisia ollakseen menestyviä. Sosiaalinen vastuullisuus tarkoittaa sitä, että organisaatiot tarkkailevat oman toimintansa vaikutuksia myös yhteiskuntaan. Yksityiset yritykset toimivat yhteiskunnassa, joka tarjoaa niille mahdollisuuksia tehdä voittoa. Vastavuoroisesti organisaatiolla on velvollisuus täyttää yhteiskunnallisia tarpeita. Esimerkiksi sosiaalisesti vastuullisen organisaation johtajan tulee pohtia, mikä toimintapolitiikka organisaation pitäisi valita, että se olisi yleisesti hyväksytty ja yleisen edun mukainen sekä tuottaisi sosiaalista yhtenäisyyttä.

Tehokkaat organisaatiot tunnistavat lisäarvon, jota naisten ja vähemmistöjen edustajien palkkaaminen sekä heidän uransa vahvistaminen tuovat organisaatiolle. Täten yhdeksäs tekijä on naisten ja vähemmistöjen tukeminen. Tällaiset organisaatiot työllistävät paljon naisia,

edistävät naisten uraa, palkkaavat naisia myös ylempiin johtotehtäviin. Näissä organisaatioissa ei sallita minkään asteista seksuaalista häirintää ja ne ovat joustavia raskaus- ja vanhempainvapaita kohtaan. Yleinen olettaus siitä, etteivät naiset tai vähemmistöjen edustajat sovellu johtotehtäviin, johtuu yksinkertaisesti heidän vähäisestä määrästä. Heitä ei tunnuta hyväksyttävän vain sen takia, että he ovat erilaisia verrattuna johtajien enemmistöön. Täten naisten ja vähemmistöjen asemaa organisaatioissa voidaan parantaa lisäämällä heidän määräänsä. Näin toimiessaan organisaatioista tulee tehokkaampia, koska ne ovat onnistuneet integroimaan erilaisia arvoja ja moninaisia lahjakkuuksia rakenteisiin ja kulttuuriinsa. (Grunig 1992b, 241 – 242)

Kolme viimeistä Grunigin (1992b, 243 – 247) mainitsemaa tekijää ovat laadun ensiarvoisuus, tehokas toiminnallinen järjestelmä ja yhteinen yhteiskunnallinen kulttuuri. Laadun ensiarvoisuudella hän tarkoittaa jatkuvaa tuotannon, tavaroiden ja palveluiden, koko tuotannon ja viestintäjärjestelmän laadun kontrollointia. Tehokasta toiminnallista järjestelmää organisaatiot tarvitsevat taas muuttaakseen organisatoriset resurssinsa lopputuotteiksi mahdollisimman tehokkaasti. Toiminnalliseen järjestelmään kuuluu sisäisten toimintamenetelmien uudelleen muotoilu, suunnittelu ja toimintojen monitorointi.

Viimeisestä tekijästä voidaan sanoa, että organisaatioiden ylivoimaisuuteen vaikuttaa myös se, millaisessa kulttuurissa ne joutuvat toimimaan. Tehokkaat organisaatiot ovat yleisesti sellaisissa yhteiskunnissa, joiden kulttuuri painottaa yhteisyyttä, osallistumista, luottamusta ja yhteisvastuullisuutta. Organisaatiot ovat riippuvaisia ympäristöstään, ne eivät pärjää täysin itsenäisinä eivätkä täysin riippuvaisina muista. Ylivoimainen johtaminen ja viestintä voivat kukoistaa vain yhteisöllisissä ja osallistavissa kulttuureissa. Länsimaista ei yleensä löydy tällaisia kulttuureja, kun taas Japani on hyvä esimerkki yhteisöllisyyttä vaalivasta kulttuurista. Kulttuurin muutos voi lähteä myös organisaatioista, joiden sisäistä kulttuuria voidaan muuttaa pikkuhiljaa symmetrisen ja epäsymmetrisen viestintänäkemyksen avulla. Kun organisaatiot ovat saaneet yhteisöllisyyden ja osallistamisen sisällytettyä kulttuureihinsa, ne voivat vaikuttaa vuorostaan yhteiskunnalliseen kulttuuriin. Tämä on luonnollisesti pitkä ja vaikea prosessi, viestintä voi kuitenkin toimia katalysaattorina tässä yhteiskunnallisessa muutoksessa. (Grunig 1992b, 245 – 247)

Grunigin ajatuksia voidaan kritisoida siinä mielessä, että vaikka hänen attribuuttinsa ovatkin yleisesti tutkittuja ja tunnistettuja monissa eri yhteyksissä, jotkut niistä tuntuvat olevan hieman outoja tai sopimattomia suomalaiseen yhteiskuntaan. Esimerkkinä tällaisesta tekijästä voidaan nimetä naisten ja vähemmistöjen tukeminen. Suomalainen yhteiskunta on sen verran tasa-arvoinen, että Grunigin kuvailemia ongelmia on täällä vaikea nähdä. Toisin on asian laita Pohjois-Amerikassa, jossa naisten ja vähemmistöjen asema työelämässä on varmasti huonompi.

3.5.3 Sisäisen viestinnän tehokkuuden mittaaminen sen tehtävien avulla

Viitalan (2007, 278) mukaan onnistuneen viestinnän tunnusmerkkinä voidaan pitää sitä, että koko henkilöstö tuntee yrityksen vision, strategian ja tavoitteet, tulossa olevat toiminnalliset muutokset, organisaation taloudellisen tilanteen ja menestyksen, tilauskannan ja muut tulevaisuuden näkymiä ilmentävät asiat. Uudet innovaatiot, saadut tunnustukset sekä tuotteita, palveluita ja asiakkaita koskevat hyvät uutiset on syytä jakaa henkilöstön kesken, sillä ne lisäävät henkilöstön sitoutumista ja motivaatiota. Vaikka organisaation virallinen sisäinen viestintä huolehtii näiden asioiden selkiyttämisestä, tapahtuu tehokkain viestintä työpaikoilla asioiden luonnollisissa yhteyksissä.

Sisäisen viestinnän tehokkuutta ja onnistumista arvioidaan yleensä sille asetettujen tehtävien ja tavoitteiden kautta. Åberg (2002, 101- 102) on kuvannut organisaatio- viestinnän tehtäviä oman mallinsa ”Åbergin pizzan” avulla. Hänen mukaansa perustoimintojen tukeminen, kiinnittäminen, informointi ja profilointi ovat organisaatioviestinnän keskeisimmät ja tärkeimmät tehtävät. Perustoimintojen tukeminen on työyhteisöviestinnän ylivoimaisesti tärkein tehtävä, sillä sitä tarvitaan palveluiden ja tuotteiden tuottamiseen ja niiden siirtämiseen asiakkaille. Jos tämä viestintä ei toimi, ei toimi myöskään työyhteisö. Kiinnittäminen kohdistuu omaan henkilöstöön ja siihen kuuluu sosiaalistamisen päämuodot kuten työyhteisöön ja työhön perehdyttäminen. Informointiin kuuluu sekä sisäistä että ulkoista viestintää, sillä siihen luetaan sekä ulkoinen että sisäinen tiedotus eri muodoissaan yhteystoiminta sekä sisäinen ja ulkoinen luotaus. Profiloinnilla Åberg taas tarkoittaa lähinnä viestintää, joka kohdistuu

työyhteisön ulkoisiin sidosryhmiin. Organisaatio voi profiloitua tuotteidensa tai palvelujensa kautta tai se voi profiloitua työyhteisönä tai johtajiensa kautta.

Vos & Schoemaker (2005, 78 – 79, 110 – 111) ovat nimenneet kolme keskeistä ja tärkeää tehtävää organisaation sisäiselle viestinnälle. Ensimmäinen tehtävä on Åbergia mukaillen organisaation perustoimintojen tukeminen. Yhteistyö on välttämätöntä, jotta organisaatio pystyy toimeenpanemaan operationaaliset toimintonsa ja viestintä on keskeisin yhteistyön väline. Vosin ja Schoemakerin nimeämä toinen tehtävä löytyy myös Åbergin listalta ja se on sitoutumisen parantaminen. Mitä enemmän organisaation työntekijät saavat tietoa organisaatiostaan, sitä sitoutuneempia ja motivoituneempia he ovat työhönsä. Kolmas tärkeä sisäisen viestinnän tehtävä on muutoksen tukeminen. Muutokset organisaatiossa vaativat viestinnältä paljon, sen avulla henkilöstölle tehdään selväksi, miksi muutos on tärkeää ja millaisia toimenpiteitä muutos vaatii henkilöstöltä.

Kuten edellä sanotusta huomataan, useimmat organisaatioviestinnän tutkijat ovat tulleet hyvin samankaltaisiin johtopäätöksiin sisäisen viestinnän tehtävistä. Myös sisäisen viestinnän tehokkuuden arvioinnista ja mittaamisesta ollaan alalla yhtä mieltä, eli siitä ei ole puhuttu tarpeeksi eikä siitä ole tehty tarpeeksi tieteellistä tutkimusta. Niinpä organisaatioviestinnän tehokkuuden tutkiminen ja arvioiminen on jäänyt oikeastaan vain organisaatioiden omien arviointien ja auditointien varaan.

3.6 Sisäisen viestinnän laatutekijät ja laadun mittaaminen

3.6.1 Organisaatioviestinnän laatukriteerit

Teoriaosuuden loppuksi esitellään vielä kaksi viimeaikaista tutkimusta koskien sisäisen viestinnän laatua ja organisaatioviestinnän laadun tutkimusta julkisen sektorin organisaatiossa.

Marques (2010, 48 – 49) esittelee artikkelissaan neljä kasvavaa trendiä, jotka demonstroivat organisaatioviestintä ilmiön lisääntyvää tärkeyttä. Nämä neljä trendiä on esitetty jo 1980-

luvulla (Shaffer 1986) mutta ne ovat edelleen hyvin ajankohtaisia. (1) Viestinnän vastuu on siirtymässä kohti linjajohtoa ja pois henkilöstöosaston vastuulta. (2) Organisaatiot omaksuvat osallistavampia johtamistyyliä, mistä johtuen viestintä keskittyy enemmän kuuntelemiseen, tiimityöhön ja osallistumiseen. (3) Luontoisedut, jotka luovat muureja eri henkilöstöryhmien välille, korvataan yhä useammin tiimityötä edistävillä järjestelmillä. (4) Henkilökohtaista tyydytystä ja elämän laatua arvostetaan edelleen enemmän kuin palkkaa, etuja ja työpaikan turvaamista. Kaikkiin näihin trendeihin sisältyy viestintä ja sen laadun parantaminen olennaisena osana.

Organisaatioviestinnän tutkimuksen saralla on esitetty vaatimuksia pragmaattisempien sovellusten kehittämisestä ja tutkimuksesta. Viime aikoina esiin noussut kysymys kuuluu, millainen vaikutus oikeanlaisella viestinnällä on organisaation suoritus- ja toimintakyvylle. Tutkimus on nimittäin paljastanut suoran yhteyden laadukkaan viestinnän, tuottavuuden ja alenevien työstä poissaolojen välille. Lisäksi kun työntekijät ovat tyytyväisiä organisaatioviestintään, se vaikuttaa positiivisesti heidän todelliseen työsuoritukseensa ja tuottavuuteen, organisaatioon sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. (Marques 2010, 49)

Tarve tehokkaalle organisaatioviestinnälle lisääntyy sitä mukaa, kun lähestymme globaaleja työympäristöjä, joissa on heterogeeninen henkilöstö ja joissa yhteistyötä tarvitaan menestyksen takaamiseksi. Vaikka monia erilaisia viestintästrategioita ja kriteerejä on olemassa, joiden avulla voidaan varmistaa parempi viestintä, suurempi ymmärrys ja sen mukanaan tuoma parempi suorituskyky, monet organisaatiot yhä tahattomasti luottavat yksinkertaisiin ja virheellisiin käsityksiin viestinnän toimivuudesta. Nämä seuraavaksi esitettävät viisi erityistä organisaatioviestinnän kriteeriä, jotka on löydetty useissa tutkimuksissa ja useiden eri ammattilaisten taholta, on esitetty olevan myös organisaation menestyksen taustalla. Kriteerit ovat: oikea-aikaisuus (timely), ymmärrettävyys (clarity), virheettömyys (accuracy), asianmukaisuus (pertinence) ja uskottavuus (credibility). (Marques 2010, 50 – 51)

(1) Oikea-aikaisuudella tarkoitetaan sitä, että vastaanottajien on saatava viestit oikeaan aikaan, jolloin tieto on merkityksellistä. Viesti on merkityksetön, jos se saapuu liian myöhään.

(2) Ymmärrettävyys on sitä, että mitä tahansa menetelmää käytetään viestin välittämiseen, sen täytyy olla sellainen menetelmä, jolla viesti vastaanotetaan ymmärrettävästi. Kasvokkain tapahtuva viestintä sallii välittömän palautteen ja sisältää myös non-verbaaliset vihjeet, mitkä parantavat todennäköisyyttä, että vastaanottaja ymmärtää viestin oikein. (3) Virheettömyys ei tarkoita samaa asiaa kuin ymmärrettävyys. Viesti voi olla ymmärrettävä ja selkeä mutta ei virheetön. Tällainen viesti aiheuttaa helposti vastaanottajassa suuttumusta, kun hän on toiminut virheellisen ja väärän tiedon perusteella. (4) Asianmukaisuus tarkoittaa sitä, että ollakseen tehokas vastaanottajan täytyy pitää viestiä itselleen tärkeänä, muuten viesti saatetaan hylätä tai sitä pidetään vähemmän tärkeänä asiana. (5) Saatavien viestien täytyy olla uskottavia tai niitä ei hyväksytä. (Marques 2010, 51)

Marquesin (2010, 51 – 52) oma tutkimus tuotti näiden kriteerien lisäksi neljä uutta tekijää, jotka organisaatioiden on tärkeä huomioida viestinnässään, mikäli ne haluavat parantaa viestinnän laatua ja sitä kautta menestystään. Lisäkriteerit ovat vastuullisuus (responsibility), ytimekkyys (conciseness), ammattilaisuus (professionalism) ja vilpittömyys (sincerity).

Vastuullisuus voidaan jakaa kahteen alakategoriaan, nimittäin viestin sisältöön ja sen kontekstiin liittyvään vastuullisuuteen. Sisällöllinen vastuullisuus voidaan tulkita viestin lähettäjän kannalta olevan sitä, että viesti muotoillaan huolellisesti, välitetään siten, ettei ketään loukata ja esitetään siten, että virheellisiä tulkintoja syntyy mahdollisimman vähän. Kontekstiin liittyvä vastuullisuus taas tarkoittaa sitä, että viesti tulee toimittaa perille vastuullisessa muodossa huomioiden sen sisältö. Esimerkiksi kaikkia viestejä ei voida/tule lähettää sähköpostilla, ja vastaavasi kaikkia viestejä ei taas tarvitse välittää kasvokkain. (Marques 2010, 52)

Ytimekkäät viestit menevät paremmin perille ja ne tulevat varmemmin vastaanotetuiksi kuin pitkät ja jaarittelevat. Vastaajien mielestä organisaatioiden viestintä tulisi olla suoraa ja nopeaa, tehokasta. Näinä informaatiotulvan ja kiireen aikoina ihmisillä ei ole aikaa uhrattavaksi liian pitkiin ja työläisiin sanomiin. Kolmas listattu kriteeri on ammattimaisuus, jolla tarkoitetaan sitä, että viestin lähettäjä osaa kirjoittaa ja ilmaista viestin korrektisti kielioppisääntöjen mukaan. Jos viestit ovat huonosti kirjoitettuja, ne voivat vahingoittaa

kirjoittajan mainetta. Varsinkin tunnepitoisissa tilanteissa tunteiden osoittaminen ammattimaisesti on erityisen tärkeää. (Marques 2010, 53)

Vilpittömyys viimeisenä kriteerinä tarkoittaa sitä, että viestien on oltava aitoja ja avoimia. Jos työntekijät aistivat viestissä epäaitoutta ja epärehellisyyttä, viestin lähettäjä kohtaa luottamuksen ja kunnioituksen puutetta välittömästi vastaanottajien taholta. Luottamuksen ja avoimen viestinnän suhdetta on korostettu myös muissa yhteyksissä. Esimiehen on oltava rehellinen ja aito työntekijöitään kohtaan, sillä heidän pitää pystyä ensin luottamaan esimieheensä ennen kuin he voivat uskoa häntä. Useissa tutkimuksissa on myös huomattu, että lisääntyvä osallistava johtaminen ja johtamisviestinnälliset käytännöt lisäävät luottamusta työntekijöiden ja esimiesten välillä sekä parantavat henkilöstön muutosvalmiutta. (Marques 2010, 54)

Näiden yhdeksän organisaatioviestinnän kriteerin soveltaminen käytännössä johtaa Marquesin (2010, 55 - 56) mukaan parempaan vuorovaikutukseen, suurempaan luottamukseen, parempaan ymmärtämiseen, parantuneeseen tehokkuuteen sekä parempaan suorituskyykyyn ja vielä tyytyväisempään henkilöstöön. Organisaatioviestinnän on todettu olevan kriittinen osa minkä tahansa organisaation menestystä. Hänen mielestään tällaisia kriteerejä tarvitaan, jotta voitaisiin varmistaa tehokas viestintä työpaikoilla.

Marquesin artikkeli ja tutkimus ovat erittäin mielenkiintoisia ja hyödyllisiä myös tämän tutkimuksen kannalta. Vaikka artikkelissa puhutaan organisaatioviestinnän laadun parantamisesta ja tässä työssä puhutaan sisäisen viestinnän tehokkuuden parantamisesta, voidaan näiden näkökulmien nähdä olevan hyvin lähellä toisiaan. Organisaatioviestintä ja sisäinen viestintä tarkoittavat tässä yhteydessä samaa asiaa ja Marqueskin toteaa tämän artikkelissaan viitaten puhuvansa sisäisestä viestinnästä käyttäessään organisaatioviestintä termiä.

Yleensä laatu ja tehokkuus nähdään toistensa vastakohtina. Kun puhutaan organisaatioviestinnän laadun parantamisesta, voidaan puhua samalla myös sen tehokkuuden parantamisesta, joten tässä yhteydessä niidenkin voidaan nähdä olevan

synonyymeja. Yhtä hyvin voitaisiin tässä tutkimuksessakin viitata kuntaorganisaation sisäisen viestinnän laadun parantamiseen. Jos tämä artikkeli olisi julkaistu aikaisemmin, olisi voitu hyödyntää näitä yhdeksää kriteeriä myös tämän tutkimuksen kyselylomakkeessa. Siten olisi voitu testata, miten nämä organisaatioviestinnän kriteerit on huomioitu suomalaisella kuntasektorilla.

Nämä kriteerit ovat erittäin hyödyllisiä, kun organisaatioviestinnän laatua halutaan parantaa. Johdon tulisi ehdottomasti ottaa nämä yllä mainitut seikat huomioon. Jotkin kriteerit menevät kuitenkin hieman päällekkäin ja siten niitä on vaikea erottaa toisistaan. Ne kattavat kuitenkin melko hyvin koko viestintäprosessin, lähettäjän osuuden, viestin sisällön, viestintäkanavan sekä vastaanottajan roolin. Kun organisaatiossa halutaan parantaa organisaatioviestintää ja samalla tietysti organisaation tuottavuutta ja menestystä, on kuitenkin huomioitava laajemminkin viestintään liittyvät ja vaikuttavat tekijät kuten organisaation rakenne, kulttuuri, johtaminen, päätöksentekojärjestelmä jne. Tämä tutkimus on tässä mielessä laajempi, koska siinä on otettu huomioon myös näitä yleisempiä organisaatioita ja niiden toimintaa edistäviä ja rajoittavia tekijöitä. Laajemman näkökulman valinta on perusteltua, jotta voidaan saada kokonaisvaltaisempi kuva kohteen sisäisen viestinnän tilasta ja sen kehittämismahdollisuuksista. Kyselylomakkeessa on kuitenkin kartoitettu myös näitä tässä artikkelissa esitettyjä kriteerejä, koska ne ovat tulleet muissakin kirjallisuuskatsauksissa esille.

3.6.2 Kuntaorganisaation sisäisen viestinnän laadun mittaaminen

Marita Vos (2009, 362) käsittelee artikkelissaan *Viestinnän laatu ja lisäarvo: mittausväline kunnille* sitä, miten kuntaorganisaatioiden viestinnän laatua voitaisiin arvioida paremmin ja miten sitä voitaisiin mitata. Hän esittelee mittausvälineen, joka on kehitetty käyttäen apuna balanced scorecard tyyppisiä suorituskyvyn osoittavia indikaattoreita ja laadun kontrollin menetelmiä, jotka EFQM (European Foundation of Quality Measurement) on vahvistanut käyttöönsä. Kuntaorganisaatioiden viestintä on laadukasta silloin, kun se edistää kunnassa harjoitettavan politiikan (policy) tehokkuutta ja vahvistaa kuntalaisten ja kuntaorganisaatioiden välistä suhdetta. Tämän välineen avulla edellä mainittuja tavoitteita on mitattu neljässä hollantilaisessa kunnassa. Mittausväline on pääasiassa kehitetty auditoinnin ja itsearvioinnin

perusteella. Jotta mittausvälineestä olisi hyötyä ja sen avulla voitaisiin oikeasti viestinnän laatua parantaa, tulee se integroida organisaation suunnittelujärjestelmään. Tällainen mittausjärjestelmä ja -prosessi kannustavat keskustelemaan organisaatiossa viestinnän laadusta ja kehittämään kriteerit sen parantamiseksi.

Vosin (2009, 363 – 365) esittämässä kirjallisuuskatsauksessa todetaan, että vaikka viestintä on abstrakti asia, joka on myös vaikea määritellä, voidaan sitä kuitenkin kaikista epäluuloista huolimatta mitata. Viestinnän arvioiminen tulee olla yksi osa normaalia organisaation toimintaa eikä mikään erillinen lisätyörupeama. Arviointi pitäisi nähdä mahdollisuutena jatkuvaan viestintätoiminnan parantamiseen. Kun suorituskvyn mittarit suunnitellaan viestinnälle asetettujen tavoitteiden mukaisesti, saadaan arvioinnista paras mahdollinen hyöty irti. Balanced scorecard -tyyppinen suorituskvyn mittausjärjestelmä on kehitetty erikseen mm. tietokoneosastoille, markkinoinnille, henkilöstöosastolle ja kaupunkijohtamiselle, miksi sellaista ei siis voisi kehittää myös viestinnälle. Vosin korostaa, että tällaisen arviointijärjestelmän tulee perustua organisaation itsensä asettamiin tavoitteisiin ja sen itsensä tekemiin arviointeihin. Mitään valmista sapluunaa tai kaavaa, joka sopisi kaikkiin organisaatioihin kaikissa eri kulttuureissa, ei voida antaa vaan organisaatioiden on kehitettävä arviointijärjestelmänsä itse. Tähän päätelmään on tultu myös tässä tutkielmassa sen jälkeen, kun viestintää koskevaan kirjallisuuteen on laajasti tutustuttu ja asiaa paljon pohdiskeltu. Organisaatioviestintää ei voida tutkia kontekstistaan erillään vaan jokaisen organisaation uniikit piirteet ja sen toimintaympäristöt on otettava huomioon ja jokaisen organisaation on kehitettävä viestintää mittaavat arviointijärjestelmänsä itse omien tavoitteidensa mukaisesti ja lisäksi integroitava arviointi yhdeksi osaksi jokapäiväistä toimintaa.

Myös Vos (2009, 364 – 365) huomauttaa, että hänenkään tutkimukseensa ei voitu ottaa valmista kriteeristöä mittaamaan kunnallisen viestinnän laatua, koska kirjallisuudessa ei ole vielä sellaista kehitetty. Jotkut tutkijat ovat ehdottaneet, että viestinnän mittausjärjestelmään tulisi ottaa mukaan myös taloudellisia mittareita kuten markkinaosuudet ja osakekurssit mutta, jos tavoitteena on osoittaa viestinnän tuoma lisäarvo, mittareiden pitää tulla viestintätoiminnoista, ei taloudellisista kuvioista ja faktoista. Lisäksi mittareiden on sovellettava kunnalliseen kontekstiin, koska asiakkaat ovat lähinnä veronmaksajia eikä voittoa

etsiviä sijoittajia. Julkisella sektorilla painotettavien mittareiden tulisi olla ennemminkin esimerkiksi läpinäkyvyys ja tilivelvollisuus sekä keskeneräistenkin asioiden esille tuominen julkiseen keskusteluun kuin markkinaosuudet tai osakkeen arvo.

Vosin (2009, 366) mukaan organisaatioviestintä tukee kunnan sisäisiä prosesseja ja keskittyy niiden jatkuvuuteen. Sen elementtejä ovat sisäinen viestintä, työmarkkinaviestintä ja kriisiviestintä. Organisaatioviestinnän laatua mitattiin Vosin tutkimuksessa seitsemän eri indikaattorin avulla, jotka löydettiin kirjallisuudesta mutta myös tutkimukseen osallistuneet alan ammattilaiset painottivat näitä samoja kriteerejä organisaatioviestinnän laadun arvioinnissa. Nämä seitsemän indikaattoria ovat: (1) läpinäkyvyys (transparency), (2) organisaatioon ja tietoon pääsy (accessibility of information and organisation), (3) julkisuus (publicity via the media), (4) vastaanottavuus (responsiveness), (5) vuorovaikutteinen toiminta (interactive policy), (6) viestintästrategia (communication policy), (7) viestinnän tehokkuus (effectiveness and efficiency of communication). (Vos 2009, 367 – 368)

Vosin (2009, 370) mukaan edellä mainitut laatukriteerit tarkoittavat organisaatioviestinnän osalta seuraavia asioita. Läpinäkyvyys on sitä, että henkilöstö on hyvin selvillä ja tietoisia kunnan toimintapolitiikoista. Heillä on myös selvä käsitys virkamieskunnan, johdon ja valtuuston suhteista. Tietoon pääsillä tarkoitetaan, että sisäinen tietojärjestelmä on helppokäyttöinen ja siihen pääsee helposti käsiksi, lisäksi sitä on helppo ja nopea päivittää. Julkisuus tarkoittaa, että sisäisessä viestinnässä huomiota annetaan julkisuudelle ja median kanssa käytettävät toimenpiteet ovat kaikille selviä. Vastaanottavuus organisaatioviestinnässä on sitä, että ollaan kiinnostuneita työntekijöiden työtyytyväisyydestä ja heidän mielipiteistään organisaatiosta. Vuorovaikutteisen toiminnan avulla organisaatio varmistaa sen, että henkilöstö tuntee olevansa mukana organisaatio- ja muutosprosesseissa. Heidät osallistetaan organisaation toimintaan ja päätöksentekoon. Viestintätaitojen kehittämiseen rohkaistaan. Viestintästrategia organisaatioviestinnässä tarkoittaa, että huomiota kriisiviestintään ja työmarkkinaviestintään kiinnitetään erityisesti ja näiden varalle on organisaatiossa olemassa selvät suunnitelmat ja strategiat. Viestinnän tehokkuus turvataan mm. tekemällä sisäistä tutkimusta viestinnän tehokkuudesta ja sen tuomasta arvosta organisaation menestymiselle.

Tuloksista koskien nimenomaan organisaatioviestintää voidaan sanoa sen verran, että tutkituissa hollantilaisissa kunnissa viestinnän läpinäkyvyys, tietoon ja organisaatioon pääsy sekä julkisuus saivat korkeat pisteet. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijät ovat erittäin tietoisia toimintapolitiikoista ja että sisäisiin tietojärjestelmiin on helppo pääsy. Vastaanottavuus ja vuorovaikutteinen toiminta saivat vuorostaan matalimmat pisteet. Tämä viittaa siihen, että henkilökunta voitaisiin ottaa paremmin huomioon muutosprosesseissa ja osallistaa heidät paremmin näihin keskeisiin organisaation muutoksiin. Lisäksi heitä tulisi kuunnella enemmän. Viestintästrategian kohdalla pisteet jäivät myös suhteellisen alhaiseksi, mikä kertoo siitä, ettei kriisiviestintään ja työmarkkinaviestintään kiinnitetä tarpeeksi huomioita. Myös viestinnän tehokkuus jäi pisteiltään alhaiseksi viitaten siihen, että organisaatiossa olisi tarvetta säännölliseen sisäisen viestinnänvälineiden arviointiin. (Vos 2009, 372)

Mittausvälineen avulla saatiin mitattua jokaisen kunnan viestinnän laatua ja se osoitti selkeästi, mitkä olivat kunkin kunnan vahvat ja heikot kohdat viestinnän saralla. Näiden tulosten avulla kukin kunta voi kehittää omaa viestintäänsä juuri niille sopivaan ja parempaan suuntaan. Kuntien välillä erityisten suuret erot tulivat esiin juuri organisaatioviestinnän osalta. Vaikuttaa siltä, että sisäisen viestinnän laatu vaihtelee suuresti kunnasta riippuen. Yleisenä parannuskeinona kaikille kunnille voitaisiin nimetä viestintäasiantuntijoiden mukaan ottaminen ja sitouttaminen jo aikaisessa vaiheessa eri projekteihin. Lisäksi vaaditaan muiden politiikan tekijöiden kunnollista sitoutumista viestintään. Viestinnän tehokkuutta sidos- ja kohderyhmien kanssa projektien aikana tulisi myös mitata nykyistä useammin. (Vos 2009, 372 – 373)

Koska tämä tutkimus keskittyy myös nimenomaan kuntien sisäiseen viestintään, olisi tästäkin tutkimuksesta ja mittaristosta ollut varmasti hyötyä kysymyslomaketta tehtäessä. Mittaristo olisi ollut kokonaisuudessaan saatavissa Vosilta itseltään Jyväskylän yliopistosta. Sitä ei kuitenkaan olisi voinut sellaisenaan käyttää, koska siinä oli paljon osioita liittyen muuhun kunnallisviestintään kuin sisäiseen viestintään. Vosin mainitsemista Indikaattoreista läpinäkyvyys, organisaatioon ja tietoon pääsy, vastaanottavuus, vuorovaikutteinen toiminta ja viestintästrategia tulevat tämän tutkimuksen kyselylomakkeessa jollakin tavoin katetuiksi.

Tätä tutkimusta varten tehdyssä kirjallisuuskatsauksessa on tullut esille samanlaisia asioita koskien organisaatioiden sisäisen viestinnän tehokkuutta. Organisaation johdon on tärkeää olla sitoutunut viestintään ja ymmärtää sen tuomat hyödyt organisaation menestymiselle. Jos näin ei ole, sisäinen viestintä ei voi olla niin tehokasta kuin se voisi olla. Tällainen toiminta on miltä tahansa organisaatiolta edesvastuutonta ja tehotonta ja se tulee myös pitkässä juoksussa näkymään organisaation tuloksessa ja menestymisessä. Organisaation viestintäosaston päälliköiden ja/tai johtajien mukaan ottaminen johtoryhmään ja tärkeiden päätösten tekemiseen on myös organisaation tehokkaan toiminnan kannalta elintärkeää. Heidän vastuullaan on organisaation imagon ja keskeisten päätösten viestiminen ulos ja sisälle, joten heidän tulee olla ehdottomasti tietoisia siitä, mitä organisaatiossa on kulloinkin meneillään.

Kirjallisuuskatsauksessa on tuotu ilmi myös se tosiasia, että viestinnän tehokkuutta ja/tai laatua on mitattava säännöllisesti organisaation omasta toimesta. Arviointi olisi hyvä ottaa osaksi organisaation normaalia toimintaa. Jatkuvan arvioinnin avulla viestintää voidaan tehokkaasti parantaa ja sen avulla organisaation menestyminen voidaan taata paremmin. Edellä esitetystä mittaristosta on varmasti apua, mikäli suomalaiset kunnatkin haluaisivat mitata ja sitä kautta kehittää viestintäänsä, niin ulkoisen kuin sisäisen, laatua ja tehokkuutta.

IV TUTKIMUSKOHTTEEN ESITTELY

Sastamalan perusturvakuntayhtymän (Saspe) perussopimuksen mukaan (www.saspe.fi) Sastamalan emäpitäjän alueelle perustettiin kuntayhtymä vuoden 2005 alussa, jotta kunnallisen itsehallinnon läheisyysperiaate vahvistuisi ja vuosisatainen päätöksentekoperinne jatkuisi. Tuolloin kuntayhtymän jäsenkunnat olivat Kiikoinen, Lavia, Mouhijärvi, Suodenniemi, Vammala ja Äetsä. Jäsenkunnat lupautuivat antamaan kuntayhtymän tehtäväksi ja vastuulle järjestää asukkailleen kansanterveyslain mukaiset terveydenhoitopalvelut, sosiaalihoitolain mukaiset kasvatus- ja perheneuvolapalvelut, vanhuspalvelut sekä ympäristöterveydenhuollon palvelut, joita ovat yleinen terveys- ja elintarvikevalvonta, elintarvikelaboratoriotutkimukset, eläinlääkintähuolto ja ympäristönsuojelu- sekä ympäristölupaviranomaispalvelut.

Tilanne kuitenkin muuttui kunta- ja palvelurakennemuutoksen myötä, koska siinä vaadittiin, että kunnat lisääisivät yhteistoimintaa ja yhteistyötä kaikilla aluetasoilla, jotta kunnat kykenisivät vastamaan paremmin tuleviin haasteisiin ja turvaamaan kuntalaisten palvelujen saatavuuden. Tähän tavoitteeseen pyrittiin vahvistamalla sekä kunta- että palvelurakennetta. Kuntarakennetta pyrittiin ensisijaisesti vahvistamaan kuntaliitosten avulla liittämällä kuntia yhteen joko kokonaisesti tai osittain. Palvelurakennetta pyrittiin taas vahvistamaan kokoamalla laajempaa väestöpohjaa edellyttäviä palveluja aiempaa suuremmiksi kokonaisuusiksi ja lisäämällä kuntien välistä yhteistoimintaa (L169/2007, 4§)

Tämän lain seurauksena Vammalan, Mouhijärven ja Äetsän kunnat yhdistyivät muodostaen uuden Sastamalan kaupungin vuoden 2009 alusta. Sastamalan kaupungin järjestämissopimuksessa (<http://valmistelu.sastamalankaupunki.fi>) todetaan, että Sastamala on jäsenkunta Sastamalan perusturvakuntayhtymässä ja että kuntayhtymä jatkaa toimintaansa Sastamalan kaupungin perustamisen jälkeen. Alueelliset terveysasemat ja vanhustenhuollon palveluyksiköt jatkavat toimintaansa palvelun uuden kaupungin ja muiden jäsenkuntien asukkaita. Palvelujen yksityiskohdista sovitaan vuosittain palvelusopimuksessa. Saspen jäsenkunnat ja kaupunki toimivat palvelujen tilaajana ja Saspe palvelujen tuottajana.

Tutkimuksen kohdeorganisaatioksi valikoitui Sastamalan perusturvakuntayhtymä, koska perusturvakuntayhtymän johtajalla oli suhteita Johtamistieteiden laitokselle ja hän lupautui kysyttäessä ystävällisesti avustamaan tutkimuksen tekijää, jolla ei ollut omaa organisaatiota tutkimuksen kohteeksi. Lisäksi Saspenn muodostavat jäsenkunnat ovat käyneet viime vuoden aikana läpi organisaatiomuutoksen, joka oli myös yksi syy siihen, minkä vuoksi Saspeessa suostuttiin tutkimuksen kohteeksi. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena onkin tuottaa tietoa Saspenn käyttöön siitä, miten muutoksen jälkeen sisäinen viestintä toimii.

Tätä nykyä Sastamalan perusturvakuntayhtymään, joka sijaitsee lounaisosissa Pirkanmaan maakuntaa, kuuluu yhteensä neljä kuntaa Kiikoinen, Lavia, Punkalaidun ja Sastamala. Yhteensä perusturvakuntayhtymä palvelee noin 32 000 asukasta. Saspe tuottaa alueensa asukkaille kaikki perus- ja ympäristöterveydenhuollon palvelut. Saspeella on toimipisteitä kaikkien kuntien alueella eli organisaatio on hajautunut kohtuullisen laajalle maantieteellisesti, mistä johtuen erityisesti sisäisen viestinnän tehokkuudelle aiheutuu suuria haasteita. Saspeessa työskentelee tällä hetkellä noin 650 työntekijää. (<http://www.saspe.fi/>)

V TUTKIMUSAINEISTON KERUU JA KÄSITTELY

5.1 Tutkimusmenetelmä ja aineiston kerääminen

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja selittää, millainen Saspin sisäisen viestinnän tehokkuus on tällä hetkellä. Tutkimustavoitteen saavuttamiseksi tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusote, sillä sen avulla etsitään todennäköisyyksiä ja pyritään yleistämään tuloksia edustavan otoksen avulla perusjoukkoon. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla on mahdollista kerätä kohtuullisen nopeasti ja helposti suurikin aineisto. Tämän vuoksi aineiston keruu menetelmäksi valikoitui survey-tyyppinen lomake. Kyselylomakkeen etuna on sen nopeus, vaivattomuus ja helppous aineiston keruumenetelmänä. Sen avulla tavoittaa suuren joukon vastaajia kohtuullisen vaivattomasti. Haasteita, joita kyselyn käyttäminen aineiston keruumenetelmänä aiheuttaa, ovat mm. kyselylomakkeen muotoileminen ja oikeiden asioiden kysyminen, vastaajien vastaamisinnostus sekä aineiston luotettavuus.

Kvalitatiivinen tutkimusote ei tässä tapauksessa tullut kysymykseen, koska pyrkimyksenä oli tavoittaa mahdollisimman moni saspelainen ja saada mielipiteitä kerätyksi myös usealta eri vastuualueelta sekä saada esiin usean eri ammattiryhmän näkemyksiä sisäisen viestinnän tehokkuudesta. Myös otantajoukon olisi pitänyt olla huomattavasti pienempi. Kvalitatiivisen tutkimusotteen avulla aineiston keruu olisi ollut paljon työläämpää ja hitaampaa, samoin tulosten analyysi.

Kysely päädyttiin toteuttamaan sähköisenä e-lomakkeena. E-lomakeohjelma on helppo ja yksinkertainen käyttää ja lisäksi e-lomakkeen yhtenä suurena etuna on se, että vastauksia ei tarvitse erikseen syöttää enää tilasto-ohjelmaan vaan aineiston saa suoraan hiiren klikkauksella exceliin tai SPSS-ohjelmaan. Siten havaintomatriisi on valmiina analysoitavaksi heti, kun kaikki vastaukset ovat kirjautuneet e-lomakeohjelmaan. E-lomakkeen puolesta puhuu myös se että, kun vastaajat vastaavat e-lomakkeella, heidän anonymiys voidaan taata paremmin, koska kyselyn tekijä ei pääse mistään tarkistamaan, kuka on kyselyyn jo

vastannut ja kuka ei. Myöskään käsialasta ei voida vastaajia jäljittää. Koska Tampereen yliopiston käyttämä e-lomakeohjelma on ilmainen opiskelijoilla, ei sen käytöstä aiheutunut myöskään ylimääräisiä kustannuksia. Myös itse vastaaminen e-lomakkeeseen on varsin yksinkertaista ja vaivatonta, joten vastaamisen ei pitäisi muodostua vastaajille ylitsepääsemättömäksi ongelmaksi.

Haasteena e-lomakkeen käyttämisessä on se, että kyselyyn on myös helpompi ehkä jättää vastaamatta kuin paperiversioon. Hiiren klikkauksella e-lomakkeen voi poistaa sähköpostista, jolloin se ei enää paina mielessä. Lisäksi tutkijan on mahdotonta kontrolloida, ketkä ovat jo käyneet kyselyyn vastaamassa ja onko kyselyyn vastannut myös joitakin muitakin henkilöitä kuin vain kohderyhmään kuuluvia. E-lomake on periaatteessa kenen tahansa löydettävissä Internetin hakurobottien avulla, koska se ei ole minkään käyttäjätunnuksen ja salasanan takana. E-lomakeohjelman avulla olisi ollut kyllä mahdollista laittaa kysely menemään siten, että ennen kuin lomakkeeseen olisi päässyt vastaamaan, vastaajan olisi pitänyt ensin kirjautua salasanalla ja tunnuksella sisään ohjelmaan. Tutkija teki kuitenkin valinnan olla käyttämättä tätä vaihtoehtoa, koska se olisi voinut tuntua vastaajista hankalammalta käyttää.

Ennen kyselyjen lopullisen muodon varmistumista kyselylomake testattiin kahdella ulkopuolisella henkilöllä, toinen oli maallikko ja toinen edusti terveydenhuoltoalaa kuten vastaajatkin. Lisäksi perusturvakuntayhtymän johtajalla ja henkilöstöpäälliköllä kuten myös tutkimuksen ohjaajalla oli mahdollisuus kommentoida lomaketta ja ehdottaa omia lisäyksiä tai muutoksia kyselyyn. Näiden eri lähteistä tulleiden palautteiden perusteella kysely muokattiin lopulliseen muotoonsa. (kts. liite 2)

Kyselyt lähtivät kentälle sähköpostin kautta huhtikuun 10. päivä. Sähköpostiviestissä oli saatekirje (kts. liite 1) ja linkki, jota napsauttamalla vastaaja pääsi suoraan e-lomakkeeseen. Vastaajilla annettiin viikko aikaa vastata kyselyyn. Viikon vastausaika oli perusteltu, koska mitä vähemmän aikaa vastaajille annetaan sitä pikemmin he vastaavat kyselyyn. Jos vastausaika on liian pitkä, monet ajattelevat, että tuohon ehtii vielä vastaamaan myöhemminkin, jolloin se voi jäädä kokonaan tekemättä. Vastaajille jouduttiin kuitenkin antamaan lisää aikaa, koska vastauksia oli tullut viikon aikana aivan liian vähän. Viikon päästä

alkuperäisestä viestistä lähetettiin kaikille vastaajille muistutus sähköpostitse ja ilmoitus, jossa kerrottiin, että vastausaika on jatkettu viikolla ja kehoitettiin vastaajia käymään e-lomakkeella mahdollisimman pian. Viestiin sisältyi luonnollisesti myös linkki lomakkeeseen uudemman kerran. E-lomake sulkeutui 23.4.2010.

Vastaajiksi valikoitui 575 Saspén työntekijää, joiden nimilistan yhteyshenkilö lähetti sähköpostitse. Kaiken kaikkiaan viestejä meni perille 537, koska osan sähköpostiosoite ei toiminut tai he olivat juuri vuosilomilla, virkavapailta tai muuten poissa töistä ja siten tavoittamattomissa. Vastauksia oli määräaikaan mennessä tullut 131 kappaletta, jolloin vastausprosentiksi muodostuu noin 24. Tämä on kuitenkin riittävä määrä vastauksia, jotta aineistosta voidaan löytää tilastollisesti merkitseviä havaintoja. Syyn vastausprosentin alhaisuuteen voidaan arvioida johtuvan saspelaisten kyllästymisestä jatkuviin kyselyihin ja niihin vastaamiseen, sillä Saspén oma henkilöstökysely oli toteutettu vasta pari viikkoa ennen tätä kyselyä. Lisäksi toinenkin gradukysely oli liikenteessä Saspessa juuri samaan aikaan, joten näillä on varmasti ollut merkityksensä ihmisten haluttomuuteen vastata kyselyyn. Työkiireet ja innottomuus kehittää työpaikan viestintää voivat olla myös syynä siihen, ettei vastausprosentti noussut tuon korkeammaksi. Sähköpostitse lähetetty viesti on myös helppo tuhota ilman mitään omantunnon vaivoja, vielä kun tutkimuksen tekijä oli saspelaisille täysin tuntematon nimi.

Suurin aineiston keruuseen liittyvä haaste on ehdottomasti riittävä vastausten määrä. 131 vastaukseen voidaan kuitenkin olla kohtuullisen tyytyväisiä, sillä yli sata havaintoa on saatu kasaan, jolloin tilastollisia ajoja voidaan jokseenkin luotettavasti tehdä. Saspelaisia on yhteensä noin 650, jolloin 131 vastaajaa on noin 1/5 koko populaatiosta eli otoskoko on kuitenkin 20 %. Heikkilän (2004, 41 – 42) mukaan ei voida antaa yksinkertaista ohjetta otoskoon suuruudesta, siihen vaikuttavat liian monet erilaiset tekijät kuten perusjoukon heterogeenisuus, tulosten yksityiskohtaisuus ja luottamustaso. Tavoitteena on, että otoksesta saataisiin samat tutkimustulokset kuin koko perusjoukosta eli, että tulokset voitaisiin yleistää koskemaan koko populaatiota.

5.2 Mittarin rakenne ja tutkimustulosten käsitteleminen

Kyselylomake koostui yhteensä seitsemästä osiosta. Taustatiedoissa kyseltiin yleisimpiä henkilöön liittyviä tietoja kuten sukupuoli, ikä, koulutus, ammatti, työssäoloaika ja näiden lisäksi henkilön yleistä kiinnostusta viestintää kohtaan. Toisessa osiossa oltiin kiinnostuneita sisäisen viestinnän tehokkuuden arvioinnista. Tähän osioon liittyvien kysymysten ja väittämien toivottiin valaisevan vastaajille, mitä sisäisen viestinnän tehokkuudella tässä tutkimuksessa oikein tarkoitetaan. Osioissa käytettiin lähinnä Likertin 5-portaista asteikkoa (täysin samaa mieltä, samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, eri mieltä, täysin eri mieltä) sekä Osgoodin asteikkoa 5-portaisena (tieto kulkee – ei kulje, viestintä on riittävää – riittämätöntä, runsasta - vähäistä jne). Jokaisen väittämän jälkeen vastaajille annettiin mahdollisuus kommentoida avoimesti väittämää, jos hän koki sen tarpeelliseksi. Näin saataisiin yksityiskohtaisempaa tietoa, jota voitaisiin käyttää hyödyksi esimerkiksi sisäisen viestinnän parannuskeinoja suunniteltaessa.

Kolmannessa osiossa kyseltiin sisäisen viestinnän keinoista. Niitä pyrittiin selvittämään ns. kuiluanalyysin avulla. Kuiluanalyysilla tarkoitetaan sitä, että lomakkeelle listataan erilaisia viestinnän keinoja ja sitten vastaaja arvioi ensin ko. viestintäkeinoon tehokkuutta viisiportaisella asteikolla (erittäin tehokas – erittäin tehoton), jonka jälkeen hän arvioi ko. viestintäkeinoon käyttöä tällä hetkellä organisaatiossaan jälleen viisiportaisella asteikolla (erittäin hyvin – erittäin huonosti). Näin saadaan esiin vastaajan mieltämä kuilu (gap) nykyisen käytön ja tehokkuuden välille. Jos vastaaja esimerkiksi kokee intranetin erittäin tehokkaaksi viestintäkeinoksi mutta arvioi sen tämän hetkisen käytön erittäin huonoksi, on tässä organisaatiolla intranetin kehittämisen paikka.

Neljännessä osiossa oltiin kiinnostuneita erityisesti esimiesten ja johdon viestinnän tehokkuudesta ja toimintatavoista. Vastaajan tuli arvioida oman lähiesimiehen viestintätyyliä ja –tapaa sekä virkamiesjohdon viestintää ja päätöksentekotapaa. Asteikkoina toimivat jälleen herrojen Osgood ja Likert kehittämät mittarit. Viidennessä osiossa vastaajia pyydettiin kiinnittämään huomionsa kollegojen väliseen, horisontaaliseen viestintään ja sen tehokkuuteen. Väittämässä haluttiin myös tietoa puskaradion toimivuudesta tai

toimimattomuudesta. Kuudennessa osiossa kyseltiin lyhyesti organisaation muista arvoista ja niiden vaikutuksesta sisäisen viestinnän tehokkuuteen. Ja viimeisessä eli seitsemännessä osiossa annettiin vastaajille mahdollisuus kirjoittaa avoimesti ja vapaasti arvionsa sisäistä viestintää rajoittavista tekijöistä ja siitä, mikä on heidän mielestään parasta tällä hetkellä sisäisessä viestinnässä. Koko kyselylomake on nähtävissä liitteessä 2.

Aineisto käsiteltiin SPSS –tilasto-ohjelman avulla. E-lomakeohjelmasta aineisto saatiin suoraan tilasto-ohjelmaan, eikä siis yksittäisiä vastauksia tarvittu erikseen syöttää tilasto-ohjelmaan.

5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arvioiminen

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yleensä kahden eri käsitteen avulla: reliabiliteetin ja validiteetin. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen kykyä tuottaa yleistettävää siis ei-sattumanvaraista tietoa. Yleensä huomioidaan sekä sisäinen että ulkoinen reliabiliteetti. Ensimmäisellä tarkoitetaan sitä, että kun samaa tilastoyksikköä eli havaintoa mitataan useampaan kertaan, mittaustulokset pysyvät joka kerta täysin samoina. Jälkimmäisellä tarkoitetaan sitä, että mittaukset ovat toistettavissa myös missä tahansa muissa tutkimuksissa ja olosuhteissa. (Heikkilä 2004, 187)

Validi tutkimus taas tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa on onnistuttu mittaamaan juuri sitä, mitä pitikin mitata. Tässä tutkimuksessa siihen vaikuttaa ennen kaikkea se, miten onnistuneita kysymykset ovat eli voidaanko niiden avulla saatujen vastausten perusteella vastata tutkimuskysymykseen. Validissa tutkimuksessa lomakkeen kysymykset nousevat aina sovellusalueen teorioista ja sen käsitteistä. Myös validiteetin kohdalla erotetaan toisistaan sisäinen ja ulkoinen validius. Ensin mainittu tarkoittaa sitä, että mittaukset todella vastaavat tutkimuksen teoriaosassa määriteltyjä käsitteitä ja termejä. Viimeksi mainitulla tarkoitetaan taas sitä, että myös muut tutkijat tulkitsevat kyseiset tutkimustulokset samalla tavalla. (Heikkilä 2004, 186)

Reliabiliteetin varmistamiseksi tässä tutkimuksessa käytetyt mittarit on testattu Cronbachin alfa –testin avulla. Se on testi, joka mittaa mittareiden sisäistä yhtenevyyttä eli konsistenssia. Alfa voi saada arvoja ykkösen ja nollan väliltä. Kun alfan arvo lähenee ykköstä, voidaan olla varmoja, että mittarin eri osiot todella mittaavat samantyyppistä asiaa ja erottelevat luotettavasti sekä tehokkaasti mitattavat yksiköt toisistaan. Jos alfan arvo jää alle 0,60, tällöin ei voida luotettavasti sanoa mittarin olevan reliabeli. Kaikkien tutkimuksessa käytettyjen mittarien saamat alfan arvot olivat reilusti yli raja-arvon (0,60), joten niiden voidaan katsoa olevan luotettavia. Kunkin mittarin saama Cronbachin alfan arvo on erikseen mainittu tutkielman analyysiosassa mittaria ja tuloksia esiteltäessä. (Metsämuuronen 2006, 68 – 70)

Tämän tutkimuksen kohdalla validiteetista voidaan sanoa sen verran, että kyselyn kysymykset ovat kyllä nousseet teoriaosassa käsitellyistä teorioista ja käsitteistä. Kuitenkin keskeisin haaste, joka liittyy aineiston analysointiin, on aineiston luotettavuus, esimerkiksi validiteettiin liittyvät kysymykset kuten, onko osattu kysyä oikeita asioita (sisäinen validiteetti). Vaikka kysely pohjautuukin suurelta osin tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltyihin teorioihin ja tutkimuksiin, on silti suuri mahdollisuus, että kysymykset ja väittämät eivät mittaa oikeita asioita.

5.4 Tutkimusaineiston käsittely

Aineiston analysointi suoritettiin SPSS- tilasto-ohjelmaa apuna käyttäen. E-lomakeohjelmasta aineisto saatiin suoraan tilasto-ohjelmaan havaintomatriisiksi. Ensin aineistoa tarkasteltiin ja siihen tutustuttiin frekvenssien kautta, jolloin nähtiin, millaisia keskimäärin vastaukset ovat olleet eri väittämiin. Frekvenssitaulukoista nähtiin myös, kuinka monta vastaajaa on valinnut kunkin vaihtoehdon ja mitkä ovat vastauksien suhteelliset osuudet. Frekvenssien tarkastelu oli erittäin tärkeää, jotta aineistosta saataisiin jonkinlainen kuva, mitä se pitää sisällään.

Frekvenssien lisäksi kuvailuvaiheessa tutustuttiin keskeisiin tunnuslukuihin. Se, mitkä tunnusluvut ovat tutkimuksen kannalta keskeisiä, riippuu minkä mittaustason muuttujia ollaan tutkimassa. Tässä tutkimuksessa oli kyseessä luokittelu- eli nominaaliasteikollisia, järjestys- eli ordinaaliasteikollisia, välimatka- eli intervalliasteikollisia sekä suhdeasteikollisia muuttujia.

Näillä mitta-asteikoilla keskeisiä tunnuslukuja ovat keskiarvot, moodit eli tyyppi-arvot, mediaanit, fraktiilit sekä hajontaluvut. Näiden lisäksi tarvittaessa selvitettiin myös jakaumat, olivatko muuttujan arvot normaalisti jakautuneet vai oliko kyseessä vino jakauma. Jakaumat on tärkeä selvittää, sillä jatkossa monien tilastollisten ajojen edellytyksenä on normaalijakautuneisuus kuten varianssianalyyseissä ja t-testissä. (Heikkilä 2004) Aineiston kuvailussa apuna käytettiin myös taulukoita, jotta lukijan olisi helpompi hahmottaa tulokset.

Ristiintaulukoinnin avulla saatiin selville kahden muuttujan väliset yhteydet tarkemmin sanottuna sen, miten ne vaikuttivat toisiinsa. Esimerkkinä voisi mainita, miten sukupuoli tai ikä (selittävä eli riippumaton muuttuja) vaikutti jonkin tietyn viestintäkeinoon käyttöön tai suhtautumiseen siihen esim. intranetin käyttöön (selitettävä eli riippuva muuttuja). Ristiintaulukointeja tehtiin lähes kaikille soveltuville muuttujille. (Heikkilä 2004, 147, 210)

Ristiintaulukointeja tehtäessä khiin neliö testin avulla voitiin samalla selvittää, oliko valittujen selitettävän (rivi-) ja selittävän (sarake-) muuttujien välillä riippuvuutta. Tämä testi kertoi, oliko kahden valitun muuttujan välillä tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta. Esimerkiksi, vaikuttiko ikä positiivisesti suhtautumiseen intranetin käyttöön vai johtuiko ero sattumasta. Toisin sanoen voitiinko saatu tulos yleistää koko kohdejoukkoon vai oliko tuloksessa kyse vain otoksesta ja millä riskitasolla yleistäminen voidaan tehdä. (Heikkilä 2004, 212) Näiden yllä mainittujen testien lisäksi aineiston analyysissä käytettiin myös keskiarvotestejä kuten varianssianalyysia, t-testiä tai Mann-Whitneyn U-testiä, mikäli se oli järkevää ja mikäli testien ehdot olivat voimassa.

Analyysin aikana jouduttiin määrittelemään ja luokittelemaan muuttujia uudestaan sekä muodostamaan kokonaan uusia muuttujia. Esimerkiksi ristiintaulukoinnissa luokkien yhdistäminen uusiksi muuttujiksi osoittautui välttämättömäksi. Samaa asiaa mittaavista muuttujista muodostettiin keskiarvomuuttujia, jolloin tietoa saatiin tiivistettyä. Keskiarvomuuttujia muodostettiin esimerkiksi muuttujista, jotka kuvasivat vastaajien mielipiteitä organisaation kulttuurista ja rakenteesta ja muistakin viestinnän tehokkuudesta kertovista kriteereistä. Aineistosta etsittiin näistä kriteereistä kertovia merkkejä, jotta voitaisiin vastata tutkimuskysymykseen.

Suurimmat haasteet, jotka koskivat aineiston analysointia, liittyivät tutkijan omiin kykyihin käyttää SPSS -tilasto-ohjelmaa oikein. Tutkijalta vaadittiin myös näkemystä siitä, millaisia ajoja kannatti tehdä ja olivatko saadut tulokset järkeviä siis korrektisti tehtyjä. Mittaustuloksista vedetyt johtopäätökset olivat myös haasteellisia, koska kokemus niistäkin oli vähäistä. Pelkona oli, että tutkija sortuisi huomioimaan aivan vääränlaisia ja epäolennaisia tuloksia, jolloin oikeisiin johtopäätöksiin ei voitaisi päästä.

Lisäksi haasteeksi voisi nousta aineiston vinoutumat. Esimerkiksi kun ristiintaulukointeja tehtiin, selittävänä muuttujana ei voitu käyttää sukupuolta, koska havaintoja jommassakummassa ryhmässä oli suhteessa toiseen liian vähän. Tässä aineistossa miesten osuus koko populaatiosta oli paljon pienempi kuin naisten. Tämä johtui siitä, että aineisto on kerätty terveydenhuoltoalan organisaatiossa, jotka tavallisesti ovat hyvin naisvaltaisia henkilöstöltään. Jos ristiintaulukoinnin ehdot eivät jostain syystä olleet voimassa, siirryttiin tarkastelemaan korrelaatiokertoimia ja ryhmäkeskiarvoja.

VI TUTKIMUSAINEISTON ESITTELY

Ensiksi tutkimukseen osallistuneilta tiedusteltiin erilaisia taustatietoja, joiden perusteella voitaisiin selvittää eri ryhmien välisiä eroavaisuuksia. Taustamuuttujia oli yhteensä 12 ja näitä olivat sukupuoli, syntymävuosi, koulutus, nykyinen tehtävä, vastuualue, asema, alaisten lukumäärä, Saspersa ja sitä edeltävissä kuntayhtymissä työskentelyaika vuosina, nykyisessä tehtävässä työskentelyaika vuosina, suoritettavat viestintäopinnot, kiinnostus viestintään sekä kiinnostus suorittaa viestintään liittyviä opintoja. Näiden lisäksi taustatiedoissa kysyttiin nykyisistä tiedonvälityskanavista työntekijän eniten käyttämää kanavaa tiedonhakuun. Tämä viimeinen taustatieto otettiin mukaan kysymyslomakkeeseen, koska Saspersen taholta tuli pyyntö selvittää asiaa. Siten myös annetut vastausvaihtoehdot ovat tulleet Saspersen yhteyshenkilöltä. Seuraavaksi esitellään joitakin keskeisiä huomioita eri taustamuuttujista. Yhteenvertotaulukko kaikista taustamuuttujista ja ryhmien absoluuttisista ja suhteellisista osuuksista löytyy taulukosta 1 tämän kappaleen lopusta.

Kyselyyn vastanneista henkilöistä naisia oli 95,4 % ja miehiä 4,6 %. Naisten suurempi osuus vastauksista ei tullut yllätyksenä, onhan kyseessä erittäin naisvaltainen ala eli terveydenhoitoala. Jo kyselyjä lähetettäessä tiedossa oli, että sukupuolen käyttö ryhmiä erottelevana piirteenä on mahdollista jakaa vinouden vuoksi. Lisäksi naiset tuntuvat olevan herkempiä vastaamaan kyselyihin kuin miehet, mikä johtunee naisten luonteenpiirteistä.

Kyselylomakkeessa tiedusteltiin vastaajien syntymävuotta, koska siihen on luultavasti helpompi vastata kuin suoraan ikä tiedusteluun. Tilasto-ohjelman avulla syntymävuosi – muuttuja oli yksinkertaista määrittellä uudeksi muuttujaksi eli iäksi. Vastaajien ikähaarukka vaihteli 25 ja 64 ikävuoden välillä keski-ikä ollessa 48,95 vuotta. Iän suhteen vastaukset oli luokiteltava myöhempää analyysia varten neljaluokkaiseksi taustamuuttujaksi. Ensimmäisen luokan muodostivat nuorimmasta aina 44 vuotiaaseen saakka (23,7 % vastaajista), toisen luokkaan kuului 45 – 50 vuotiaat (28,2 % vastaajista), kolmanteen luokkaan taas 51 – 56

vuotiaat (28,2 % vastaajista) ja viimeiseen luokkaan loput eli 57 vuotiaat ja sitä vanhemmat (19,8 % vastaajista).

Vastaajien koulutustaustaa kysyttäessä saatiin vastauksia jokaiseen seitsemään luokkaan, mikä kertoo siitä, että Saspeassa työskentee hyvin erilaisen koulutustaustan omaavia ihmisiä. Tämäkin muuttuja oli kuitenkin syytä luokitella uudestaan, koska kaikkiin luokkiin ei tullut tarpeeksi havaintoja. Riittävän suurten ryhmäkokojen ja järkevien kokonaisuuksien saamiseksi koulutustausta jaettiin kolmiluokkaiseksi taustamuuttujaksi siten, että peruskoulun, ammattikoulun ja lukion käyneet luokiteltiin ensimmäiseksi luokaksi ja siihen kuului 40,5 % vastaajista. Toisen luokan muodostivat alemman korkeakoulututkinnon suorittaneet ja tähän luokkaan tuli suurin osa vastaajista eli 50,4 %. Kolmanneksi luokaksi määriteltiin ylemmän korkeakoulututkinnon tai lisensiaatin / tohtorin tutkinnon suorittaneet ja heitä vastaajien joukossa oli 9,2 %. Vastaajista yllättävän monella oli suoritettuna vain alin mahdollinen koulutustaso, mikä johtunee siitä, että naisvaltaisella terveydenhuoltoalalla koulutustausta varsinkaan vanhemmilla työntekijöillä ei ole kovin korkea. Heiltä saattaa puuttua ammatillinen koulutus kokonaan. Toisaalta korkeammin koulutetut eivät ole välttämättä viitsineet vastata kyselyyn niin aktiivisesti kuin alemmin koulutetut.

Tehtävänimekettä tiedusteltaessa vastaajat jakaantuivat seitsemään eri luokkaan. Kysymyslomakkeeseen oli eroteltu mahdollisimman tarkasti eri tehtävänimikkeet terveydenhuollon alalla, ettei kenenkään vastaajan ammatti-identiteettiä loukattaisi siten, että he joutuisivat valitsemaan alempiarvoisen työnimikkeen kuin mikä heillä on. Suurin vastaajaryhmä oli lähi-, perus- tai kodinhoitajat, joita oli 35,1 % vastaajista. Seuraavaksi eniten vastauksia tuli sairaan- tai terveydenhoitajilta 23,7 %. Yli- tai osastonhoitajia oli 9,9 % vastaajista ja näin ollen hoitajien edustus kaikista vastaajista oli 68,7 %. Muiden ammattiryhmien vastausmäärät jäivät hyvin pieniksi kuten lääkäreiden ja sihteereiden. Jonkin muun kuin luokitellun vaihtoehdon oli valinnut 19,1 % ja tähän ryhmään kuuluivat mm. yövalvoja, erikoissuunnittelijoita, ravitsemusesimiehiä ja henkilöstöpäällikkö.

Vastaajien vastualueet oli jaettu ennakkoon neljään luokkaan sen mukaan, mitä Saspin yhteyshenkilö oli ilmoittanut. Eniten vastauksia tuli koti-, laitos- ja vanhuspalveluista 54,2 % ja

toiseksi eniten vastauksia tuli avoterveydenhuollon alueelta 31,3 %. Hallinto- ja tukipalveluista vastauksia saatiin 10,7 % ja ympäristöterveydenhuollosta tuli vähiten vain 3,8 % vastauksista.

Vastaajien asemaa työpaikallaan kysyttiin henkilöstöryhmän avulla. Valittavana olivat vaihtoehdot ylimmän johdon, keskijohdon, muun henkilöstön ja jonkin muun väliltä. Suurin osa vastaajista kuului muuhun henkilöstöön eli 74,8 %. Ylimmän johdon edustajia oli vain 3,8 % ja keskijohdon 13,0 %. Vaihtoehdon jokin muu olivat valinneet 8,4 % vastaajista. Tähän kohtaan ei ollut annettu selittävää avointa kohtaa, joten epäselväksi jää, mitä nämä muut asemaltaan ovat. Vastaajien alaisista kysyttäessä selvisi, että 19,7 % vastaajista on alaisia. Nämä 26 vastaajaa arvioi, että heillä on keskimäärin 18,2 alaista. Jotta esimiesasemaa voitaisiin luotettavasti käyttää tausta- ja selittävänä muuttujana, kaksi viimeksi mainittua muuttujaa yhdistettiin keskiarvomuuuttujaksi. Näin saatiin kaikki vastaajat jaettua joko esimiehiin tai alaisiin esimiesten suhteellisen osuuden ollessa 20,6 % ja alaisten 79,4 %.

Kysymyslomakkeen taustatiedoissa tiedusteltiin myös, kuinka kauan vastaaja on työskennellyt Saspea edeltävissä kuntayhtymissä ja Saspessa yhteensä. Vastaajien työaika vuosina mitattuna vaihteli 0 ja 38 vuoden välillä keskimääräisen työajan ollessa 18,81 vuotta. Aineiston jatkoanalyysiä varten tämä muuttuja oli syytä luokitella uudeksi neljäloukkaiseksi taustamuuttujaksi. Ensimmäiseen luokkaan kuuluivat 0 – 6 vuotta Saspessa työskennelleet ja heitä oli 17,6 %, toiseen luokkaan määriteltiin kuuluvaksi 7 – 15 vuotta Saspessa työskennelleet heidän suhteellisen määrän ollessa 21,4 %. 16,0 % vastaajista oli työskennellyt Saspessa 16 – 20 vuotta. Viimeinen luokka oli ylivoimaisesti suurin, siihen kuului peräti 45,0 % vastaajista ja he olivat työskennelleet Saspessa yli 21 vuotta.

Vastaajien työajasta nykyisessä tehtävässään oltiin myös kiinnostuneita taustatiedoissa. Tämä muuttuja luokiteltiin jälleen neljäloukkaiseksi uudeksi taustamuuttujaksi. Luokat olivat 0 – 4, 5 – 10, 11 – 15 ja yli 16 vuotta tehtävässään työskennelleet. Ensimmäiseen ja toiseen luokkaan kuului täsmälleen sama määrä eli 28,2 % vastaajista. Kolmanteen luokkaan jakaantui 12,2 % vastaajista ja viimeiseen luokkaan kuului jälleen suurin osa vastaajista eli 31,3 %.

Tähän saakka käsiteltyjen taustamuuttujien perusteella voidaan hahmottaa tyyppillisestä vastaajasta profiili. Hän on nainen ja yli 50 vuotias. Hänellä on melko alhainen koulutustausta ja hän työskentelee perus- tai sairaanhoitajana. Hänellä ei ole alaisia ja hän on ollut saman työnantajan palveluksessa noin 20 vuotta ja samassa työtehtävässäkin yli 10 vuotta.

Tässä tutkimuksessa on tarkoitus selvittää sisäisen viestinnän tehokkuutta kuntayhtymässä. Jotta vastaajien mielipiteitä sisäisen viestinnän tehokkuudesta voitaisiin peilata heidän omaan kiinnostukseensa viestintää kohtaan, taustatiedoissa kysyttiin myös vastaajien mahdollisista viestintäopinnoista sekä omasta kiinnostuksesta viestintään ja omien viestintätaitojen kehittämiseen ja lisäksi halukkuutta suorittaa viestintään liittyviä opintoja. Vain 19,8 % vastaajista ilmoitti suorittaneensa viimeisten kahden vuoden aikana viestintään liittyviä opintoja. Kaksi seuraavaa muuttujaa, eli oma kiinnostus viestintään ja halu suorittaa viestintään liittyviä opintoja, yhdistettiin keskiarvomuuttujaksi, joka kertoo vastaajan yleisen kiinnostuksen viestintää kohtaan. Näin saatu uusi taustamuuttuja luokiteltiin edelleen neljäloukkaiseksi sen mukaan oliko vastaaja kiinnostunut viestinnästä paljon, vähän, ei ollenkaan tai sitten hän ei osannut sanoa kiinnostuksestaan viestintää kohtaan mitään.

Tulosten mukaan 45,0 % vastaajista oli kiinnostuneita viestinnästä paljon ja 29,0 % vähän. Edes jonkin verran viestinnästä kiinnostuneita oli siis yhteensä 74,0 % vastaajista, kun taas minkäänlaista mielenkiintoa viestintää kohtaan ei tuntenut 11,5 % vastaajista. Peräti 14,5 % vastaajista ei osannut sanoa kiinnostuksestaan viestintää kohtaan yhtään mitään. Kertooko tämä sitten siitä, etteivät nämä 14,5 % vastaajista ole oikeasti kiinnostuneita viestinnästä ollenkaan mutta eivät vain uskalla sitä sanoa vai siitä, etteivät he ole tulleet ajatelleeksi koko asiaa? Tätä on vaikeata arvioida näiden tietojen perusteella.

Taustatiedoissa kysyttiin vielä viimeiseksi, mitä nykyistä tiedonvälityskanavista käytät eniten tiedonhakuun. Vastaajia pyydettiin valitsemaan kolme itselle tärkeintä kanavaa lueteltujen joukosta. Selvästi tärkeimpänä tiedonvälityskanavana vastaajat pitivät intranettiä, joka oli valittu 104 kertaa kolmen tärkeimmän kanavan joukkoon. Toiseksi tärkein kanava oli sähköposti, jonka oli valinnut 91 vastaajaa kolmen tärkeimmän joukkoon. Kolmanneksi tärkein kanava oli esimies ja/tai työkaverit ja se oli valittu 85 kertaa kolmen joukkoon. Seuraavina

kanavina tulivat tärkeysjärjestyksessä osastopalaverit, henkilöstöinfot, viralliset asiakirjat, strategiat ja esimiesvalmennukset.

Lopuksi tarkasteltiin vielä taustamuuttujien välisiä yhteyksiä korrelaatiokertoimien avulla. Se on tavallisin tapa ilmaista kahden muuttujan välinen riippuvuus. Mitä lähempänä kertoimen saama arvo on numeroa 1, sitä suurempaa on muuttujien välinen riippuvuus. (Heikkilä 2004, 203 – 204) Suurimmat korrelaatiokertoimen arvot tulivat, kun ikää verrattiin työaikaan Saspeassa (0,621 $p=0,000$) ja työaikaan nykyisessä tehtävässä (0,426 $p=0,000$). Esimiesaseman ja koulutuksen välinen riippuvuus korrelaatiokertoimen muodossa oli yksi suurimmista (-0,423 $p=0,000$). Samoin koulutuksen ja tehtävänimikkeen välinen riippuvuus oli suurimmasta päästä (0,424 $p=0,000$). Lisäksi riippuvuutta löytyi muuttujien työaika Saspeassa ja työaika nykyisessä tehtävässä väliltä (0,469 $p=0,000$). Näiden lisäksi riippuvuutta löytyi muutaman muunkin taustamuuttujan välisessä tarkastelussa mutta se oli sen verran vähäistä (kertoimen arvo jäi lähelle 0), että niitä ei katsottu tämän tutkimuksen kannalta tärkeiksi.

Ristiintaulukointi on toinen mahdollinen tapa selvittää kahden luokitellun muuttujan välistä yhteyttä. Korrelaatiokertoimien lisäksi tarkasteltiin joitakin taustamuuttujia vielä ristiintaulukoinnin avulla. Tällöin havaittiin, että edellä mainittujen yhteyksien lisäksi iän ja esimiesaseman väliltä löytyi merkitsevää riippuvuutta ($p=0,026$ eli $p<0,05$). Vanhemmissa ikäluokissa (yli 51-vuotiaissa) oli enemmän esimiesasemassa olevia (yli 30 %) kuin nuoremmissa ikäluokissa (noin 10 %). Tämä ero selittynee sillä, että mitä vanhempia ihmiset ovat, sitä suurempi kokemus heillä on työstä. Työkokemuksen kautta he ovat todennäköisesti päässeet esimiesasemaan.

Kuten jo edellä mainittiin koulutuksen ja esimiesaseman välillä oli myös selvä ja tilastollisesti merkitsevä yhteys ($p=0,000$). Mitä korkeampi koulutus, sitä suuremmalla todennäköisyydellä henkilö työskenteli esimiesasemassa. Ylemmän korkeakoulun omaavista 66,7 % työskenteli esimiehenä, kun taas pelkällä peruskoulu-/lukiokoulutuksella esimiesasemassa oli 1,9 % vastaajista. Tämä tulos kertonee siitä, että nykyajan työelämässä arvostetaan koulutusta ja sen avulla on helpointa päästä esimiesasemaan. Toki työkokemuksikin auttaa paljon esimiesasemaan pääsyyssä kuten edellä on jo todettu.

On aivan ymmärrettävää, että iän ja työajan Saspessa sekä nykyisessä työtehtävässä välillä on selvä ja merkitsevä riippuvuussuhde ($p=0,000$). Mitä vanhempia työntekijät ovat, sitä kauemmin he ovat olleet työssä Saspessa ja sitä edeltävissä kuntayhtymissä ja sitä kauemmin he ovat myös työskennelleet nykyisessä tehtävässään. Yleensä vanhemmat sukupolvet eivät ole hanakoita vaihtamaan työnantajaa tai työpaikkaa kovin helpolla ja tavallisesti nämä yli 51-vuotiaat ovat olleet saman työnantajan palveluksessa koko työikänsä. Nuoremmat sukupolvet ovat taas jo muuttuneen työelämän luonteenkin vuoksi vaihtaneet työnantajaa ja työpaikkaa useastikin lyhyellä työurallaan. Pätkätyöt ja projektiluontoiset työtehtävät ovat lisääntyneet huomattavasti viime vuosina. Lisäksi nuoremmat ikäpolvet ovat halukkaampia vaihtamaan työtehtäviä ja kouluttamaan itseään uuteen ammattiin jo ihan vaihtelun ja itsensä kehittämisen vuoksi.

Koulutuksella näyttäisi olevan yhteys tehtävänimikkeeseen, mikä ei ole sinänsä yllättävää. Lähi-, perus- ja kodinhoitajat ovat koulutukseltaan alimmassa luokassa eli peruskoulun ja/tai ammattikoulun/lukion käyneitä. Sairaanhoidajilla on yleensä jo vähintään ammattikorkeakoulutasoinen tutkinto, kun taas lääkäreillä on aina ylempi korkeakoulututkinto. Yhteys löytyi myös muuttujien työajan Saspessa ja nykyisessä työtehtävässä väliltä. Luonnollisesti, jos henkilö on työskennellyt kauan aikaa Saspessa ja sitä edeltävissä kuntayhtymissä, on hän myös työskennellyt kauemmin nykyisessä työtehtävässään verrattuna sellaisiin työntekijöihin, jotka ovat olleet Saspessa palveluksessa vain vähän aikaa.

Taulukko 1 Yhteenvetotaulukko taustamuuttujista sekä niiden absoluuttisista ja suhteellisista osuuksista. (Huom. taulukossa käytetty uusia luokituksia.)

	N	%
1. Sukupuoli		
mies	6	4,6
nainen	125	95,4
Yhteensä	131	100,0
2. Tehtävänimike uudet luokat		
lähi-, perus-, kodinhoitaja	46	35,1
sairaanhoidaja	31	23,7

ylivoitaja	13	9,9
lääkäri	6	4,6
muu toimistotyö	10	7,6
muut	25	19,1
Yhteensä	131	100,0
3. Ikä luokissa		
25-44	31	23,7
45-50	37	28,2
51-56	37	28,2
57-	26	19,8
Yhteensä	131	100,0
4. Koulutus luokissa		
peruskoulu, ammattikoulu, lukio	53	40,5
alempi korkeakoulututkinto	66	50,4
ylempi korkeakoulututkinto, tohtori	12	9,2
Yhteensä	131	100,0
5. Vastuualue		
avoterveydenhuolto	41	31,3
koti- laitospalvelut ja vanhustalot	71	54,2
ympäristöterveydenhuolto	5	3,8
hallinto- ja tukipalvelut	14	10,7
Yhteensä	131	100,0
6. Esimiesasema		
esimies	27	20,6
alainen	104	79,4
Yhteensä	131	100,0
7. Työaika Saspessa ja sitä edeltävissä kuntayhtymissä		
0-6 vuotta	23	17,6
7-15 vuotta	28	21,4
16-20 vuotta	21	16,0
yli 21 vuotta	59	45,0
Yhteensä	131	100,0
8. Työaika nykyisessä tehtävässä		
0-4 vuotta	37	28,2
5-10 vuotta	37	28,2
11-15 vuotta	16	12,2

16 vuotta ja yli	41	31,3
Yhteensä	131	100,0
9. Kiinnostus viestintään		
kiinnostunut viestinnästä	59	45,0
vähän kiinnostunut viestinnästä	38	29,0
ei ollenkaan kiinnostunut viestinnästä	15	11,5
ei osaa sanoa	19	14,5
Yhteensä	131	100,0

VII ANALYYSI SISÄISEN VIESTINNÄN TEHOKKUUDESTA

Tässä luvussa tarkastellaan sisäisen viestinnän tehokkuuden ulottuvuuksia, jotka on esitelty teorialuvussa (kts. luku 3). Tässä tarkastelussa ei ole mukana kaikki kaksitoista ominaisuutta vaan mukaan on pyritty ottamaan viisi tutkijan mielestä tärkeintä ominaisuutta. Näitä ovat johtaminen, organisaatorakenne sekä –kulttuuri, valtauttaminen / osallistaminen, kaksisuuntainen symmetrinen viestintäjärjestelmä ja strateginen suunnittelu. Kyselylomakkeessa näitä ulottuvuuksia tiedusteltiin useilla erilaisilla väittämillä. Jotta näitä ominaisuuksia voitaisiin tarkastella eri taustamuuttujien kanssa riippuvuustarkasteluna, on jokaisesta ulottuvuudesta rakennettu keskiarvomuuuttuja, johon on valittu kaikki sellaiset väittämät, jotka mittaavat samaa ulottuvuutta. Tätä ns. reliabiliteettia mittaava testi SPSS – tilasto-ohjelmassa on esimerkiksi Cronbachin alfa ja sen avulla voidaan varmistaa, että rakennetun mittarin osiot mittaavat todella samantyyppistä asiaa. Kerroin saa arvoja nollan ja ykkösen väliltä ja mitä lähempänä ykköstä arvo on, sitä korkeampi reliabiliteetti.

7.1 Johtaminen

Tämän työn pääkäsitteisiin kuuluu johtaminen, koska sisäisen viestinnän tehokkuuden kannalta johtajan toiminta ja viestintä ovat erittäin tärkeässä asemassa. Johtajan pitää tiedostaa ja tunnistaa roolinsa keskeisenä sisäisen viestinnän toimijana. Kyselyssä johtajuutta ja johtajien viestintätaitoja tiedusteltiin monilla erilaisilla väittämillä. Lähimmän esimiehen viestintätäytyliä kyseltiin viiden väittämän avulla Osgoodin asteikolla. Väittämän toisessa ääripäässä oli annettu adjektiivi, joka kuvaa esimiehen viestintätäytyliä, ja toisessa ääripäässä oli tämän adjektiivin vastakohta. Vastajaan tuli valita näiden ääripäiden väliltä sopivin luku (1 ja 5 väliltä, luvun 3 ollessa neutraali vaihtoehto), joka kuvaa parhaiten lähiesimiehen viestintätäytyliä. Väittämät ja niiden jakaumat näkyvät taulukosta 2.

Taulukko 2 Esimiehen viestintätyylistä kertovat väittämät ja niiden jakaumat prosentteina.

Väittämä	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	
Esimieheni viestii säännöllisesti	18,0	41,4	18,8	17,2	4,7	epäsäännöllisesti.
Esimieheni viestii avoimesti	25,0	39,1	18,8	11,7	5,5	salaillen.
Esimieheni viestii tasapuolisesti	19,5	37,5	25,0	13,3	4,7	valikoivasti.
Esimieheni viestii aktiivisesti	18,1	37,0	23,6	18,1	3,1	passiivisesti.
Esimieheni viestii vastuuntuntoisesti	22,7	39,8	28,9	7,8	0,8	edesvastuuttomasti.

Saatujen tulosten valossa voidaan sanoa, että Saspeassa lähimmät esimiehet näyttäisivät toimivan kohtuullisen tehokkaasti viestintätyyliiltään. Selvästi suurin osa vastaajista on valinnut joko luvun yksi tai kaksi, jolloin vastaaja tarkoittaa positiivista adjektiivia. Myös jokaiselle väittämälle laskettu keskiarvo kertoo samanlaisen tuloksen, sillä keskiarvot olivat jokaisen väittämän kohdalla lähempänä ykköstä kuin viitosta. Voidaan siis todeta, että yleensä ottaen esimiehet viestivät säännöllisesti, avoimesti, tasapuolisesti, aktiivisesti ja vastuuntuntoisesti. Esimiehen viestintätyyliä koskevista väittämistä rakennettiin keskiarvomuuttuja, esimiehen viestintätyyli-indeksi, jotta eri taustamuuttujien kanssa voitaisiin testata niiden keskinäisiä riippuvuuksia. Reliabiliteetin varmistamiseksi tehtiin Cronbachin alfa-testi, jonka tulokseksi saatiin 0,903. Tällöin voidaan olla varmoja, että kyseiset väittämät mittaavat todella samaa ulottuvuutta.

Testattaessa ristiintaulukoinnin avulla esimiehen viestintätyyliä ja iän yhteyttä saatiin tulokseksi, että iällä näyttäisi olevan yhteys siihen, millaisena lähiesimiehen viestintätyyli koetaan ($p=0,018 < p=0,05$). Nuorin ikäluokka (25 – 44-vuotiaat) näyttäisivät suhtautuvan esimiehen viestintätyyliin kriittisemmin kuin vanhemmat ikäluokat (yli 45-vuotiaat). Merkille pantavaa on myös se, että vanhemmista ikäluokista (yli 51-vuotiaat) yli 40 % on valinnut neutraalin vaihtoehdon, kun taas nuoremmassa ikäluokassa vain noin 15 % on valinnut keskimmäisen vaihtoehdon. Nämä erot voivat johtua siitä, että nuoremmat ikäluokat uskaltavat vastamaan kantaa ottavammin verrattuna iäkkäämpiin vastaajiin. Nuoremmilla voi myös olla kokemusta useimmista eri työpaikoista ja esimiehistä, joten heillä on ehkä

enemmän vertailupohjaa tehdä analyysia lähiesimiehen viestintätyylistä. He myös todennäköisesti arvostavat enemmän avointa, vastuuntuntoista, aktiivista ja tasapuolista tyyliä kuin vanhemmat vastaajat. Vanhempien vastaajien suuri neutraalien vastausten suhteellinen osuus voi kertoa nimenomaan pelosta ottaa kantaa esimiehen viestintätyyliä vastaan ja tunnistamisen uhasta.

Toisena asiana johtajuuteen liittyen kyselyssä tiedusteltiin lähiesimiehen viestintätaitoja. Tätä ominaisuutta kyseltiin kuuden erilaisen väittämän avulla. Tarkoituksena oli saada selville, millaisena työntekijät kokevat lähiesimiehensä viestinnälliset taidot. Väittämiin vastattiin viisiportaisella Likertin asteikolla, jonka toisessa ääripäässä oli vaihtoehto täysin samaa mieltä ja toisessa täysin eri mieltä. En osaa sanoa – vaihtoehtoa ei annettu vaan, jos vastaaja ei halunnut ottaa kantaa asiaan, hän on todennäköisesti vastannut neutraalin vaihtoehdon eli ei samaa eikä eri mieltä. Väittämät ja niiden jakaumat näkyvät taulukossa 3. Taulukossa on yhdistetty täysin samaa mieltä - ja samaa mieltä –vaihtoehdot sekä täysin eri mieltä – ja eri mieltä –vaihtoehdot, jotta taulukkoa olisi helpompi lukea.

Taulukko 3 Lähiesimiehen viestintätaitoja mittaavat väittämät ja niiden jakaumat suhteellisina osuuksina.

Väittämä	samaa mieltä %	ei samaa eikä eri mieltä %	eri mieltä %
Saan esimieheltäni paljon tietoa.	56,9	20,0	23,0
Saan esimieheltäni tarpeeksi tietoa työtehtäviini liittyen.	55,4	23,1	21,5
Esimieheni viestintätaidot ovat erinomaiset.	43,1	21,5	35,4
Esimieheni ei koskaan käskytä alaisiaan.	39,5	30,2	30,2
Esimiestäni on helppo lähestyä kaikissa asioissa.	64,6	22,3	13,1
Pystyn puhumaan esimiehelleni myös henkilökohtaisista asioistani.	49,2	25,4	25,4

Tuloksista voidaan päätellä, että kaiken kaikkiaan saspelaiset ovat kohtuullisen tyytyväisiä lähiesimiehensä viestintätaitoihin. Selvästi suurin osa vastaajista on sitä mieltä, että lähiesimiehiltä saadaan paljon tietoa ylipäättään ja myös tarpeeksi tietoa työtehtäviin liittyen. Sen sijaan vastaajien arviot lähiesimiehen viestintätaitojen erinomaisuudesta vaihtelevat ja suurin osa vastaajista onkin valinnut tähän väittämään joko neutraalin (ei samaa eikä eri mieltä) tai negatiivisen (eri mieltä) vaihtoehdon (yht. 56,9 % vastaajista). Samoin vastaajien mielipiteet vaihtelevat melkoisesti esimiehen käskyttämisestä tiedusteltaessa. Yli 60 % vastaajista on valinnut joko neutraalin tai negatiivisen vaihtoehdon. Näiden kahden väittämän kohdalla on siis suurimmat negatiivisen vaihtoehdon osuudet.

Saspeassa näyttäisi olevan helppo lähestyä lähiesimiestä kaikenlaisissa asioissa. Suurin osa vastaajista on tätä mieltä. Mutta kuitenkin alle puolet vastaajista kokee voivansa puhua lähiesimiehelleen myös henkilökohtaisista asioista. Jälleen neutraalien vastausten suuri osuus on huomioitava. Varsinkin esimiehen käskyttämisestä kysyttäessä lähes kolmasosa vastaajista on valinnut neutraalin vaihtoehdon. Syynä tähän voi olla se, että vastaajat eivät uskalla vastata rehellisesti, jos heidän kantansa on negatiivinen. Monet alemman koulutustaustan omaavat ja työläisasemassa olevat suhtautuvat tällaisiin kyselyihin anonymiteetin vakuutteluista huolimatta siten, että esimiehet saavat kuitenkin selville, mitä he ovat vastanneet ja rankaisevat heitä siitä hyvästä. Toki neutraalin vaihtoehdon suureen suhteelliseen osuuteen voi olla muitakin syitä, joten arvailujen varaan jää tässä vaiheessa, mistä nämä suuret luvut kertovat.

Johtopäätöksenä lähiesimiehen toiminnasta sisäisen viestinnän tehokkuuden kannalta voidaan sanoa, että viestinnällinen toiminta on kohtuullisen tehokasta, tosin parannettavaakin löytyy. Lähiesimiehen viestintätäytyli on melko tehokasta ja sinänsä toimivaa tukien organisaation menestyksellistä toimintaa. Lähiesimiehet voisivat kuitenkin kiinnittää enemmän huomioita omaan viestintätaitoihinsa ja pyrkiä parantamaan niitä mikäli mahdollista esimerkiksi koulutuksen avulla.

Taulukossa 3 esitetyistä väittämistä rakennettiin keskiarvomuuttuja lähiesimiehen viestintätaidot indeksi. Jälleen testattiin mittarin reliabiliteetti Cronbachin alfan avulla ja

arvoksi saatiin 0,860, jolloin voidaan todeta, että väittämät mittaavat samantyyppistä ominaisuutta. Keskiarvomuuttujaa testattiin lisäksi ristiintaulukoinnin avulla taustamuuttujien kanssa, jotta löydettäisiin mahdolliset riippuvuudet ja yhteydet näiden muuttujien välillä. Sukupuoli, ikä, tehtävänimike, vastuualue, työaika Saspessa tai kiinnostus viestintään eivät näyttäneet olevan minkäänlaisessa yhteydessä siihen, millaiseksi lähiesimiehen viestintätaidot koettiin.

Ristiintaulukoinnin ja korrelaatiokertoimien avulla saatettiin kuitenkin nähdä, että taustamuuttujista esimiesasemalla ja työajalla nykyisessä tehtävässä saattaisi olla jotain riippuvuutta tai yhteyttä lähiesimiehen viestintätaitoihin. Ristiintaulukoinnissa riippuvuustestin ehdot olivat kyllä molempien taustamuuttujien kohdalla voimassa mutta p:n arvo meni yli 0,05. Seuraavaksi kokeiltiin ei-parametrinen Mann-Whitneyn U-testiä, joka vertailee kahden ryhmän välisiä mediaaneja keskenään. Tämä testi tuotti tuloksen, jonka mukaan esimiesasemassa olevien ja alaisten välillä on tämän kyseisen muuttujan eli lähiesimiesten viestintätaitojen kohdalla tilastollisesti merkitsevä ero ($p=0,032$). Toisin sanoen esimiesasemassa olevien mielestä lähiesimiesten viestintätaidot ovat paremmat kuin alaisten mielestä. Tämä tulos ei luonnollisestikaan ole millään muotoa yllätys, sillä on päivänselvää, että esimiehet näkevät lähiesimiestensä viestintätaidot parempina kuin heidän alaisensa.

Työajalla nykyisessä tehtävässä ja esimiesten viestintätaidoilla näyttäisi myös olevan yhteys korrelaatioita tarkasteltaessa. Korrelaatiokertoimen arvoksi saatiin 0,219, mikä viittaa vähäiseen riippuvuuteen näiden muuttujien välillä mutta p:n arvoksi tuli kuitenkin tilastollista merkitsevyyttä osoittava arvo 0,012 ($p<0,05$). Täten voidaan väittää, että yleisesti ottaen ne työntekijät, jotka ovat olleet nykyisessä tehtävässään vain vähän aikaa (alle 5 vuotta), suhtautuvat myönteisemmin lähiesimiehensä viestintätaitoihin kuin ne vastaajat, jotka ovat olleet kauemmin samassa työtehtävässä. Tämä tulos voi johtua esimerkiksi siitä, että kauemmin samassa työtehtävässä työskennelleet ovat olleet enemmän tekemisissä lähiesimiestensä kanssa ja siten joutuneet myös enemmän törmäyskurssille pomojensa kanssa. Konfliktit esimiehen kanssa voivat vaikuttaa negatiivisesti arvioihin esimiehen viestintätaidoista. Vähemmän aikaa nykyisessä työtehtävässä työskennelleet eivät taas välttämättä ole olleet niin paljon tekemisissä pomojensa kanssa, että heille olisi ehtinyt

muodostua negatiivista kuvaa esimiehen viestintätaidosta vaan he ovat tällä hetkellä kohtuullisen tyytyväisiä lähiesimiehensä viestinnällisiin taitoihin.

Kolmantena asiana johtajuuteen liittyen kyselyssä tiedusteltiin Saspén ylimmän virkamiesjohdon viestinnällisestä käyttäytymisestä. Tarkoituksena oli selvittää, miten työntekijät suhtautuvat ylimpien virkamiesten viestintään ja millaisena he kokevat sen. Tätä ominaisuutta kysyttiin kolmen väittämän avulla. Taulukosta 4 näkyvät väittämät ja niiden jakaumat.

Taulukko 4 Ylimmän virkamiesjohdon viestinnällistä käyttäytymistä mittaavat väittämät ja jakaumien suhteelliset osuudet.

Väittämä	samaa mieltä %	ei samaa eikä eri mieltä %	eri mieltä %
Organisaation johto tiedottaa aktiivisesti toiminnastaan.	34,9	37,2	27,9
Organisaation johto jalkautuu usein työntekijöiden keskuuteen.	16,2	29,2	54,6
Organisaation johtoa on helppo lähestyä.	32,3	28,5	39,2

Taulukosta käy ilmi, että vastaajat eivät ole ylimmän virkamiesjohdon viestinnälliseen käyttäytymiseen kovinkaan tyytyväisiä, kun taas lähimmän esimiehen viestintään oltiin kohtuullisen tyytyväisiä (vrt. taulukot 3 ja 4). Noin kaksi kolmasosaa vastaajista on valinnut joko negatiivisen (eri mieltä) tai neutraalin (ei samaa eikä eri mieltä) vaihtoehdon väittämään, jossa tiedustellaan organisaation johdon tiedottamisesta. Yksi kolmasosa vastaajista tunnustaa olevansa tyytyväinen organisaation johdon tiedottamistoimintaan.

Kysyttäessä organisaation johdon jalkautumisesta työntekijöiden joukkoon vain 16 % vastaajista oli väittämän kanssa samaa mieltä ja selvästi suurin osa eli noin 55 % oli eri mieltä. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöiden mielestä organisaation johto ei liiku tarpeeksi työntekijöiden keskuudessa eikä heitä sen vuoksi ole kovinkaan helppo lähestyä. Tämän

vahvistaa myös viimeinen väittämä, jossa tiedusteltiin, onko organisaation johtoa helppo lähestyä. Vastaajien mielipiteet ovat jakautuneet melko tasaisesti kaikkien kolmen vaihtoehdon välille, suurimman osuuden sattuessa kuitenkin eri mieltä vaihtoehdolle (39,2 %). Jos ylin virkamiesjohto jalkautuisi useammin työntekijöiden keskuuteen ja keskustelisi heidän kanssaan ihan jokapäiväisistä työasioista, heitä olisi todennäköisesti jatkossa paljon helpompi lähestyä myös oma-aloitteisesti. Kaikkiin näihin väittämiin lähes 30 % vastaajista oli valinnut neutraalin vaihtoehdon. Se kertoo siitä, että näihin väittämiin oli varmaan erityisen vaikeata vastata tai ottaa kantaa, mikä on tutkimuksen kannalta todella turhauttavaa.

Edellä esitetyistä väittämistä koottiin keskiarvomuuttuja (johdon viestintäindeksi), jonka avulla haluttiin selvittää, onko eri taustamuuttujaryhmien välillä riippuvuuksia suhtautumisessa johdon viestinnälliseen käyttäytymiseen. Keskiarvomuuttuja testattiin reliabiliteetin toteamiseksi ja Cronbachin alfa –testi sai arvon 0,718, mikä vahvistaa sen, että kyseiset väittämät todella mittaavat samaa asiaa. Testattaessa eri taustamuuttujia johdon viestintäindeksin kanssa kävi ilmi, että sukupuolella, iällä, tehtävänimikkeellä, työajalla Sapsessa tai nykyisessä tehtävässä tai kiinnostuksella viestintään ei ollut mitään tilastollisesti merkitsevää yhteyttä johdon viestintäindeksin kanssa.

Sen sijaan koulutuksen ja johdon viestintäindeksin välillä paljastui korrelaatiokertoimen avulla tilastollisesti merkitsevä riippuvuus ($p=0,029 < 0,05$). Näyttäisi siltä, että korkeasti koulutetut suhtautuvat positiivisemmin johdon viestintäkäyttäytymiseen kuin matalamman koulutustason omaavat. Ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneista lähes 60 % on samaa mieltä väittämien kanssa eli sitä mieltä, että organisaation johto tiedottaa aktiivisesti toiminnastaan, jalkautuu usein työntekijöiden keskuuteen ja on helppo lähestyttävä. Kun taas matalimman koulutustason omaavista vain 13,2 % on samaa mieltä väittämien kanssa. Tämä ero johtunee siitä, että useimmat ylemmän korkeakoulutuksen saaneista työskentelee itse ylimmässä virkamiesjohdossa ja arvioi siten omaa käyttäytymistään johtajana. He luonnollisesti ovat sitä mieltä, että heidän viestinnällisessä käyttäytymisessään ei ole mitään vikaa. Sen vuoksi onkin ehkä syytä kallistua näiden alimman koulutuksen omaavien puoleen, jos haluaa saada realistisen kuvan tämän hetken tilanteesta. Heidän mielestään ylin johto ei toimi viestinnällisesti kovinkaan hyvin tällä hetkellä.

Seuraavaksi tarkasteltiin vastuualueen ja johdon viestintäindeksin välistä yhteyttä. Ristiintaulukoinnin avulla yhteyttä ei voitu todeta, koska testin edellytykset eivät olleet voimassa, joten sen jälkeen siirryttiin tarkastelemaan korrelaatiokertoimia. Kertoimen arvoksi saatiin $-0,214$, mikä ei kerro kovin suuresta riippuvuudesta mutta p:n arvoksi tuli $0,014 < 0,05$. Siten voidaan väittää, että vastuualueella ja johdon viestintäindeksillä on riippuvuus toisistaan. Tulosten valossa näyttää siltä, että hallinto- ja tukipalveluissa suhtaudutaan johdon viestintään positiivisemmin kuin muilla vastuualueilla (avoterveydenhuolto, koti-, laitos- ja vanhuspalvelut, ympäristöterveydenhuolto). Ero johtunee siitä, että hallinto- ja tukipalveluissa työskentelee yleensä myös korkeimmin koulutetut, joiden suhtautuminen johdon viestinnälliseen käyttäytymiseen oli myös positiivisempaa.

Viimeisenä tarkasteltiin ristiintaulukoinnin avulla esimiesaseman ja johdon viestintäindeksin välistä riippuvuutta. Näiden muuttujien väliltä löytyikin tilastollisesti merkitsevä ero p:n saadessa arvon $0,008$. Esimiehistä noin 40% suhtautui myönteisesti johdon viestintäkäyttäytymiseen, kun taas alaisista vain 16% piti sitä myönteisenä. Alaiset suhtautuvat siis paljon kriittisemmin organisaation johdon viestinnälliseen toimintaan. Tämä ero voi johtua esimerkiksi siitä, että ylin johto saattaa olla enemmän tekemisissä esimiesten kuin ruohonjuuritason työntekijöiden kanssa. Virkamiesjohto näyttäätyy, tiedottaa ja keskustelee enemmän lähiesimiesten kanssa, mikä selittäisi sen, että esimiesten suhtautuminen virkamiesjohdon viestinnälliseen käyttäytymiseen on myönteisempi. Ylimmän johdon olisi syytä kuitenkin muuttaa käyttäytymistään ja kohdata myös rivityöntekijät useammin, jotta luottamus ja hyväksyntä heidän toimintaansa kohtaan lisääntyisi myös ruohonjuuritasolla.

7.2 Organisaatio

Sisäisen viestinnän tehokkuutta tutkittaessa on tärkeää huomioida organisaatorakenne ja – kulttuuri kahdeksi eri tekijäksi, jotka vaikuttavat sisäisen viestinnän tehokkuuteen ja siten myös organisaation menestykseen. Organisaatio on määritelty myös yhdeksi tämän tutkimuksen pääkäsitteistä. Seuraavaksi tarkastellaankin Saspén organisaatorakennetta ja

sen vaikutusta sisäisen viestinnän tehokkuuteen ja tämän jälkeen käsitellään organisaatiokulttuuri ja –ilmapiiri erillisenä osiona.

Saspen organisaatorakennetta työntekijöiden näkökulmasta yritettiin selvittää kyselylomakkeella kuudella erilaisella väittämällä. Tarkoituksena oli saada kuva siitä, millaisena työntekijät kokevat Saspen organisaatorakenteen, hierarkkisen vai joustavana, rajoittavana vai avoimena. Taulukossa 5 näkyvät väittämät ja vastausten suhteelliset osuudet.

Taulukko 5 Organisaatorakennetta mittaavat väittämät ja vastausten jakaumat.

Väittämä	samaa mieltä %	ei samaa eikä eri mieltä %	eri mieltä %
Organisaation rakenne tukee nopeita päätöksenteko-prosesseja.	14,3	56,3	29,3
Organisaation rakenne tukee tiedon vaihtoa kaikkien eri organisaation tasojen välillä.	23,0	54,8	22,3
Organisaation rakenne tukee yhteistyötä eri osastojen ja yksiköiden välillä.	27,6	48,8	23,6
Organisaatiomuutokset voidaan viedä nopeasti läpi organisaation joustavan rakenteen takia.	7,9	61,1	30,9
Organisaation rakenne on matala ja ei-hierarkkinen.	13,5	55,6	30,9
Organisaatio on hierarkia, joka rajoittaa sisäistä viestintää.	21,3	51,2	27,6

Kuten taulukosta nähdään, Saspeassa organisaatorakennetta ei pidetä erityisen joustavana, matalana tai ei-hierarkkisenä. Tähän asti käsittelyistä ulottuvuuksista organisaatorakenteeseen suhtaudutaan selvästi kaikkein kielteisimmin. Tosin hankalaa tulosten tulkitsemisesta tekee jälleen erittäin korkea neutraalien vastausten määrä. Lähes kaikkiin väittämiin vastaajista yli puolet on valinnut ei samaa eikä eri mieltä –vaihtoehdon. Tästä voisi päätellä, että tyytymättömien määrä on suurempikin kuin nämä luvut antavat ymmärtää, vastaajat eivät vain ole uskaltaneet ottaa kielteistä kantaa. Kolmeen väittämään kuudesta on suurin osa kantaa ottaneista vastaajista valinnut kielteisen vaihtoehdon eli saspelaisten mielestä organisaation rakenne ei tue nopeaa päätöksentekoa,

organisaatiomuutoksia ei voi viedä nopeasti läpi ja organisaation rakennetta ei pidetä matalana ja ei-hierarkkisenä. Positiivinen vastausvaihtoehto jää niukasti enemmistöön kantaa ottaneista väittämien organisaation rakenne tukee tiedon vaihtoa eri tasojen ja osastojen / yksiköiden välillä ja organisaatio on hierarkia, joka rajoittaa sisäistä viestintää kohdalla. Näidenkään väittämien kohdalla ei kuitenkaan voida puhua kovinkaan hyvästä tuloksesta, koska näin on vastannut vain 23 -27,6 % vastanneista.

Johtopäätöksenä voitaisiin sanoa, että organisaatorakenne vaatisi Saspessa ehkä eniten remonttia tähän mennessä käsitellyistä ulottuvuuksista. Jos sisäistä viestintää halutaan todella parantaa ja tehostaa, pitäisi kiinnittää huomioita organisaatorakenteen mataluuteen, joustavuuteen ja hierarkkisuuteen. Tiedon kulkua sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti tulisi tukea aiempaa enemmän. Lisäksi turhia hierarkiatasoja tulisi karsia, jotta tieto ei jäisi näihin tasoihin vaan kulkisi aina ruohonjuuritasolle saakka nopeasti ja tehokkaasti.

Edellä esitellyn taulukon 5 viidestä ensimmäisestä väittämästä pystyttiin rakentamaan keskiarvomuuttuja organisaatorakenteen indeksi. Kuudetta väittämää ei voitu ottaa keskiarvomuuttujaan mukaan, koska siinä vastauskaala on toisin päin kuin viidessä muussa väittämässä. Organisaatorakenneindeksin reliabiliteetti mitattiin Cronbachin alfa –mittarilla ja se antoi tulokseksi arvon 0,866, joten kaikki viisi väittämää mittaavat samantyyppistä asiaa.

Seuraavaksi siirryttiin riippuvuustarkasteluihin. Ristiintaulukoinnin avulla testattiin ensin kaikki taustamuuttujat suhteessa organisaatorakenneindeksiin. Testauksen valossa näyttäisi siltä, että sukupuoli, iällä, koulutuksella, tehtävänimikkeellä, työajalla Saspessa tai nykyisessä työtehtävässä ja kiinnostuksella viestintään ei ole tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta siihen, miten vastaajat kokevat organisaation rakenteen. Sen sijaan vastuualueella ja esimiesasemalla voidaan sanoa olevan jonkinlainen yhteys organisaatorakenneindeksiin. Vastuualueen ja organisaatorakenneindeksin välinen korrelaatiokerroin on - 0,251, mikä kertoo vähäisestä riippuvuudesta mutta kuitenkin tilastollisesti merkitsevästä $p=0,004 < 0,05$. Myös esimiesaseman ja organisaatorakenneindeksin välillä näyttäisi olevan yhteys korrelaatiokerroimen saadessa arvon 0,269 ja p arvon 0,002 ($< 0,05$).

Vastuualue näyttäisi vaikuttavan organisaatorakenteeseen suhtautumiseen siten, että hallinto- ja tukipalveluissa työskentelevät suhtautuvat organisaation rakenteeseen myönteisemmin kuin avoterveydenhuollossa, koti-, laitos- ja vanhustenpalveluissa tai ympäristöterveydenhuollossa työskentelevät. Noin 35 % hallinto- ja tukipalveluissa työskentelevistä ovat samaa mieltä indeksin väittämien kanssa ja peräti 0 % on eri mieltä niiden kanssa, loput ovat valinneet neutraalin kannan. Muilla vastuualueilla työskentelevistä noin 13 % on samaa mieltä väittämien kanssa, kun taas eri mieltä on yli 34 %.

Vastaavasti esimiesaseman omaavat suhtautuvat organisaatorakenteeseen paljon myönteisemmin kuin alaisasemassa olevat. Tosin tätäkin tulosta leimaa suhteettoman korkea neutraalien vastausten määrä. Esimiehistä 37 % on samaa mieltä indeksin väittämien kanssa ja eri mieltä on 14,8 %. Vastaavat prosenttiluvut alaisten kohdalla on samaa mieltä 10 % ja eri mieltä 30 %. Esimiesasemassa olevat ja hallinto- ja tukipalveluissa työskentelevät pitävät organisaatorakennetta siis hiukan parempana kuin alaisasemassa ja muilla vastuualueilla työskentelevät. Tämä ero voisi johtua esimerkiksi siitä, että esimiehet ovat osa hierarkkista organisaatorakennetta ja he haluavat toisaalta säilyttää organisaation rakenteen monine eri tasoineen turvatakseen omaa asemaansa ja statustaan. Alaiset taas kokevat, että tasoja on liikaa samoin ehkä esimiehiä ja että nämä tasot jäykistävät organisaatiota turhaan ja tekevät sisäisestä viestinnästä tehotonta. Kun kyseessä on kuntaorganisaatio, siellä on varmasti nähtävissä vielä vanhanaikaiset ja byrokraattiset rakenteet monine hierarkiatasoinen, jotka ovat yksityiseltä sektorilta kadonneet jo kauan aikaa sitten.

Hallinto- ja tukipalveluissa työskentelevät ovat osittain esimiesasemassa tai jopa ylimmän virkamiesjohdon edustajia, joihin voidaan sanoa pätevän myös sama edellä mainittu syy oman aseman ja statuksen suojelemisesta. Toisaalta kaiken kaikkiaan tuloksia arvioidessa voidaan sanoa, että vaikka esimiehet ja hallinto- ja tukipalveluissa työskentelevät suhtautuvatkin positiivisemmin organisaation tämän hetkiseen rakenteeseen, keskiarvotulokset eivät olleet kuitenkaan niin imartelevia, ettei mitään kannattaisi tehdä organisaatorakenteen parantamiseksi. Lopullinen johtopäätös näiden tulosten valossa onkin se, että organisaatorakennetta kannattaisi joustavoittaa ja madaltaa mahdollisuuksien mukaan, jotta organisaation sisäinen viestintä tehostuisi ja menestys parantuisi.

Organisaatorakenteen lisäksi organisaatioilmapiiri ja –kulttuuri ovat keskeisiä ulottuvuuksia organisaation menestystä ja sisäisen viestinnän tehokkuutta selvitettäessä. Saspenn organisaatioilmapiiriä kyseltiin vastaajilta viidellä väittämällä viisiportaista Osgoodin asteikko käyttäen, jolloin vastaajille oli annettu toisessa ääripäässä adjektiivi (1) ja toisessa tämän adjektiivin vastakohta (5). Vastaajien tuli valita asteikolta sellainen luku, joka parhaiten vastasi vastaajan omaa käsitystä ilmapiiristä organisaatiossa luvun kolme ollessa neutraali vaihtoehto. Näihin väittämiin saatujen vastausten perusteella saataisiin kuva siitä, millaisena vastaajat pitävät Saspenn ilmapiiriä. Väittämät ja vastausten jakaumat näkyvät taulukossa 6.

Taulukko 6 Organisaatioilmapiiriä kuvaavat väittämät ja vastausten jakaumat.

Väittämä	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	
Organisaatioilmapiiri on avoin	7,0	26,6	43,0	19,5	3,9	sulkeutunut.
Organisaatioilmapiiri on myönteinen	7,9	37,8	38,6	11,0	4,7	kielteinen.
Organisaatioilmapiiri on salliva	7,1	31,5	43,3	14,2	3,9	pakottava.
Organisaatioilmapiiri on rohkaiseva	7,1	28,3	43,3	17,3	3,9	lannistava.
Organisaatioilmapiiri on luotettava	11,8	28,3	46,5	8,7	4,7	epäluotettava.

Neljässä väittämässä viidestä neutraalien vastausten osuus on suurin eli saspelaisten mielestä organisaatioilmapiiri ei ole oikein avoin mutta ei sulkeutunutkaan, ei salliva mutta ei pakottavakaan, ei rohkaiseva mutta ei lannistavakaan, ei luotettava mutta ei epäluotettavakaan. Suurin osa vastaajista kuitenkin piti organisaatioilmapiiriä myönteisenä. Kaikkien väittämien kohdalla vastausten jakaumasta suurempi osa oli kuitenkin myönteisten adjektiivien puolella, mikä näkyy myös vastausten keskiarvoja tarkasteltaessa jokaiselle väittämälle erikseen. Keskiarvot vaihtelivat hyvin vähän arvojen 2,66 – 2,87 välillä.

Organisaatioilmapiiriä mittaavista väittämistä rakennettiin keskiarvomuuttuja organisaatioilmapiiri-indeksi, johon otettiin mukaan kaikki taulukossa 6 mukana olleet viisi väittämää. Reliabiliteetti varmistettiin testillä ja sen mukaan kaikki väittämät mittaavat samaa

ulottuvuutta alfan saadessa arvon 0,947. Tämän jälkeen taustamuuttujia ja organisaatioilmapiiri-indeksiä testattiin keskenään yhteyksien löytymiseksi. Ristiintaulukoinnin ja korrelaatiokertoimien avulla saatiin selville, että sukupuoli, ikä, koulutus, tehtävänimike, työaika Saspassa tai nykyisessä tehtävässä ja kiinnostus viestintään eivät selittäneet suhtautumista organisaatioilmapiiriin tilastollisesti merkitsevällä tavalla.

Sen sijaan vastuualue ja esimiesasema olivat taustamuuttujista ainoat, joiden kanssa organisaatioilmapiiri-indeksillä oli riippuvuutta. Vastuualueen ja organisaatioilmapiirin välinen yhteys näkyy sillä tavoin, että hallinto- ja tukipalveluissa työskentelevät pitävät organisaatioilmapiiriä Saspassa paljon myönteisempänä kuin muilla alueilla työskentelevät (avoterveydenhuolto, koti-, laitos- ja vanhuspalvelut, ympäristöterveydenhuolto). Näiden muuttujien välinen riippuvuus oli tilastollisesti merkitsevä ja voidaan siis yleistää koskemaan koko Saspenn henkilökuntaa (korrelaatiokerroin sai arvon 0,214 ja p arvon 0,015). Tätä eroa voidaan selittää esimerkiksi sillä, että hallinto- ja tukipalveluissa työskentelee lukumäärällisesti vähemmän ihmisiä kuin muilla vastuualueilla. Sen vuoksi ilmapiiri voi olla pienemmän ihmismäärän ja läheisemmän yhteistyön vuoksi miellyttävämpi työskennellä kuin esimerkiksi avoterveydenhuollossa, jossa henkilökunta on levinnyt niin maantieteellisesti kuin rakenteellisestikin kauemmas toisistaan ja jossa henkilökunnan määrä on huomattavasti suurempi.

Esimiesaseman ja organisaatioilmapiiri-indeksin välinen yhteys oli myös tilastollisesti merkitsevä p:n saadessa arvon 0,000 ja korrelaatiokertoimen 0,312. Esimiehistä jopa 63 % oli valinnut väittämiin myönteiset adjektiivit alaisten vastaavan osuuden ollessa 25,7 %. Esimiehet kokevat siis organisaatioilmapiirin huomattavasti myönteisempänä kuin alaiset, joista suurin osa oli valinnut neutraalin vaihtoehdon. Tämä voi johtua siitä, että alaiset eivät uskalla ottaa kantaa, varsinkaan kielteistä kantaa, läheskään niin helposti kuin esimiehet. Toisaalta esimiehet saattavat kokea omasta lähtökohdastaan organisaatioilmapiirin myönteisemmäksi kuin se onkaan verrattuna siihen, jos mennään ruohonjuuritasolle. Esimiesten lukumäärä on paljon vähäisempi kuin alaisten ja he saattavat kokea, että heidän lähityöskentelyilmapiiri on varsin mukava. Varsinkaan ylin virkamiesjohto ei paljon liikuskele rivisairaanhoidtajien keskuudessa (kuten tämä tutkimus on jo aiemmin osoittanut), joten heille

ilmapiirin laatu ruohonjuuritasolla voi olla täysin tiedostamaton asia. Lähiesimiehet työskentelevät luonnollisesti myös työläisten tasolla mutta tässä tutkimuksessa heidän mielipiteensä ei valitettavasti tule erikseen ilmi kyselyn tuloksista.

Johtopäätöksenä voidaan sanoa, että vaikka organisaatioilmapiiri koetaankin periaatteessa melko myönteiseksi, on tuloksissa selkeästi vielä parantamisen varaa. Esimiesten ja alaisten kokemukset ilmapiiristä eivät saisi poiketa noin paljon toisistaan. Sen vuoksi on syytä jatkossa kiinnittää huomiota organisaatioilmapiiriin ja sen jatkuvaan kehittämiseen avoimempaan, myönteisempään, sallivampaan, rohkaisevampaan ja luotettavampaan suuntaan. Organisaatioilmapiiriä kehittämällä voidaan sisäisen viestinnän tehokkuutta ja organisaation menestymistä parantaa samalla kun työntekijöiden viihtyvyys ja työhyvinvointi kasvavat.

Tässä tutkimuksessa on puhuttu organisaatioilmapiiristä ennemminkin kuin organisaatiokulttuurista, koska kulttuuri on paljon laajempi ja vaikeammin konkretisoitava ja mitattava käsite kuin ilmapiiri. Voidaan kuitenkin sanoa, että organisaatioilmapiiri on yksi pieni osa organisaatiokulttuuria, johon kuuluu lisäksi symbolit, rituaalit, artefaktit, uskomukset, tarinat, sankarit ja arvot. Kyselyssä oli mukana kahdessa eri väittämässä organisaatiokulttuurin käsite, vaikka ko. väittämät eivät varsinaisesti juuri koko kulttuuri mittaakaan vaan ennemminkin jälleen ilmasto ja ilmapiiriä. Väittämässä käytettiin Osgoodin asteikkoa eli väittämässä oli annettu toiseen ääripäähän adjektiivi ja toiseen tämän adjektiivin vastakohta. Vastaajien tuli valita luku 1 – 5 väliltä sen mukaan, mikä arvo kuvaisi heidän käsitystään parhaiten kolmosen ollessa jälleen neutraali vaihtoehto. Nämä väittämät ja vastausten saamat jakaumat näkyvät taulukosta 7.

Taulukko 7 Organisaatiokulttuuria koskevat väittämät ja jakaumat.

Väittämä	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	
Organisaatiokulttuuri on johtajakeskeinen	7,1	29,4	44,4	14,3	4,8	alaiset huomioiva.
Organisaatiokulttuuri on byrokraattinen	7,1	26,0	48,8	14,2	3,9	joustava.

Näistä väittämistä yhdistetyn indeksin (sai arvon 0,817 Cronbachin alfalla testattaessa reliabiliteettiä) mukaan 40,2 % vastaajista pitää organisaatiokulttuuria Saspessa johtajakeskeisenä ja byrokraattisena ja vain 12,6 % alaiset huomioivana ja joustavana. Suurin osa vastaajista on kuitenkin valinnut jälleen neutraalin vaihtoehdon pitäen organisaatiokulttuuria ei oikein johtajakeskeisenä mutta ei alaiset huomioivanakaan, ei oikein byrokraattisena mutta ei erityisen joustavanakaan. Tulos on kuitenkin hälyttävä siinä mielessä, että turhan moni kokee organisaation liian byrokraattisena ja johtajakeskeisenä, joten tähän asiaan organisaation johdon pitäisi kiinnittää jatkossa huomiota ja pyrkiä muuttamaan kulttuuria alaiset huomioivampaan ja joustavampaan suuntaan siten myös sisäinen viestintä todennäköisesti tehostuisi.

Taustamuuttujien ja organisaatiokulttuuri-indeksin yhteistarkastelussa havaittiin, että sukupuoli, ikä, koulutus, tehtävänimike, työaika Saspessa tai nykyisessä tehtävässä ja kiinnostus viestintään eivät olleet yhteydessä siihen, millaisena organisaatiokulttuuri koettiin. Sen sijaan vastuualue ja esimiesasema olivat jälleen ne taustamuuttujat, joilla näyttäisi olevan yhteys organisaatiokulttuuri-indeksiin. Esimiehet näyttäisivät pitävän organisaatiokulttuuria joustavampana ja alaiset huomioivampana kuin alaisasemassa olevat. Ero näiden kahden ryhmän välillä oli tilastollisesti merkitsevä korrelaatiokertoimen saadessa arvon $-0,270$ ja p arvon $0,002$ ($< 0,05$). Esimiehistä 33,3 % piti organisaatiokulttuuri joustavana ja alaiset huomioivana, kun vastaava luku alaisten ryhmässä oli 7 %. Esimiehistä kuitenkin suurin osa yli 40 % oli neutraalin vaihtoehdon kannalla eli, että organisaatiokulttuuri ei ole byrokraattinen eikä oikein joustavakaan, se ei ole myöskään johtajakeskeinen mutta ei alaiset huomioiva.

Esimiesten näkökulmasta kulttuuri voi tuntua joustavammalta ja alaiset huomioivammalta, koska he itse ovat siinä asemassa, että he voivat todennäköisesti vaikuttaa asiaan, esimerkiksi huomioimalla alaiset paremmin päätöksenteossa. Esimiesten kannalta byrokraattisuus voi myös tuntua vähäisemmältä kuin ruohonjuuritason työntekijän asemasta. Näiden tulosten perusteella voidaan kuitenkin päätellä, että myös esimiehissä on melko suuri osa sellaisia, jotka kokevat kulttuurin turhan byrokraattisena ja johtajakeskeisenä. Tämä pitää usein kyllä paikkaansa juuri julkisella sektorilla ja terveydenhuollon alalla, koska valtion ja kuntien hallinto on perinteisesti ollut todella byrokraattista ja koska terveydenhuollon alalla on

paljon lakeja, säädöksiä ja normeja, jotka ohjaavat toimintaa tarkasti. 1990-luvun alussa alkanut julkisen sektorin menojen supistaminen ja hallinnon keventäminen ei välttämättä ole levinnyt kuntiin ja niiden hallintoon, joten ne voivat edelleen olla todella byrokraattisia johtuen osittain myös siitä, että valtio edelleen ohjailee kuntia melko tiukasti.

Vastuualue ja suhtautuminen organisaatiokulttuurin olivat yhteydessä toisiinsa siten, että hallinto- ja tukipalveluissa työskentelevät suhtautuivat myönteisemmin organisaatiokulttuuriin kuin muilla alueilla työskentelevät. Korrelaatiokerroin osoittaa lievää riippuvuussuhdetta, sillä arvo jäi aika kauas ykkösestä (0,256) mutta ero on kuitenkin tilastollisesti merkitsevä ja siksi yleistettävissä, sillä p sai arvon 0,004 (<0,05). Vain 14,3 % hallinto- ja tukipalveluissa työskentelevistä piti organisaatiokulttuuria byrokraattisena ja johtajakeskeisenä kuin muilla vastuualueilla (avoterveydenhuolto, koti-, laitos- ja vanhushpalvelut, ympäristöterveydenhuolto) vastaava osuus oli 44,2 %. Tämä ero voi johtua siitä, että työ ja työskentelyilmapiiri ovat tyystin erilaisia hallinnon ja tukipalveluiden alalla kuin sairaalassa tai vanhainkodissa. Hallinnossa koetaan, että alaiset huomioidaan paremmin, koska työntekijöitä siellä on vähemmän ja he työskentelevät lähempänä esimiehiään niin fyysisesti kuin henkisestikin verrattuna sairaala- tai vanhainkotiympäristöön.

7.3 Valtauttaminen

Yksi keskeisimmistä menestyvän organisaation ja tehokkaan sisäisen viestinnän merkeistä on henkilöstön valtauttaminen ja osallistaminen päätöksentekoon. Tätä ulottuvuutta pyrittiin kyselyssä mittaamaan viidellä erilaisella väittämällä, joihin vastattiin viisiportaisella Likertin asteikolla. Näistä väittämistä koottu keskiarvomuuuttuja testattiin Cronbachin alfa –mittarilla, jonka arvoksi tuli 0,804. Tämä kertoo siitä, että valitut väittämät testaavat kohtuullisen hyvin samantyyppistä asiaa. Valtauttamisindeksiin valitut väittämät ja niiden jakaumat näkyvät taulukosta 8.

Taulukko 8 Valtauttamisindeksin väittämät ja jakaumat.

Väittäjä	samaa mieltä %	ei samaa eikä eri mieltä %	eri mieltä %
Saan paljon tietoa päätöksentekoon liittyen.	27,7	33,8	38,4
Päätöksenteossa huomioidaan hyvin työntekijöiden näkökohdat.	18,6	35,7	45,8
Voin vaikuttaa työpaikkani päätöksentekoon.	27,7	30,0	42,3
Voin tehdä omaa työtäni koskevia päätöksiä itsenäisesti.	52,3	27,7	20,0
Työyhteisössä kannustetaan kokeilemaan uusia toimintamalleja.	66,9	23,6	9,4

Tulosten perusteella voidaan sanoa, että Saspessa työntekijöitä ei ole onnistuttu osallistamaan päätöksentekoon kovinkaan hyvin. Suurin osa vastaajista näyttäisi olevan eri mieltä päätöksentekoa koskevien väittämien kanssa. Varsinkin toinen väittäjä työntekijöiden näkökohtien huomioimisesta päätöksenteossa on herättänyt eri mielisyyttä. Tärkeää on huomioida myös ei samaa eikä eri mieltä -vastausten suuri osuus. Kaikkien päätöksentekoa koskevien väittämien kohdalla neutraalien vastausten osuus on 30 % tai sen yli. Tämä voi kertoa siitä, että vastaajat eivät ole joko halunneet tai osanneet vastata väittämiin kantaa ottaen tai sitten heillä ei ole asiasta mielipidettä. Toisaalta myös huoli vastaajien tunnistamisesta voi saada heidät vastaamaan neutraalisti, vaikka heillä todellisuudessa olisi negatiivinen mielipide asiasta.

Kahden viimeisen väittämän kohdalla tilanne näyttäisi olevan parempi tehokkaan sisäisen viestinnän kannalta. Suurin osa vastaajista kokee voivansa tehdä omaa työtään koskevia päätöksiä itsenäisesti. Tämä viittaa siihen, että Saspessa työntekijät on valtautettu tekemään omaa työtään koskevia päätöksiä melko hyvin. Tosin sekin voi riippua paljon siitä, millaista työtä tekee. Esimerkiksi lääkärit ja osastonhoitajat joutuvat varmasti tekemään päätöksiä omaa työtään koskien ilman esimiehen hyväksyntää useinkin. Vastaajien mukaan työyhteisössä myös kannustetaan kokeilemaan uusia toimintamalleja. Tämän väittämän kanssa samaa mieltä oli jopa 67 % vastaajista. Tuloksen perusteella voidaan päätellä, että

Saspe työnantajana on joustava ja uudistusmielinen ja, että työntekijöiltä vaaditaan innovatiivisuutta ja luovuutta uusien, parempien ja tehokkaampien toimintamallien löytymiseksi. Saspeissa halutaan toiminnan tehokkuutta parantaa koko ajan ja siellä on oivallettu, että ruohonjuuritasolta tulee parhaat ideat, koska siellä työskentelevät tietävät todella, miten toimintaprosesseja kannattaisi ja tulisi parantaa.

Seuraavaksi valtauttamista / osallistamista tarkasteltiin eri taustamuuttujien valossa. Tarkoituksena oli selvittää, onko valtauttamisen ja eri taustamuuttujien välillä mitään tilastollisesti merkitsevää yhteyttä. Ristiintaulukoinnin avulla testattiin kaikkia eri taustamuuttujia suhteessa valtauttamisindeksiin eli edellä mainituista väittämistä rakennettuun keskiarvomuuttujaan. Testin valossa kävi ilmi, että sukupuolella, iällä, koulutuksella, tehtävänimikkeellä, vastuualueella, työajalla Saspeissa tai nykyisessä tehtävässä tai kiinnostuksella viestintään ei ollut tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta valtauttamisindeksin kanssa. Jos testin tuloksena oli merkitsevää riippuvuutta osoittava luku ($p < 0,05$), niin tällöin ristiintaulukoinnin vaatimukset eivät olleet voimassa, joten testin tulosta ei voida yleistää koskemaan koko populaatiota.

Sen sijaan esimiesasema ja valtauttamisindeksi näyttäisivät olevan tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä toisiinsa ($p = 0,000$). Esimiehistä 63 % on samaa mieltä valtauttamista koskevien väittämien kanssa, kun taas vastaava osuus alaisten joukossa on vain 17,5 %. On täysin ymmärrettävää, että esimiehet työskentelevät sellaisessa asemassa, että heidän tulee voida tehdä omaa työtään koskevia päätöksiä itsenäisesti. Mutta on myös luonnollista, että esimiehet kokevat asemansa sellaiseksi, että heitä kuunnellaan ja heidän näkökohtansa otetaan huomioon koko organisaation päätöksenteossa. Esimiehethän ovat usein juuri näitä koko organisaatiota koskevia päätöksiä tekemässä oman osastonsa edustajana.

Tällä väittämäpatterilla oli kuitenkin tarkoitus saada selville, miten nimenomaan ruohonjuuritason työntekijät kokevat tulevansa huomioiduksi päätöksenteossa ja kokevatko he, että heitä kuunnellaan ja heidän kantansa huomioidaan päätöksenteossa. Valitettavasti näin ei näyttäisi olevan tämän tutkimuksen tulosten valossa. Suurin osa alaisista on vastannut

olevansa eri mieltä valtauttamista koskevien väittämien kanssa. Alaisista 25,2 % ja esimiehistä vain 7,4 % on eri mieltä väittämien kanssa. Erot näiden kahden ryhmän välillä on selvät. Toisaalta alaisten joukosta erittäin suuri osuus peräti 57,3 % on valinnut ei samaa eikä eri mieltä -vaihtoehdon. Tämä tekee vaikeaksi tulosten yleistämisen ja tulkinnan.

Mitä näin korkeasta neutraalien vastausten osuudesta pitäisi sitten päätellä? Tässä tilanteessa tulkinta on pakostakin se, että neutraalien vastausten määrä on niin suuri, koska alaiset vastaajina eivät ole uskaltaneet tuoda omaa kenties negatiivista näkökantaansa julki. He pelkäävät todennäköisesti tunnistamista tai sitten heillä ei ole kerta kaikkiaan ollut aiheesta mielipidettä. Tässä valossa voidaankin pohtia, olisiko väittämät pitänyt muotoilla eritavalla ja olisiko ollut syytä antaa myös en osaa sanoa -vaihtoehto mahdolliseksi vastata. Tällöin oltaisiin saatu selville niiden vastaajien osuus, joilla ei ole asiasta lainkaan mielipidettä erotuksena niille, jotka vain eivät osaa ottaa kantaa positiivisen tai negatiivisen kannan väliltä.

7.4 Kaksisuuntainen symmetrinen viestintäjärjestelmä

Sisäisen viestinnän tehokkuuden yksi mittari on viestintäjärjestelmä, jonka tulisi olla kaikki viestinnän osapuolet huomioiva, keskusteleva, kuunteleva ja sen avulla olisi pystyttävä reagoimaan nopeasti ympäristöstä tuleviin signaaleihin niin positiivisiin kuin negatiivisiin. Kaksisuuntaisen symmetrisen viestintäjärjestelmän omaava organisaatio osaa ennakoida hyvin vastaantulevia kriisejä ja muutoksia. Sen avulla kriiseistä ja muutoksista on helppo selviytyä ja organisaatio luottaa jatkuvasti ympäristöönsä etsien merkkejä tulevista vastoinkäymisistä mutta myös mahdollisuuksista. Viestintäjärjestelmän avulla organisaation omia vahvuuksia osataan käyttää hyödyksi erinomaisesti ja heikkouksia pystytään muuttamaan vahvuuksiksi koko ajan.

Kyselyssä tiedusteltiin Saspén viestintäjärjestelmästä lähinnä esimiehen toiminnan kautta. Tarkoituksena oli saada selville se, toimiiko esimiehet kaksisuuntaisen symmetrisen viestintäjärjestelmän vaatimalla tavalla ja miten työntekijät kokevat esimiehensä toiminnan koskien palautteen antoa, alaisten kuuntelemista ja keskustelua. Ulottuvuutta mitattiin kuuden

eri väittämän avulla ja vastaajat joutuivat valitsemaan sopivan luvun Likertin viisiportaiselta asteikolta. Väittämät ja vastausten jakaumat näkyvät taulukossa 9.

Taulukko 9 Kaksisuuntaista symmetristä viestintäjärjestelmää mittaavat väittämät ja jakaumat.

Väittämä	samaa mieltä %	ei samaa eikä eri mieltä %	eri mieltä %
Esimieheni on hyvä kuuntelija.	56,2	26,2	17,7
Esimieheni kanssa voi keskustella rakentavasti työasioista.	64,6	18,5	16,9
Esimieheni ottaa alaiensa mielipiteet huomioon.	56,9	26,9	16,2
Esimieheni kuullen voin ilmaista tunteitani ja mielipiteitäni vapaasti.	59,7	20,9	19,4
Saan esimieheltäni paljon palautetta työstäni.	27,7	37,7	34,6
Koko organisaatiota koskevat päätökset perustellaan hyvin.	26,2	46,9	26,9

Taulukosta nähdään, että kysyttäessä kuuntelemisesta, keskustelemisesta ja alaisten mielipiteiden huomioimisesta suurin osa vastaajista eli yli 56 % on vastannut myönteisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että esimiehet tavallisesti toimivat kaksisuuntaisen symmetrisen viestintäjärjestelmän mukaan, kun kyseessä on alaisten kuunteleminen, heidän kanssaan keskusteleminen ja heidän mielipiteidensä huomioon ottaminen. Sen sijaan palautteen antamisen ja päätösten perustelemisen suhteen vastaukset eivät ole niin positiivisia. Kahden viimeisen väittämän kohdalla vastaukset ovat hajonneet enemmän ja suurin osa vastaajista on valinnut neutraalin, ei samaa eikä eri mieltä –vaihtoehdon. Kielteinen kanta on saanut myös suhteessa enemmän vastauksia kuin myönteinen. Tästä voidaan päätellä, että esimiehet eivät anna alaisilleen tarpeeksi palautetta eikä koko organisaatiota koskevia päätöksiä perustella tarpeeksi hyvin.

Neutraalien vastausten näin suuri osuus on hälyttävää. Joko vastaajat suhtautuvat kahteen viimeiseen väittämään kielteisemmin kuin antavat ymmärtää ja eivät ole tunnistamisen vuoksi

uskaltaneet kantaansa tuoda julki tai sitten heillä ei todellakaan ole käsitystä tai mielipidettä palautteen annosta ja päätösten perustelemisesta. Saspessa olisi kuitenkin joka tapauksessa syytä kiinnittää huomioita palautteen antamiseen. Se on ensiarvoisen tärkeää, jotta työntekijät tuntisivat olevansa arvostettuja ja jotta he pystyisivät parantamaan koko ajan omaa työsuoritustaan ja –panostaan. Myös koko organisaatiota koskevat päätökset vaatisivat paremmat perustelut ja työntekijöiden huomioimisen päätöksentekoprosessissa. Nyt työntekijät tuntevat jäävänsä päätösten ulkopuolisiksi, vaikka päätökset koskisivatkin koko organisaatiota.

Taulukossa 9 esitellyistä väittämistä muodostettiin keskiarvomuuttuja nimeltään kaksisuuntainen symmetrinen viestintäjärjestelmä indeksi, joka testattiin reliabiliteetin varmistamiseksi. Cronbachin alfa –testi sai arvokseen 0,880, joten voidaan olla varmoja, että kyseessä olevat muuttujat mittaavat todella samantyyppistä asiaa. Seuraavaksi siirryttiin testaamaan yhteyksiä taustamuuttujien ja tämän keskiarvomuuttujan väliltä. Testauksen seurauksena voidaan sanoa, että koulutuksella, tehtävänimikkeellä, vastuualueella, työajalla Saspessa tai nykyisessä tehtävässä ja kiinnostuksella viestintään ei ole yhteyttä siihen, miten vastaajat suhtautuvat viestintäjärjestelmään. Sen sijaan sukupuolella, iällä ja esimiesasemalla näyttäisi olevan yhteys tähän keskiarvomuuttuutaan.

Tarkastellaan ensin sukupuolen ja viestintäjärjestelmään suhtautumisen yhteyttä. Näyttäisi siltä, että miehet suhtautuvat positiivisemmin viestintäjärjestelmään kuin naiset. Miehistä kaikki vastaajat (100 %) olivat samaa mieltä väittämien kanssa, kun taas naisista 52,4 % vastasi olevansa samaa mieltä indeksiin kuuluvien väittämien kanssa. Tosin tämän tuloksen yleistämisen kanssa täytyy olla varovainen, koska miehien osuus vastanneista oli vain 4,6 %. Miehien suhteellisen osuuden jäädessä noin pieneksi tätä tulosta ei saatu ristiintaulukoinnin avulla selville, sillä testin edellytykset eivät olleet voimassa. Korrelaatiokertoimen mukaan näillä muuttujilla kuitenkin näyttäisi olevan heikko yhteys, koska korrelaatiokerroin sai arvon 0,181 ja p arvon 0,039 ($< 0,05$). Tulos tarkastettiin vielä ei-parametrisellä Mann-Whitneyn U-tesillä, joka mittaa kahden ryhmän välisiä mediaanien arvoja, ja testi vahvisti tuloksen ($p=0,029$), että sukupuolien välillä todella olisi eroa suhtautumisessa viestintäjärjestelmään.

Ero sukupuolien välillä voisi johtua esimerkiksi siitä, että miehet suhtautuvat eri tavalla esimiehiinsä. Varsinkin jos esimiehet ja alaiset ovat suunnilleen samanikäisiä ja tulevat hyvin toimeen keskenään, esimiehillä ja miesalaisilla voi olla hyvinkin läheiset, jopa kaverinomaiset suhteet keskenään. Tämä selittäisi miesten positiivisempaa suhtautumista myös viestintäjärjestelmään, jota tässä mitattiin lähinnä esimiesten harjoittaman viestinnän kautta. Toisaalta miehet eivät välttämättä haluakaan saada palautetta työstään niin paljon kuin naiset, koska he eivät välttämättä osaa suhtautua kriittiseen palautteeseen yhtä hyvin kuin naiset. Miehet saattavat ymmärtää myös esimiehen kuuntelemisen ja hänen kanssaan keskustelemisen hyvinkin toisella tavalla kuin naiset. Miehillä saattaa keskusteluksi riittää edellisen illan jääkiekkomatsin tuloksista jutustelu, kun taas naiset odottavat keskustelulta jotain ihan muuta kuin urheilutulosten kommentointia. Tässä tapauksessa vastanneiden miesten esimiehetkin voivat olla eri ihmisiä kuin vastanneilla naisilla, joten johtopäätöksiä on erittäin vaikea näiden tulosten perusteella vetää.

lällä vaikuttaisi myös olevan yhteys mutta heikko sellainen siihen, miten viestintäjärjestelmään suhtaudutaan. Nuorin ikäluokka (alle 45-vuotiaat) suhtautuvat kielteisemmin viestintäjärjestelmää mittaaviin väittämiin kuin muut ikäluokat (yli 45-vuotiaat). Nuorimmista vain 33,3 % on ollut samaa mieltä väittämien kanssa, kun vastaava luku on vanhempien ikäluokkien kohdalla 60,3 %. Ristiintaulukoinnin avulla testin yleistettävyyttä ei voitu varmistaa, koska p:n arvo jäi yli 0,05 mutta korrelaatiokerroin vahvasti heikon yhteyden näiden muuttujien välillä. Korrelaatiokerroin sai arvon -0,176, jolloin yhteys ei todellakaan ole kovin voimakas, mutta p sai arvon 0,045, joka on tilastollisesti merkitsevä 5 % riskitasolla.

Eron voisi kuvitella johtuvan esimerkiksi siitä, että nuoremmat ovat valveutuneempia ja tietoisempia siitä, millaista esimiesten viestinnällisen toiminnan tulisi olla. He ovat tuoreemman koulutuksen vuoksi opiskelleet ja päässeet ehkä edellisissä työpaikoissaan tai työharjoittelupaikoissaan kokemaan sen, miten esimiehet toimivat, kun organisaatiossa on käytössä kaksisuuntainen symmetrinen viestintäjärjestelmä. Vanhemmilla ikäpolvilla ei taas ole välttämättä kokemusta muunlaisesta esimiestoiminnasta kuin mitä he Sapsessa ovat joutuneet todistamaan. Tällöin heillä ei ole vertailupohjaa, eivätkä he tavallaan edes tiedä paremmasta viestinnällisestä toiminnasta, jolloin he eivät osaa sitä myöskään kaivata.

Toisaalta vanhemmat työntekijät eivät välttämättä osaa kaivata esimiesten antamaa palautetta tai edes suhtautua siihen, jos palaute olisi vähänkin kriittisempää. He ovat ehkä sitä ikäpolvea, jotka ajattelevat, että ”meillä asiat on aina tehty näin ja ne tehdään näin jatkossakin palautteesta huolimatta”.

Esimiesasema oli kolmas taustamuuttuja, jolla oli tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta kaksisuuntaisen symmetrisen viestintäjärjestelmä indeksin kanssa. Esimiehistä peräti 74,1 % oli samaa mieltä viestintäjärjestelmää mittaavien väittämien kanssa, kun taas alaisten vastaava osuus oli 49,5 %. Tämä ero saatiin todennettua sekä ristiintaulukoinnin että korrelaatiokertoimen avulla, joka sai arvokseen 0,216 ja jolloin p:n arvoksi tuli 0,014 (< 0,05). Esimiehet suhtautuvat siten paljon positiivisemmin viestintäjärjestelmään kuin alaiset. Myös Mann-Witneyn U-testi todensi tämän eron esimiesten ja alaisten välillä.

Ero näiden ryhmien välillä voisi johtua siitä, että tässä kyselyssä viestintäjärjestelmää tutkittiin lähinnä esimiesten viestinnällisen toiminnan kautta, jolloin esimiehet suhtautuvat luonnollisesti omaan toimintaansa paljon positiivisemmin kuin alaiset. Esimiehet eivät myöskään näe omassa toiminnassaan välttämättä mitään parantamisen varaa, koska he eivät ehkä ole asiaa alaisiltaan tiedustelleet. Esimiesten mielestä he ovat jo hyviä kuuntelijoita ja keskustelijoita, antavat mielestään tarpeeksi palautetta ja perustelevat koko organisaatiota koskevat päätökset tarpeeksi hyvin alaisilleen. He kokevat tietysti myös, että heidän esimiehensä pärjäävät yhtä hyvin näissä asioissa kuin he itsekin. Ehkä olisi syytä kysellä näistä asioista myös alaisilta ja yrittää niiden tietojen pohjalta kehittää omaa toimintaa. Tämän kyselyn tulosten valossa esimiesten toiminnassa nimenomaan palautteen annon ja päätösten perustelemisen osalta olisi huomattavasti parantamisen varaa. Kuuntelemisen ja keskustelemisen osalta tulokset olivatkin valoisammat mutta aina niihinkin osa-alueisiin voi kiinnittää omassa toiminnassaan huomiota ja yrittää parantaa käyttäytymistään.

Kolmiulotteisen ristiintaulukoinnin avulla verrattiin vielä viimeiseksi, onko esimiesnaisten ja esimiesmiesten tai naisalaisten ja miesalaisten välillä eroja suhtautumisessa viestintäjärjestelmään. Tilastollisesti merkitseviä eroja ei tämän tarkastelun tuloksena löytynyt. Se tosiasia, joka kävi ilmi tämän testin myötä, oli se, että miesvastaajista puolet oli esimiehiä

(n=3) ja puolet alaisia (n=3), mikä tarkoittaa sitä, että aiemmin löydettyä sukupuolten välistä eroa suhtautumisessa viestintäjärjestelmään voidaan osaltaan selittää myös esimiesten ja alaisten välisellä näkemyserolla. Toisin sanoen tämän testin valossa on entistä epävarmempaa, lähes täysin mahdotonta, yleistää sukupuolten välistä eroa suhtautumisessa viestintäjärjestelmään, koska miesvastaajia oli niin vähän ja koska miesvastaajat jakaantuivat tasan esimiehiin ja alaisiin. Sukupuolten välistä eroa suhtautumisessa viestintäjärjestelmään voi siis yhtä hyvin selittää esimiesasema.

7.5 Strateginen suunnittelu

Strateginen suunnittelu on viides tekijä, joka vaikuttaa organisaation menestymiseen mutta myös sisäisen viestinnän tehokkuuteen. Strategisella suunnittelulla tarkoitetaan sitä, että organisaatiolla on näkemys siitä, mitä se on tällä hetkellä, mitkä ovat sen heikkoudet ja vahvuudet, mitkä ovat sen tavoitteet, mihin se pyrkii ja mitä se haluaa olla tulevaisuudessa. Lisäksi tähän haluttuun tulevaisuuteen, visioon, pitää olla olemassa jonkinlainen suunnitelma siitä, miten se saavutetaan. Mikä on se polku, jota organisaation on kuljettava päästäkseen haluttuun päämäärään? Strategia on vastaus tähän kysymykseen, sen avulla organisaatiossa tiedetään, mitä tulee tehdä, jotta visio on saavutettavissa. Strategisen suunnittelun tärkeyttä ei voida liiaksi korostaa ja onneksi sen merkitys on myös huomattu monissa organisaatioissa. Ilman strategiaa organisaatio on kuin tuuliajolla ilman karttaa ja kompassia.

Tässä tutkimuksessa strategista suunnittelua tiedusteltiin seitsemän erilaisen väittämän avulla. Lähinnä väittämällä haluttiin saada selville, onko organisaatiossa voimassa oleva strategia, miten työntekijät suhtautuvat strategiaan, pitävätkö he sitä tarpeellisena vai ei ja ovatko he itse voineet osallistua strategian tekoon. Väittämiin vastattiin viisiportaisella Likertin asteikolla, josta vastaajan tuli valita se vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa hänen omaa mielipidettään tai asennettaan. Strategista suunnittelua koskevat väittämät ja vastausten jakaumat näkyvät taulukosta 10. (Huomioithan lukiessasi taulukkoa, että kahdessa viimeisessä väittämässä arvosteluasteikko on toisin päin eli positiivinen arvo on eri mieltä vastausvaihtoehdolla.)

Taulukko 10 Strategista suunnittelua mittaavat väittämät ja vastausten jakaumat.

Väittäjä	samaa mieltä %	ei samaa eikä eri mieltä %	eri mieltä %
Organisaatiossa on voimassa oleva kirjallinen viestintästrategia.	52,3	38,3	9,3
Koko organisaation strategia on minulle erittäin tuttu.	47,3	31,8	20,9
Olen ollut mukana työstämässä strategiaa.	18,6	16,3	65,1
Strategiat on onnistuttu jalkauttamaan erittäin hyvin.	28,6	47,6	23,9
Kaikilla työntekijöillä on ollut mahdollisuus osallistua strategian tekemiseen.	15,6	35,2	49,3
Organisaatiossa ei ole koskaan edes puhuttu strategioista.	8,7	11,8	79,5
Strategiatyöskentely on huuhaata.	10,1	29,5	60,5

Taulukosta nähdään, että Saspeassa on kyllä puhuttu strategioista ja työntekijät yleensä ottaen näyttävät olevan tietoisia niiden olemasta olost. Näyttäisi siltä, että työntekijät osaavat myös arvostaa strategiatyöskentelyä ja pitävät sitä tärkeänä. Mutta mitä tulee työntekijöiden osallistumiseen strategiatyöskentelyyn ja strategioiden jalkauttamiseen koko organisaation jokapäiväiseen työskentelyyn, näitä asioita ei ole huomioitu kovinkaan hyvin Saspeassa. Vain 18,6 % vastaajista on ollut mukana työstämässä strategiaa ja vain 15,6 % vastaajista on sitä mieltä, että kaikilla työntekijöillä on ollut mahdollisuus osallistua strategiatyöskentelyyn. Jotta työntekijät saataisiin sitoutumaan strategiaan, on ensiarvoisen tärkeää, että he ovat myös itse työstämässä strategiaa. Jos työntekijöitä ei osallisteta strategiatyöskentelyyn, strategia jää yleensä työntekijöille hyvin etäiseksi, eivätkä he tällöin osaa tai halua myöskään toimia strategian mukaisesti. Työntekijöiden osallistamisessa strategiatyöskentelyyn ja strategioiden jalkauttamisessa näyttäisi siis olevan parantamisen varaa Saspeassa tulevaisuudessa.

Merkittävää näissäkin tuloksissa on neutraalien vastausten suuri määrä. Varsinkin strategioiden jalkauttamista, kirjallista viestintästrategiaa ja strategian tekemiseen osallistumista koskevien väittämien kohdalla on vastaajista suuri osa valinnut neutraalin eli ei samaa eikä eri mieltä -vaihtoehdon. Tämä voi kertoa siitä, että vastaajien todellinen mielipide

olisi kielteisempi mutta he eivät ole uskaltaneet sitä vaihtoehtoa jostain syystä valita. Tai sitten heillä ei kerta kaikkiaan ole asiasta tietoa tai mielipidettä. Tässä kohtaa voisi arvailla myös syyn neutraalien vastausten suureen osuuteen jo aikaisempienkin väittämien kohdalla johtuvan siitä, että vastaajilla ei ole ollut halua vastatakaan kyselyyn tosissaan, missä tapauksessa he ovat voineet valita kaikkiin kohtiin neutraalin vaihtoehdon sen enempää asiaa ajattelematta. Tällainen asenne on todella harmittavaa, sillä tulokset vääristyvät eikä todellista kuvaa Saspén sisäisen viestinnän tehokkuudesta saada.

Strategista suunnittelua mittaavista väittämistä muodostettiin kaksi erillistä keskiarvomuuttujaa strateginen suunnitteluindeksi 1 ja strateginen suunnitteluindeksi 2. Tällainen ratkaisu jouduttiin tekemään, koska kaikkia seitsemää taulukossa 10 esitettyä väittämää ei olisi voitu yhdistää yhdeksi keskiarvomuuttujaksi, sillä kahdessa viimeisessä väittämässä arvosteluasteikko on toisin päin. Arvosteluasteikon toissuuntaisuus tekee mahdottomaksi väittämien yhdistämisen, näin ollen kaksi viimeistä väittämää jouduttiin yhdistämään keskenään toiseksi keskiarvomuuttujaksi. Molemmat keskiarvomuuttuja testattiin Cronbachin alfa –testillä reliabiliteetin varmistamiseksi. Strateginen suunnitteluindeksi 1, joka siis sisältää taulukon 9 viisi ensimmäistä väittämää, sai arvoksi 0,709, jolloin reliabiliteetti on varmistettu. Strateginen suunnitteluindeksi 2, joka sisältää taulukon 10 kaksi viimeistä väittämää, sai arvokseen 0,566, joka alkaa olla siinä rajoilla, voiko sen hyväksyä reliabiliteetin kannalta. Koska strategisen suunnitteluindeksi 2:n arvo jäi noin alhaiseksi, on se jätetty riippuvuustarkastelujen ulkopuolelle.

Seuraavaksi siirryttiin riippuvuustarkasteluihin. Tavoitteena oli saada selville, oliko strategisen suunnitteluindeksi 1:n ja eri taustamuuttujien välillä tilastollista riippuvuutta. Tähän kysymykseen pyrittiin saamaan vastaus ristiintaulukoinnin ja korrelaatiokertoimien avulla. Testauksen jälkeen päädyttiin johtopäätökseen, että sukupuolella, vastuualueella, työajalla Saspessa tai nykyisessä tehtävässä ja kiinnostuksella viestintään ei ollut yhteyttä siihen, miten strategiseen suunnitteluun suhtaudutaan. Sen sijaan iällä, koulutuksella, tehtävänimikkeellä ja esimiesasemalla näyttäisi olevan yhteys strateginen suunnitteluindeksi 1:en.

Tarkastellaan ensin iän yhteyttä strategiseen suunnitteluun. Näyttäisi siltä, että mitä nuoremasta vastaajasta on kyse, sitä kriittisemmin hän suhtautuu strategista suunnittelua mittaaviin väittämiin. Yli 50-vuotiaista noin 34 % oli samaa mieltä väittämien kanssa eli suhtautui positiivisesti väittämiin, kun taas alle 50-vuotiaista vastaava osuus oli vain noin 14,5 %. Ikäryhmien välinen ero suhtautumisessa strategiseen suunnitteluun on tilastollisesti merkitsevä, sillä p sai arvon 0,035 ($< 0,05$) ja lisäksi korrelaatiokerroin kertoo myös heikosta yhteydestä (-0,186). Toisin sanoen tulos voidaan yleistää koskemaan koko Saspern henkilökuntaa. Ero voi johtua esimerkiksi siitä, että nuoremmat ovat valveutuneempia ja osaavat vaatia enemmän kuin vanhemmat ikäpolvet. Nuoremmista ikäpolvista useimmat haluaisivat kehittää itseään ja työoloja sekä parantaa omaa asemaansa työpaikalla ja tämä kaikki voisi tapahtua esimerkiksi osallistumalla strategiatyöskentelyyn. Vanhemmat sukupolvet ovat tavallisesti tottuneita jo siihen, miten asiat työpaikalla hoidetaan eivätkä halua tai osaa vaatia parannuksia. Toisaalta osa heistä varmasti odottaa jo eläkkeelle pääsyä, joten he kokevat, että strategiatyöskentely ei koske enää heitä.

Koulutuksella ja strategisella suunnitteluindeksillä näyttäisi myös olevan yhteys. Ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneet suhtautuvat strategiseen suunnitteluun paljon myönteisemmin kuin alimman koulutustason (peruskoulu, lukio tai ammattikoulu) suorittaneet. 58,3 % maistereista / lisensiaateista / tohtoreista ovat samaa mieltä (positiivinen kanta) strategista suunnittelua koskevin väittämien kanssa, kun taas vastaava luku peruskoulun, lukion tai ammattikoulun käyneistä on 11,3 %. Ammattikorkeakoulututkinnon tai alemman korkeakoulututkinnon suorittaneet sijoittuvat näiden kahden edellisen ryhmän välimaastoon 28,1 % osuudella. Ero on tilastollisesti merkitsevä, koska p sai arvon 0,006 ja korrelaatiokerroin arvon $- 0,241$. Korrelaatiokertoimen arvo on aika lähellä nollaa, joten yhteys ei ole kovin vahva, mutta tulos on kuitenkin yleistettävissä kaikkiin Saspern työntekijöihin.

Näiden ryhmien välinen ero on helposti ymmärrettävissä. Korkeammin koulutetut osaavat arvostaa strategista suunnittelua jo ihan teoreettisemman ja perusteellisemmän koulutuksenkin takia. Alimman koulutustason suorittaneet eivät ole varmaan koulunpenkillä edes kuulleet strategisesta suunnittelusta ja sen merkityksestä organisaatioille ja niiden

menestymiselle. Sen vuoksi on ymmärrettävää, että peruskoulun, lukion tai ammattikoulun suorittaneiden suhtautuminen strategioihin ja niiden työstämiseen on kielteisempää tai ainakin epätietoisempää verrattuna ylemmän koulutustason suorittaneisiin. Alimman koulutustason suorittaneet eivät välttämättä edes tiedä, mitä strategioilla tarkoitetaan ja mihin niillä pyritään. Sen vuoksi ennen kuin strategiatyöskentelyyn kutsutaan työntekijöitä kaikilta organisaation tasoilta, olisi tärkeää puhua strategioista työntekijöille ja myös kouluttaa heitä aiheeseen. Näin alimmin koulutetutkin oppisivat ymmärtämään strategiatyön merkityksen sisäisen viestinnän tehokkuuden ja organisaation menestymisen kannalta.

Seuraavaksi tarkasteltiin lähemmin tehtävänimikkeen ja strategisen suunnitteluindeksin välistä yhteyttä. Korrelaatiokerroin sai arvoksi $-0,267$ ja se kertoo heikosta yhteydestä näiden muuttujien välillä. Riippuvuus on kuitenkin tilastollisesti merkitsevä, koska p sai arvon $0,002$ ($< 0,05$). Näyttäisi siltä, että lähi-, perus- ja kodinhoitajat samoin kuin sairaanhoitajat ja muuta toimistotyötä tekevät (lähinnä osaston sihteerit) suhtautuisivat strategiseen suunnitteluun kielteisemmin kuin ylihoitajat, lääkärit ja muut hallinnollista työtä tekevät. Lähi- ja sairaanhoitajista samaa mieltä strategista suunnittelua koskevien väittämien kanssa (positiivinen kanta) oli noin 14% , kun taas muilla ammattiryhmillä vastaava luku vaihteli $33,3 - 61,5\%$ välillä. Yllättävää oli, että puolet vastanneista lääkäreistä oli valinnut kielteisen kannan valitsemalla eri mieltä –vaihtoehdon strategista suunnittelua koskeviin väittämiin. Tosin vastanneiden lääkäreiden osuus ($n=6$) kaikista vastanneista oli niin pieni, että mitään varmoja yleistyksiä ei näin pienen aineiston ollessa kyseessä voida tehdä. Toki tulokset kuitenkin ovat suuntaa antavia.

Nämä erot voidaan selittää varmaan osittain samalla syyllä kuin koulutuksenkin osalta. Lähi-, kodin- ja perushoitajat, samoin kuin sihteerit ja vanhemmat sairaanhoitajat kuuluvat yleisesti alimman koulutuksen omaavien luokkaan. Kuten edellä jo nähtiin koulutus oli yksi selittävä tekijä kielteiseen suhtautumiseen strategista suunnittelua kohtaan, joten on luonnollista, että kielteinen suhtautuminen on yleistä myös näissä ammattiryhmissä. Ylihoitajat ja muuta hallinnollista työtä tekevät joutuvat työssään melkein viikoittain tekemisiin strategioiden kanssa, joten on ymmärrettävää, että heidän suhtautumisensa strategioihin on myönteisempää, koska aihe on tutumpi ja yleensä he ovat juuri niitä, jotka ovat mukana

strategiatyössä. Lääkärien nuiva suhtautuminen strategiatyöhön voi johtua siitä, että rivilääkärit eivät myöskään koe tai näe strategioista olevan mitään hyötyä omassa työssään. Tulokset ovat kuitenkin hiukan ristiriitaiset, koska lääkärit kuitenkin ovat korkeammin koulutettuja ja he usein työskentelevät myös esimiesasemassa. Esimiesten suhtautuminen strategiatyöhön oli alaisiin verrattuna paljon positiivisempaa ja tämän eron tarkastelua jatketaan seuraavaksi.

Esimiehistä 63 % oli samaa mieltä strategista suunnittelua koskevien väittämien kanssa eli heidän kantansa oli positiivinen strategioita kohtaan. Vastaava luku alaisten ryhmässä oli vain 13,7 %. Korrelaatiokerroin sai tähän mennessä korkeimman arvon 0,433, mikä kertoo siitä, että yhteys on kuitenkin melko vahva ja tilastollisesti merkitsevä, sillä p sai arvon 0,000. Esimiesten positiivinen suhtautuminen strategiatyöhön ei ole yllätys, sillä heille strategioiden parissa työskentely on arkipäivää. He ovat useimmiten itse tekemässä strategiaa ja myös suuressa roolissa sen jalkauttamisessa ruohonjuuritasolle ja organisaation arkipäivään. Moni esimiehistä voi pitää strategioita jopa omina ”lapsuksina”, mikä tekee niistä entistä tärkeämpiä heille. Alaisista taas suuri osa kokee jäävänsä koko strategiatyön ulkopuolelle. Vaikka organisaatiossa puhutaan strategioista, ei ruohonjuuritason työntekijöitä ole onnistuttu jostain syystä osallistamaan strategiatyöskentelyyn. Voihan olla, että heillä olisikin ollut mahdollisuus osallistua strategioiden suunnitteluun ja jalkauttamiseen, mutta alaiset eivät ole kokeneet sitä työtä omakseen ja jättäytyneet sen ulkopuolelle omasta vapaasta tahdostaan. Tällöin organisaation olisi pitänyt huolehtia siitä, että jokainen työntekijä tuntee olevansa tärkeä ja arvostettu ja, että juuri hänen työpanostaan tarvitaan strategian suunnittelussa, täytäntöönpanossa ja seurannassa. Siten myös alaiset olisi voitu saada osallistumaan strategiatyöhön kaikesta muusta työstä ja kiireestä huolimatta.

VIII JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten tehokasta Saspén sisäinen viestintä on tällä hetkellä sekä mitkä tekijät rajoittavat ja toisaalta lisäävät sisäisen viestinnän tehokkuutta. Vastausta näihin tutkimuskysymyksiin on pyritty hakemaan Grunigin teoriaa kahdestatoista organisaation menestystekijästä hyödyksi käyttäen. Hänen mukaansa, jos organisaatiossa nämä kaksitoista ominaisuutta on hoidettu ja huomioitu hyvin, organisaation menestyminen ja sisäisen viestinnän tehokkuus ovat taattuina. Näiden tekijöiden avulla rakennetaan erinomaisuutta johtajuudessa, viestinnässä ja organisaatiossa. Kaikkia teorialuvussa 3 esiteltyjä kahtatoista tekijää ei ole voitu tähän tutkimukseen mukaan ottaa, mutta analyysiosassa on käsitelty viittä tutkijan mielestä keskeisintä menestystekijää. Nämä ovat johtajuus, organisaatorakenne ja –ilmapiiri, valtauttaminen, kaksisuuntainen symmetrinen viestintäjärjestelmä sekä strateginen suunnittelu. Jokainen näistä tekijöistä on käsitelty ja analysoitu erikseen analyysiluvussa. Sen lisäksi jokainen tekijä on testattu taustamuuttujien kanssa keskinäisten riippuvuuksien esille saamiseksi. Näiden testien ja analyysien avulla pyritään seuraavassa vastaamaan tutkimuskysymykseen.

Johtajuutta tarkasteltaessa huomattiin, että saspelaiset olivat periaatteessa lähiesimiestensä viestinnälliseen toimintaan ja viestintätaitoihin kohtuullisen tyytyväisiä. Joitakin parannettavia osa-alueita nousi esille mutta loppujen lopuksi kuva jäi melko positiiviseksi. Ylimmän johdon viestinnällisessä toiminnassa oli sen sijaan paljonkin kehittämisen varaa. Heitä oli alaisten mielestä vaikea lähestyä, koska he eivät jalkaudu tarpeeksi usein ruohonjuuritasolle ja juttele rivityöntekijöiden kanssa. Täten voitaisiin sanoa, että lähiesimiesten viestinnällinen toiminta on varsin tehokasta sisäisen viestinnän kannalta mutta ylimmän johdon toiminta taas estää sisäisen viestinnän maksimaalista tehokkuutta. Näin ollen ylin virkamiesjohto voisi näyttäytyä useammin ruohonjuuritasolla ja keskustella alaistensa kanssa. Yleisesti voitaisiin sanoa, että ylimmän virkamiesjohdon ja lähiesimiestenkin viestintätaitoja tulisi pyrkiä parantamaan esimerkiksi koulutuksen avulla. Siten myös sisäisen viestinnän tehokkuutta johtajuus-osa-alueen kautta olisi mahdollista parantaa.

Organisaatorakenne ja organisaatioilmapiiri ovat kaksi tärkeää menestystekijää sisäisen viestinnän tehokkuutta ajatellen. Joustava ja matala organisaatorakenne tukee sisäisen viestinnän tehokasta kulkua ja helpottaa myös työntekijöiden päätöksentekoon osallistumista ja valtauttamista. Saspelen organisaatorakenne ei tämän tutkimuksen mukaan ole sellainen, joka tukisi maksimaalisesti sisäisen viestinnän tehokkuutta ja siten myös organisaation menestystä. Saspelaiset antoivat kohtuullisen kielteisen kuvan organisaationsa rakenteesta kuvaten sitä lähinnä hierarkkiseksi ja joustamattomaksi. Organisaatioilmapiiri sai myönteisemmän arvion saspelaisilta, sillä sitä kuvattiin melko myönteiseksi, avoimeksi, sallivaksi ja luotettavaksi. Mutta organisaatiokulttuuri arvioitiin kuitenkin melko byrokraattiseksi ja johtajakeskeiseksi. Niinpä näilläkin osa-alueilla on huomattavasti parantamisen varaa varsinkin organisaatorakenteen ja kulttuurin osalta, mikäli sisäisen viestinnän tehokkuutta halutaan parantaa ja siten myös organisaation menestymistä.

Valtauttamisen ja osallistamisen avulla organisaatio mahdollistaa työntekijöidensä vaikuttamismahdollisuuksia päätöksentekoon. Erinomaiset organisaatiot ovat valtauttaneet ja osallistaneet työntekijänsä maksimaalisesti, jolloin työntekijät ovat itse vastuussa omasta työstään ja siihen liittyvästä päätöksenteosta sekä sen arvioinnista. Tällaisessa organisaatiossa työntekijät tekevät työtään ja käyttäytyvät kuin olisivat yrittäjiä itse. Lisäksi tällaisessa organisaatiossa sisäisen viestinnän avoimuus ja tehokkuus lisäävät työntekijöiden mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon ja tehdä työtään aina vain paremmin. Saspessa valtauttamisen ja osallistamisen osalta voidaan sanoa, että asioita ei ole järjestetty parhaalla mahdollisella tavalla. Työntekijät ilmoittavat kyllä voivansa tehdä itsenäisesti omaa työtään koskevia päätöksiä mutta heidän mielipiteitään ei huomioida tarpeeksi koko organisaatiota koskevissa päätöksissä eivätkä he koe saavansa tarpeeksi tietoa päätöksentekoon liittyen. Johtopäätöksenä on, että työntekijät pitäisi ottaa paremmin huomioon suurempia päätöksiä tehtäessä ja koko organisaation asioista päätettäessä. Valtauttaminen ei siis ole onnistunut siinä mittakaavassa kuin sen pitäisi ollakseen sisäisen viestinnän kannalta tehokkuutta edistävä tekijä.

Kaksisuuntaisella symmetrisellä viestintäjärjestelmällä tarkoitetaan kuuntelemista, keskustelemista, toisen osapuolen mielipiteet huomioonottamista sekä kaikkiin signaaleihin

reagoimista mahdollisimman nopeasti, mieluiten proaktiivisesti. Jos organisaatio omaa tällaisen viestintäjärjestelmän, on sen sisäinen viestintäkin tehokasta ja toiminta erinomaista, mikä taas johtaa menestykseen. Viestintäjärjestelmää kartoitettiin tässä tutkimuksessa lähinnä esimiesten viestintäkäyttämisen avulla. Saspelaiset raportoivat, että heidän lähiesimiehensä kuuntelevat, keskustelevat ja ottavat alaistensa mielipiteet huomioon kohtuullisen hyvin, koska suurin osa oli tätä mieltä. Sen sijaan palautteen antamisessa ja päätösten perustelemisessa olisi parantamisen varaa. Voidaankin siis todeta, että kaksisuuntainen symmetrinen viestintäjärjestelmä näyttäisi Saspessa toimivan ainakin tietyillä osa-alueilla ja esimies-alaisviestinnässä. Koko organisaation viestintää koskevasta viestintäjärjestelmästä ei tämän tutkimuksen perusteella voida sanoa mitään, koska muita viestinnän osa-alueita kuten sidosryhmäviestintää ei tässä tutkittu. Kuitenkin myös esimies-alaisviestinnässä on ehdottomasti parantamisen varaa, sillä palautteen antaminen on erittäin suuri tekijä työn laadun ja tehokkuuden parantamisessa. Niinpä myös tällä ulottuvuudella Saspen on tulevaisuudessa parannettava toimintaansa, mikäli se haluaa tehostaa sisäistä viestintäänsä ja siten myös menestystään.

Viimeinen tässä tutkimuksessa käsitelty sisäisen viestinnän menestystekijä oli strateginen suunnittelu. Sen avulla organisaatio voi varautua tulevaisuuteen ja suunnittelee tulevaisuuttaan aktiivisesti. Strateginen suunnittelu on erittäin tärkeä tekijä organisaation menestystä ajatellen. Kaikesta päätellen Saspessa on kyllä puhuttu strategioista ja suurimmalle osalle saspelaisista strategiat tuntuivat olevan tuttuja. Strategiatyötä pidettiin myös kaikissa työntekijäryhmissä tärkeänä, myös alemmin koulutettujen joukossa. Sen sijaan strategiatyöhön osallistumisessa ja strategioiden jalkauttamisessa ei oltu onnistuttu läheskään niin hyvin kuin strategioista tiedottamisessa. Kuitenkin kaikkien työntekijöiden osallistuminen strategiatyöhön ja sen jalkauttamiseen olisi ensiarvoisen tärkeää, jotta he myös sitoutuisivat toimimaan strategian mukaisesti. Tässä strategisen suunnittelun kaikkein tärkeimmässä osa-alueessa olisi siis kaikkein eniten kehittämisen varaa. Sisäisen viestinnän tehokkuuden kannalta tämä merkitsee sitä, että strateginen suunnittelu ei tue sisäisen viestinnän tehokkuutta parhaalla mahdollisella tavalla. Tehokas sisäinen viestintä on strategisen suunnittelun tapauksessa tärkein keino ja väline sen toteuttamisessa mutta myös strategisen suunnittelun päämäärä.

Yhteenvedon voidaan todeta, että Saspin sisäinen viestintä ei ole niin tehokasta tällä hetkellä kuin se voisi olla. Kaikkien edellä käsiteltyjen ulottuvuuksien kohdalla sisäisessä viestinnässä on jotain hyvää mutta myös jotain parantamisen ja kehittämisen varaa. Tilanne ei kuitenkaan ole huono vaan pienillä ja vähän suuremmillakin korjauksilla sisäisen viestinnän tehokkuutta voidaan melko helposti parantaa entisestään.

Lähiesimiesten ja ylimmän johdon viestintätaitoja pitäisi koulutuksen avulla kehittää. Koulutuksen avulla tilanne paranisi luultavasti huomattavasti, koska siten lähiesimiehet ja ylin johto myös tulisivat paremmin tietoisiksi omasta tärkeästä roolistaan sisäisen viestinnän maksimaalisen tehokkuuden kannalta. Organisaatorakenne pitäisi muuttaa matalammaksi, vähemmän hierarkkisemmaksi ja joustavammaksi, esimerkiksi organisaatiotasoja vähentämällä. Siten sisäinen tiedonkulku ja viestintä paranisi ja tehostuisi niin horisontaalisesti kuin vertikaalisestikin. Myös organisaatioilmapiiriin ja –kulttuuriin pitäisi kiinnittää huomiota, jotta niistä saataisiin alaiset paremmin huomioivampia ja vähemmän byrokraattisia. Siten sisäinen viestintä kulkisi tehokkaammin ylhäältä alas ja alhaalta ylös.

Valtuttaminen ja työntekijöiden osallistaminen on myös tärkeä tekijä, johon Saspessa pitäisi kiinnittää huomiota. Koko organisaatiota koskevaan päätöksentekoon on otettava myös ruohonjuuritason työntekijät mukaan. Sisäisen viestinnän tehostamisen avulla valtuttaminenkin kävisi helpommin ja kätevimmin. Samalla Saspessa kannattaisi miettiä uusia tapoja ja keinoja saada ruohonjuuritason työntekijät osallistumaan päätöksentekoon ja organisaatiomuutosten suunnitteluun sekä luoda uusi foorumeja näiden työntekijöiden äänen kuuluviin saamiseksi. Lisäksi heitä kannattaisi rohkaista osallistumaan ja kannustaa kehittämään organisaatiotaan. Yleensä parhaat ideat ja innovaatiot uusista tuotteista ja palveluista tulevat nimenomaan muualta kuin esimiehiltä tai johtoportaalta, joten työntekijöiden kannustaminen jatkuvaan työnsä kehittämiseen on erittäin tärkeää.

Kaksisuuntaista symmetristä viestintäjärjestelmää kannattaisi kehittää huomioon ottaen koko organisaation viestintätoiminta, ei vain sisäinen viestintä. Kaiken organisaatiossa ja organisaatiosta tapahtuvan viestinnän tulisi olla samanlaista ja toimia aina ja kaikissa tilanteissa samojen periaatteiden mukaan. Ulospäin lähtevien viestien tulisi olla symmetrisiä

sisäisen viestinnän kanssa. Paras tapa varmistaa tämä olisi perustaa organisaatioon oma viestintäosasto, joka varmistaisi kaikkien viestien johdonmukaisuuden ja symmetrisyyden. Saspessa ei käsitykseni mukaan ole omaa viestintäosastoa, joka vastaisi kaikesta viestinnästä sekä sisäisestä että ulkoisesta.

Strategiseen suunnitteluun Saspessa on selvästi panostettu ehkä eniten näistä tekijöistä. Jostain syystä työntekijät eivät ole kuitenkaan kokeneet strategityöskentelyä omakseen tai he eivät ole halunneet joistain muista syistä osallistua siihen. Se, mitä Saspessa voitaisiin tehdä strategisen suunnittelun kehittämisen osalta, on kannustaa työntekijöitä osallistumaan strategiatyöhön esimerkiksi palkitsemalla heitä osallistumisesta ja kouluttamalla heitä siihen. Alimman koulutustason omaavat eivät ole varmasti oikein perille koko strategisen työn tärkeydestä saati siitä, mitä se on. Sen vuoksi koulutus ja perehdyttäminen strategiseen työskentelyyn olisi ensiarvoisen tärkeää, jotta työntekijät kokisivat strategian tekemisen omakseen ja haluaisivat myös osallistua siihen. Ruohonjuuritason työntekijöiltä tulee yleensä ne parhaimmat ja käytännöllisimmät ideat myös strategioiden osalta, koska heillä on paras käytännön kokemus omasta työstään ja siitä, mitä organisaatio oikein tekee.

IX LOPUKSI

Tämän tarkastelun tuloksena voidaan vetää muutama keskeinen johtopäätös organisaatioviestinnän tehokkuudesta ja sen tutkimisesta. Vaikka sisäisen viestinnän merkitys organisaation menestymiselle on pikkuhiljaa alettu tunnustaa, ei sen kehittämiseen ja tehokkuuteen ole vielä kiinnitetty tarpeeksi huomiota. Monet organisaatioviestinnän johtavat tutkijat ovat myöntäneet, että sisäisen viestinnän tehokkuutta ei ole tutkittu vielä tarpeeksi eikä tehokkuuden arvioinnin kriteerejä ole kehitetty yleispätevästi. Toisaalta keskustelua on käyty myös siitä, voidaanko tällaisia yksiselitteisiä sisäisen viestinnän tehokkuuden arvioivia kriteerejä, jotka kävisivät kaikissa tilanteissa ja kaikkiin organisaatioihin, edes kehittää. Yleisesti ollaan sitä mieltä, että organisaatioviestinnän tehokkuuden arviointi pitäisi lähteä kunkin organisaation omista sisäiselle viestinnälle asetetuista tavoitteista ja tehtävistä liikkeelle.

Toinen johtopäätös liittyy organisaation, johtamisen ja sisäisen viestinnän yhteen kietoutumiseen. Näitä ilmiöitä ei voi oikeastaan tarkastella toisistaan erillään, koska nämä kaikki vaikuttavat hyvin kiinteästi toisiinsa. Kuten Grunigin erinomaisten organisaatioiden ominaisuuksista huomataan, erinomaisen organisaatioviestinnän taustalla löytyvät organisaatorakenne ja johtaminen eräinä tekijöinä. Ei siis ole järkevää tarkastella sisäistä viestintää erillään poissa organisaatiokontekstistaan tai erillään johtamisilmiöstä.

Tämän tutkimuksen onnistumista voitaisiin arvioida siten, että paljon asioita saatiin selville mutta paljon jäi myös kysymysmerkkejä ilmaan. Kyselylomake oli niin laaja, että kaikkea kerättyä aineistoa ei millään voitu sisällyttää tähän tutkielmaan, joten paljon aineistoa jäi kokonaan käsittelemättä. Kyselylomakkeen pituus voi olla myös yksi syy siihen, miksi vastausprosentti ei noussut korkeammaksi. Toisaalta aineiston laajuuden vuoksi oli mahdollista tehdä valintoja siitä, mitä tähän tutkimukseen mukaan otetaan ja mitä ei. Aineiston runsaudesta johtuen tästä aiheesta tekisi vielä varmaan toisenkin tutkielman. Alun perin pahimmiksi haasteiksi arvioidut asiat, kuten vastausprosentti ja analyysien tekeminen tilasto-ohjelmalla, eivät osoittautuneet sittenkään haasteellisimmaksi osaksi. Nimittäin eniten

turhautumista aiheutti neutraalien (ei samaa eikä eri mieltä) vastausten suuri suhteellinen osuus. Tämän vuoksi myös tulosten analysointi osoittautui todella haasteelliseksi.

Vielä mielenkiintoisemman tästä tutkimusasetelmasta olisi tehnyt se, jos kysely olisi voitu toteuttaa myös toisessa vastaavanlaisessa kuntaorganisaatiossa. Vertaileva näkökulma olisi ollut erittäin kiinnostava ja se olisi tuonut kummallekin organisaatiolle myös tietoa ja kokemuksia siitä, mikä toimii meillä hyvin ja mistä taas voitaisiin ottaa mallia toiselta kuntaorganisaatiolta (benchmarking-näkökulma). Sisäisen viestinnän tehokkuuden tutkimusta olisi myös kiehtovaa päästä kehittämään ja sen vuoksi olisikin ollut hyvä, jos tätä samaista kyselylomaketta olisi voitu testata useimmissa erilaisissa sekä julkisen että yksityisen sektorin organisaatioissa. Silloin olisi saatu tietoa myös siitä, voidaanko sisäisen viestinnän tehokkuuden tutkimukseen kehittää yleispätevää ja kaikkiin organisaatioihin sopivaa kyselylomaketta.

Jatkotutkimukseen aiheita ja näkökulmia kyllä riittää. Viestinnän tehokkuutta voisi seuraavaksi tutkia muillakin viestinnän osa-alueilla kuten sidosryhmäviestinnän osa-alueella. Myös laadullinen näkökulma voisi olla hedelmällinen tuoden ehkä syvällisempää tietoa kohdeorganisaation viestinnän tilasta.

LÄHTEET

Kirjallisuus

- Alkula, T., Pöntinen, S & Ylöstalo, P. 1999. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Juva: WSOY - Kirjapainoyksikkö
- Aula, P. 1999. Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio? Helsinki: Loki-kirjat.
- Drucker, P. 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Hämeenlinna: Karisto Oy:n kirjapaino.
- Etzioni, A. 1964. Nykyajan organisaatiot. Helsinki: Tammi.
- Grunig, J. 1992a. Communication, Public Relations and Effective Organizations: An overview of the Book. Teoksessa Grunig, J. & Grunig, L. (edit.) Excellence in Public Relations and Communication Management. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers. First Edition. s. 1 – 28.
- Grunig, J. 1992b. What is Excellence in Management? Teoksessa Grunig, J. & Grunig, L. (edit.) Excellence in Public Relations and Communication Management. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers. First Edition. s. 219 – 249.
- Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Juva: WSOY.
- Kallio, A. 2008. Nykyajan julkisorganisaation sisäisen viestinnän efektiivisyysanalyysi. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylä.
- Kiiskinen, E. 2005. Tampereen teknillisen yliopiston intranet Tutka: muutoksia sisäisessä viestinnässä. Tampereen yliopisto. Tiedotusopin laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2001. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita.
- Lehtonen, J. 2000. Toimiva viestintä: Yrityksen aineetonta pääomaa. Teoksessa Aula, P. & Hakala, S. (toim.) Kolmet kasvot. Helsinki: Loki-Kirjat. 187 – 210.

- Luukkainen, T. 2002. Sisäinen viestintä Keski-Suomen ympäristökeskuksessa. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylä.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy
- Marques, Joan F. *Enhancing the quality of organizational communication, A presentation of reflection-based criteria.* 2010. Journal of Communication Management, Vol. 14 No. 1. pp. 47 – 58.
- Metsämuuronen, J. 2007. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä 2. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Morgan, G. 2006. Images of Organization. Thousand Oaks (California): SAGE.
- Raitanen, N. 2008. Luottamus sisäiseen viestintään organisaatiomuutoksessa. Tapaus oikeushallinnon palvelukeskus. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma. Tampere.
- Salmela, T. 2008. Organisaatiomuutoksen vaikutus henkilöstön hyvinvointiin. Tapaustutkimus kuntaliitos Hauhon, Hämeenlinnan, Kalvolan, Lammin, Rengon ja Tuuloksen kuntien välillä osana kunta- ja palvelurakennemuutosta. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Pro gradu –tutkielma. Tampere.
- Salminen, A. 2002. Hallintotiede: Organisaatioiden hallinnolliset perusteet. Helsinki: Edita.
- Schein, E. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin+Göös.
- Uusitalo, H. 1996. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Juva: WSOY:n graafiset laitokset
- Viitala, R. 2006. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Viitala, R. 2008. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Vos, Marita. *Communication quality and added value: a measurement instrument for municipalities.* 2009. Journal of Communication Management, Vol. 13 No. 4. pp. 362 – 377.
- Vos, Marita & Schoemaker, Henry. 2005. Integrated Communication. Concern, internal and marketing communication. Lemma publishers. Utrecht.
- Wiio, O. 2000. Organisaatioviestinnän juuria. Teoksessa Aula, P. & Hakala, S. (toim.) Kolmet kasvot. Helsinki: Loki-Kirjat. 157 – 165.

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

Åberg, L. 2002. Viestinnän johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy 2002.

Muut lähteet

Kantanen, H. 2007. Stakeholder dialogue and regional engagement in the context of higher education. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Väitöskirja. Jyväskylä. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/18728/9789513930813.pdf?sequence=1>
noudettu 15.11.2009

L 9.2.2007/169. Laki kunta- ja palvelurakennemuutoksesta.

Laukkarinen, A. 2001. Bibliografia kuntaviestinnästä.
<http://www.kunnat.net/attachment.asp?path=1;29;355;741>
noudettu 26.9.09

Nykänen, P. 2007. Tutkimuskurssi. http://www.cs.uta.fi/tutk/luento1_2007.pdf
noudettu 31.10.09

Saspen kotisivut: <http://www.saspe.fi> noudettu 15.5.2010

Sastamalan kaupungin järjestämissopimus
phttp://valmistelu.sastamalankaupunki.fi/liitteet/sastamala/materiaali_edit/247.pdf
noudettu 15.6.2010

LIITTEET

LIITE 1 Saatekirje

Arvoisa Vastaanottaja,

Teen hallintotieteen opintoihin kuuluvaa pro gradu –tutkielmaa aiheesta Sisäisen viestinnän tehokkuus kuntaorganisaatioissa. Pro gradu työni ohjaajana toimii Tampereen yliopiston hallintotieteen professori Risto Harisalo puh. 0500 – 675 477, risto.harisalo(at)uta.fi. Tutkimuksen on hyväksynyt Sastamalan perusturvakuntayhtymän johtaja Maarit Sihvonen.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka tehokasta sisäinen viestintä on tällä hetkellä Sastamalan perusturvakuntayhtymässä, Saspessa. Kuntaorganisaatio poikkeaa ominaisuuksiltaan yksityisistä organisaatioista monella tavalla. Sen koko, julkisten palveluiden ominaisuudet ja laissa säädetty tehtävä ovat tekijöitä, jotka erottavat sen muista organisaatioista. Nämä erikoisominaisuudet aiheuttavat lisähaasteita kuntaorganisaation sisäiselle viestinnälle ja sen tehokkuudelle. Sen vuoksi on erityisen tärkeää tutkia ja pyrkiä parantamaan sisäisen viestinnän tehokkuutta, jotta kuntaorganisaatio pystyisi toimimaan tehokkaammin ja keskittymään perustehtäviensä hoitoon paremmin.

Tutkimuksen kohteena ovat kaikki Sastamalan perusturvakuntayhtymän työntekijät.

Toivon, että Sinulta liikenisi aikaa paneutua huolellisesti kysymyksiin, jotta kerättävä tieto olisi mahdollisimman luotettavaa ja virheiden osuus olisi mahdollisimman pieni. Kysely toteutetaan e-lomakkeella, jotta vastaajien anonyymiyys voitaisiin taata. Koska lomake täytetään verkon kautta, ketään vastaajaa ei voida jäljittää eikä tunnistaa. Valitse tai kirjoita kuhunkin kohtaan mielipidettäsi parhaiten vastaava numero ja avoimissa kysymyksissä kirjoita vastauksesi annettuun tilaan lyhyesti.

Pääset täyttämään lomakkeen tästä: <https://elomake3.uta.fi/lomakkeet/3107/lomake.html>

Voit myös kopioida osoitteen selaimesi osoiteriville.

Antamasi tiedot ovat tärkeitä ja ne tullaan käsittelemään ehdottoman luottamuksellisesti. Ketään yksittäistä vastaajaa ei voida tunnistaa lomakkeen perusteella.

Pyydän Sinua ystävällisesti vastaamaan lomakkeeseen pe 16.4.2010 mennessä. Jos Sinulla on mitä tahansa tutkimukseen liittyvää kysyttävää, ota rohkeasti yhteyttä. Vastaan mielelläni tutkimusta koskeviin kysymyksiin.

Kiitos jo etukäteen arvokkaista vastauksistasi!

Ystävällisesti Katja Halonen
FM, Hallintotieteiden kandidaatti
puh. 041 – 431 51 85
sähköposti katja.halonen(at)uta.fi

LIITE 2 Kyselylomake

KYSELYLOMAKE

I TAUSTATIEDOT

1. Olet

- 1 Mies
- 2 Nainen

2. Syntymävuotesi _____

3. Koulutuksesi on (rengasta ylin mahdollinen):

- 1 Peruskoulu tai kansa- ja/tai kansalaiskoulu
- 2 Ammattikoulu /-opisto
- 3 Lukio / ylioppilas
- 4 Ammattikorkeakoulu tai vastaava opistoasteen koulutus
- 5 Alempi korkeakoulututkinto
- 6 Yliopisto / Ylempi korkeakoulututkinto
- 7 Lisensiaatti tai tohtorin tutkinto

4. Tehtävänimikkeesi on (rengasta sopivin vaihtoehto):

- 1 Lähihoitaja / perushoitaja / kodinhoitaja
- 2 Sairaanhoidtaja / terveydenhoitaja / fysioterapeutti
- 3 Ylihoitaja / osastonhoitaja
- 4 Lääkäri / hammaslääkäri / eläinlääkäri
- 5 Terveystarkastaja / laborantti
- 6 Osastonsihteeri / toimistos sihteeri
- 7 Muu,mikä? _____

5. Vastuualueesi on (rengasta sopivin vaihtoehto):

- 1 Avoterveydenhuolto
- 2 Koti-, laitos- ja vanhuspalvelut
- 3 Ympäristöterveydenhuolto
- 4 Hallinto- ja tukipalvelut

6. Mihin henkilöstöryhmään kuulut?

- 1 Ylin johto
- 2 Keskijohto
- 3 Muu henkilöstö
- 4 Muu,mikä? _____

7. Onko sinulla alaisia, jos on, niin montako?

8. Kuinka kauan olet työskennellyt Saspea edeltävissä kuntayhtymissä ja Saspeassa yhteensä? (Vastaathan kokonaisina vuosina)

_____ vuotta

9. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä tehtävässäsi? (Vastaathan kokonaisina vuosina)

_____ vuotta

10. Oletko suorittanut viestintään liittyviä opintoja viimeisen kahden vuoden aikana?

- 1 kurseja
- 2 opintopisteitä /-viikkoja
- 3 tutkinnon
- 4 en ole suorittanut mitään viestintään liittyviä opintoja

11. Oletko ylipäättään kiinnostunut viestintään liittyvistä kysymyksistä ja/tai haluaisitko kehittää omia viestintätaitojasi?

- 1 erittäin paljon
- 2 melko paljon
- 3 en osaa sanoa
- 4 vähän
- 5 en ollenkaan

12. Haluaisitko suorittaa viestintään liittyviä opintoja? (Kurseja, tutkintoja)

- 1 erittäin mielelläni
- 2 melko mielelläni
- 3 en osaa sanoa
- 4 vähän kiinnostusta
- 5 en haluaisi

13. Mitä nykyisistä tiedonvälityskanavista käytät eniten tiedonhakuun?

Merkitse tärkeysjärjestykseen kolme eniten käyttämääsi tiedonvälityskanavaa numeroilla 1-3.

- 1 = eniten käyttämäsi kanava
- 2 = toiseksi eniten käyttämäsi kanava
- 3 = kolmanneksi eniten käyttämäsi kanava

1. Intranet _____
2. Sähköposti _____
3. Esimiesvalmennukset _____
4. Osastopalaverit ym. _____
5. Henkilöstöinfot _____
6. Viralliset asiakirjat _____
(talousarvio, tilinpäätös, toimintakertomus)
7. Strategiat _____
(Koko Saspén strategia, henkilöstöstrategia, viestintästrategia)
8. Esimieheni tai työkaverini _____
9. Muu, mikä? _____

II SISÄISEN VIESTINNÄN TEHOKKUUDEN ARVIOINTI

a) Arvioi sisäisen viestinnän tehokkuutta. Rengasta sopivin vaihtoehto. (3 = neutraali vaihtoehto)

1. Tieto yleensä kulkee 1 2 3 4 5 ei kulje
2. Viestintä on runsasta 1 2 3 4 5 vähäistä
3. Saan mielestäni tietoa riittävästi 1 2 3 4 5 riittämättömästi
4. Olen sisäiseen tiedonkulkuun tyytyväinen 1 2 3 4 5 tyytymätön
5. Viestintä tukee organisaation tavoitteita 1 2 3 4 5 ei tue

b) Arvioi sisäisen viestinnän oikea-aikaisuutta.

- 1 = täysin samaa mieltä
- 2 = samaa mieltä
- 3 = ei samaa eikä eri mieltä
- 4 = eri mieltä
- 5 = täysin eri mieltä

1. Saan tiedon tuoreena.
1 2 3 4 5
2. Tieto tulee oikeaan aikaan suhteessa työtehtävien aikatauluun ja tiedontarpeeseen.
1 2 3 4 5

3. Tiedonkulku on nopeaa.

1 2 3 4 5

4. Saan tiedon nopeammin epävirallisten kanavien kautta.

1 2 3 4 5

5. Viralliset tiedonkulun kanavat ovat tehottomia ja hitaita.

1 2 3 4 5

6. Löydän tarvitsemani tiedot helposti.

1 2 3 4 5

c) Arvioi saamasi tiedon laatua sisäisen viestinnän tehokkuuden kannalta.

1 = täysin samaa mieltä

2 = samaa mieltä

3 = ei samaa eikä eri mieltä

4 = eri mieltä

5 = täysin eri mieltä

1. Tiedon ilmaisutapa on selvä ja selkeä.

1 2 3 4 5

2. Minulla ei ole vaikeuksia ymmärtää saamaani tietoa.

1 2 3 4 5

3. Saamani tieto on olennaista työni kannalta.

1 2 3 4 5

4. Saan myös paljon epäolennaista ja turhaa tietoa.

1 2 3 4 5

5. Saamani tiedon määrä on sopiva.

1 2 3 4 5

6. Saan liian vähän tietoa minulle tärkeistä asioista.

1 2 3 4 5

7. Virallisten viestintäkanavien kautta saamani tieto on luotettavaa.

1 2 3 4 5

8. Saan myös epäluotettavaa tietoa.

1 2 3 4 5

Mikä tieto on epäluotettavaa mielestäsi ja mistä sitä saat?

d) Arvioi strategisen suunnittelun merkitystä sisäisen viestinnän tehokkuuden kannalta.

- 1 = täysin samaa mieltä
2 = samaa mieltä
3 = ei samaa eikä eri mieltä
4 = eri mieltä
5 = täysin eri mieltä

1. Organisaatiossa on voimassa oleva kirjallinen viestintästrategia.

1 2 3 4 5

2. Koko organisaation strategia on minulle erittäin tuttu.

1 2 3 4 5

3. Olen ollut mukana työstämässä strategiaa.

1 2 3 4 5

4. Strategiat on onnistuttu jalkauttamaan oikein hyvin.

1 2 3 4 5

5. Organisaatiossa ei ole koskaan edes puhuttu strategioista.

1 2 3 4 5

6. Strategiatyöskentely on huuhaata.

1 2 3 4 5

7. Kaikilla työntekijöillä on ollut mahdollisuus osallistua strategian tekemiseen.

1 2 3 4 5

III SISÄISEN VIESTINNÄN KEINOT

a) Arvioi edellä sanotun perusteella seuraavien viestintäkeinojen tehokkuutta. 1) Kuinka tehokkaita ne ovat työsi kannalta ja 2) kuinka hyvin ne tällä hetkellä ovat käytössä organisaatiossasi?

1) Tehokkuus

- 1 erittäin tehokas keino
2 melko tehokas keino
3 vaikea sanoa
4 melko tehoton keino
5 täysin tehoton keino

2) Käytössä tällä hetkellä

- 1 erittäin hyvin
2 melko hyvin
3 vaikea sanoa
4 melko huonosti
5 erittäin huonosti

	1	2
1. Kokoukset	_____	_____
2. Koulutustilaisuudet	_____	_____
3. Pöytäkirjat	_____	_____
4. Ilmoitustaulut	_____	_____
5. Henkilöstölehdet/ muu organisaation tuottama materiaali (talousarvio, muistiot yms.)	_____	_____
6. Sanomalehti, aikakausilehti	_____	_____
7. Sähköiset viestimet (radio, televisio, internet)	_____	_____
8. Lähin esimies	_____	_____
9. Muut esimiehet, johto	_____	_____
10. Alaiset	_____	_____
11. Työkaverit	_____	_____
12. Sähköposti	_____	_____
13. Intranet	_____	_____
14. Organisaation ulkopuolinen tuttu	_____	_____
15. Ammattijärjestön tilaisuus/materiaali	_____	_____
16. Muu, mikä? _____	_____	_____

b) Kuinka tehokasta sisäinen viestintä on seuraavissa työhösi liittyvissä asioissa? 1) Kuinka paljon saat tietoa seuraavista asioista? 2) Kuinka paljon haluaisit saada tietoa seuraavista asioista?

1) Tilanne nyt

- 1 erittäin paljon
- 2 melko paljon
- 3 vaikea sanoa
- 4 melko vähän
- 5 erittäin vähän

2) Tulevaisuudessa

- 1 erittäin paljon
- 2 melko paljon
- 3 vaikea sanoa
- 4 melko vähän
- 5 erittäin vähän

	1	2
1. Oman työn tulevaisuus ja tavoitteet	_____	_____
2. Palaute omasta työstä	_____	_____
3. Oman työn järjestely	_____	_____
4. Oman työyhteisön ja yksikön kehittämishankkeet	_____	_____
5. Palkkaus- ja työsuhteasiat	_____	_____
6. Organisaation kehityshankkeet	_____	_____
7. Tuotteet/Palvelut ja asiakkaat	_____	_____
8. Taloudellinen tilanne ja investoinnit	_____	_____
9. Koulutus ja kurssit	_____	_____
10. Sosiaalinen toiminta	_____	_____
11. Työllisyystilanne organisaatiossa	_____	_____
12. Organisaation tulevaisuus	_____	_____
12. Asiakkailta saatu palaute	_____	_____
13. Uramahdollisuudet	_____	_____

14. Organisaatio- ja muut muutokset _____
16. Organisaation visio, strategia ja tavoitteet _____
17. Ammatillinen kehittyminen _____
18. Muu, mikä? _____

IV ESIMIESTEN JA JOHDON SISÄISEN VIESTINNÄN TEHOKKUUS JA ORGANISAATION TOIMINTATAVAT

a) Arvioi lähimmän esimiehesi viestintätaitoja.

- 1 = täysin samaa mieltä
 2 = samaa mieltä
 3 = ei samaa eikä eri mieltä
 4 = eri mieltä
 5 = täysin eri mieltä

1. Saan esimieheltäni paljon tietoa.
 1 2 3 4 5
2. Esimieheni on hyvä kuuntelija.
 1 2 3 4 5
3. Esimieheni kanssa voi keskustella rakentavasti työasioista.
 1 2 3 4 5
4. Esimieheni ottaa alaistensa mielipiteet huomioon.
 1 2 3 4 5
5. Saan esimieheltäni tarpeeksi tietoa työtehtäviini liittyen.
 1 2 3 4 5
6. Esimieheni kuullen voin ilmaista tunteitani ja mielipiteitäni vapaasti.
 1 2 3 4 5
7. Esimieheni viestintätaidot ovat erinomaiset.
 1 2 3 4 5
8. Esimieheni ei koskaan käskytä alaisiaan.
 1 2 3 4 5
9. Esimiestäni on helppo lähestyä kaikissa asioissa.
 1 2 3 4 5
10. Saan esimieheltäni paljon palautetta työstäni.
 1 2 3 4 5

11. Pystyn puhumaan esimiehelleni myös henkilökohtaisista asioistani.

1 2 3 4 5

b) Arvioi lähimmän esimiehesi viestintätapaa sisäisen viestinnän tehokkuuden kannalta. Rengasta sopivin vaihtoehto. (3 = neutraali vaihtoehto)

1. Esimieheni viestii säännöllisesti 1 2 3 4 5 satunnaisesti
2. Esimieheni viestii avoimesti 1 2 3 4 5 salaillen
3. Esimieheni viestii tasapuolisesti 1 2 3 4 5 valikoivasti
4. Esimieheni viestii aktiivisesti 1 2 3 4 5 passiivisesti
5. Esimieheni viestii vastuuntuntoisesti 1 2 3 4 5 edesvastuuttomasti

c) Arvioi viranhaltijajohdon sisäisen viestinnän ja päätöksenteon tehokkuutta. (Ei koske Saspén hallitusta)

- 1 = täysin samaa mieltä
- 2 = samaa mieltä
- 3 = ei samaa eikä eri mieltä
- 4 = eri mieltä
- 5 = täysin eri mieltä

1. Organisaation johto tiedottaa aktiivisesti toiminnastaan.
1 2 3 4 5
2. Organisaation johto jalkautuu usein työntekijöiden keskuuteen.
1 2 3 4 5
3. Organisaation johtoa on helppo lähestyä.
1 2 3 4 5
4. Saan paljon tietoa päätöksentekoon liittyen.
1 2 3 4 5
5. Päätöksenteossa huomioidaan hyvin työntekijöiden näkökohdat.
1 2 3 4 5
6. Koko organisaatiota koskevat päätökset perustellaan hyvin.

1 2 3 4 5

7. Voin vaikuttaa työpaikkani päätöksentekoon.

1 2 3 4 5

8. Voin tehdä omaa työtäni koskevia päätöksiä itsenäisesti.

1 2 3 4 5

d) Arvioi organisaation rakennetta sisäisen viestinnän tehokkuuden kannalta.

- 1 = täysin samaa mieltä
- 2 = samaa mieltä
- 3 = ei samaa eikä eri mieltä
- 4 = eri mieltä
- 5 = täysin eri mieltä

1. Organisaatio on hierarkia, joka rajoittaa sisäistä viestintää.

1 2 3 4 5

2. Organisaation rakenne tukee nopeita päätöksentekoprosesseja.

1 2 3 4 5

3. Organisaation rakenne tukee tiedon vaihtoa kaikkien eri organisaation tasojen välillä.

1 2 3 4 5

4. Organisaation rakenne tukee yhteistyötä eri osastojen ja yksiköiden välillä.

1 2 3 4 5

5. Organisaatiomuutokset voidaan viedä nopeasti läpi organisaation joustavan rakenteen takia.

1 2 3 4 5

6. Organisaation rakenne on matala ja ei-hierarkkinen.

1 2 3 4 5

e) Arvioi koko organisaation (Saspen) organisaatiokulttuuria sisäisen viestinnän tehokkuuden kannalta. Rengasta sopivin vaihtoehto. (3 = neutraali vaihtoehto)

- 1. Organisaatioilmapiiri on
avoin 1 2 3 4 5 sulkeutunut
- 2. Organisaatioilmapiiri on
myönteinen 1 2 3 4 5 kielteinen
- 3. Organisaatioilmapiiri on
salliva 1 2 3 4 5 pakottava

4. Organisaatioilmapiiri on rohkaiseva 1 2 3 4 5 lannistava
5. Organisaatiokulttuuri on johtajakeskeinen1 2 3 4 5 alaiset huomioiva
6. Organisaatiokulttuuri on byrokraattinen 1 2 3 4 5 joustava
7. Organisaatioilmapiiri on luotettava 1 2 3 4 5 epäluotettava

f) Arvioi viestinnän sääntöjä sisäisen viestinnän tehokkuuden kannalta.

- 1 = täysin samaa mieltä
 2 = samaa mieltä
 3 = ei samaa eikä eri mieltä
 4 = eri mieltä
 5 = täysin eri mieltä

1. Tiedän, että organisaatiossani on olemassa kirjalliset viestinnän säännöt.
 1 2 3 4 5
2. Organisaatiossani noudatetaan viestinnän sääntöjä tarkasti.
 1 2 3 4 5
3. Viestinnän sääntely rajoittaa tehokasta tiedon kulkua organisaatiossa.
 1 2 3 4 5
4. Organisaatiossamme viestintää ei rajoiteta millään tavalla.
 1 2 3 4 5
5. Tiedot kulkevat avoimesti organisaation eri osien ja tasojen välillä.
 1 2 3 4 5

V TEHOKAS SISÄINEN VIESTINTÄ JA PUSKARADIO

a) Arvioi puskaradion tehokkuutta organisaatiossasi. Rengasta sopivin vaihtoehto. (3 = neutraali vaihtoehto)

1. Juorut ja huhut kulkevat organisaatiossa hitaasti 1 2 3 4 5 nopeasti
2. Juorut ja huhut ovat mielenkiintoisia 1 2 3 4 5 kiinnostamattomia

- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---------------------------|
| 3. Juorut ja huhut ovat luotettavia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | epäluotettavia |
| 4. Juorut ja huhut ovat tiedonlähteinä tärkeitä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | merkityksettömiä |
| 5. Juorut ja huhut leviävät kaikille | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | vain tiettyihin piireihin |

b) Arvioi työtovereiden keskinäistä viestintää sisäisen viestinnän tehokkuuden kannalta.

- 1 = täysin samaa mieltä
 2 = samaa mieltä
 3 = ei samaa eikä eri mieltä
 4 = eri mieltä
 5 = täysin eri mieltä

1. Työtoverit jakavat tietonsa ja kokemuksensa muiden kanssa.
1 2 3 4 5
2. Ihmisiin täällä voi todella luottaa.
1 2 3 4 5
3. Toisten erilaiset mielipiteet hyväksytään.
1 2 3 4 5
4. Työntekijät puhuvat työpaikalla myös muista kuin työasioista.
1 2 3 4 5
5. Paras tiedonlähteeni on työkaverini.
1 2 3 4 5
6. Työpaikan ristiriidat ratkaistaan välittömästi.
1 2 3 4 5
7. Täällä autetaan, kannustetaan ja tuetaan työkavereita.
1 2 3 4 5
8. Työntekijöiden innovatiivisuutta ja luovuutta arvostetaan.
1 2 3 4 5
9. Työyhteisössämme ei ole kuppikuntia.
1 2 3 4 5

10. Kaikilla työtovereilla on hyvät välit toisiinsa.

1 2 3 4 5

11. Työyhteisön viestintäilmapiiri on avoin ja salliva.

1 2 3 4 5

12. Työyhteisössämme ei syrjitä ketään uskontoon, rotuun, sukupuoleen, sukupuolisuuntautuneisuuteen tms. perusteella.

1 2 3 4 5

13. Tasa-arvo on tärkeä ja kunnioitettu arvo työyhteisössämme.

1 2 3 4 5

VI ORGANISAATION MUUT ARVOT JA SISÄISEN VIESTINNÄN TEHOKKUUS

a) Arvioi seuraavia väittämiä.

- 1 = täysin samaa mieltä
- 2 = samaa mieltä
- 3 = ei samaa eikä eri mieltä
- 4 = eri mieltä
- 5 = täysin eri mieltä

1. Organisaatiossani tärkeintä on palvelun laatu eikä määrä.

1 2 3 4 5

2. Työyhteisössä kannustetaan kokeilemaan uusia toimintamalleja.

1 2 3 4 5

3. Epäonnistumisista rangaistaan.

1 2 3 4 5

4. Organisaationi toimintaprosessit ovat tehokkaita.

1 2 3 4 5

5. Toimintaprosesseja arvioidaan jatkuvasti.

1 2 3 4 5

6. Toimintaprosesseja pyritään tehostamaan koko ajan.

1 2 3 4 5

VII LOPUKSI

1. Mikä on mielestäsi parasta työyhteisösi viestinnässä?

2. Mitkä asiat mielestäsi rajoittavat eniten tehokasta sisäistä viestintää työyhteisössäsi?

KIITOS ARVOKKAISTA VASTAUKSISTASI!