



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

VIESTINTÄ KUULUU KAIKILLE

Sisäinen viestintä hajautetussa asiantuntijaorganisaatiossa

TEKIJÄ: Henna Korhonen

Koulutusala Sosiaali-, terveyst- ja liikunta-ala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveystalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Henna Korhonen	
Työn nimi Viestintä kuuluu kaikille, sisäinen viestintä hajautetussa asiantuntijaorganisaatiossa	
Päiväys	8.4.2018
Sivumäärä/Liitteet	44 / 2
Ohjaaja Sinikka Tuomikorpi	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Itä-Suomen laboratorioliikelaitoksen kuntayhtymä, ISLAB	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ollut laatia Itä-Suomen laboratorioliikelaitoksen kuntayhtymälle (ISLAB) työntekijän opas. Työn tavoitteena on ollut koota yhteen ISLABin työntekijöitä keskeisesti koskevaa tietoa ja helpottaa heidän tiedon hakuprosessia.</p> <p>Työntekijän opas toteutettiin kehittämistehtävänä yhteistyössä ISLABin kanssa. Opas julkaistiin ISLABin intranetissä lokakuussa 2016 ja sitä on tarkoitus päivittää säännöllisesti, jolloin se elää organisaatiossa tapahtuvien muutosten mukana. Oppaan toteutuksessa on pyritty huomioimaan sanoman informatiivisuuteen ja vastaanottajan vastaanottokäytäntöihin liittyvät tekijät.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehelyssä käsitellään sisäistä viestintää ja sen eri osa-alueita. Keskeisinä teemoina ovat viestinnän vastaanottokäytännöt, sanoman informatiivisuuteen vaikuttavat tekijät, sekä johtamisviestintä erityisesti dialogisen johtamisen näkökulmasta. Myös palautetta tarkastellaan erikseen yhtenä johtamisviestinnän muotona. Korostuvia näkökulmia ovat erityisesti osallistamisen ja tasavertaisuuden merkitys osana organisaation sisäisiä viestintäprosesseja.</p> <p>Vanhan näkemyksen mukaan viestinnän ajateltiin olevan tiedon "valuttamista" lähettäjältä vastaanottajalle. Viestinnän myös ajateltiin olevan toteutunutta sillä hetkellä, kun viesti tai sanoma on lähetetty. Tämän tyyppisiä ajatuksia on pyritty tässä opinnäytetyössä kumoamaan ja lähtökohtana on, että viestin vastaanottaja nähdään aktiivisena osallistujana osana viestintäprosessia ja onnistuneen viestinnän toteutumista pyritään tarkastelemaan tästä näkökulmasta.</p> <p>Pohdintaosiossa tarkastellaan ISLABin uusia sisäisiä viestintäfoorumeita ja niiden käyttöön vaikuttavia tekijöitä. Tarkastelun kohteena on myös uusien viestintäfoorumeiden hyödyt suhteessa aiempiin. Viestinnässä sähköpostia käytetään edelleen paljon ja se on yhä useissa organisaatioissa pääasiallinen viestintäkanava, vaikka se on useaan otteeseen todettu tehottomaksi ja vanhanaikaiseksi. Sähköposti toimii edelleen tietyissä tilanteissa, mutta päivittäisessä viestinnässä sen käyttö ei enää palvele tarkoitustaan. Uudet viestintäkanavat ovat monessa suhteessa sähköpostia toimivampia, mutta myös niiden käyttöön liittyy omat haasteensa.</p>	
Avainsanat Asiantuntijaorganisaatio, dialogi, dialoginen johtaminen, johtamisviestintä, palaute, sisäinen viestintä, strategiviestintä, viestintä, viestintäfoorumit, viestintäkanavat, yhteisöviestintä	

Field of Study Social Services, Health and Sports			
Degree Programme Management and Development Education programme for Healthcare professionals			
Author Henna Korhonen			
Title of Thesis Communitation belongs to everyone, internal Communication in Distributed Organization			
Date	8.4.2018	Pages/Appendices	44 / 2
Supervisor Sinikka Tuomikorpi			
Client Organisation /Partners ISLAB			
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis has been to produce a handbook for employees of ISLAB. The objectives were to gather all the essential information into one single document and to make it easier for the employee to find the right information she needs.</p> <p>The employee handbook was done as a development project in collaboration with ISLAB. The handbook was published in October 2016 and the idea is to keep it up-to-date with continuous updates to reflect the changes of the organization. The starting point of the handbook development were accurate information and the usability from the employee's point of view.</p> <p>The theoretical framework of the thesis is built upon internal communication and its various sub-domains. Essential themes include the practice of receiving information, the factors that affect the quality of information and the communication as a leadership practice, especially regarding dialogic leadership. Moreover, the thesis covers feedback as a practice for leadership. Regarding the standpoints emphasized, the significance of participation and fairness for the internal communication were chosen.</p> <p>Furthermore, different ideas regarding how to receive information are explored as well as the factors defining the level of information. The old paradigm of communication is that the knowledge is poured down from the sender to the receiver. Also, it was thought that communication was done at the moment when the message was delivered. The thesis tries to overcome this paradigm and its problems. The starting point of the thesis is that the receiver of a message is an active player in the communication process and successful implementation of communication is measured from this aspect.</p> <p>In the reflective part of the thesis the internal communication forums of ISLAB and the factors that affect their use are discussed. Moreover, the benefits of the new communication forums in comparison to the old forums are discussed. In many cases, email is still used a lot as a communication channel, even if many studies show it to be ineffective and old-fashioned. However, there are times when email is the way to communicate, but as a basis for daily communication it does not serve well anymore. The new communication channels are in many ways better than email, however, they also have their own challenges. The silver bullet of communication remains to be discovered.</p>			
<p>Keywords</p> <p>Dialogue, dialogic leadership, leadership, feedback, internal communication, strategy communication, communication, communication forums, communication channels, professional organisation,</p>			

SISÄLTÖ

1. JOHDANTO	6
2. SISÄINEN VIESTINTÄ OSANA ORGANISAATION TOIMINTAA	7
2.1. Yhteisöviestintä	7
2.2. Sisäinen viestintä	8
2.3. Strategiaviestintä	9
2.4. Työviestintä	12
3. VIESTINNÄN KESKEISIÄ TEEMOJA	12
3.1. Viestinnän informatiivisuus	12
3.2. Viestinnän palaute	13
3.3. Viestintä prosessina	13
3.4. Häiriöt ja sanoman ymmärrettävyys	14
3.5. Viestinnän vastaanottokäytännöt	15
4. JOHTAMISVIESTINTÄ	16
4.1. Organisaatiot koostuvat kommunikaatiosta	18
4.2. Dialogi	18
4.2.1. Dialogin määritelmä	19
4.2.2. Dialogisen vuoropuhelun viisi periaatetta	21
4.2.3. Kuunteleminen osana dialogia	21
4.2.4. Dialoginen johtaminen	23
4.3. Palaute	25
4.3.1. Palautteen merkitys työyhteisössä	27
5. TYÖELÄMÄN MUUTOS VAIKUTTAA VIESTINTÄÄN	28
5.1. Tulevaisuuden työyhteisöviestinnän peruspilarit	29
6. ISLAB, ITÄ-SUOMEN LABORATORIOKESKUKSEN LIKELAITOSKUNTAYHTYMÄ	30
6.1. ISLAB asiantuntijaorganisaationa	30
7. TYÖNTEKIJÄN OPPAAN LAADINTAPROSESSI	31
7.1. Lähdeaineisto ja sen luotettavuus	32
7.2. Oppaan rakenne ja käyttö	33
8. POHDINTA	35
8.1. Viestintäfoorumit ja viestintäteknologia ISLABissa	35

8.2. Syitä uusien viestintäfoorumien vähäiseen käyttöön	36
8.3. Miksi uusia viestintäfoorumeja tarvitaan?.....	38
8.4. Opinnäytetyön eettisyys	40
8.5. Oma ammatillinen kasvu	40
LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	42
LIITE 1: OPINNÄYTETYÖN LUPAHAKEMUS	45
LIITE 2: TYÖNTEKIJÄN OPAS (KANSILEHTI JA SISÄLLYSLUETTELO)	48

1. JOHDANTO

Kysymys siitä, mitä viestintä on, on näennäisesti helppo, mutta todellisuudessa määritelmä ei ole yksinkertainen. Jos vastausta yritetään etsiä internetin hakukoneiden välityksellä, epätietoisuus ei välttämättä vähene. Esimerkiksi Google antaa hakusanalla ”viestintä” 532 000 osumaa ja vastaava englanninkielinen termi ”communication” 112 000 000 osumaa. Vanhemmat Nykysuomen sanakirjat määrittelevät sanan ”viesti” seuraavasti: muulla tavoin, kuin välittömästi, henkilökohtaisesti perille toimitettava tai leviävä sanoma, sana, tiedotus, ilmoitus, uutinen tai muu sellainen. Sanan ”kommunikaatio” on puolestaan määritelty olevan tiedoksianto; yhteys, tai liikeyhteys. (Aula ja Mantere 2005, 81.) Viestintä terminä juontaa juurensa latinasta, missä sen kantasana on *communicare*, tehdä yhdessä. Yleensä viestinnällä tarkoitetaan sanoman välitystä viestin lähettäjän ja vastaanottajan välillä. (Åberg 2000a, 14.)

Viestintäkäsitys ymmärretään tänä päivänä eri tavalla kuin vielä 50-luvulla, jolloin ajateltiin, että viestintä on toteutunut sillä hetkellä, kun viesti on lähetetty. Nykyään ymmärretään, että viestintä on monimutkainen prosessi, jonka vaikutukset ovat vaikeasti ennustettavissa. Siinä on aina kysymys myös ihmisten välisistä suhteista, jolloin viestintämuodolla voi olla yhtä tärkeä merkitys, kuin viestin sisällöllä. Viestinnän on myös todettu sekä rakentavan että vahvistavan kulttuuria ja sitä kautta esimerkiksi työyhteisön yhteisöllisyyttä. (Juholin 2009a, 20.) Vastaavasti huono viestintä rapauttaa motivaatiota ja heikentää kulttuuria.

Sanomaa ja viestiä käytetään usein toistensa synonyymeinä, mutta todellisuudessa näiden kahden määritelmän välillä on selkeä ero. Åbergin (2000) mukaan sanoman voi määritellä lähettäjän tietoisesti muotoilemaksi merkkien yhdistelmäksi, kun taas viesti voi olla mikä tahansa ärsykesarja, joka saa vastaanottajassa aikaan ajattelua, päättelyä tai muistamista. (Åberg 2000a, 15.) Toisin kuin sanoma, viesti voi olla myös sanatonta ja tahatonta, kuten eleet, ilmeet, äänen paino tai äänen sävy. Tutkijoiden mukaan sanattoman viestinnän osuus on jopa kolme neljännestä kokonaisviestinnästä. Mikäli haluamme välittää halutun sanoman, meidän on huomioitava sanattomien viestien vaikutus sanoman välittymiseen. Luomme itsestämme ensivaikutelman lähes kokonaan sanattomalla eli non-verbaalilla viestinnällä ja tätä vaikutelmaa on hyvin vaikea enää muuttaa harkituillakaan sanavalinnoilla. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström ja Siira-Jokinen 2009, 74-75.)

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan hajautetun asiantuntijaorganisaation viestintää sisäisen viestinnän näkökulmasta. Opinnäytetyö on toteutettu kehittämistyönä Itä-Suomen laboratoriokeskuksen liikelaitoskuntayhtymälle, ISLABille. ISLAB, on yhteensä noin 600 henkilöä työllistävä liikelaitoskuntayhtymä, joka on jaettu hallinnollisesti kolmeen aluelaboratorioon. Aluelaboratorioiden keskuspaikkakuntia ovat Kuopio, Mikkeli ja Joensuu. ISLABissa on yli 70 toimipistettä ja ne sijaitsevat eri puolilla Itä-Suomen aluetta.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ollut laatia Itä-Suomen laboratoriokeskuksen liikelaitoskuntayhtymälle työntekijän opas. Työn tavoitteena on ollut koota yhteen ISLABin työntekijöitä keskei-

sesti koskevaa tietoa ja helpottaa heidän tiedon hakuprosessiaan. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehityksessä on tarkasteltu onnistuneeseen viestintään liittyviä teemoja ja niitä on käytetty tämän opinnäytetyön produktiivisena osiona tuotetun työntekijän oppaan toimivuuden ja laadukkuuden lähtökohtina. Tarkastelun kohteena ovat sisäisen viestinnän keskeisimmät osa-alueet, viestintäkanavat, vastaanottokäytännöt ja ongelmakohtat.

Johtamisviestintä on eroteltu omaksi osa-alueekseen ja tässä opinnäytetyössä johtamisviestintää tarkastellaan erityisesti osallistamista ja avointa vuorovaikutusta korostavan dialogisen johtamisen näkökulmasta. Koko opinnäytetyössä on pyritty korostamaan työntekijän roolia viestinnän vastaanottajana ja tasavertaisena viestijänä tuoden esille niitä osatekijöitä, jotka vaikuttavat viestinnän onnistumiseen tästä näkökulmasta.

Opinnäytetyön pohdintaosiossa tarkastellaan ISLABin sisäisiä viestintäfoorumeita ja niiden käyttöön vaikuttavia tekijöitä. Uudet viestintäkanavat ovat monelta osin tehokkaampia ja toimivampia, kuin sähköposti, mutta siitä huolimatta sähköposti on edelleen monissa organisaatioissa pääasiallinen viestintäkanava. Pohdinnassa pyritään löytämään vastauksia mm. seuraaviin kysymyksiin: Miksi uusia viestintäkanavia ei hyödynnetä, vaikka kaikki edellytykset niiden käyttöön ovat olemassa? Monet käyttävät vapaa-ajan viestintään erilaisia sosiaalisen median kanavia, mutta miksi töissä turvautaan edelleen mieluiten sähköpostiin?

2. SISÄINEN VIESTINTÄ OSANA ORGANISAATION TOIMINTAA

2.1. Yhteisöviestintä

Yhteisöviestinnällä tarkoitetaan tietyn yhteisön, esimerkiksi organisaation omaa viestintää (Juholin 1999, 21-22). Organisaatio on ihmisten muodostama yhteisöä, jonka jäsenillä on yhteisiä päämääriä. Organisaatio voi olla yritys, julkisyhteisö, järjestö tai muu niin sanottu voittoa tavoittelematon organisaatio. (Lehtonen 2003.) Viestintä on yksi keinoista, jonka avulla yhteisö pyrkii saavuttamaan tavoitteensa. Yhteisöviestinnällä rakennetaan kuvaa yhteisöstä ja varmistetaan tietojen välittyminen. Yhteisöviestinnän katsotaan olevan onnistunutta silloin, kun yhteisölle tärkeillä henkilöillä on oikeanlainen mielikuva yhteisöstä ja tiedonkulku yhteisössä, yhteisöstä ja yhteisöön on vilkasta ja vuorovaikutteista. (Siukosaari 2002, 11.)

Yhteisöviestinnän juuret johtavat Yhdysvaltoihin, missä yritysmaailma pyrki yhteisöviestinnän kaltaisiin keinoihin parantamaan suhteitaan suureen yleisöön. Tätä toimintaa kuvattiin nimellä *Public Relations* (PR). Suomessa vastaavanlaisesta toiminnasta käytettiin määritelmää *suhdetoiminta* ja sen ensivaikutukset olivat havaittavissa joskus 1930-luvulla, lähinnä yksittäisten yritysten ja henkilöiden toimesta. Kuitenkin suhdetoiminnan toteutumisesta on olemassa merkkejä jo aikaisemmilta ajoilta, kuten Jyrki Pietilä osoittaa Tiedottajalehden STil 50 vuotta -juhlanumeroon 4-5/97 laatimassa kirjoituksessaan. Pietilän mukaan Kotimaisen Työn liitto perustettiin 1912 edistämään kotimaisten tuotteiden

menekkiä tiedottamisen avulla. Rautatiekirjakauppa aloitti vuonna 1913 henkilöstölehden julkaisemisen, vuonna 1917 perustettiin kirkollinen valistustoimisto ja vuonna 1920 Suomen Työnantajien keskusliitto ja Teollisuuden keskusliitto perustivat suhdetoimintaosastot. (Siukosaari 2002, 14.)

Suhdetoiminta ja PR saivat kuitenkin vähitellen huonon maineen, kun yritysten edustajat sovelsivat kyseistä toimintaa käyttämällä tiedottamisen lisäksi myös hieman kyseenalaisia keinoja vaikuttaakseen asiakkaisiin, toimittajiin ja virkamiehiin. On valitettavaa, että suhdetoiminta, joka on hyvä sana kuvaamaan suhteiden rakentamista yhteisöjen ja tärkeiden ihmisten välille, miellettiin 1970-luvun jälkeen lähinnä missien työksi ja jokseenkin likaiseksi toiminnaksi. Onneksi 1980-luvun jälkeen monet elinkeinoelämän järjestöt ja yritykset alkoivat kuitenkin oppia, mistä koko Yhdysvaltojen Public Relations -toiminnassa oli todellisuudessa kysymys. Tiedottamisen merkitys korostui ja sana viestintä vakiintui käyttöön. Lisäksi suhdetoimintaa alettiin toteuttaa sanan alkuperäisessä merkityksessä ja se sai uudenlaiset määritelmät, joista käytetään nykyisinkin nimeä yhteistoiminta ja yhteydenpito. (Siukosaari 2002, 14-15.)

Viestintä-sanana vakiinnuttua käyttöön, on ollut syytä tarkentaa, mistä viestinnästä on kulloinkin kysymys (Siukosaari 2002, 12). Yhteisöviestintä käsittää yhteisön sisäisen viestinnän, eli vuorovaikutuksen ja tiedonvaihdon yhteisön tai organisaation jäsenten kesken, sekä ulkoisen viestinnän, eli kanssakäymisen erilaisten ulkoisten sidosryhmien kanssa. Yhteisöviestintä perustuu yhteisön tai organisaation tavoitteisiin ja viestinnän yksi tehtävä on tukea tavoitteisiin pääsemistä. (Juholin 1999, 21-22.) Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan yhteisöviestintää vain sisäisen viestinnän osalta.

2.2. Sisäinen viestintä

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan työyhteisön tai organisaation sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta (Juholin 1999, 13). Sisäinen viestintä sisältää esimerkiksi ihmisten tutustumisen organisaatioon ja sen tehtäviin, keskinäisen, sekä sovitun että vapaamuotoisen vuorovaikutuksen sekä tiedonkulttuurin huolehtimisen (Lehtonen 2003). Sisäinen viestintä on toisaalta tiedon ja informaation vaihtoa, mutta toisaalta siinä on kyse myös yhteisyyden ja kokemusten jakamisesta, sekä kulttuurin luomisesta (Juholin 1999, 13). Työyhteisön kannalta toimiva viestintäjärjestelmä on ensiarvoinen ja se on perusedellytys toimivalle ja tavoitteelliselle työlle. (Åberg 2000a, 16-18.) Mikään organisaatio ei pysty toimimaan ilman tiedonkulkua, vuorovaikutusta ja tiedonhallintaa. Tästä kaikesta organisaatiolle muodostuu niin sanottua aineetonta pääomaa. (Lehtonen 2003.)

Suomessa työyhteisöjen sisäinen viestintä alkoi saada painoarvoa vuonna 1971, kun työmarkkinajärjestöt solmivat informaatiotosopimuksen. Asia muuttui vielä virallisemmaksi vuonna 1979, jolloin yritysten yhteistoiminnasta säädettiin yhteistoimintalaki. (Juholin 1999, 14.) Lain yhtenä edellytyksenä oli, että työnantajat ovat henkilöstölleen tiedotusvelvollisia koskien mm. yritysten taloudelliseen tilanteeseen sekä tuotanto- ja toimintanäkymiin perustuvista henkilöstösuunnitelmista. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen ja Ollikainen 2008, 105.)

Yhteistoimintalakiin perustuva viestintävastuu nähdään kuitenkin tänä päivänä liian suppeana, eikä kilpailukykyä tavoitteleva yritys voi jättää tiedottamista enää tämän lain edellyttämälle minimitasolle. Henkilöstö on nykyään otettava laajemmin mukaan toiminnan suunnitteluun ja pidettävä jatkuvasti ajan tasalla yrityksen toimintaan liittyvissä asioissa. Perinteisesti tiedotettavien asioiden lisäksi henkilöstö on nykyään yhä kiinnostuneempi yrityksen tulevaisuuden näkymistä ja taloudellisesta tilanteesta, koska niillä on usein vaikutusta työpaikan pysyvyyteen. Henkilöstöä kiinnostaa yhä enemmän myös yrityksen imago ja nämä tarpeet on otettava huomioon myös sisäisen viestinnän näkökulmasta. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen ja Ollikainen 2008, 105.)

Siukosaaren (2002) mukaan organisaation sisäiseen viestintään kuuluu yhteystoiminta, jolla yhteisö pitää yhteyttä henkilöstöön ja tiedottaminen, jolla välitetään sanomia organisaation sisällä. Sisäiseen viestintään liittyy myös sisäinen markkinointi, jolla yhteisö tekee henkilöstölleen tunnetuksi ja ymmärrettäväksi sen visiota, arvoja, tavoitteita, yhteisökulttuuria, toimintaa, tuotteita ja palveluita. Pe-rehdyttäminen on niin ikään yksi keskeinen osa organisaatioiden sisäistä viestintää, samoin kuin työ-tiedotus, joka liittyy puhtaaseen suoritukseen liittyvään tiedon välitykseen. (Siukosaari 2002, 65.)

Yhteystoiminta muistuttaa tietyllä tavalla jo vanhentunutta PR- ja suhdetoimintaa. Sen perustavoiteena on yhteisön ja ihmisten tunnettuus ja tunnetuksi tekeminen. Yhteyttä pidetään sekä omaan henkilöstöön että yhteistyö- ja kohderyhmiin, mutta sisäisen viestinnän näkökulmasta yhteystoiminta tarkoittaa organisaatiossa lähinnä johdon yhteydenpitoa henkilöstöön. Tämä yhteydenpito sisältää kaikkea sellaista yhteisön sisäiseen viestintään kuuluvaa toimintaa, jossa ei varsinaisesti välitetä tietoja. Tällaisella vuorovaikutuksella voidaan saavuttaa avoimempi ilmapiiri ja henkilökohtainen yhteydenpito mahdollistaa paremmin myös ihmisten kuuntelemisen. Tiedotustoiminnan tavoitteena on saada tietyt kohderyhmät tietoiseksi yhteisön toiminnasta. Tiedottaminen voi olla sisäistä tai ulkoista, riippuen kohderyhmästä, mutta sisäisen viestinnän osalta tiedottaminen on lähinnä tietojen lähettämistä yhteisön johdolta henkilöstölle ja päinvastoin. Tämä on keskeinen osa organisaation sisäistä viestintää, mutta harmittavan usein se toteutuu vain yksisuuntaisena sanomien välittämisenä ylhäältä alaspäin. (Siukosaari 2002, 15, 67.)

2.3. Strategiaviestintä

Strategiaviestintä on keskeinen osa organisaatioiden sisäistä viestintää. Jotta voidaan ymmärtää, mistä strategiaviestinnässä on kysymys, on hyvä avata ensin strategian käsitettä, joka ei ole määritelmänä täysin yksiselitteinen. Mustonen (2009) tutkii väitöskirjassaan strategiaviestintää ja avaa strategian määritelmää eri vuosikymmeniltä peräisin olevien lähteiden valossa. Hänen mukaansa käsite strategiasta on saanut alkunsa sodankäynnistä antiikin Kreikasta, missä sana strategos tarkoitti sodankäynnin taitoa. Vuonna 1962 Alfred Chandler loi perustan nykyiselle strategiakäsitteelle määrittelemällä sen pitkän tähtäimen suunnitelmaksi, jossa sekä toiminta että käytettävät resurssit suunnataan ja organisoidaan ennalta laadittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Noin vuosikymmen myöhemmin Quinn (1980) määritteli strategian suunnitelmaksi, jossa organisaation merkittävimmät tavoitteet, toimintatavat ja toimet muodostavat yhden johdonmukaisen kokonaisuuden. 1980-luvun lopussa Lahti (1988) kuvasi strategian sisällön ytimeksi tekijät, jotka auttavat menestymään nyt ja

tulevaisuudessa. Samoihin aikoihin Gilbert, Hartman, Mauriel ja Freeman (1988) kuvasivat strategian muodostuvan organisaation ylimmän johdon tekemistä tärkeistä päätöksistä. 1990-luvun alussa Nelson (1991) määritteli strategian sitoutumiseksi niihin voimavaroihin ja tavoitteisiin, jotka toimivat perustana tulevaisuuden suunnittelulle. Porter (1991) kuvasi samana vuonna menestyksekkään strategian sisältävän yhdenmukaiset päämäärät ja toimintatavat. Hänen mukaansa hyvä strategia asemoi yrityksen suhteessa ympäristöönsä ja tuo kilpailuetua. (Mustonen 2009, 16.)

On tärkeää muistaa, että strategia ei koskaan tule pysymään muuttumattomana, vaan se on aina ulkopuolisen toimintaympäristön ja siinä tapahtuvien muutosten vaikutusten alainen. Tämä edellyttää, että strategialta vaaditaan ennemminkin joustavuutta, kuin ehdottomuutta. Parhaimmillaan strategiaan liittyvä joustavuus on tiedostettua ja proaktiivista, mikä tarkoittaa sitä, että organisaatio on muutoksen niskan päällä, eikä sen uhri. Organisaatioiden valmiutta varautua muutokseen ja reagoida siihen nopeasti, voidaan nimetä myös ketteryudeksi. Strategian näkökulmasta ketteryys on kykyä ajatella ja toimia poikkeavalla tavalla. Doz ja Kosonen (2008) nimeävät strategisen ketteryyden kolmeksi perusulottuvuudeksi:

1. "strategisen herkkyyden, johon liittyy kyky havainnoida ja analysoida muutoksia"
2. "kollektiivisen sitoutumisen, mikä liittyy johtotiimin kykyyn ja sitoutumiseen tehdä nopeita ja rohkeita päätöksiä"
3. "resurssien liikkuvuuteen, mikä liittyy organisaation kykyyn muokata uudelleen liiketoimintamalleja ja kohdentaa resurssejaan uudestaan ja nopeasti" (Hiltunen 2012, 233-234.)

Strategia ei siis ole loputtomiin sama, miksi se on alun perin suunniteltu, vaan on hyväksyttävä, että strategia muuttuu jatkuvasti erilaisten vaikutusten seurauksena. Mintzbergin (2009) mukaan se, millainen strategia todellisuudessa on, voidaan nähdä vasta jälkikäteen, kun arvioidaan toteutunutta strategiaa suhteessa suunniteltuun strategiaan. Suunniteltu strategia on se, millaiseksi johto sen on alun perin määritellyt. Tästä strategiasta toteutuu kuitenkin vain osa, jota Mintzberg nimittää tarkoitukselliseksi strategiaksi. Osa suunnitellusta strategista jää toteutumatta ja osaltaan siihen tulee liittymään myös sellaisia toimintamalleja, joita ei ole ollut mukana alkuperäisessä suunnitelmassa. Tätä osaa Mintzberg nimittää suunnittelemattomaksi strategiaksi. Toteutunut strategia muodostuu siis tarkoituksellisen strategian ja suunnittelemattoman strategian yhdistelmästä. (Ahlstrand, Lampel ja Mintzberg 2009, 12.) Mintzbergin määritelmää strategiasta ja sen osakokonaisuuksista on havainnollistettu kuviossa 1.

Kuvio 1. Suunniteltu ja suunnittelematon strategia (mukaillen Ahlstrand, Lampel ja Mintzberg 2009, 12.)



Mustonen (2009) korostaa henkilöstön roolia strategian toteutumisessa. Hänen mukaansa henkilöstö on strategian toteuttamisessa avainasemassa, koska henkilöstön jäsenet vievät strategiaa käyttöön jokapäiväisessä työssään. Tämä edellyttää, että henkilöstön on tunnettava ja ymmärrettävä strategian sisältö sekä sitouduttava toteuttamaan sitä. Tämä ei onnistu ilman viestintää. Strategiasta tietoa antava viestintä ja sen onnistuminen ovat merkittävässä asemassa yrityksen menestyksen kannalta. Tämä ilmenee esimerkiksi Beerin ja Eisenstatin (2000, 29-40.) tekemässä tutkimuksessa, jonka mukaan kymmenen kahdestatoista yrityksestä nimesi huonon vertikaalisen viestinnän yhdeksi suurimmaksi strategian toteutumista estäväksi tekijäksi. Myös Dobni (2003, 43-46.) tukee tätä väitettä todetessaan, että huonosta ja tehottomasta viestinnästä aiheutuva luottamuspula vaikeuttaa strategian toteutumista. Hänen mielestään yritysjohton tärkein tehtävä on tunnistaa ja poistaa hyvän kommunikation esteet organisaatiosta. Monet yritykset epäonnistuvat tavoitteidensa saavuttamisessa siksi, että huonon viestinnän myötä tavoitteet ymmärretään henkilöstön tasolla väärin. Ne henkilöt, joilla ei ole ymmärrystä strategisista asioista, ovat strategian toteutumisen suurin este. (Mustonen 2009, 1-2, 8.)

Strategiaviestintä on pääosin ylimmän johdon tuottamaa viestintää, joka sisältää määritelmiä niistä vastuista ja velvollisuuksista, joita strategian toteutuminen vaatii henkilöstöltä ja antaa myös perusteluja näille valinnoille. Strategiaviestintä liikkuu organisaatiossa yleensä ylemmältä johdolta operatiivisen tason henkilöstölle. Usein kirjallisuudessa nostetaan esille se tosiasia, että henkilöstöllä ja viestinnällä on keskeinen rooli strategian toteutumisessa, mutta yleensä strategiaviestinnän toteutumista ei kuitenkaan tarkastella henkilöstön näkökulmasta. Useimmissa tutkimuksissa henkilöstö näyttäytyy passiivisena vastaanottajana, jonka tehtäväksi jää strategiaviestinnän ymmärtäminen ja toteuttaminen johdon osoittamalla tavalla. Merkityksellistämisen näkökulma nostaa esiin yhteyden vastaanottajan tulkintojen ja toimien välillä. Tästä näkökulmasta strategiaa ei voida verrata pelkästään johdon tuottamaan käsikirjoitukseen, jota henkilöstö toteuttaa aukottomasti. Todellisuudessa se, miten käsikirjoitus tulee toteutumaan, on aina kiinni henkilöstön tekemistä tulkinnoista ja ratkaisuista. Mustosen mukaan "toteutunut strategia määräytyy niiden käyttäytymismallien mukaisesti, jotka henkilöstö käsikirjoituksen pohjalta omaksuu". (Mustonen 2009, 2-3.)

2.4. Työviestintä

Työviestintä, eli operatiivinen viestintä on myös yksi sisäisen viestinnän muodoista. Sillä tarkoitetaan kaikkea sitä viestintää, jota työyhteisön jäsenet tarvitsevat voidakseen hoitaa omat työnsä. Työviestintä voidaan jakaa kahteen kanavaan, suoraan yhteydenpitoon ja välitettyyn viestintään. Suorassa yhteydenpidossa osapuolet ovat henkilökohtaisesti vuorovaikutuksessa keskenään, kun taas välitettyssä viestinnässä viestintä tapahtuu erilaisten viestimien kautta. Esimerkkejä suoran yhteydenpidon muodoista työviestinnässä ovat esimiehen suulliset ohjeet, osastokokoukset, kollegoilta saatu suullinen ohjeistus, tietoisut, ”networking” tai kahvipöytäkeskustelut sekä luottamushenkilöiden ja muiden yhteistyöelimien kanssa käydyt keskustelut. Välitettyä työviestintää edustavat esimerkiksi atk:lta saadut työohjeet, puhelin- tai videoneuvottelut, muistiot, raportit, käsikirjat, kirjalliset toimintaohjeet, esitteet, mainokset ja hinnastot sekä ilmoitustaulutiedotteet. (Åberg 2000, 141-143.)

Tämän päivän teknologia on mahdollistanut sen, että nykyään työviestintä on siirtynyt yhä kasvavassa määrin välitettyyn viestintään ja suoran yhteydenpidon muodot ovat vähentyneet. Vielä vuonna 1986 laaditussa tutkimuksessa todettiin, että suomalaisyrityksissä työskentelevät henkilöt hakivat työtään, työyksikköään ja koko organisaatiota koskeviin kysymyksiin tietoa mieluiten henkilökohtaiseen kanssakäymiseen perustuvien kanavien kautta ja että lähiesimiehen koettiin olevan viestinnässä keskeisessä roolissa (Åberg 2000, 144.) Tänä päivänä tilanne on todennäköisesti muuttunut, mutta pidän tutkimuksen tulosta silti huomion arvoisena. Siitä huolimatta, että organisaatioissa on nykyään käytössään lukuisia erilaisia sähköisiä viestintä- ja tiedonhakukanavia, ei kannata edelleenkään unohtaa aitojen vuorovaikutustilanteiden roolia ja merkitystä osana viestintää.

3. VIESTINNÄN KESKEISIÄ TEEMOJA

3.1. Viestinnän informatiivisuus

Åbergin (2000) mukaan viestinnän tulisi aina tavoitella informatiivisuutta, mutta ei ole lainkaan itsessään selvää, että tämä tavoite aina saavutetaan. Todellisuudessa viestintä on sanomien välittämistä. Sanomien, joiden informatiivisuus vaihtelee. Sanoman informatiivisuus riippuu paljon vastaanottajan aikaisemmista tiedoista ja viestintätilanteesta. Sanomaa voidaan pitää informatiivisena silloin, kun se vähentää vastaanottajan epätietoisuutta sanoman käsittelemästä aiheesta. (Åberg 2000a, 16-18.) Tällaisia esimerkkejä on kuitenkin vaikea listata, joten on helpompaa tuoda esille ne tilanteet, jolloin sanoma ei ole informatiivinen.

Sanoma ei ole informatiivinen silloin, jos sen sisältö on liian ylimalkainen. Tässä tapauksessa sanoman vastaanottaja ei saa viestistä kovinkaan paljon irti. Sanoma ei ole informatiivinen myöskään silloin, jos vastaanottajalla on jo tietoa kyseisestä aiheesta, eikä viestintä tuo hänelle lisätietoa. Yksi oleellinen informatiivisuuteen liittyvä seikka on oikea ajoitus. Sanoma ei välttämättä vähennä vastaanottajan epätietoisuutta toivotulla tavalla, jos viestin aihe ei liity vastaanottajan sen hetkiseen tilanteeseen. Tiedon tarve on usein sidoksissa tiettyyn hetkeen tai tilanteeseen, jolloin on tärkeää,

että esimerkiksi työpaikoilla tietoa löydetään juuri silloin kun sitä akuutisti tarvitaan. (Åberg 2000a, 16-18.)

3.2. Viestinnän palaute

Ainut tapa arvioida viestin välittymistä halutulla tavalla, on palaute. Palaute ymmärretään yleensä viestinnässä vastasanomana, mutta todellisuudessa voimme saada palautteen myös muilla tavoin. Voimme nähdä palautteen vastaanottajan toiminnassa, ilmeistä tai eleistä. Yleensä tärkein palaute on nähdä tai tietää, että vastaanottaja on toiminut sanoman mukaisesti. (Siukosaari 2002, 68.) Åbergin (2000) mukaan palautteen käsite on tullut osaksi viestintää yleisen järjestelmäteorian kautta. Hänen mukaansa järjestelmä, joka on yhteydessä ympäristöönsä, koostuu syötteestä, joka saa aikaan ohjausjärjestelmän kontrolloidun työtapahutuman. Tapahtuman tulos palautetaan ympäristöön ja palaute on takaisinkytkentä, joka antaa tietoa tuloksen luonteesta. Viestinnässä palaute on tieto siitä, että sanoman vastaanottaja on reagoinut lähetettyyn sanomaan (Åberg 2000b, 32.) Tämä ei kuitenkaan vielä osoita sitä, että vastaanottaja on ymmärtänyt sanoman.

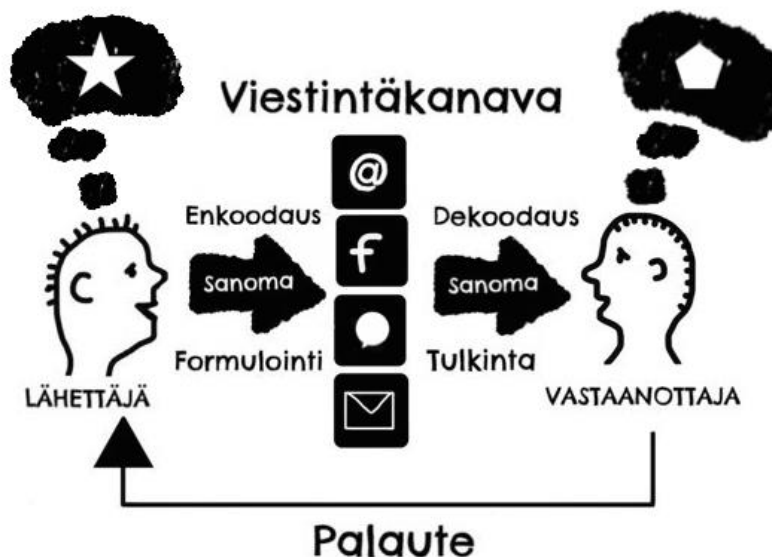
Palautteen määritelmä on hankala, koska se sopii hyvin vain tilanteisiin, joissa voidaan selvästi osoittaa, että viestien valtavirta kulkee lähettäjältä vastaanottajalle. Tämän lisäksi viestin lähettäjällä on oltava joitain tavoitteita, joita hän peilaa saamaansa palautteeseen. Käsite muuttuu hankalaksi tilanteissa, joissa sanoman lähettäjä ja vastaanottaja viestivät tasavertaisesti. Kahden ihmisen välisestä keskustelusta on vaikea erottaa, mikä on palautetta ja mikä "varsinaista" viestintää. Palautetta voisi tällaisissa tilanteissa tarkastella omien viestien perille menon kautta. Tällöin esimerkiksi keskustelussa kumpikin osapuoli saa vuorollaan palautetta omien viestiensä ja tilanteeseen liittyvien tarkoituseriensä onnistumisesta. Näin ajateltuna palautteen käsite on hyvin lähellä vuorovaikutuksen käsitettä ja tukee näkemystä siitä, että viestintä on vuorovaikutuksellinen prosessi, jossa kumpikin osapuoli vuorollaan vaikuttaa toiseen. Tällöin viestintätilanteen lopputulosta ei voida koskaan ennustaa etukäteen. Viestinnän kannalta palkitsevin lopputulos on se, että kumpikin osapuoli kokee saaneensa vuorovaikutustilanteesta jotakin. (Åberg 2000b, 32-33.)

3.3. Viestintä prosessina

Kun viestintää ajatellaan prosessina, se noudattaa pääpiirteiltään tietynlaista kaavaa, jota on havainnollistettu kuviossa 2. Sanoman lähettäjällä on idea, tai ajatus, jonka hän haluaa viestiä vastaanottajalle. Lähettäjä enkoodaa eli muotoilee ideansa sanomaksi ja lähettää sen valitsemaansa viestintäkanavaa käyttäen vastaanottajalle. Vastaanottaja dekodaa eli tulkitsee sanoman ja muodostaa mielikuvan lähettäjän määrittelemästä asiasta. Koska tämä mielikuva ei lähes koskaan ole täsmälleen samanlainen kuin lähettäjän aikoma, täytyy viestinnässä olla häiriöitä. Viestinnän prosessimalli saattaa antaa ruusuisen mielikuvan, että asia saadaan kyllä halutulla tavalla perille, kunhan vain viestintään paremmin esimerkiksi toistamalla asioita, muotoilemalla viesti selkeämmin tai käyttämällä paremmin soveltuvaa viestintäkanavaa. Tämä mielikuva on kuitenkin täysin väärä. Mikään edellä esitetyistä keinoista ei ole riittävä takaamaan viestinnän onnistumista eikä viestintää koskaan tulisikaan

ajatella vain yksisuuntaisena prosessina. Se on aina hyvin sattumanvarainen tapahtuma, jossa vastaanottaja viimekädessä antaa sanomalle merkityksen, teki viestijä mitä tahansa. (Åberg 2000b, 33.)

Kuvio 2. Viestintä prosessina (mukaillen Åberg 2000b, 33.)



3.4. Häiriöt ja sanoman ymmärrettävyys

Kuten jo aiemmin todettiin, viestintä on altis erilaisille häiriöille, jotka vaikuttavat siihen, miten vastaanottaja ymmärtää lähetetyn viestin sisällön. Professori Osmo Wiio näkee häiriöiden vaikutuksen niin suurena, että hänen mukaansa viestintä epäonnistuu lähes aina, paitsi sattumalta. Viestinnän onnistumista estävät häiriöt voidaan jakaa neljään ryhmään, joita ovat este kohina, kato ja väärinymmärrys. Este on häiriö, joka ilmenee sen jälkeen, kun viesti on lähtenyt lähettäjältä, mutta ennen kuin viesti tavoittaa vastaanottajan. Este voi olla esimerkiksi se, että viesti lähetetään väärään osoitteeseen tai se katoaa matkalla. Tämä koskee niin kirjeitä, kuin sähköisiä viestejä. Kohinalla voidaan tarkoittaa viestiin sekoittunutta häiriötä. Nykyään useat palaverit käydään etäyhteyden välityksellä. Onnistuneen viestinnän kannalta on olennaista, että atk-yhteys on häiriötön, jotta oleellinen tieto tavoittaa myös linjojen päässä olevat osallistujat. Mikäli linjat katkeilevat, ääni kuuluu huonosti, tai siihen sekoittuu taustamelua, voidaan puhua kohinahäiriöstä. Kato on häiriö, joka aiheutuu sanoman vastaanottajasta. Sillä voidaan tarkoittaa kuulosta, näöstä, tai väsymyksestä aiheutuvaa häiriötä viestin vastaanottamiselle. Tällainen häiriö esiintyy vasta, kun viesti on tavoittanut vastaanottajan. Käytännössä viesti tulee perille, mutta osa sen sisällöstä katoaa vastaanottajan sisäisistä häiriöistä johtuen. Neljäs viestintää haittaava häiriö on vääristymä. Vääristymää esiintyy silloin, kun viesti on tavoittanut vastaanottajan ja vastaanottaja on tulkinut viestin, mutta ymmärtänyt sen sisällön väärin. Vääristymää voivat aiheuttaa esimerkiksi arvot, asenteet tai tarpeet, joista johtuen sanoma tulkitaan eri tavalla, kuin sen lähettäjä on sen tarkoittanut. (Åberg 2000a, s. 10-19.)

Viestinnän onnistumista edesauttaa se, että sanoma on ymmärrettävä. Kirjallisen sanoman ymmärrettävyyden osatekijöinä voidaan Wiion (1994) mukaan pitää havainnollisuutta, samaistumista, kieli- asun sana- ja rakennetekijöitä, ideatiheyttä, ulkoasua ja motivaatiota. Sanoman havainnollisuudella

tarkoitetaan sitä, missä määrin sanoma on aistittavissa, eli mitä konkreettisempi se on. Havainnollisen kielen ja jokapäiväiseen elämään liittyvien vertauksien käyttäminen lisää sanoman ymmärrettävyyttä. Samaistumisella tarkoitetaan vastaanottajan mahdollisuutta samaistua esitettyyn asiaan. Jos sanomassa kerrotaan vastaanottajan näkökulmasta tutuista henkilöistä, ilmiöistä ja asioista, hänen on helpompi samaistua siihen ja ymmärtää sanoma. Ihmisiä kiinnostavat sellaiset tapahtumat, joissa he voisivat itse kuvitella olevansa. (Wiio 1994, 122-125.)

Sanoman kieliasu vaikuttaa oleellisesti sanoman ymmärrettävyyteen. Helppokin asia saadaan kuulostamaan monimutkaiselta käyttämällä vaikeita ja outoja sanoja tai pitkiä ja monimutkaisia lauserakenteita. Sanomaa kieliasua muotoiltaessa on tärkeää huomioida kohderyhmä, koska esimerkiksi eri ammattiryhmien käyttämä ammattikieli on erilaista ja tämä on otettava huomioon myös sanomien kieliasussa. Ideatiheydellä tarkoitetaan vastaanottajalle syötettyjen uusien asioiden määrää aikayksikköä kohden. Ihmisten tietojenkäsittelykapasiteetti on rajallinen ja tästä syystä liiallinen informaatiotulva heikentää sanomien ymmärrettävyyttä oleellisesti. Tekstin ulkoasu vaikuttaa sanoman ymmärrettävyyteen havaintopsykologisten tekijöiden kautta. Koska silmien liike kohdistuu eri tavoin havaintopinnan eri osiin, havaintokentässä olevat tarkkaavaisuustekijät kiinnittävät huomiota. Kiinnostavuus on myös ymmärrettävyystekijä, koska kiinnostavamman sanoman ymmärtämiseksi nähdään yleensä enemmän vaivaa, kun taas vähemmän kiinnostava sanoma saatetaan jättää vähemmälle huomiolle tai tulkitsematta kokonaan. Kiinnostavuus liittyy keskeisesti myös motivaatioon. Kun aiheesta ollaan kiinnostuneita, oma motivaatio aiheeseen syventymiseen on korkea ja vaikeistakin asioista tulee helpommin otettua selvää. (Wiio 1994, 122-125.)

3.5. Viestinnän vastaanottokäytännöt

Koska viestintä ei ole vain yksisuuntainen prosessi, jossa tietoa valutetaan viestin lähettäjän toimesta vastaanottajalle, on tärkeää nostaa esiin myös viestin vastaanottajan rooli viestinnässä. Mustosen (2009) mukaan viestin vastaanottaja reagoi viestiin jäsentämällä sitä tiettyjen käytäntöjen mukaisesti. Vastaanottokäytännöt voidaan jakaa neljään ryhmään, joita ovat: jäsentäminen, luokittelu, operationalisointi sekä yhteisöllinen reflektointi. Jäsentäminen liittyy tilanteeseen, jolloin viestin vastaanottaja kohtaa viestin ensimmäisen kerran. Jäsentämisen käytäntö voi kohdistua eri kanavia tulleisiin viesteihin, mutta pääsääntöisesti sen kohteena on kirjoitettu viesti. Tällöin viestin vastaanottaja etsii ensimmäisenä tekstistä vihjeitä tekstin aiheesta. Nämä ns. Johtolangat ovat yksinkertaisia ja tuttuja rakenteita, joiden avulla lukija pyrkii luomaan itselleen laajemman kuvan viestin sisällöstä. Jäsentäminen aloitetaan yleensä silmäilemällä otsikot. Otsikosta välittyvä mielleyhtymä tekstin sisältöön koetaan voimakkaana. Joskus lukija saattaa tehdä päätöksen joko viestin vastaanottamisesta tai torjumisesta pelkästään otsikoiden silmäilyn perusteella. (Mustonen 2009, s. 95-96).

Toinen käytäntö on kuvien läpikäynti. Mikäli viestiin on liitetty kuvia, niillä voidaan luoda vastaanottajalle voimakkaita mielikuvia viestin sisällöstä, jotka saattavat osaltaan vaikuttaa päätökseen viestin vastaanottamisesta. Kuvat voivat tehdä tekstistä helpommin lähestyttävän. (Mustonen 2009, s. 97). Kolmas käytäntö on avainsanojen etsiminen. Avainsanat ovat joko yksittäisiä sanoja tai kappaleiden

ensimmäisiä lauseita, joihin lukijan on helppo tarttua ja luoda niiden avulla mielikuva tekstin sisällöstä. Avainsanat voivat luoda lukijalle vaikutelman tiettyyn ryhmään kuulumisesta tai sen ulkopuolelle jäämisestä. Jos tietty avainsana luo lukijalle mielikuvan, erityiseen ryhmään kuulumisesta, hän todennäköisesti lukee tekstin, koska tämä kokemus tekee viestistä vastaanottajan näkökulmasta mielenkiintoisemman. Jos taas tietty avainsana näyttäytyy lukijan silmiin negatiivissävytteisenä, saattaa vastaanottaja helpommin torjua viestin. (Mustonen 2009, s. 99).

Tekstin pituudella on myös vaikutusta viestin vastaanottajan toimintaan. Lukija voi esimerkiksi haluta itse tehdä päätöksen siitä, kuinka yksityiskohtaista tietoa hän tarvitsee. Joissain tapauksissa olisi hyvä, että tekstiin olisi liitetty lisätietoa sitä haluaville, mutta varsinainen ydinasia olisi ilmoitettu lyhyesti. Liian pitkä teksti voidaan nähdä viestinnän häiriötekijänä. Pitkän tekstin läpikäyminen vaatii enemmän aikaa kuin lyhyen tekstin. Tästä syystä lukija saattaa jättää pitkän tekstin lukematta, vaikka uskoo sen sisältävän oman työnsä kannalta merkityksellistä informaatiota. Tämä aiheuttaa ristiriidan, sillä vaikka vastaanottaja haluaa olla tietoinen ajankohtaisista asioista, hän ei halua käyttää aikaansa pitkien tekstien lukemiseen. (Mustonen 2009, s. 101).

Viestin vastaanottaja soveltaa luokittelun käytäntöä esimerkiksi silloin, kun hän kohtaa viestin, jonka aiheesta ei ole etsinyt informaatiota. Esimerkiksi sähköpostia selailtaessa lukija kohtaa useita viestijä, jotka hän luokittelee itselleen merkityksellisiin ja merkityksettömiin. Tämän jälkeen vastaanottaja päättää, kuinka paljon hän aikoo käyttää aikaa viestien läpikäymiseen. Luokittelun aikana lukija pyrkii saamaan vastauksia siihen, kenelle viesti on suunnattu ja mikä on sen tavoite. Jos kirjoitetulla viestinnällä halutaan olevan vaikutusta, se on luettava ja tulkittava. Kuitenkin suuri osa organisaation tuottamista teksteistä päättyy vain pienen lukijajoukon lukemiksi, jolloin niillä ei ole kovin suurta merkitystä. Merkittävimmät syyt siihen, että viestin vastaanottaja päättää jättää viestin lukematta ovat, että vastaanottaja kokee tekstin sisällön liian vähäpätöisenä suhteessa lukemiseen käytettyyn aikaan tai, vastaanottajat kokevat aiheen oman työn kannalta tarpeettomana. Luokittelu on vastaanottajan kannalta merkittävässä roolissa ja siksi siitä halutaan siirtää vastuuta myös tekstin tuottajalle. Joskus oleelliset asiat eivät tavoita vastaanottajaa, koska viestit näyttäytyvät vastaanottajalle samanarvoisina, eivätkä tärkeät viestit erotu riittävästi. (Mustonen 2009, s. 102-103).

4. JOHTAMISVIESTINTÄ

“Viestintä on työtä, ja työ viestintää. Johtaminen on viestintää! Sehän periaatteessa ei ole mitään muuta kuin kommunikaatiota erilaisilla foorumeilla”. Pekka Sauri (Kallioniemi 2016-03-02.)

Johtajuus on universaalia. Sitä on esiintynyt ja esiintyy edelleen kaikissa kulttuureissa ja sitä voidaan pitää inhimillisenä sosiaalisena rakenteena. Johtajuus voidaan määritellä lukuisin eri tavoin riippuen tieteenalasta ja tutkimuksen näkökulmasta. Viestinnän näkökulmasta johtajuus voidaan määritellä vuorovaikutusprosessiksi, jossa johtaja käyttää valtaa suhteessa johdettaviin vaikuttaen heidän tapansa toimia. Johtamisessa on kyse yksilön vaikutusvallan käyttämisestä tavoitteiden saavuttamiseksi ja johtajuus katsotaan muodostuvan johtajan ja johdettavan välisessä vuorovaikutussuh-

teessa. (Huovinen 2013, 3.) Tässä opinnäytetyössä johtajalla tarkoitetaan henkilöä, joka toimii organisaatiossa esimiesasemassa, tai muussa tehtävässä niin, että hän on esimiesvastuussa yhdelle tai useammalle työntekijälle.

Tämän päivän johtajat eivät selviä ilman viestintää. Johtaminen on mitä suuremmissa määrin viestintää ja tulevaisuudessa johtajilta edellytetään yhä parempia viestintätaitoja. Viestintä ei kohdistu pelkästään ulkoisiin sidosryhmiin vaan organisaation sisäisen viestinnän merkitys korostuu jatkuvasti. Aktiivinen viestintä oman henkilöstön kanssa on tärkeää henkilöstön sitouttamisen, luottamuksen lisäämisen ja tuottavuuden kannalta. On tärkeää, että organisaatio onnistuu sisällyttämään omat strategiset tavoitteensa viestinnän ydinsanomaksi ja jakamaan tätä sanomaa onnistuneella tavalla. (Repo, 2016-04-25.) Tyypillisesti strategiaan liittyvät asiat koetaan organisaatioissa vaikeasti ymmärrettäviksi ja niitä omaksutaan harvoin lukemalla. Tästä syystä strategisten tavoitteiden ymmärtäminen ja näin ollen strategian jalkauttaminen edellyttävät paljon aiheeseen liittyvää keskustelua ja pohdintaa. Viestinnän tarkoituksena on ihmisiin vaikuttamalla motivoida heitä toimimaan yrityksen johdon haluamalla tavalla ja haluttuun suuntaan. Motivoimisessa auttaa, jos viestinnässä kyetään kertomaan syyt tekemiselle eli se miksi yritys suunnittelee tekevänsä jotain. (Saksi 2013, 125.)

Tuottavuus on organisaatioiden elinehto, mutta siitä huolimatta viestinnän on käsiteltävä muutakin kuin tuottavuuteen liittyviä lukuja ja faktoja. Johtamisviestinnän tulisi olla ennen kaikkea asioiden havainnollistamista, fiksua esiintymistä, kuuntelemista, läsnäoloa, innostamista ja motivointia. Tämä edellyttää rehellisyyttä ja avoimuutta. Viestintä on keskeistä myös taloudellisesta näkökulmasta. Kasvua ei voida saavuttaa ilman jatkuvaa vuorovaikutusta niin ympäristön kuin oman henkilöstön kanssa. Kun halutaan vaikuttaa, ainut tapa saada jotain aikaan on tehdä se tunteita ja innostusta herättämällä. Tämä vaatii onnistunutta viestintää. (Repo, 2016-04-25.)

Viestintää ei voida organisaatiossa ulkoistaa tietylle ryhmälle, vaan johdon vastuulla on ensisijaisesti toimia esimerkkinä hyvästä viestintäkulttuurista (Repo, 2016-04-25). Johtaminen on kykyä vaikuttaa toisiin ihmisiin, saada ihmiset innostumaan ja auttaa heitä onnistumaan. Johtaminen perustuu ennen kaikkea vuorovaikutustaitoihin, eli interpersoonalliseen älykkyyteen. Interpersoonallisesti älykäs henkilö hallitsee hyvin erilaiset vuorovaikutustilanteet ja hänellä on kyky asettua toisen asemaan. Kuitenkin, ollakseen hyvä johtaja, hänen tulee osata johtaa myös itseään. Intrapersoonallinen älykkyys tarkoittaa itsensä tuntemista. Se on kykyä ymmärtää itseään, omia tarpeitaan ja pelkojaan sekä vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. Tällaista älykkyyttä omaava ihminen osaa arvioida omia motiivejaan ja hän on valmis myös näkemään vaivaa itsetuntemuksensa kehittämiseksi. (Ahonen ja Lohtaja-Ahonen 2014, 93-94.)

Johtaja tarvitsee työssään näitä molempia älykkyyden muotoja. Hän tarvitsee intrapersoonallista älykkyyttä, jotta voi johtaa itseään ja hallita omia tarpeitaan. Lisäksi hänellä on oltava interpersoonallista älykkyyttä, eli hyvät vuorovaikutustaidot, jolloin hän voi välittää tunteita ja ajatuksia toisille empaattisesti ja ymmärrettävästi. (Ahonen ja Lohtaja-Ahonen 2014, 93-94.) Kaikesta huolimatta, vaikka johtaja omaisi sekä vahvat intra-, että interpersoonallisen älykkyyden muodot, uudenlaisen ja

viestintäolosuhteiltaan myönteisemmän yrityskulttuurin rakentaminen ei ole pelkästään johtajasta kiinni. Myös työntekijöiden on osattava kommunikoida ja viestiä rakentavasti. (Repo, 2016-04-25.)

4.1. Organisaatiot koostuvat kommunikaatiosta

Viestinnän merkitystä osana organisaatioiden johtamista korostaa myös näkemys siitä, että organisaatiot koostuvat puheista ja tarinoista. Ihmiset muokkaavat itseänsä ja organisaatiotansa puhumalla ja viestimällä. Yhteiset merkitykset, tieto ja ymmärrys syntyvät erilaisissa keskusteluissa ja konteksteissa, kun taas johtamispuhe perustuu organisaation historiaan. Esimiesten johtamispuheet ilmentävät heidän käsityksiään ihmisistä ja näiden puheiden välityksellä voidaan tulkita, mikä on ihmisten arvo organisaatiossa. Nämä puheet toimivat koko organisaation puheiden mallina. Erilaisista keskusteluista ja tarinoista voidaan helposti tulkita organisaation kommunikaation taso. Se voi olla myönteinen, innostava ja kannustava tai kielteinen ja lannistava. Jos johto jatkuvasti puheissaan mitätöi työntekijöitä, vaikkakin epäsuorasti, tämä ei voi olla vaikuttamatta muun organisaation käyttäytymiseen ja keskinäisiin vuoropuheluihin. Organisaatiopuhetta ei välttämättä voida muuttaa edes henkilöstövaihdosten kautta, koska puheet ovat sitkeästi kytköksissä organisaation historiaan. Vaikka johto tai osa henkilöstä vaihtuisi, aina jää jäljelle joku jatkamaan vanhaa puhetta. Uudet työntekijät puolestaan omaksuvat nopeasti olemassa olevan kommunikaatiokulttuurin. (Juuti ja Rovio 2010, 54-55.)

Maailman, kulttuurin ja todellisuuden rakentamisessa puheella on tärkeä rooli. Historia ja vanhat rakenteet vaikuttavat siihen vahvasti ja siksi puhekulttuurin muutos tapahtuu hitaasti. Vanhan päälle rakentuvaan uuteen todellisuuteen, joka puheen avulla ilmaistaan, vaikuttaa arkiajattelun ja niin sanotun terveen järjen lisäksi myös erilaiset tyypittelyt ja luokittelut. Monet ihmiset luovat itselleen totuuden maailmasta ja ihmisistä juuri tyypittelyn, luokittelun ja niihin pohjautuvien stereotyyppien avulla. Tällä tavoin luodaan myös organisaation ihmisille, niin työntekijöille kuin johtajillekin, erilaisia asemia ja positioita. Nämä ovat usein haitallisia, koska usein vain tietyt näkökulmat muodostuvat totuudeksi ja fokuksiksi, toisten jäädessä ulkopuolelle ja vähemmälle huomiolle. Tämä herättää kysymyksen siitä, kenen tai keiden totuuksista organisaation sosiaalinen todellisuus muodostuu ja voitaisiinko näitä totuuksia uudistamalla auttaa organisaatiota löytämään uusia, innovatiivisia ratkaisuja tämän hetken ja tulevaisuuden ongelmiin. Jotta ihmisten toimintaa voitaisiin edistää, täytyisi esimiesten auttaa työntekijöitä kehittämään ja uudistamaan omia luokittelujaan ja stereotyyppioitaan. Tämä kuitenkin edellyttää, että esimiehillä itsellään on kyky muuttaa omaa stereotyyppistä ajatteluun. Näitä ajattelumalleja niin esimies kuin asiantuntijoiden tasolla keskustelujen kautta muuttamalla voitaisiin organisaatioissa rakentaa uudenlaista johtamisen sosiaalista totuutta. (Mukaien Juuti ja Rovio 2010, 55.)

4.2. Dialogi

Organisaatioiden sisäisten ajattelutapojen muutos on vaikeaa, muttei mahdotonta. Usein hyvin vähäiselle huomiolle jäävä tapa vaikuttaa tähän muutokseen on vuorovaikutus- ja kommunikaationäkökulmaan perustuva dialogi, jonka merkityksestä organisaatiomuutoksessa on todisteita

jo 1950-luvulta lähtien. (Juuti ja Rovio 2010, 55.) Dialogi pohjautuu ihmisten yhteiselämän peruslähtökohtiin. Ihmiset asuvat maailmassa, joka näyttäytyy jokaiselle sekä samanlaisena että erilaisena. Samanlaisina näyttäytyvät asiat muodostavat yhdessä jaetun todellisuuden ja niiden pohjalta muodostuvat yhteiselämää ohjaavat arvot. Yksilöiden kokemukset samoista tilanteista poikkeavat kuitenkin toisistaan. Nämä erot ovat sekä uhka että mahdollisuus. Näkemyserot johtavat usein yksilöiden välisiin kiistoihin, mutta taas toisaalta ne mahdollistavat toisilta oppimisen ja sen, että ihmiset voivat jatkuvasti laajentaa ymmärrystään yhteisestä maailmasta. (Alhanen 2016, 28.)

Alkuperäinen ajatus dialogista on peräisin antiikin Kreikan ajalta asti, sillä jo Sokrates käytti dialogia käydessään filosofisia keskusteluja (Isaacs 1999, 13). Sokrates on ehkä kirjoitetun ajan tunnetuin dialogin käyttäjä. Hän eli noin 470-399 eaa. Ateenassa, missä hänellä oli tapana kulkea ihmisten keskellä ja kysellä heidän käsityksiään elämän eettisistä kysymyksistä. Sokrates tutki arkikieltä, sanojen merkitystä ja sitä, mitä rakkaus, hyvyys ja rohkeus ovat. Tämä oli länsimaisen filosofian historiassa käännekohta. Sokrates pyrki rakentavan dialogin avulla laajentamaan ymmärrystä ja kykeni monissa keskusteluissa kumoamaan vastapuolen väitteet osoittamalla ne epäloogisiksi. Keskusteluissa Sokrates käytti johdattelevia kysymyksiä, joita nykyään kutsutaan hänen mukaansa sokraattisiksi kysymyksiksi. Vastaavanlaisia kysymyksiä käytetään tänä päivänä muun muassa kognitiivisessa terapiassa, jossa pyritään tarkastelemaan asiakkaan uskomusjärjestelmää siten, että hän kykenisi tutustumaan paremmin itseensä ja oppisi hyödyntämään erilaisia näkökulmia. (Väisänen, Niemelä ja Suu 2009, 10.)

Dialogiin perustuvia hoitokokouksia on käytetty myös osana psykiatrista hoitoa. Kahden vuoden seuranta tutkimuksen perusteella on voitu todeta, että näiden kokousten ansiosta sekä sairaalahoidon että pitkäaikaisen lääkityksen tarvetta psykooseissa on voitu vähentää. Myös potilaiden sosiaalinen selviytyminen parani siten, että vain 16 % oli eläkkeellä tai sairauslomalla. (Seikkula ja Alakare 2004.) Dialogin avulla voidaan saavuttaa myönteisiä tuloksia sosiaali- ja terveydenhuollossa. On kuitenkin tärkeää tiedostaa, että esimerkiksi puhuttaessa lääkärin ja potilaan välisestä vuoropuhelusta, jossa lääkärin tavoitteena on hankkia potilaalta tietoa diagnoosin määrittämiseksi, puhutaan niin sanotusta monologisesta dialogista. Tämä eroaa dialogisesta dialogista siten, että monologisessa dialogissa vain toisella osapuolella, esimerkiksi lääkärin ja potilaan tapauksessa vain lääkärillä on mahdollisuus määrittää asioiden suhteita ja merkityksiä. Esimerkiksi somaattisissa sairauksissa tämä on tyyppillinen ja jopa välttämätön dialogin muoto, mutta myös esimerkiksi monet psykologit ovat omaksuneet tällaisen keskustelutavan, vaikka he voisivat hyötyä enemmän vuorovaikutuksellisemmasta dialogista. (Mönkkönen 2002, 34.)

4.2.1. Dialogin määritelmä

Dialogi sanana perustuu kreikan kielen sanoihin *"dia"* ja *"logos"*. Sana *"dia"* tarkoittaa *"läpi"*, *"kautta"*, ja *"logos"* *"sanaa"* tai *"merkitystä"*. Dialogia tarkoittaa alkuperäisesti sanojen tai merkitysten virtaa, mutta se voidaan ymmärtää myös laajemmin. Sanan *"logos"* vanhempi määritelmä on *"koota yhteen"*, jolloin sen voidaan ajatella tarkoittavan myös *"suhdetta"*. (Isaacs 1999, 19.) Boh-

min (1990) mukaan dialogia voidaan havainnollistaa metaforalla, jonka mukaan dialogi on kuin kahden rantapenkereen välissä lipuva virta. Penkereet antavat virralle muodon. (Dixon 1996.) Tämä mielikuva auttaa meitä havainnollistamaan ihmisten välillä tapahtuvaa merkitysten virtausta ja jopa mielihyvän tunnetta (*flow*). Kuvattu metafora auttaa meitä ymmärtämään, miten erilaisia ja outoja-kin ajatuksia tämän kaltaisessa vapaassa ajatusvirrassa voikaan muodostua. Juuri nämä muodostelmat, jotka eivät tavallaan synny itsessä, vaan itsen ulkopuolella (virrassa), ovat kaikkien dialogiin osallistuvien vapaassa käytössä, muokattavissa ja myös hylättävissä. Tämän kaltaisessa keskustelussa voimme oppia jotain uutta itsestämme ja myös niistä omista ja muiden ennakkoluuloista joita meillä on. (Bohm 1996.) Samalla meille voi avautua uusien kokemusten ja oivallusten myötä uudenlainen näkemys itsestään selvinä pitämistämme asioista ja saatamme antaa näille asioille uusia merkityksiä. Tällä tavalla dialogi voi parhaimmillaan tarjota meille sosiaalisessa kontekstissa tapahtuvan syvyyspsykologisen oppimistilanteen, jonka avulla luodaan jotain uutta. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 62.)

Dialoginäkökulmalla tarkoitetaan organisaatioiden muutosprosessissa huomion kiinnittämistä ihmisten välisiin suhteisiin ja prosesseihin (Juuti ja Rovio 2010, 56). Dialogi ei ole yhden ihmisen toiseen kohdistamaa toimintaa, vaan päinvastoin, tapa ajatella ja miettiä asioita yhdessä. Yleensä tämän oppiminen edellyttää ihmissuhteisiin kohdistuvien asenteiden muuttamista. Dialogia käydessä, meidän on luovuttava pyrkimyksestä saada muut ihmiset ymmärtämään meitä ja pyrittävä sen sijaan lisäämään omaa ymmärrystämme itsestämme ja muista. (Isaacs 1999, 9.)

Dialogin idea on vanha, mutta nykyään dialogia käydään harvoin. Tämä johtuu osaltaan siitä, että yhä useampi meistä on menettänyt tuntuman keskustelun paloon ja kun puhumme yhdessä, se on harvoin syvällistä. Pidämme keskusteluja usein tietojen vaihtokauppana ja kilpailuina, minkä seurauksena ongelmat eivät ratkea vaan jäävät edelleen henkiin. Tämän lisäksi emme useinkaan keksi keinoja, miten voisimme aidosti pohtia uusia mahdollisuuksia ja näkökulmia. Nämä viestinnän puutteet ja väärinkäsitykset saavat meidät etsimään ratkaisuja ongelmiin aivan muualta, vaikka ne todellisuudessa olisivat itsessämme ja välillämme toisten ihmisten kanssa. (Isaacs 1999, 14.)

Aito dialoginen vuoropuhelu on yksi vaativimmista ja palkitsevimista ihmisten keskinäisen kanssakäymisen muodoista. Se on paljon enemmän kuin pelkkä keskustelu. Dialogissa ollaan suurempien totuuksien jäljillä. Aidossa vuoropuhelussa keskustelukumppanit ovat myös tunnetasolla lähellä toisiinsa ja silloin osapuolten välille syntyy pelkkien sanojen sijaan myös ymmärrystä ja merkityksiä. Yhteiset merkitykset ovat niitä tekijöitä, jotka sitovat ihmiset ja organisaatiot toisiinsa. (Kohlrieser 2014, 184.)

Isaacs (1999) määrittelee dialogin keskusteluksi, jossa on ydin ja jossa ei valita puolia. Jos verrataan dialogia neuvotteluun, voidaan ajatella, että neuvottelun tavoitteena on saavuttaa sopimus erimielisten osapuolten välille, kun taas dialogissa tavoitteena on saavuttaa uusi ymmärrys, joka muodostaa perustan tulevalle ajattelulle ja toiminnalle. Dialogissa ei ole tarkoitus pyrkiä pelkästään sopimuksen aikaansaamiseen, vaan tavoitteena on luoda konteksti, jossa voidaan solmia tulevaisuudessa myös

monia uusia sopimuksia. Tavoitteena on myös löytää yhteisen käsityksen perusta, jonka avulla toimenpiteet ja arvot on mahdollista yhteensovittaa. (Isaacs 1999, 18-19.) Dialogi tai dialogisuus ei koskaan tarkoita tekniikkaa, vaan se on ennen kaikkea kehittyvä asenne. Parhaimmillaan se muuttaa, rikastuttaa ja avartaa omaa persoonallisuutta. (Väisänen, Niemelä ja Suua 2009, 9-10.)

4.2.2. Dialogisen vuoropuhelun viisi periaatetta

Kohlrieser (2014) on laatinut Paul Griecen (1975), James Lynchin (1985) ja William Isaacsin (1999) ajatusten pohjalta dialogisen vuoropuhelun viisi keskeistä periaatetta, joista ensimmäinen on **määrän periaate**. Sen mukaan oma sanominen on mitoitettava kulloisenkin yleisön, tilanteen ja ympäristön mukaan. Liika puhuminen ei ole hyväksi, vaan dialogissa on tärkeää jättää tilaa myös muiden puheelle ja esittää kysymyksiä. Sen tulkinta, miten paljon puhetta ja informaatiota kulloinkin on tarpeeksi, vaatii herkkyyttä eikä sitä ole aina helppo päätellä. Toinen periaate on **laadun periaate**. Puhujan on varmistuttava siitä, että se mitä sanoo tai esittää, on kiinnostavaa, selkeää, helposti kuunneltavaa, konkreettista, informatiivista ja paikkansa pitävää. Ei pidä liioitella eikä poiketa aiheesta. Kolmas periaate on **asiaankuuluvuuden periaate**. Sen mukaan sanottavalla on oltava lisäarvoa, sen on oltava relevanttia ja asianmukaista, sopivaa, merkityksellistä ja hyödyllistä kulloissakin tilanteessa. Neljäntenä periaatteena on **henkilökohtaisen läsnäolon periaate**. On syytä välttää hämääviä ja epäselviä ilmaisuja ja olla sen sijaan järjestelmällinen ja lyhytsanainen. Esiinnyttäessä on hyvä kiinnittää huomiota kehonkieleen, hymyillä ja tuoda esiin oma persoonansa ja omat tunteensa. On siis kommunikoidava koko olemuksellaan. Kun pystyy tuntemaan itsensä vapautuneeksi, kykenee olemaan paremmin läsnä vuoropuhelussa. Viides periaate on **tiiviyden periaate**. Tällä viitataan omien kysymysten ja vastausten rakenteeseen. Dialogi vaatii kokonaisvaltaista huomion keskittämistä ja sitä helpottaa, kun pystyy tiivistämään sanomansa mahdollisimman lyhyeen, mutta silti ymmärrettävään muotoon. Dialogissa voidaan hyödyntää neljän lauseen sääntöä. Jos selviät kolmella, se on hyvä. Kaksi on vielä parempi ja yksi loistava suoritus. (Kohlrieser 2014, 176.)

4.2.3. Kuunteleminen osana dialogia

Kuunteleminen on onnistuneen dialogisen vuoropuhelun keskeinen osa. Kuunteleminen voi olla passiivista tai aktiivista, riippuen siitä, kuinka tosissamme pyrimme ymmärtämään toista henkilöä. (Kohlrieser 2014, 184.) Jotta voisimme kuulla jotain, meidän on kuunneltava. Kuuntelemisen taito on myös nonverbaalista herkkyyttä, eli taitoa lukea ympäristön sanattomia viestejä. Lisäksi se on osa itsetuntemusta. Kuuntelemisen avulla voidaan tunnistaa ne omat tunnetilat, asenteet, ennakkoluulot ja oletukset, jotka vaikuttavat omiin tulkintoihimme. Dialogin avulla omaa itsetuntemustaan voi kehittää, kun opitaan refleктоimaan omia ajatuksia avoimesti yhdessä muiden kanssa. (Juuti ja Rovio 2001, 56-57.)

Hyvin usein käsitteet kuuleminen ja kuunteleminen sekoitetaan keskenään. Ne tarkoittavat kuitenkin eri asioita. Tehokkaalla kuuntelemisella tarkoitetaan kuullun asian selville saamista eli ymmärtämistä, kun taas asian kuuleminen voi olla paljon muutakin. (Heikkilä ja Heikkilä 2001, 107.) Tätä

ajatusta tukee Greenbergin (1999) laatima tutkimus, jonka mukaan johtajat käyttävät kuuntelemiseen 40% ajastaan, josta vain 25% on tehokasta (Greenberg 1999). Kratz ja Kratz (1995) määrittävät kuuntelemisen olevan äänien ymmärtämistä. Jotta voisi ymmärtää, kuuntelu edellyttää tilanteeseen keskittymistä, huomion kohdistamista kuunneltavaan kohteeseen, asiakokonaisuuden muistissa säilyttämistä sekä omaa persoonallista tulkintaa. Yleensä suurin ymmärryksen taso saavutetaan keskustelutilanteessa, joissa useat eri tavoin havainnoivat ihmiset kohdistavat mielenkiinnon kohteensa ja huomionsa samaan asiaan. (Heikkilä ja Heikkilä 2001, 107.)

Isaacs (1999) kritisoi nykyaikasta rationaalista ajattelutapaa siitä, että sen mukaan ihmiset ovat ympäristöstään irrallisia olentoja, jotka tarkkailevat ympäristöään ja tekevät siitä havaintoja, joita pidetään todellisina vain, jos ne ovat objektiivisesti todettavissa. Tällainen ajattelutapa ei tue osallistumisen periaatetta, jonka lähtökohtana on ajatus siitä, että olemme osa maailmaa, emmekä vain sen ulkopuolisia tarkkailijoita. Aidon kuuntelun avulla meidän on kuitenkin mahdollisuus luoda yhteys ympäröivään maailmaan ja kokea osallistuvamme siihen kiinteänä osana. Osallistuminen on yksi dialogin peruseriaatteista. (Isaacs 1999, 87.)

Jotta oppisimme käymään dialogia, meidän on ensin opittava kuuntelemaan. Ja jotta oppisimme kuuntelemaan muita, meidän on ensin opittava kuuntelemaan itseämme. Voimme kysyä itseltämme: "Mitä minä tunnen tässä tilanteessa?" tai: "Miltä tämä tuntuu?". Tämän kaltaisten kysymysten avulla meidän on mahdollista yksilöidä tunteemme täsmällisemmin ja välittömämmin ja avata sitä kautta yhteys omaan itseemme ja kokemustemme ytimeen. Jotta oppisimme olemaan läsnä, meidän on opittava tarkkailemaan, mitä tunnemme juuri tällä hetkellä. (Isaacs 1999, 92.)

Itsensä kuunteleminen on tärkeää myös siksi, että sen avulla on mahdollista oppia ymmärtämään, että muiden ihmisten itsessä aiheuttamat reaktiot ovat suurelta osin peräisin omasta ajattelusta. Tämä johtuu muistista. Muisti vaikuttaa vahvasti siihen, miten reagoimme ympärillämme oleviin ihmisiin, sillä muisti on eräänlainen reaktiovarasto. Saatamme kuvitella olevamme hyvinkin älykkäitä, koska tiedämme paljon siitä, mitä ympärillämme tapahtuu, mutta todellisuudessa tämä tieto perustuu vain muistiimme. Se on rajallinen ja jopa tyhmä, koska se ei reagoi tapahtumiin uudella tavalla. Jos haluamme "oikeasti" ajatella älykkäästi, meidän on pyrittävä muodostamaan kuva ympäristöstämme ja muista ihmisistä muunkin, kuin omien muistikuviemme avulla. Älykkyys-sana (intelligence) on peräisin kahdesta latinankielisestä sanasta "*inter*" ja "*legere*", jotka tarkoittavat "*poimia välistä*". Älykkyys tarkoittaa uudenlaista ja tuoretta ajattelua, kykyä poimia tietoa olemassa olevien käsitteiden välistä. Voimme kuunnella valmista muistin täyttämää mieltämme tai oppia kuuntelemaan väliin jääviä tiloja. (Isaacs 1999, 93.)

Jotta oppisimme kuuntelemaan oikein, meidän on opittava tekemään ero kokemuksen ja siitä tekemämme johtopäätöksen välille. Työstämme kokemaamme ja teemme siitä johtopäätöksiä jatkuvasti itseltämme huomaamatta. Siksi emme ymmärrä eroa kokemuksen ja siitä tekemämme arvion välillä. Tämän tiedostaminen on tärkeää, koska automaattinen johtopäätösten tekeminen vaalii yksin ajattelun kulttuuria. Kun päädyimme johonkin mielipiteeseen, etsimme vain todisteita sen paikkansapitävyydelle emmekä ota vastaan tietoa, mikä osoittaa näkemyksemme vääräksi. Tällainen ajattelutapa

saattaa johtaa meitä alituisen väärille jäljille, koska teemme ajattelumme pohjalta abstrakteja havaintoja ja toimimme ikään kuin johtopäätöksemme olisivat todellisuutta. Kun toimimme näin, suljemme muiden ajatukset ulkopuolelle ja rajoitamme samalla omaa mahdollisuuttamme laajentaa ymmärrystämme. Jos kuitenkin opimme kuuntelemaan uudella tavalla, voimme kiinnittää entistä enemmän huomiota ”tietoihin” joiden pohjalta teemme johtopäätöksiä ja tämä avaa meille aivan uudenlaisen mahdollisuuden perehtyä asioihin. (Isaacs 1999, 94-98.)

Aktiivinen kuunteleminen on enemmän kuin vain sanojen kuulemista. Se on pyrkimystä ymmärtää sanojen merkitys ja niihin liittyvä tunnelataus. Se ei ole pelkästään seuraavan oman puheenvuoron odottamista ja suunnittelua. Aktiivinen kuunteleminen edellyttää keskittymistä ja kehon kieltä, mikä viestii puhujalle, että häntä kuunnellaan. Aidon kuuntelemisen tunnusmerkinä kuulija voi toistaa viestin omin sanoin varmistaakseen, että on ymmärtänyt asian oikein. Kuuntelemisen avulla voi saada itselleen jotain arvokasta, vaikka olisi lähtökohtaisesti puhujan kanssa eri mieltä. Sen sijaan, että puolustelisi omaa näkemystään, voi olla avartavampaa kysyä puhujalta, miksi hän on juuri sitä mieltä. Vain näin voidaan päästä perille toisen ajatuksista ja ymmärtää niitä. (Kohlrieser 2014, 178.)

4.2.4. Dialoginen johtaminen

Vanhemmissa johtamista käsittelevissä tutkimuksissa johtajuus nähtiin enemmän yksilö- kuin yhteisötasoisena ilmiönä. Uudemmassa johtamistutkimuksessa painotetaan kuitenkin enemmän johtamisen tilannesidonnaista luonnetta. Modernin johtamiskäsityksen mukaan johtajat eivät toimi yksin, vaan he saavat asioita aikaan yhdessä muiden kanssa. Johtaminen rakentuu ihmisten välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, eikä johtamista tällöin määritellä enää yksilön ominaisuuksina tai käyttäytymisenä, vaan vastavuoroisena prosessina esimiehen ja työntekijän välillä. (Kasvio, Loppela, Lundell, Syvänen, Tappura ja Tikkamäki 2012, 20.)

Dialogisesta johtamisesta on puhuttu paljon uudistavaa johtamista käsittelevien puheenvuorojen ja tutkimusten yhteydessä. Dialogisen johtamistavan painopisteet ovat johtajan ja johdettavien välisessä vuorovaikutuksessa. Dialogisen johtamisen perusajatuksena on, että ihmiset käyvät keskustelua toistensa kanssa ja siten rakentavat ja uudistavat jatkuvasti omaa ja yhteistä todellisuuttaan. Avoimuuteen kannustava ja siitä palkitseva johtamistapa korostuu dialogisessa johtamisessa. Tärkeää on myös se, että eri toimijoiden välillä vallitsee syvä keskinäinen luottamus ja vastavuoroisuus. Tieto itsessään ei ole valtaa, vaan valta muodostuu tiedon jakamisesta. Johtamissuhde voi parhaimmillaan kehittyä kumppanuudeksi ja lähentää ihmisten välisiä suhteita. Samalla se parantaa osapuolten välistä yhteistyötä, motivaatiota, asiakastyytyväisyyttä ja uskollisuutta. (Kasvio ym. 2012, 22.)

Alun perin käsite dialogisesta johtamisesta on Daniel Yankelovitchin (1999) luoma. Yankelovitchin mukaan dialogilla on hyvät mahdollisuudet toimia etenkin muutosten eteenpäin viemisessä, koska dialogin avulla voidaan saada erilaisia näkökulmia esille ja muuntaa ne toiminnan käyttövoimaksi. Dialogin avulla ihmiset voivat luoda yhteisiä merkityksiä. Keskustelun kuluessa nousee esiin monenlaisia näkökulmia ja johtajan tehtävänä on nostaa esiin myös ne, jotka vain vilahtavat nopeasti ohitse. (Juuti 2001, 349-350.) Dialogisessa johtamisessa johtajan on ensin itse kehitettävä dialogin

harjoittamisen kykyä ja välittää sitä oman esimerkin kautta muille, ennen kuin pyrkii soveltamaan sitä työntekijöihin tai ongelmien ratkaisemiseen. (Isaacs 1999, 11.)

Dialogisen johtamisen pääperiaatteita ovat tasa-arvoinen keskustelukulttuuri, merkityksistä neuvottelemisen sekä toimintaa ohjaavien tulevaisuudenkuvien eli visioiden rakentaminen. Näihin periaatteisiin nojaten dialogisessa johtamisessa on kyse aidosta kuuntelemisesta ja merkityksellisestä osallistamisesta, rakentavan palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta sekä ratkaisukeskeisestä konfliktitilanteiden hoitamisesta. Monet johtajat saattavat ajatella toimivansa dialogisen johtamisen mukaisesti, mutta käytännössä heidän johtamistyyliinsä voi olla kaukana siitä. (Mukaiilen Kasvio ym. 2012, 25.)

Yleisesti voidaan ajatella, että mikäli johtamisesta puuttuu vuoropuhelu, on kyse käskemisestä ja jos viestinnästä puuttuu vuoropuhelu, puhutaan tiedottamisesta. Käskemiseen ja tiedottamiseen perustuvan johtamistyylin vallitessa organisaation sisäinen viestintä painottuu pääasiallisesti vain johdon monologiin eikä koko työyhteisön väliseen dialogiin. Tämä kertoo väistämättä siitä, että johdolla on kova tarve puhua mutta ei kuunnella. Kuuntelemattomuus puolestaan osoittaa sen, että johto pitää itseään henkilöstöä fiksumpana, vaikkei tätä suoraan sanotakaan. Tänä päivänä millään organisaatiolla ei kuitenkaan ole varaa siihen, että johto kuuntelee satunnaisesti vain muutamia henkilöitä sen sijaan, että se kuuntelisi säännöllisesti koko henkilöstöä. Organisaatioissa, joissa edelleen ajatellaan johtajien olevan työntekijöitä fiksumpia, vallitsee niin sanottu lääkeruiskumalli, jossa johtajat ajattelevat lääkitsevänsä työntekijät oikealla tiedolla. (Ahonen ja Lohtaja-Ahonen 2014, 34 ja Juholin 2009b, 58).

Työyhteisössä käytävä dialogi voi onnistua vain, jos kaikki osallistuvat siihen työtehtävästä tai asemasta riippumatta. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on oma näkemys siitä, kuinka hänen ja häntä lähellä olevien ihmisten työ tehdään hyvin. Tuomalla nämä näkemykset kaikkien tietoisuuteen, pysymme kehittämään omaa ja muiden työtä ja sitä kautta koko organisaatiota. Tämä prosessi edellyttää kuitenkin seuraavia asioita: Työpaikalla on vallittava vuoropuheluun kannustava kulttuuri ja on tiedostettava jokaisen henkilön mahdollisuus ja velvollisuus vuoropuheluun. Lisäksi ihmisillä on oltava myös hyvät henkilökohtaiset viestintätaidot, jotta he osaavat käydä vuoropuhelua. Jokainen voi osaltaan vaikuttaa näihin asioihin, mutta tärkein rooli on silti johdolla. Johdon esimerkillä ja toiminnalla on keskeinen vaikutus siihen, millainen yrityskulttuuri organisaatiossa vallitsee. Johto ratkaisee esimerkiksi sen, millaisia virallisia viestintäkanavia organisaatiossa on käytössä ja miten selvää työntekijöille on mitä foorumia käytetään mihinkin. Jokaisen henkilökohtaisella vastuulla on puolestaan se, miten hyvin näitä viestinnän foorumeja osataan käyttää. (Ahonen ja Lohtaja-Ahonen 2014, 35.)

Dialogi onnistuu, kun osapuolet ovat keskustelukumppaneina tasavertaisessa asemassa. Tämä on tärkeää siksi, että rooli- tai asemavaltakysymyksiä aiheuttama epävarmuus ja pelko estävät yhteisen ratkaisun löytymistä, eivätkä kaikki välttämättä uskalla esittää näkemyksiään. Onnistuneessa dialogissa hyödynnetään jokaisen työntekijän tietoja, kokemuksia ja tunteita. Dialogin osallistajat esittävät ja perustelevat omia näkemyksiään, mutta eivät sitoudu niihin tiukasti. Tällöin heille jää paremmin tilaa ymmärtää muiden näkökulmia ja pohtia syvällisemmin myös ajatuksiaan. Dialogin

toimiessa koko yhteisön käytettävissä on paljon rikkaampi tietojen lähde, kuin kenelläkään olisi yksin. Johdon, joka haluaa siirtyä monologista dialogiin, on sovittava yhteisistä toimintatavoista henkilöstön kanssa ja tehtävä sen jälkeen pitkäjänteistä työtä dialogin synnyttämiseksi ja sen jatkamiseksi. (Ahonen ja Lohtaja-Ahonen 2014, 36-37.)

4.3. Palaute

Saatu palaute on toisten näkemys omasta tekemisestä ja se auttaa tavoitteiden saavuttamisessa. Useimmat ovat tietoisia palautteen tarpeellisuudesta, mutta epätietoisia siitä, mistä tai keneltä sitä tulisi pyytää. (Kirkland ja Manoogian 1998.) Vaikka palautetta on eri muodoissaan käytetty organisaatioiden ja ihmisten toiminnan johtamisessa jo vuosikaudet, se ei edelleenkään ole systemaattista. Palaute saattaa koostua yksittäisistä ja satunnaisista interventioista, joiden kohde ja myös lähde ovat valikoituneet satunnaisesti. Systemaattisia ja tavoitteellisia palautteen antamista ja keräämistä tukevia palautejärjestelmiä ei ole juurikaan käytössä. Palautejärjestelmä käsitettä saatetaan käyttää erilaisista organisaation suoritusta ja toimintaa mittaavista järjestelmistä, mutta nämä järjestelmät eivät aina sisällä tarvittavaa tietoa, jonka myötä niistä saataisiin irti luotettavaa palautetta toiminnan kehittämiseksi. (Okkonen 2000, 19-20.)

Palaute on jo vuosikymmenien ajan ollut laajan poikkitieteellisen tutkimuksen kohteena. Työyhteisöissä ilmenevää viestinnällistä palauteilmiötä on tutkittu kattavasti lähinnä organisaatiopsykologian ja -käyttäytymisen näkökulmista, missä tarkastelun kohteena on ollut erityisesti esimiehen ja ylätyöntekijän välinen palaute. (Mallius 2011, 5)

Okkonen viittaa tutkimuksessaan William A. Deterlinen (1992) määritelmään palautteesta, jonka mukaan palaute koostuu informaatiosta, joka koskee toimintaa ja sen tuloksia suhteessa jonkinlaiseen hyväksyttävyyteen (Okkonen 2000, 18). Huttunen (1999) määrittelee palautteen hyvin samantaisesti kuvaillen sen olevan erilaisissa tilanteissa käytyä viestintää siitä, kuinka joku tai jotkut ovat suoriutuneet annetusta tehtävästä. Palautteen tehtäviä ovat tutkineet esimerkiksi Ingen, Fischer ja Taylor (1979, 351-352), jotka viittaavat Locken (1968) näkemyksiin todeten palautteen yleisimpinä tehtävinä olevan ohjaaminen ja motivointi. Ohjaava palaute selkiyttää yksilöiden rooleja organisaatiossa tuoden esiin, millaista käyttäytymistä heiltä odotetaan. Motivoivaa palaute on puolestaan silloin, kun se tarjoaa informaatiota toiminnan tuloksista ja niihin liittyvistä palkkioista. (Okkonen 2000, 9-10.)

Deterlinen (1992, 299-300) mukaan palautteella on kaksi pääasiallista käyttötapaa, jotka ovat puutteellisen suorituksen korjaaminen ja parantaminen (formative feedback), sekä tunnustuksen antaminen onnistuneesta suorituksesta ja sen ylläpitäminen (reinforcing feedback). Okkonen ei tutkimuksessaan pidä näitä kahta eriävää näkemystä toisiaan poissulkevinä vaan kokee niiden ennemminkin täydentävän toisiaan. Hän toteaa, että tulkintojen valossa palautteen voidaan osoittaa toimivan sekä ohjaavassa että motivoivassa roolissa. (Okkonen 2000, 10-11.)

Okkonen kuvaa palautteen merkitystä viestinnän näkökulmasta todeten, että vain palautteen avulla voidaan tietää, onko viestintä onnistunut vai ei. Yleisesti ottaen viesti on informatiivinen vasta silloin, kun se informoi eli vastaanottaja ymmärtää sen sisällön lähettäjän haluamalla tavalla. Ainut varmistus viestinnän onnistumisesta on vastaanottajalta saatu palaute. Palaute voi muodostua kommunikaatioprosessiksi tai dialogiksi lähettäjän ja vastaanottajan välillä, jolloin informaatiota vaihdetaan niin kauan, että viesti tulee oikein ymmärretyksi. Palautteen antamisessa on kuitenkin muistettava, että viestin lähettäjän ei ole järkevää kysyä, onko vastaanottaja ymmärtänyt hänen lähettämänsä viestin, koska vain viestin lähettäjä voi määritellä viestin oikean tarkoituksen. Fiksumpaa on kysyä, millä tavoin vastaanottaja on ymmärtänyt viestin sisällön. (Okkonen 2000, 9-11.) Viestinnän palautetta on tarkasteltu erikseen luvussa 3.2.

Tutkijoiden yleisenä kiinnostuksen kohteena on se, kuinka palaute vaikuttaa palautteen saajaan. Tähän ei ole olemassa yksiselitteistä vastausta, koska vaikuttavuudessa keskeistä on, kuinka palautteen saaja ymmärtää palauteviestin sisällön. Voi olla, ettei vastaanottaja reagoi palautteeseen mitenkään. Toisaalta hän saattaa reagoida, mutta ei palautteen antajan haluamalla tavalla. Molemmissa tapauksissa palauteviestinnän voidaan katsoa epäonnistuneen. Palaute on onnistunut vain, jos se vaikuttaa vastaanottajaan halutulla tavalla. Tästä syystä on tärkeää, että palautteen antaja on itse hyvin perillä siitä, mitä hän haluaa palautteen antamisella saavuttaa. (Okkonen 2000, 11.)

Suomalaista työelämää moititaan usein palautteen vähäisyydestä. Tämä koskee sekä kiitosta hyvistä suorituksista, sekä rohkeutta ottaa puheeksi asioita, joita ei tehdä sovitulla tavalla. Jos palautteen määrä on liian vähäistä, se ei totuta työyhteisön jäseniä suhtautumaan palautteeseen normaalina osana työkäyttäytymistä. Tällöin satunnaisesti saatu palaute aiheuttaa helposti voimakkaita tunnereaktioita ja palautteen rakentava käsittely voi estyä. Myöskään kiitosta ei suomalaisissa työyhteisöissä jaeta kovin auliisti. Tämä herättää kummeksuntaa, sillä kiittämisen on todettu olevan yksi vahvimista tavoista vaikuttaa käyttäytymiseen. Kiitoksen kaltaisen myönteisen palautteen saaminen lisää hyvänolon tunnetta, tehostaa oppimista, kannustaa toimimaan, vähentää mielialan laskuja ja lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Salminen 2015, 144.)

Onnistuneeseen palautteen antamis- ja vastaanottamistilanteeseen liittyvät samat asiat kuin hyvään vuorovaikutukseen. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen vaativat vastavuoroista kunnioittamista ja toisen työn arvostamista. Palautteen antajan ja vastaanottajan välinen luottamus sekä molempien osapuolten mahdollisuus kuunnella ja osallistua palautetilanteeseen koetaan merkittäviksi palautteen onnistumisen kannalta. (Mattila 2013, 11.) Eryyisen tärkeää palautteen antamisessa on korostaa havaintoja. Palautteen antajan tulee kertoa, mitä hän näki, kuuli tai tunsu, sen sijaan, että hän tulkitsee toisen tekemistä kertomalla mitä toinen henkilö teki tai sanoi. (Weiss 1994, 22.)

Palaute on yksi keskeisimmistä esimiestyössä kehittymisen työvälineistä, mutta niin kauan, kun se mielletään vain esimiehen työkaluksi, estetään palautteen virtaaminen organisaatiossa alhaalta ylös ja sivusuuntaan. Tällöin palaute pysyy vain hierarkian ja kontrollin välineenä eikä kehittymisen ja uudistumisen tukena. Koska palaute on ennen kaikkea tiedon välittämistä, se kuuluu kaikille työyhteisön jäsenille. Eryyisen tärkeää palautteen saaminen on niille, jotka tekevät eniten päätöksiä, eli

johdolle. Esimiehet ovat näkyviä roolimalleja ja siksi he tarvitsevat paljon palautetta päätöksentekonsa tueksi. Jos he eivät sitä saa, heidän tekemänsä päätökset perustuvat vain valistuneisiin arvauksiin. (Ahonen ja Lohtaja-Ahonen 2014, 102, 105.)

Palautteen antamisen ja vastaanottamisen tulisi olla johtajan ja työntekijän välinen yhteinen teko. Johtaja on työntekijän kannalta merkittävin palautteen antaja ja samalla keskeisin henkilö uralla kehittymisen kannalta, mutta tämä pätee myös toisin päin. Työntekijän antama palaute on johtajalle merkittävintä kehittymistä ohjaavaa tietoa. Siinä missä palaute antaa työntekijöille tietoa siitä, miten he ovat onnistuneet työtehtävissään, johtajien saama palaute auttaa heitä näkemään, onko heidän toimintatavoissaan korjaamista. Lisäksi johtaja saa palautteen avulla tietoa siitä, millaista toimintaa häneltä odotetaan ja miten hänen tulisi jatkossa toimia. (Mattila 2013, 15.)

4.3.1. Palautteen merkitys työyhteisössä

Ken Blanchardin (1982) mukaan ihmiset kehittyvät kussakin työtehtävässä neljässä vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa uusi työtehtävä aloitetaan innokkaana ja usein vailla tehtävään vaadittuja taitoja. Silloin oppimisen tueksi tarvitaan rohkaisua ja ohjaavaa palautetta. Toisessa vaiheessa muodostuu ymmärrys siitä mitä ei osata ja innostus katoaa. Silloin ohjeiden lisäksi tarvitaan myös kannustusta. Kolmannessa vaiheessa tehtävä aletaan hallita, mutta työntekijä ei välttämättä vielä ihan täysin luota itseensä. Tällöin ei tarvita enää ohjeita, vaan dialogia esimiehen kanssa, jolloin omia ajatuksiaan voi reflektoida yhdessä toisen kanssa. Viimeisessä vaiheessa työntekijä osaa ja myös tietää osaavansa kyseisen työtehtävän. Silloin esimieheltä ei tarvita enää muuta kuin uusia haasteita ja tilaisuuksia oppia jotain uutta. Nämä kehitysvaiheet ovat keskeisiä palautteen antamisen näkökulmasta. Hyvin annettu palaute kertoo palautteen saajalle, miten hänen tulee toimia saavuttaakseen tavoitteensa ja auttaa häntä saavuttamaan seuraavan kehitysvaiheen. (Ahonen ja Lohtaja-Ahonen 2011, 71, 103-104.)

Palautteen avulla työnantaja voi osoittaa olevansa kiinnostunut siitä, mitä työntekijä tekee. Palaute on siten nopein tapa osoittaa työn merkitys. Kaikki haluavat rakentaa katedraalia ennemmin kuin kantaa kiviä. Kun ymmärtää, mistä kokonaisuudesta työ muodostaa osan, on helpompaa ymmärtää työn merkitys. Jotta työ voidaan kokea merkitykselliseksi, on siihen liittyvien tavoitteiden oltava ymmärrettävästi asetettuja ja haastavia siinä määrin, että ne ovat silti saavutettavissa. Työntekijöiden on koettava itsenäisyyttä ja vastuuta työtehtävien hoitamisesta kohtaan ja lisäksi heillä on oltava mahdollisuus saada palautetta. Kannustavan palautteen saaminen johtaa onnistumisen ja edistymisen tunteeseen, mikä vahvistaa merkityksellisyyden kokemista ja auttaa työntekijää saavuttamaan hyviä tuloksia. (Ahonen ja Lohtaja-Ahonen 2011, 17-18)

Palaute on myös varmin tapa lisätä onnistumisia. Onnistumisten näkeminen on asennekysymys. Jos esimies päättää nähdä onnistumisia, hän voi alkaa nähdä mukavia asioita ympärillään. Sen jälkeen hänen on vain osattava ja haluttava ottaa ne puheeksi. Usein onnistumisten osoittaminen tuottaa lisää onnistumisia. Kun työntekijä kokee, että esimies on huomannut hänen edistymisensä, hän saa kannustusta jatkaa samaan tapaan. Ilman palautetta työntekijä ei voi tietää, milloin ja miksi hän on

onnistunut. Kannustavan palautteen saaminen on erityisen tärkeää Blanchardin kuvaamassa toisessa ja kolmannessa kehitysvaiheessa, jolloin työntekijä huomaa työtehtävän olevan vaikeampaa, kuin hän luuli ja myös kun työtehtävään vaadittavat taidot on opittu, mutta omiin taitoihin ei välttämättä vielä luoteta. (Ahonen ja Lohtaja-Ahonen 2011, 19,21)

Palautteen avulla työntekijät voidaan pitää vastuullisina ja lisätä heitä itseään koskevaa ymmärrystä. Korjaavan palautteen tarkoituksena on antaa palautteen saajalle mahdollisuus korjata omaa toimintaansa vastaamaan yhteisiä pelisääntöjä ja työntekijän velvollisuuksia. Työntekijät on saatettava tietoiseksi siitä, että heidän teoillaan ja myös tekemättä jättämisellä on seurauksensa. Palaute on tähän yksinkertaisin keino. Jos työyhteisössä vallitsee löyhä vastuullisuuden kulttuuri, palaute voi olla ainut keino käynnistää vastuullisuuden rakentaminen. Palautteenannon lisääminen voi olla toimiva ratkaisu moneen työyhteisön ongelmaan. (Ahonen ja Lohtaja-Ahonen 2011, 23.)

5. TYÖELÄMÄN MUUTOS VAIKUTTAA VIESTINTÄÄN

Työelämän muutos tarkoittaa sopeutumista mm. maailman talouden muutokseen, globalisaatioon, väestön ikääntymiseen ja digitalisaatioon. Muutokset näkyvät tämän päivän työyhteisöissä muuttuneina ominaispiirteinä, joita ovat esimerkiksi hajautettu toiminta, verkostoituminen, matalat hierarkiat sekä tiimi- ja projektityö. Ei ole enää itsestään selvää, että työtä tehdään tietyssä paikassa, tiettyyn aikaan ennalta tiedossa olevassa järjestyksessä. (Juholin 2009b, 44-46.)

Tuorein työmarkkinoille siirtynyt sukupolvi pitää paikkaan ja aikaan sidottua työskentelyä täysin vanhanaikaisena. He haluavat itse vaikuttaa siihen, milloin ja missä työnsä suorittavat. Uusilla työelämätulokkailta on erilainen suhtautuminen työhön ja myös muihin ihmisiin. He ovat omaksuneet uudenlaisen kulttuurin, jossa ei ole kysymys vain tavoista toimia, vaan myös siitä, miten toisiin ihmisiin suhtaudutaan heidän asemasta ja sukupuolesta riippumatta. Tämä kulttuurimuutos näkyy työelämässä siten, että hierarkkisia raja-aitoja on jouduttu madaltamaan ja joissain tapauksissa ne on poistettu kokonaan. (Juholin 2009b, 44-46.)

Työn luonne on myös muuttunut radikaalisti viimeisten vuosikymmenten aikana. Vielä 50-60-luvulla työ oli suurelta osin lihasvoimaa hyödyntävää suorittamista, kun taas nykyajan tieto- ja palveluyhteiskunnissa 70 prosenttia työvoimasta työskentelee aloilla, joissa ollaan vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa. Noin joka toinen tekee nykyään tieto- tai asiantuntijatyötä, jossa informaatiota etsimällä, vastaanottamalla ja välittämällä kehitetään, luodaan uutta ja ratkaistaan ongelmia. Työn lopputulokseksi on usein analyysi tai johtopäätös, jonka pohjalta tehdään valintoja ja päätöksiä. Olennaista on, että työtä tehdään yhdessä muiden kanssa, tiimeissä tai projekteissa. Erilaiset sidosryhmät ja verkostot ovat keskeisessä roolissa tietotyöntekijän työssä. (Juholin 2009b, 21, 34-35.)

Perinteinen ajatus siitä, että viestintä on tiedon siirtämistä lähettäjältä vastaanottajalle, tulkittiin vanhoissa työorganisaatioissa tiedon valuttamiseksi esimiehiltä ja johdolta alas työntekijöille. Tämä ajatus perustui hyvin suoraviivaiselle ajattelulle, jossa työntekijät olivat vastaanottajia, eli objekteja ja todelliset toimijat, eli esimiehet ja johto, subjekteja. Edellä esitetty niin sanottu lääkeruiskumalli,

toimi ehkä vielä perinteisen tuotantotyön aikaan, mutta sitä ei tulisi näkyä enää tämän päivän tietojen palveluyhteiskunnassa. (Juholin 2009b, 58.)

Yksisuuntainen viestintämalli on yksinkertaisesti tullut tiensä päähän. Tämän päivän työntekijät odottavat työyhteisöltä muutakin kuin vain paikkaa ja olosuhteita elannon hankkimiselle. Työyhteisöltä edellytetään yhteisöllisyyttä ja tukea oman ammatti-identiteetin rakentamiseen. Työyhteisön halutaan olevan energisoiva, johon liittyviä ominaisuuksia ovat emotionaalinen yhteisöllisyys, yhdessä oppiminen ja tekeminen, vuorovaikutteinen, vastuullinen johtaminen ja vastuullinen yksilöviestintä, jossa työntekijöillä on oma-aloitteinen ja itseohjautuva rooli. (Juholin 2009b, 52.)

Uudenlaisen viestinnän tulee tapahtua siellä, missä ihmiset ovat ja työskentelevät ja missä he itse tuottavat ja vaihtavat tietoa ja kokemuksia. Tämän päivän asiantuntijaorganisaatioissa asiantuntijat ovat itseohjautuvia ja tasavertaisia tiedon tuottajia, jalostajia ja vaihtajia. He ovat kriittisempiä tiedon suhteen ja saattavat kyseenalaistaa johdon näkemyksiä. Asiantuntijat ja tietotyöläiset eivät ole enää vain tiedon vastaanottajia tai lähettäjiä, vaan he toimivat itse osana tiedon tuottamista ja välittämistä. (Juholin 2009b, 62.)

5.1. Tulevaisuuden työyhteisöviestinnän peruspilarit

Viestintää laajasti tutkineen Elisa Juholinin (2009) mukaan tulevaisuuden työyhteisöviestintä koostuu kuudesta työyhteisön sisäisen keskustelun ja yhteisöllisyyden peruspilarista. Ensimmäinen peruspilari on **vuorovaikutus**, mikä tarkoittaa sitä, että myös isoja ja tärkeitä asioita käsitellään vuorovaikutteisesti organisaation kaikkien tasojen kesken. Tämä ei kuitenkaan edellytä, että asioista ollaan aina samaa mieltä, tai että ne hyväksytään yksimielisesti, vaan että erilaiset mielipiteet saa tuoda esiin ja niitä arvostetaan. Toinen osatekijä on **ajantasaisen tiedon saatavuus**. Tällä tarkoitetaan sitä, että ajantasaisen ja oleellisen tiedon tulee olla koko ajan sitä tarvitsevien saatavilla. Tiedon saatavuus edellyttää, että jokainen työyhteisön jäsen ymmärtää myös roolinsa ja vastuunsa tiedon tuottamisessa, jalostamisessa ja välittämisessä. Kolmantena teemana on **työyhteisön rento ja vapaa-
muotoinen tunnelma**. Rennon ja vapaan ilmapiirin vallitessa jokainen uskaltaa tuoda mielipiteensä esille sekä kysyä ja kyseenalaistaa asioita. (Juholin 2009b, 63.) Jokaisella työyhteisön jäsenellä on keskeinen rooli työyhteisön tunnelman luojana ja tähän tarvitaan myös oikeanlaista suhtautumista ja kannustusta ylemmän johdon ja esimiehen tasolta. Esimies myös luo kulttuuria ja ilmapiiriä omalla esimerkillään.

Neljäs peruspilari on **vaikuttamisen mahdollisuus**. Tavoitteena on, että työyhteisössä jokaisella on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa sekä lähipiiriin, että koko organisaatioon niin pienissä, kuin suuremmissakin asioissa. Viidentenä on **oppiminen ja osaamisen jakaminen**. Tämä edellyttää käytännössä mutkatonta viestintää ja monisuuntaista palautteen antamista, joilla yksilöitä ja koko työyhteisöä tukeva jatkuva oppiminen ja osaamisen jakaminen mahdollistetaan. Tulevaisuuden työyhteisöviestinnän kuudes peruspilari on, että **työnantajan maine**, joka on osa työtä. Jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa maineen tuottamisesta omalla toiminnallaan ja heijastaa sitä ympäris-

töönä. Vastavuoroisesti organisaation maine heijastuu takaisin työntekijöihin ja heidän identiteettiinsä. Kaikkia näitä kuutta peruspilaria yhdistävä tekijä on, että toiminta ja viestintä tapahtuvat avoimilla foorumeilla, jotka yhdistävät organisaation verkostoihin ja toimintaympäristöön. (Juholin 2009b, 63.)

6. ISLAB, ITÄ-SUOMEN LABORATORIOKESKUKSEN LIIKELAITOSKUNTAYHTYMÄ

ISLAB, eli Itä-Suomen laboratorionkeskuksen liikelaitoskuntayhtymä on yhteensä noin 600 henkilöä työllistävä liikelaitoskuntayhtymä. Se on jaettu hallinnollisesti kolmeen aluelaboratorioon, joiden keskuspaikkakuntia ovat Kuopio, Mikkeli ja Joensuu. ISLABissa on yli 70 toimipistettä ja ne sijaitsevat eri puolilla Itä-Suomen aluetta. ISLAB sai alkunsa vuonna 2008, jolloin neljän sairaanhoitopiirin laboratoriotoinnint yhdistettiin yhdeksi koko aluetta palvelevaksi organisaatioksi. Perustamisvuoden jälkeen seuraavan neljän vuoden aikana toimintaan liittyivät mukaan 25 kunnan terveyskeskuslaboratoriot. (Punnonen 2015, 9,13.)

ISLABin toiminnan keskeisimpänä tavoitteena on tuottaa laboratoriopalveluita kustannustehokkaasti ja mahdollistaa asiantuntijapalvelut yhteisesti koko toiminta-alueella. ISLABin tuotantotoiminta, eli varsinainen analyysitoiminta on jaettu osaamisalueisiin, joissa kyseisen alueen asiantuntijat yhdessä sopivat alueensa toiminnan sisällöstä, ohjeistuksesta ja hankinnoista koko ISLABin tasolla. Osaamisalueiden toiminnassa on mukana edustajia kaikista aluelaboratorioista. Osaamisalueiden vastuulla on tuottaa työohjeet kyseisen osaamisalueen analyysimenetelmiin ja työpisteisiin. Ne myös vastaavat pääasiallisesti analyysitoimintaan liittyvästä tiedottamisesta. Osaamisalueilla sovitut toimintatavat otetaan käyttöön aluelaboratorioissa ja niitä käsitellään aluelaboratorioiden sisäisissä ryhmissä. Toiminnan tavoitteena on, että koko ISLABin alueella keskuslaboratorioissa, sairaalalaboratorioissa ja lähilaboratorioissa olisi käytössä yhtenäinen ja ajantasainen ohjeistus. (Punnonen 2015, 13-15.)

6.1. ISLAB asiantuntijaorganisaationa

Asiantuntijuus määritellään yleisesti erikoistumisena tietylle osaamisen tai taidon alueelle. Siinä perimmäinen kysymys on uusien ongelmien ratkaisutaitojen syntymisestä. Asiantuntijuus on tiedoista ja taidoista jalostunut tietämys, jonka ylläpitäminen edellyttää jatkuvaa kehittymistä, koska työelämän muutokset ovat nopeita. Tiedon tulva tämän päivän työelämässä on niin valtava, ettei kukaan pysty kaikkea tietoa hallitsemaan, mutta asiantuntijan tärkein rooli on kyetä yhdistelemään uutta tietoa aiempiin tietoihin ja luoda samalla uutta tietoa. Asiantuntijan ero aloittelijaan verrattuna on, että asiantuntija kykenee tunnistamaan ja huomioimaan samanlaisessa tilanteessa aiemmin tapahtuneet asiat. Asiantuntija osaa myös päätellä asioita organisoidummin kuin aloittelija, koska hänen tietovarantonsa asiaan liittyen on suurempi. Hän kykenee myös oikaisemaan päättelyketjuaan kokemuksensa avulla. Aloittelijan täytyy keskittyä tehtäväänsä tarkemmin kuin asiantuntijan. (Ahomäki 2014, 22.)

Asiantuntijaorganisaatiot voivat olla sekä liiketoimintayksiköitä että julkishallinnollisia yksiköitä. Oleellista on, että asiantuntijaorganisaation asiakkailta puuttuu jonkinlaista tietoa, tietämystä tai

muu ongelmanratkaisu, jonka he hankkivat asiantuntijoilta. Usein asiakas ei välttämättä edes tiedä, mikä hänen ongelmansa on, mutta ongelmaan liittyy oireita, joiden takia hän hakeutuu asiantuntijaorganisaation asiakkaaksi. Tämä pätee erityisen hyvin sosiaali- ja terveystieteiden asiantuntijaorganisaatioihin. Useinkaan tämän tyyppisissä organisaatioissa ei synny käsin kosketeltavaa tuotetta, vaan asia, josta maksetaan, on syntynyt asiantuntijan ajattelutoiminnan tuotteena. Kuitenkin lopputuotos muokataan usein myös fyysiseen muotoon, kuten esimerkiksi lääkärin epikriisi, markkinatutkimus, arkkitehdin piirustus tai konsultin selvitysraportti. (Pesonen 2007, 21-25.)

Yleensä asiantuntijaorganisaatioiden tärkein pyrkimys on saada palvelu tai tuote vastaamaan asiakkaan odotuksia. Toiminnan laadukkuutta valvotaan ahkerasti. Laadunhallinnassa ja -ohjauksessa keskeistä on erilaiset pätevyudet ja niiden varmistaminen, henkilöstön motivointi, innostus ja työolosuhteet. Asiantuntijat ovat usein korkeasti koulutettuja, työssään päteviä ja kokeneita ammattilaisia. Heidän työssään itsenäisyys korostuu ja heiltä odotetaan luovia ratkaisuja ja vastuun ottamista. Usein he ovat myös suoraan yhteydessä asiakkaisiin. Tyypillisiä asiantuntijaorganisaatioita ovat esimerkiksi yhteisöt, joissa työskentelee juristeja, insinöörejä, lääkäreitä ja hoitajia, kauppatieteilijöitä, suunnittelijoita, tutkijoita, mainonnan tekijöitä, mediaihmisiä, taiteilijoita, arkkitehteja, kouluttajia tai konsultteja. (Pesonen 2007, 21-25.)

Asiantuntijuuden katsotaan olevan erittäin riippuvaista hiljaisesta tiedosta. Asiantuntijuus on pääosin kokemuksen tuomaa, hiljaisen tiedon rikastuttamaa ja ajan kanssa kehittyneitä teoreettisen tiedon käytäntöön viestimistä. Tästä syystä asiantuntija nimikkeenä voi olla myös ongelmallinen. Nykyorganisaatioissa moniammatillisten tiimien ja työryhmien lisääntyminen ja fyysisesti hajautetun, mutta toiminnallisesti keskitetyn työn lisääntyminen asettavat haasteita ammatillisen osaamisen ja asiantuntijuuden nopeaan kehittymiseen. Kaiken kaikkiaan näkemys siitä, että asiantuntijuus on vahvasti sidoksissa hiljaiseen tietoon, ei tue ajatusta nopeasta kehittymisestä asiantuntijaksi. Työntekijällä tulisi olla mahdollisuus kehittyä asiantuntijaksi pikkuhiljaa ja tämä olisi huomioitava myös rekrytoinnissa, perehdytyksessä sekä henkilöstön kehittämisessä. (Ahomäki 2014, 22.)

ISLAB on tyypillinen esimerkki asiantuntijaorganisaatiosta, jossa työ koostuu asiantuntijatyöstä ja työn tuotannollisesta ohjauksesta varsinaisen substanssityön suorittamisen lisäksi. Organisaation toiminta on jaettu osaamisalueisiin, jotka muodostavat keskeisen osan asiantuntijatyöstä. Kuten muiden asiantuntijaorganisaatioiden tapaan, myös ISLABin kehitys on kulkenut viime vuosina kiihtyvällä vauhdilla kohti hajautettua virtuaaliorganisaatiomallia, jossa maantieteellisesti erillään toisistaan olevat asiantuntijat toimivat yhteistyössä keskenään kommunikoiden erilaisten sähköisten työympäristöjen välityksellä. Hajautetuissa organisaatioissa toimintatapoja kehitettäessä on kiinnitettävä erityistä huomiota sisäisen viestinnän toimivuuteen, tiedon jakamiseen ja sen yhteiseen käytettävyyteen sekä näistä tekijöistä osaltaan muodostuvan asiantuntijuuden kehittymiseen. (Punnonen 2015, 9,15.)

7. TYÖNTEKIJÄN OPPAAN LAADINTAPROSESSI

Nyky-yhteiskunta ja organisaatioiden toiminta painottuvat yhä enemmän tietoon ja sen hallintaan. Tiedon määrä kasvaa jatkuvasti kiihtyvällä vauhdilla ja tämän hallitsemiseksi organisaatioissa tarvitaan aivan uudenlaista ajattelua. Tiedon tulva on aiheuttanut sen, että tietoa on kyllä saatavilla runsaasti, mutta yhä useammat ihmiset kokevat olevansa yhä tietämättömpiä monista asioista. Tämän ongelman ratkaisemiseksi tarvitaan täsmätietoa, eli tiedon massasta täytyy pystyä poimimaan olennainen, itseä ja omia tarpeita palveleva tieto mahdollisimman helposti, jottei tiedon hakuun itessään kulu kohtuuttomasti aikaa. (mukaillen Moilanen, Ojasalo ja Ritalahti 2015, 13.) Näiden lähtökohtien pohjalta on laadittu opinnäytetyöni produktiivinen osa, työntekijän opas (liite 2), joka toteutettiin kehittämistyönä Itä-Suomen laboratorokeskuksen liikelaitoskuntayhtymälle, ISLABille.

Kehittäminen on nykyään keskeinen osa lähes jokaista tehtävää ja toimenkuvaa. Kehittämistyöllä voidaan esimerkiksi pyrkiä luomaan uusia toimintatapoja, menetelmiä, tuotteita tai palveluja. Organisaatiot voivat kehittämistyön avulla mm. parantaa kannattavuuttaan, testata ja kaupallistaa uusia toimintamalleja, tavaroita ja palveluita, luoda uusia ja toimivampia organisaatorakenteita ja motivoita henkilökuntaa, tehostaa toimintaansa ja kehittää prosesseja sekä ratkaista organisaatiossa ilmenneitä ongelmia. (Ojasalo ym. 2015, 11-12.)

Kehittämistyöiden avulla voidaan myös luoda uudenlaista osaamista. Osaamisen merkitys osana liiketoiminnan kehittämistä kasvaa koko ajan. Tämän myötä myös työntekijöiden vaatimukset kasvavat. Työntekijöiden tulee tulevaisuudessa olla osaajia, jotka kykenevät työyhteisön jäsenenä kehittämään organisaation toimintaa ja omaa työtään. Parhaiten tämä tarve voidaan täyttää, kun tulevat työntekijät voivat jo opiskeluaikanaan osallistua aktiivisesti erilaisiin työelämän kehittämistöihin ja kehittää omaa oppimistaan niiden avulla. Kehittämistöiden myötä opitaan mm. suunnitelmallisuutta, järjestelmällisyyttä, itsenäistä ajattelua ja kriittisyyttä. Lisäksi saadaan valmiuksia tiedonhankintaan ja hankitun tiedon arviointiin, lähdeainoston käyttöön sekä suullisen ja kirjallisen ilmaisun harjoitteluun. Kun oppimisen lähtökohtana on aito työelämän kehittämishanke, voidaan puhua kehittämispohjaisesta oppimisesta. Tällaisen oppimisen keskeisiä piirteitä ovat autenttisuus, kumppanuus, kokemuksellisuus, tutkimuksellisuus ja luovuus. (Ojasalo ym. 2015, 14-15.)

Tämän kehittämistehtävän taustalla on ollut yksi ISLABin sisäisen viestinnän haasteista liittyen työntekijöitä koskevan tiedon hajanaisuuteen ja siihen, ettei välttämättä ole selvää, mistä tietoa eri asioista voidaan hakea. Työntekijän oppaan tarkoituksena on koota yhteen ISLABin työntekijöitä keskeisesti koskevia asioita ja helpottaa heidän tiedon hakuprosessiaan. Opasta ei ole tarkoitettu korvaamaan ISLABissa jo olemassa olevaa ohjeistusta, vaan sen tarkoituksena on toimia virallisen ohjeistuksen tukena.

Työntekijän opas on tarkoitettu julkaista sähköisessä muodossa ISLABin intranetistä, mistä jokainen voi halutessaan tulostaa sen myös paperiversiona. ISLABin toimitusjohtaja on myöntänyt luvan opinnäytetyön ja oppaan toteuttamiselle 19.11.2015. (Liite 1.)

Työntekijän opasta (liite 2) laadittaessa lähteenä on käytetty pääasiallisesti ISLABin omia ohjeita ja asiakirjoja. Oppaan jäsentelyyn ja rakenteeseen on haettu mallia erilaisista internetissä julkaistuista perehdytysoppaista ja -malleista. Myös toimeksiantajan ehdotukset ja toiveet oppaan halutusta sisällöstä on huomioitu. Käytetyimpinä tiedonhakulähteinä ovat olleet internetin Theseus-tietokanta ja Savonia-Finna -tietokanta. Työn teoriaosuuden laadinnassa lähdeaineistoa on pyritty käyttämään mahdollisimman monipuolisesti ja kirjallisuuden lisäksi työn teoriaosuuden laadinnassa on käytetty myös muunlaisia lähteitä, kuten videoluentoja ja radiohaastatteluja. Työn luotettavuutta ja ajankoh-taisuutta on pyritty lisäämään käyttämällä mahdollisimman tuoretta lähdeaineistoa. Tästä huolimatta erityisesti viestinnän teoriaan liittyvä lähdeaineisto on suhteellisen vanhaa. Nämä alkuperäislähteet on kuitenkin haluttu tarkoituksellisesti ottaa osaksi lähdeaineistoa, koska niihin viitataan edelleen tuoreemmissa aihetta käsittelevissä teoksissa. Tältä osin myös vanhempaa lähdeaineistoa voidaan pitää luotettavana.

7.2. Oppaan rakenne ja käyttö

Työntekijän opas on suunniteltu ISLABin henkilökunnalle. Alun perin tarkoitukseni oli, että opas suunnataan kaikille ISLABissa työskenteleville henkilöille, mutta käytännössä opas ei välttämättä palvele yhtä hyvin koko ISLABin henkilökuntaa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö jokainen voisi hyö-tyä oppaasta joltain osin. Tarkoituksena on, että oppaan sisältö elää organisaatiossa tapahtuvien muutosten mukana ja muokkautuu myös käyttäjiltä saadun palautteen kautta yhä toimivammaksi. Opasta tullaan päivittämään säännöllisesti.

Oppaassa keskitytään työntekijöitä ja organisaatiota koskeviin asioihin, eikä erikseen työvaiheisiin tai työn suorittamiseen. Aiheet ovat ennestään tuttuja ja suurin osa sisällöstä on poimittu ISLABin omista ohjeista ja asiakirjoista. Oppaan tarkoituksena on koota nämä asiat yhteen ja toimia ikään kuin sisällysluettelona laajempaan kokonaisuuteen. Ajatuksena on, että opasta voidaan käyttää pe-rustietolähteenä, kun työntekijään liittyvä asia täytyy nopeasti tarkistaa. Tällä tavoin pyritään turvaa-maan yksi yhteisöviestinnän peruspilareista, eli ajantasaisen tiedon saatavuus juuri silloin, kun sitä tarvitaan (vrt. Kappale 4.1). Mikäli opas ei itsessään anna vastausta, sen avulla voidaan siirtyä laa-jempaan tietolähteeseen helposti, kun tiedetään mistä lisätietoa löytyy.

Oppaan sisällössä ja rakenteessa on pyritty kiinnittämään huomiota sisäisen viestinnän keskeisiin teemoihin ja korostamaan sanoman informatiivisuutta (vrt. kappale 3). Erilaiset viestinnän vastaan-ottokäytännöt (vrt. kappale 3.5) huomioiden oppaasta on pyritty laatimaan mahdollisimman ymmär-rettävä ja sen toteutuksessa on pyritty välttämään viestinnälle tyypillisimpiä häiriötekijöitä (vrt. kap-pale 3.4). Sanoman ymmärrettävyyttä on pyritty lisäämään mm. kiinnittämällä erityistä huomiota kieliasun helppouteen ja välttämällä liian monimutkaisia tai pitkiä lauserakenteita.

Yhtenä tärkeimpänä tavoitteenani oli pyrkiä luomaan oppaasta ulkoasultaan kiinnostava. Aiemmistä ISLABin asiakirjoista poiketen, pyrin käyttämään oppaassa enemmän värejä ja kuvia, jotka tekevät ulkoasusta mielekkäämmän. Kuvien läpikäynti on tutkitusti yksi viestinnän vastaanottokäytännöistä, joka auttaa viestin vastaanottajaa luomaan mielikuvan viestin sisällöstä. Ne myös tekevät tekstistä

helpommin lähestyttävän (vrt. kappale 3.5). Tärkeimpiä ja huomioimisen arvoisia asioita on sijoitettu tekstissä erillisiin lokeroihin, jolloin esimerkiksi alkuperäislähteet ja aiheeseen liittyvät lomakkeet löytyvät helposti.

Oppaan tekstisisällössä on pyritty korostamaan oleellisia asioita ja asiasanoja sinisellä huomiovärillä, jolloin kiireisellä hetkellä ei tarvitse lukea koko kappaletta ymmärtääkseen, mistä tekstissä on kysymys. Tällä tavoin on myös pyritty helpottamaan lukijaa havaitsemaan tekstistä tiettyjä avainsanoja, joiden avulla lukijan on helppo tarttua aiheeseen ja luoda itselleen mielikuva tekstin sisällöstä (vrt. kappale 3.5). Jokaisen kappaleen jälkeen on viittaus alkuperäiseen ohjeeseen tai muuhun lähteeseen, josta aiheesta löytyy enemmän tietoa. Osaan viitatuista kohdista on lisätty linkitys, jolloin oppaan verkkoversiosta pääsee etenemään tekstikohtaa klikkaamalla suoraan viitattuun asiakokonaisuuteen. Lähdeviittaukset on merkitty yläindeksinumeroilla. Tekstin havainnollisuutta on pyritty lisäämään avaamalla vaikeaksi katsottuja määritelmiä ja välttämään liikaa käsitteellisyttä.

Opas on jaettu sisällöllisesti kolmeen osioon, joista ensimmäisessä käsitellään ISLABia organisaationa ja käydään läpi sen toimintaa ja rakenteita (kappaleet 2-3). Näissä alkuosan kappaleissa käsitellään mm. ISLABin toimintaa ohjaavia periaatteita ja tavoitteita, kuten perustehtävää ja arvoja. Pyrkimyksenä on ollut tiivistää nämä aiheet selkeään muotoon ja koota ne yhtenäiseksi kokonaisuudeksi yhteen kappaleeseen. Omaksi kokonaisuudeksi on otettu myös ISLABin osaamisalue toiminta ja oppaaseen on liitetty lyhyt kuvaus kustakin ISLABissa tällä hetkellä toimivasta osaamisalueesta.

Oppaassa mainitaan, että ISLAB on jaettu hallinnollisesti neljään aluelaboratorioon, joiden keskuspaikkakuntia ovat Kuopio, Mikkeli, Joensuu ja Savonlinna (2016). Opinnäytetyöni viitekehyksessä puhutaan kuitenkin kolmesta aluelaboratoriosta, koska vuoden 2017 alusta voimaan astuneen rakennemuutoksen seurauksena ISLAB koostuu 1.1.2017 alkaen kolmesta aluelaboratoriosta, joita ovat Pohjois-Savon, Pohjois-Karjalan ja Etelä-Savon aluelaboratoriot. Aluelaboratorioiden keskuspaikkakuntia ovat Kuopio, Joensuu ja Mikkeli. (Punnonen ja Tervala 2016.)

Toisessa osiossa käsitellään työntekijän roolia sekä hänen oikeuksiaan, vastuutaan ja velvollisuuksiään työntekijänä (kappaleet 4-8). Aikaisemmin ISLABin ohjeistuksessa on ollut maininta, että työntekijän vastuulla on huolehtia resurssien järkevästä käytöstä, mutta missään ei ole listattu niitä asioita, joiden ajatellaan olevan resurssien järkevää käyttöä. Tällaista listaa ei laadittu myöskään tähän yhteyteen, koska resurssien järkevä käyttö on aina tapaus ja tilannesidonnaista, mutta sen sijaan oppaassa nostettiin esille niitä asioita, joiden ei katsota olevan resurssien järkevää käyttöä.

Oppaan toisen osan kappaleet 4-8 käsittelevät myös palkkausta ja palkitsemisjärjestelmää, lomaa, työterveyshuoltoa ja työhyvinvointia. Kolmas osio sisältää yleisiä ohjeita liittyen työntekijää koskeviin asioihin ja toimintatapoihin (kappaleet 9-17). Näitä ovat esimerkiksi työsuojelu, koulutus, perehdytys, rekrytointi, matkustaminen sekä yhteistyö- ja luottamusmiestoiminta.

8. POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia Itä-Suomen laboratoriokeskuksen liikelaitoskuntayhtymälle työntekijän opas. Työn tavoitteena oli koota yhteen ISLABin työntekijöitä keskeisesti koskevaa tietoa ja helpottaa heidän tiedon hakuprosessiaan. Alun perin tarkoitukseni oli kerätä oppaan julkaisemisen jälkeen oppaasta palautetta ISLABin intranetin yleisellä keskustelupalstalla ja tarkastella sitä osana opinnäytetyöni teoriaosuutta. Ajatukseni oli tätä kautta koota käyttäjien kokemuksia ja kommentteja liittyen oppaaseen. Vaihtoehtoisesti ilmoitin kommentteja varten myös oman sähköpostiosoitteeni. Ajattelin, että keskustelun avaus keskustelupalstalla rohkaisee työntekijöitä käyttämään yleistä keskustelualustaa, joka on ollut käytössä uuden intranetin myötä keväästä 2016. Avasin keskustelun keskustelupalstalla lokakuussa 2016. Joulukuun 2016 loppuun mennessä en ollut saanut yhtään kommenttia keskustelupalstan kautta. Sähköpostiin kautta kommentteja tuli muutama. Tästä johtuen en voi tässä yhteydessä arvioida, kuinka hyvin opinnäytetyön tavoite on saavutettu, koska oppaan käyttöön ja sen toimivuuteen liittyvä palaute puuttuu. Tästä syystä opinnäytetyöhön liittyvä pohdinta on kohdennettu ISLABin uusiin viestintäfoorumeihin ja niiden vähäiseen käyttöön mahdollisesti vaikuttaviin tekijöihin.

8.1. Viestintäfoorumit ja viestintäteknologia ISLABissa

Fyysisellä työtilalla tarkoitetaan pääasiassa foorumia, jossa tehdään työtä, vietetään taukoja ja kommunikoidaan kollegojen ja asiakkaiden kanssa (Juholin 2009b, 73). ISLABissa työtilat koostuvat pääasiassa monista erilaisista laboratorioympäristöistä. Osa henkilöistä työskentelee pienessä terveystieteiden keskuslaboratoriossa, jossa ollaan tiiviisti vuorovaikutuksessa asiakkaiden ja terveystieteiden keskuslaboratorion henkilökunnan kanssa, mutta lähin oman alan kollega voi olla monien kymmenien kilometrien päässä. Toinen osa ISLABin henkilökunnasta työskentelee suurissa keskuslaboratorioissa, joissa työtä tehdään useiden kollegojen kanssa, mutta asiakkaisiin ei välttämättä olla minkäänlaisessa kontaktissa.

Viestinnän näkökulmasta on tärkeää, että organisaatiossa on käytössään toimivat sisäisen viestinnän kanavat, jolloin tieto tavoittaa yhtä lailla heidät, jotka työskentelevät yksin asiakasrajapinnassa, kuin taas sen osan henkilökuntaa, jotka kommunikoivat pääsääntöisesti vain omien kollegojen kanssa. Viestinnän on myös toimittava saumattomasti henkilöstön kesken toimipaikasta ja niiden välisistä eroista ja etäisyyksistä huolimatta.

Viestintäteknologia on helpottanut yhteydenpitoa ja työntekoa huomattavasti. Viestintäteknologialla tarkoitetaan niitä teknologioita ja viestinnän teknisiä muotoja, joita työntekijät käyttävät kommunikoidessaan toisten kanssa. Yleisimpiä ovat mm. internet, sähköposti, erilaiset pikaviestimet, intranet, blogit ja erilaiset mobiilit viestintäverkot. Myös erilaiset verkkopohjaiset yhteistyöalustat saattavat nykyään tukea, tai osittain jopa korvata fyysisiä työtiloja. Esimerkiksi virtuaaliset verkkokokoukset ovat yhä kasvavassa määrin korvanneet perinteisiä kasvokkain tapahtuvia kokouksia. Ne mahdollistavat useamman ihmisen osallistumisen samanaikaisesti riippumatta heidän sen hetkisestä olinpai-

kastaan. Virtuaalipalaverit mahdollistavat omalta osaltaan uudenlaisen toiminta- ja viestintäkulttuurin, jossa korostetaan keskusteleavuutta ja kaikkien ottamista mukaan yhteisten asioiden käsittelyyn. (Juholin 2009b, 74.)

Monet asiantuntijaorganisaatiot ovat viime vuosina kehittyneet kiihtyvällä vauhdilla kohti hajautettua virtuaaliorganisaatiomallia, jossa maantieteellisesti kaukana toisistaan toimivat asiantuntijat työskentelevät keskenään sähköisten etäyhteyksien välityksellä. Tämä trendi on ollut havaittavissa myös terveydenhuollon organisaatorakenteiden osalta, ja ISLAB on tästä yksi esimerkki. Vuodesta 2010 lähtien ISLABin päätoimipaikkojen välillä on ollut käytössä videoyhteys ja järjestelmää on vuoteen 2016 mennessä laajennettu kattamaan lähes kaikki ISLABin toimipisteet. Kameralla varustettu etäyhteysjärjestelmä mahdollistaa kokouksiin ja koulutustapahtumiin osallistumisen pitkänkin matkan päästä ja samalla välttää runsaalta matkustamiselta ja osittain epämuikavalta ja tehottomalta ajankäytöltä. (Punnonen 2015, 9, 15-16.)

Videopalaverit tuovat helpotusta kokouskäytäntöihin, mutta niillä ei silti saavuteta kaikilta osin samaa hyötyä, kuin perinteisissä kasvokkain tapahtuvissa palavereissa (Juholin 2009b, 74). Aidossa vuorovaikutustilanteessa henkilöt tutustuvat paremmin toisiinsa ja heidän välilleen muodostuu kiinteämpi luottamussuhde. ISLABissa virtuaalipalaverit ovat vielä suhteellisen tuore ilmiö ja luottamussuhteita on ehtinyt syntyä jo aiempien kokouskäytäntöjen aikaan (Punnonen 2015, 16.), mutta tämä ei pois sulje perinteisten tapaamisten tärkeyttä jatkossakaan. Esimerkiksi uusien työntekijöiden tutustuminen muihin ryhmän jäseniin voi jäädä vaillinaiseksi, mikäli kasvokkain tapahtuvat tapaamiset puuttuvat kokonaan. Perinteisiä palavereita voidaan kuitenkin videoyhteyksien ansiosta järjestää huomattavasti harvemmin.

Vaikka ISLABissa hyödynnetään jo hyvin aktiivisesti videoneuvottelumahdollisuutta, muiden uudempien viestintäteknologioiden käyttö on vielä varsin vähäistä. Vaikka videoneuvottelut tapahtuvat Microsoftin valmistaman kaupallisen viestintäsovelluksen, LYNCin kautta ja sen käyttö on jo suhteellisen tuttua, saman palvelun mahdollistamia muita reaaliaikaisia viestintäkanavia, kuten chatia tai live-puheluita ei hyödynnetä juuri ollenkaan. Päivittäinen viestintä ISLABin sisällä tapahtuu edelleen pääsääntöisesti sähköpostin välityksellä. Vuonna 2016 päivitetty intranet mahdollistaa myös eri ryhmien työskentelyn omilla verkkopohjaisilla työskentelyalustoilla ja yhteisen keskustelun käymisen ISLABin sisäisillä keskustelupalstoilla, mutta myös näiden viestintäfoorumien käyttö on ollut vielä varsin vähäistä. ISLABissa on siis tarjolla nykyaikaiset viestintäforumit, jotka voisivat toimia käytännössä huomattavasti tehokkaammin, kuin sähköposti, mutta jostain syystä niitä ei ole opittu hyödyntämään.

8.2. Syitä uusien viestintäfoorumien vähäiseen käyttöön

Yksi syy uusien viestintäfoorumien vähäiseen käyttöön saattaa olla tiedon ja uskalluksen puute. Keskustelupalstan käyttöä saatetaan arastella, koska ei uskalleta tuoda omia ajatuksia kaikkien tietoisuuteen. Vapaa-ajalla omaa elämää jaetaan sosiaalisessa mediassa, mutta työyhteisön sisällä vastaanlainen avoimuus koetaan ehkä vielä vieraaksi. Ei välttämättä ole selvää näkemystä siitä,

minkä tyyppisiä asioita keskustelupalstalla voisi käsitellä. Toinen syy keskustelupalstan vähäiselle käytölle voi olla se, että ISLABissa tiedottaminen on tähän mennessä suuntautunut lähinnä johdon suunnalta työntekijöille ja avoimempi ja keskustelevampi kulttuuri tekee vasta tulooan. Tämä saattaa aiheuttaa sen, että kukaan ei uskalla avata keskusteluja, koska odotetaan aloitteen tulevan ylemmältä taholta.

LYNCin chattia ja live-puhelua hyödynnetään videoneuvottelujen lisäksi hyvin rajallisesti ja tähän saattaa olla syynä, että LYNCin käyttö edellyttää päätteelle kirjautumista omilla henkilökohtaisilla verkkotunnuksilla. Joissain ISLABin yksiköissä, joissa työskentelee useampi työntekijä samanaikaisesti, käytetään päätteille kirjautumiseen työyksikön yleisiä käyttäjätunnuksia. LYNCin käyttö ei ole mahdollista yleisillä käyttäjätunnuksilla, joten tämä voi olla yksi syy siihen, miksi viestiminen LYNCin välityksellä jää vähäiseksi rutiinityön lomassa.

Intranet toimii hyvin sähköisenä ilmoitustauluna ja sieltä uusimmat tiedotteet ja ilmoitukset ovat helppoja kaikkien nähtävillä. Intranetin pääsivu näkyy kaikille samanlaisena, kirjautumistunnuksista riippumatta, mutta esimerkiksi intranetin sisältämien, ryhmäkohtaisten työskentelyalustojen käyttö edellyttää ainakin joiltain osin päätteelle kirjautumista omilla verkkotunnuksilla. Tämä saattaa vaikuttaa siihen, miksi ryhmien yhteisiä työskentelyalustoja käytetään vielä toistaiseksi hyvin vähän. Toinen syy on varmasti myös se, että verkkoalustoilla työskentely on vielä suhteellisen uusi asia, eikä siihen ole saatu vielä riittävästi ohjeistusta.

Miksi sitten päätteille ei voisi kirjautua aina pääsääntöisesti omilla henkilökohtaisilla verkkotunnuksilla? Osa työntekijöistä saattaa kokea tämän hankalaksi ja myös osittain tietosuojauhkaksi, koska omilla tunnuksilla kirjautuessa henkilökohtaiseen sähköpostiin on suora pääsy. Tästä huolimatta päätteille kirjautuminen yhteisillä verkkotunnuksilla saattaa olla suurelta osin myös opittu tapa, eikä sille välttämättä ole todellisuudessa niin päteviä perusteita, kuin mitä työyhteisön sisällä annetaan ymmärtää. Suurin osa päätteistä on yhden työvuoron aikana pääsääntöisesti yhden ihmisen käytössä ja tietojen salaamiseksi päätteen voi tarvittaessa lukita, jolloin muut eivät voi käyttää sitä. Omilla verkkotunnuksilla kirjautuminen helpottaisi huomattavasti uudempien viestintäkanavien käyttöä ja myös sähköpostiin olisi suora pääsy, toisin kuin yleisillä tunnuksilla, jolloin sähköpostiin täytyy aina erikseen kirjautua verkkoselaimen kautta.

Aiemmin esitettyä näkemystä siitä, että epävarmuus ja tiedon puute olisivat syynä uusien viestintäfoorumien vähäiseen käyttöön tukee myös Ervastin (2016) Fakta-lehdessä julkaistava artikkeli, jossa hän on tuonut esille ProComin toimitusjohtaja Elina Melginin, Liikenneturvan viestintäpäällikkö Kaisa Haran, Helsingin kaupunginteatterin teknisen johtaja Antti Rehtijärven ja Trainer's Housen varatoimitusjohtaja Antti Ahon ajatuksia liittyen siihen, miksi digitaalisten viestintäkanavien käyttöön-otto ja tehokas käyttö ovat niin vaikeita. Yleinen näkemys oli, että teknologia itsessään ei ratkaise ongelmaa, vaan täytyy myös olla riittävästi ohjeistusta ja tietoa uusien kanavien käytöstä. Melginin mukaan "Ihmiset on motivoitava käyttämään uutta välinettä ja heidän pitää ajatella, että he löytävät sieltä jotain oppimisen kannalta henkilökohtaista". (Ervasti 2016, 34-35.)

Yksi ratkaiseva tekijä voi olla myös se, että vaikka monissa organisaatioissa on alettu hyödyntää laajemmin digitalisaatioon mahdollisuuksia osana viestintää, toiminnan johtaminen ei välttämättä ole kenenkään vastuulla. Tätä mieltä on ainakin tietohallintojen palvelutalo Sofigaten liiketoimintajohtaja Katri Kolesnik (2016), joka toteaa digitalisaatiokehityksen jarruna olevan selkeän johtajuuden puuttuminen. Hänen näkemyksensä pohjautuu Sofigaten, Tieto- ja viestintätekniiikan ammattilaisten sekä Aalto-yliopiston tekemään tutkimukseen, jonka mukaan digitalisaatio on muuttanut tietohallinnon roolia 70 prosentissa yrityksistä ja organisaatioista. Tästä huolimatta lähes puolessa yrityksistä digitalisaatio johtamiseen ei ole nimetty ketään vastuuhenkilöä. Erityinen digitalisaatiojohtaja on vain kolmessa prosentissa organisaatioita. (Törmänen 2016, 19.)

Timo Nurmi (2014-09-12) esitteli Elisan webinaariesityksessä eräänlaista organisaation sisäisen viestinnän apuvälinettä, Yammeria, joka toimii ikään kuin yrityksen sisäisenä sosiaalisena medianä. Nurmen mukaan tärkeintä tämän kaltaisen palvelun käyttöön otossa on, että ennen käytön aloittamista kartoitetaan henkilökunnan osaamista ja valmiuksia sovelluksen käyttöön liittyen ja järjestetään jo alustavaa käyttöön liittyvää koulutusta. Kartoituksen jälkeen voidaan perustaa muutamista innokkaista ja taidoiltaan valmiutuneista henkilöistä pilottiryhmä ja käydä heidän kanssaan läpi ohjelman tarjoamia mahdollisuuksia ja mikä tärkeintä, luoda sovellukseen ennakkosisältöä. Tämä on tärkeää siksi, että jos verrataan organisaation sisäistä viestintämediaa esimerkiksi Facebookiin, niin tiedetään, ettei kukaan Facebookin käyttäjä aloita käyttöä lukemalla käyttömanuaalia, vaan ensisijaisesti uudet käyttäjät katsovat, mitä kaverit ovat tehneet ja kommentoineet. Oma käyttö aloitetaan muiden käyttäjien mallin mukaisesti. Jos organisaation oma viestintäfoorumi on tyhjä sillä hetkellä, kun valtaosa aloittaa sen käytön, on hyvin todennäköistä, ettei kukaan uskalla aloittaa keskusteluja. Siksi on tärkeää, että sovelluksessa on jo valmiita sisältöä siinä vaiheessa, kun sen käyttöä aloitetaan laajemmin. Tällöin ihmisten on helpompi päästä siihen mukaan. Kun käyttö on aloitettu, kartoitetaan jälleen osaamista ja järjestetään lisäkoulutusta. (Hentula ja Nurmi 2014-09-12.)

Nurmen (2014-09-12) mukaan Yammerin kaltaisen, organisaation sisäisen sosiaalisen median pää tarkoitus ei ole se, että kaikkien täytyisi syöttää sinne jatkuvasti omia kommentteja, vaan tärkeämpää on sen luoma yhteisöllisyyden tunne. Tämä tunne muodostuu siitä, että ihmiset kokevat olevansa mukana ja osa porukkaa, kun pääsevät näkemään keskustelujen sisällön ja osallistumaan niihin, jos kokevat sen tarpeelliseksi, mutta kenellekään ei muodostu tunne, että keskusteluihin osallistumiseen painostettaisiin. (Hentula ja Nurmi 2014-09-12.)

8.3. Miksi uusia viestintäfoorumeja tarvitaan?

Miksi uudenlaiset viestintäfoorumien käyttö sitten olisi niin toivottavaa? Suurin syy on se, että uusien ja nykyaikaisempien viestintäkanavien kautta keskustelua voidaan käydä nopeammin ja ryhmissä käytävä keskustelu on tehokkaampaa yhteisellä keskustelualustalla, kuin sähköpostin välityksellä. Sähköposti koetaan tänä päivänä jo vanhanaikaiseksi ja tehottomaksi viestintävälineeksi ja joidenkin asiantuntijoiden mukaan tietotyössä sähköpostin käyttö tulisi unohtaa kokonaan. Vapaa-ajalla useimmat henkilöt käyttävät viestintään jo nykyaikaisempia välineitä, mutta monet työpaikat tulevat

tässä suhteessa vielä jäljessä. Sähköpostia käytetään myös useissa työyhteisöissä väärin. Sinne saatetaan esimerkiksi arkistoida tietoa, jonka tarkoituksenmukaisempi paikka olisi jossain aivan muualla. (Antman, Kirmanen ja Raunia 2015-20-04.)

Moni tietotyöläinen tuskailee jatkuvan sähköpostitulvan kanssa ja lukemattomat viestit hautautuvat uusien alle. Lopulta viestit alkavat jäädä käsittelemättä ja niihin ei enää vastata. Mitä enemmän tätä tapahtuu, sähköposti viestintämuotona muuttuu entistä tehottomammaksi. Siitä huolimatta sähköpostin suosio vain kasvaa. Yhdysvaltalainen markkinatutkimusyhtiö Radicati Group laski, että maailman ihmiset lähettävät joka päivä 182 miljardia sähköpostia - eli 67 biljoonaa viestiä vuodessa. Aktiivisia sähköpostitilejä oli 3,9 miljardia. Syy suosioon on se, että käytännössä kaikille luodaan työpäivän kautta sähköpostitili eikä vaihtoehtoisista viestintäkanavista välttämättä edes mainita. (Mukaiillen Rainisto 2014, 29.) Tällöin on luontevaa, että työntekijät myös käyttävät pääasiallisesti viestinnässään sähköpostia.

Sähköpostin nähdään nykyään lisäävän haitallisesti työyhteisön sisäistä informaatiotulvaa ja sen on todettu laskevan työtehoa, koska sähköpostin kautta tietoa välitetään yksinkertaisesti liikaa. Tästä saattaa olla seurauksena se, että oleellinen tieto ei tavoita vastaanottajia oikea-aikaisesti tai että tärkeisiin kysymyksiin ei saada lainkaan vastauksia. (Antman ym. 2015-4-20.) Eräs ulkomaalainen teknologiayhtiö on onnistunut tehostamaan toimintaansa ja siirtymään pysyvästi nelipäiväiseen työviikkoon luopumalla täysin sähköpostin käytöstä sisäisessä viestinnässä. Heidän mukaansa sähköpostitse käydyt keskustelut kapseloivat tietoa, koska keskustelun ulkopuoliset henkilöt jäävät myös tiedon ulkopuolelle. He ovat korvanneet sähköpostit yhteisellä verkkoalustalla, joissa näkyvät kaikki yhtiön projektit ja niiden reaaliaikainen tilanne ja joihin kaikilla on vapaa pääsy. (Amiune ja Renella 2015-08-01.)

Sisäisen viestinnän konsultti Heidi Selkäinaho uskoo, että sähköpostin korvaaminen uusilla pikaviestimillä ja yhteistyökaluilla johtaa ongelmanratkaisun tehostumiseen, koska kysymyksen voi esittää kerralla kaikille, ja siihen voi vastata kuka tahansa. Parhaimmillaan tämä johtaa myös tiedonkulun tasa-arvoistumiseen, kun tietoa ei enää piiloteta rajattuihin sähköposteihin. Ryhmächattien ansiosta asioita käydään todennäköisesti perusteellisemmin läpi. Kommunikointi on myös chateissa vapaamuotoisempaa kuin sähköpostitse, mikä voi madaltaa viestittelykynnystä, tuoda kollegoita lähemmäs toisiaan ja lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Selkäinaho toteaa, että "Yhteistyökaluissa on helppo kerätä ideoita muilta ja tehdä pikakyselyitä, eli joukkoistaa ongelmia". (Rissanen 2017).

Sähköposti toimii kuitenkin edelleen tietyissä tilanteissa. Se on alun perin tarkoitettu kahden ihmisen väliseen asynkroniseen kommunikaatioon ja tähän tarkoitukseen se soveltuu jossain määrin edelleen. Myös kokouskutsujen lähettäminen sähköpostin välityksellä on edelleen toimiva tapa, koska sähköposti voidaan integroida suoraan sähköisiin kalentereihin. Myös kutsut tai ilmoitukset esimerkiksi yhteiselle verkkoalustalle tuoduista tehtävistä tai ilmoituksista voidaan edelleen lähettää sähköpostin välityksellä, kun varsinainen tehtävien työstäminen ja kommentointi tapahtuvat muun kanavan kautta. (Antman ym. 2015-4-20.)

Sähköpostia on siis vuosikaudet käytetty väärin keskustelualustana, vaikka se soveltuu parhaiten yksipuoliseen viestintään. Sama väärinkäytön riski piilee myös uusissa pikaviestimissä ja yhteisötyökaluissa. Jos kukaan ei kerro, miten niitä kannattaa käyttää, niitä aletaan todennäköisesti käyttää väärin. Yrittäjä, konsultti ja Aalto-yliopiston vieraileva tutkija Petro Poutanen korostaa, että yhteisötyökalut eivät toimi samalla logiikalla kuin sähköposti. Siksi niiden käyttöä täytyy opettaa. Työterveyslaitoksen kehittämispäällikkö Teppo Valtonen pitää riskinä sitä, että uusien viestintäkanavien käytön myötä viestitelmä kasvaa, vaikka sitä nimenomaan yritetään pienentää. Jos chateissa aletaan viestitellä myös vapaa-ajan asioita, viestien määrä lisääntyy. Tiukkojen viestittelysääntöjä ei välttämättä kannata laatia, mutta uuteen järjestelmään siirtyessä sen käytöstä olisi hyvä keskustella yhteisesti. Yhtenä uhkana voi Selkäinahon mukaan olla myös keskustelun liiallinen pirstoutuminen, kun kanavien määrä lisääntyy. Seinäahon mukaan olisi tärkeää valita yksi työpaikan virallinen viestintäkanava, jossa kaikki ryhmät ovat avoimia. Näin jokainen työntekijä voisi päättää, mitä ryhmiä seuraa. (Rissanen 2017.)

8.4. Opinnäytetyön eettisyys

Opinnäytetyöprosessiin liittyy monia eettisiä kysymyksiä, jotka opinnäytetyön laatijan on otettava huomioon. Eettistä ratkaisuja on hyvä pohtia koko opinnäytetyöprosessin ajan ja niiden tarkastelu liittyy myös tutkimuksen arviointiin. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2015, 23.) Tässä opinnäytetyössä tärkeimmät eettiset kysymykset liittyvät tutkimuslupaun, luottamuksellisuuteen sekä tiedon hakuun ja sen julkistamiseen.

Opinnäytetyöprosessin suunnitteluvaiheessa kohdeorganisaatiota lähestyttiin sähköpostilla ja tiedusteltiin heidän mielipidettään opinnäytetyön toteutuksesta ja sen tarpeellisuudesta. Organisaatio oli kiinnostunut aiheesta ja sieltä löytyi yhteyshenkilöt, joiden suostumuksella opinnäytetyö saatiin toteuttaa. Yhteyshenkilöiden kanssa järjestettiin myös tapaaminen, missä keskusteltiin opinnäytetyöprosessin etenemisestä ja työn sisällöstä. Myös opinnäytetyöprosessin aikana oltiin yhteydessä yhteyshenkilöihin ja käytiin läpi työhön liittyviä vaiheita ja tulevaa sisältöä. Opinnäytetyön produktiivinen osa tuotettiin kohdeorganisaation käyttöön ja se hyväksyttiin organisaatiossa eri henkilöiden toimesta ennen sen virallista julkaisua. Tuotoksessa on käytetty ainoastaan kohdeorganisaation omistamaa kuvamateriaalia ja sen käytöstä on sovittu erikseen sähköpostin välityksellä.

8.5. Oma ammatillinen kasvu

Ammatillinen kasvu on Wallinin (2007) mukaan jatkuvaa oman osaamisen kehittämistä ja sitoutumista työhön. Lisäksi se on ammatillisen identiteetin ja työpersoonan reflektiivistä uudelleen määrittelyä. Ammatillinen kasvu on, usein tiedostamatontakin, yksilön sisäistä kasvua ajattelun, suorituksen, reflektion ja persoonallisuuden kehittymisen alueella. Lisäksi se on työnhallintataitojen laajenemista ja syvenemistä. Yksilön kasvua ohjaavat mm. eettiset valinnat, henkinen kasvu, tunteet, suoritus ja reflektio. (Wallin 2007.)

Koen että tämän opinnäytetyön ja koko opiskeluaajan suurin anti itselleni on ollut omien työtehtävieni mielekkyyden lisääntyminen uusien näkökulmien kautta. Aiemmin ammatillinen kasvu on kohdallani liittynyt hyvin vahvasti vain substanssiosaamiseen, mutta nykyisten opintojen ja erityisesti tämän opinnäytetyöprosessin aikana ammatillista kehittymistä on tapahtunut laajemmin. Olen sisäistänyt erityisesti viestintään liittyvien tekijöiden merkityksen toiminnan sujuvuuteen ja minulla on kova tahto kehittää tältä osin toimintaa myös jatkossa. Oma näkemykseni on, että minulla on näiden opintojen myötä hyvät valmiudet toimia omassa organisaatiossani varsinaisen substanssityön lisäksi myös muunlaisissa tehtävissä.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- AHLSTRAD, Bruce, LAMPEL, Joseph and MINTZBERG, Henry 2009. Strategy Safari. 2nd ed. Harlow, England: FT Prentice Hall.
- AHOMÄKI, Maarit 2014. Ammatillisen osaamisen haasteet hajautetussa asiantuntijaorganisaatiossa. [Pro Gradu.] Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppateieteellinen tiedekunta. Tietojohtamisen maisteriohjelma.
- AHONEN, Risto ja LOHTAJA-AHONEN, Sirke 2014. Palaute kuuluu kaikille. Human Interest.
- ALHANEN, Kai 2016. Dialogi demokratiassa. Helsinki: Gaudeamus.
- AMIUNE, Hernan ja RENELLA, Christian 2015-08-01. Our startup got rid of email, meetings, and managers – and thrived. Venture Beat.
- ANTMAN, Aki, KIRMANEN, Antti ja RAUNIO, Antti 2015-4-20. Mitä sähköpostin jälkeen? [Haastattelu.] Yle puheen iltapäivä. Saatavissa: <http://areena.yle.fi/1-2768360>
- AULA, Pekka ja MANTERE, Saku 2005. Hyvä yritys. Strateginen maineenhallinta. Helsinki: WSOY
- BEER, Michael and EISENSTAT, Russell 2000. The Silent Killers of Strategy Implementintation and Learning. Sloan Managment Review 41, 4.
- BOHM, David 1996. Thought as a System. London: Routledge, Kegan and paul.
- CHANDLER, Alfred D. 1962. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge: MIT Press.
- DETERLINE, W. A. 1992. Feedback Systems. Teoksessa STOLOVICH, H.D. and KEEPS, E. J. Handbook of Human Performance Technology. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- DIXON, Nancy 1996. Perspectives on Dialogue - Making Talk Developmental Individuals and Organizations. Greensboro: Center for Creative Leadership.
- DOBNI, Brooke 2003. Creating a strategy implementation environment. Business Horizons 46, 2.
- DOZ, Yves ja KOSONEN, Mikko 2008. Nopea strategia - Miten strateginen ketteryys auttaa pysymään kilpailun kärjessä. Talentum media Oy.
- ERVASTI, Anu-Elina 2016. Eroon sähköpostirumbasta. Fakta [digilehti] 2016-03-31, 34-35. Talentum lehtiarkisto. [Viitattu 2017-01-18.]
- GILBERT, Daniel R., HARTMAN, Edwin, MAURIEL, John J. and FREEMAN, R. Edward 1988. A Logic for Strategy. Cambridge: Ballinger.
- GREENBERG, J. 1999. Managing Behavior in organizations. Science in Service to Practice. New Jersey: Prentice Hall.
- HEIKKILÄ, Jorma ja HEIKKILÄ, Kristiina 2001. Dialogi - Avain innovatiivisuuteen. Juva: WSOY.
- HENTULA, Kristian ja NURMI, Timo. Sosiaalinen media tulee yritysviesitntään - Yammer [Webinaari] 2014-09-12. Saatavissa: <https://youtu.be/jJt65focZ8I>
- HILTUNEN, Elina 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Talentum media Oy.
- HIRSIJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula, 2015. Tutki ja kirjoita. 20. painos. Tammi. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- HONKALA, Päivi, KORTETJÄRVI-NURMI, Sirkka, ROSENSTRÖM, Anja ja SIIRA-JOKINEN, Sinikka, 2009. Linkki, Työyhtiesön viesitntä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- HUOVINEN, Outi 2015. Johtajan ja työntekijän välinen palautevuorovaikutus. [Pro Gradu.] Jyväskylän yliopisto.
- INGEN, D. R., FISCHER, C. D. and TAYLOR, S. M, 1979. A study of the impact of management by objectivies on preceived need satisfaction. Personnel Psychology, 23.

- ISAACS, William 1999. *Dialogue and The Art of Thinking Together*. New York: A Currency Book.
- JUHOLIN, Elisa 1999. *Sisäinen viestintä*. Juva: WSOY.
- JUHOLIN, Elisa 2009a. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. 5. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- JUHOLIN, Elisa 2009b. *Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä*. 2. painos. Helsinki: WSOYpro.
- JUUTI, Pauli ja ROVIO, Esa 2010. *Keskusteleva johtaminen*. Helsinki: Otava.
- KALLIONIEMI, Eija 2016-03-02. Akavalainen. Pekka Sauri: Johtaminen on viestintää. [Viitattu 2017-08-30.] Saatavissa: https://www.akavalainen.fi/akavalainen/henkilot/tapaamo/pekka_sauri_johtaminen_on_viestintaa
- KASVIO, Antti, LOPPELA, Kaija, LUNDELL, Susanna, SYVÄNEN, Sirpa, TAPPURA, Sari ja TIKKAMÄKI, Kati 2012. *Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä*. HELSINKI: Työterveyslaitos.
- KIRKLAND, Karen and MANOOGIAN, Sam 1998. *Ongoing Feedback: How to Get It, How to Use It*. Center for Creative Leadership.
- KOHLRIESER, Gearge 2014. *Johda dialogia. Panttivankineuvottelijan opit tiukkoihin vuorovaikutustilanteisiin*. Helsinki: Talentum.
- KORTETJÄRVI-NURMI, Sirkka, KURONEN, Marja-Liisa ja OLLIKAINEN, Marja 2011. *Yrityksen viestintä*. 5.-7. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- KRATZ, D.M. and KRATZ, A.R. 1995. *Effective Listening Skills*. USA: Irwin, Mirror press.
- LAHTI, Arto 1988. *Strateginen yritysanalyysi*. Espoo: Weilin+Göös.
- LEHTONEN, Jaakko 2003. *Yhteisöviestinnän perusteet*. 3. painos. Viestintätieteiden yliopistoverkoston oppimateriaalit. Jyväskylä. Saatavissa: <https://viestintatieteet-wiki.wikispaces.com/Yhteisöviestinnän+perusteet>
- MALLIUS, Rita 2011. *Työntekijöiden keskinäinen palaute: Tavoista toiveista ja merkityksestä. Työntekijöiden kokemuksia ja käsityksiä heidän keskinäisestä työhön liittyvästä palautteestaan*. [Pro gradu.] Tampereen yliopisto.
- MATTILA, Meri 2013. *”Liika kiittäminen voi johtaa palautteen inflaatioon.” Esimiesten käsitykset ja kokemukset palautteesta osana esimiesviestintää*. [Pro gradu.] Tampereen yliopisto.
- MOILANEN, Teemu, OJASALO, Katri ja RITALAHTI, Jarmo 2015. *Kehittämistyön menetelmät*. 3.- 4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- MUSTONEN, Minna 2009. *Strategiaviestinnän vastaanottokäytännöt: henkilöstö strategiaviestinnän yleisönä*. [Väitöskirja.] Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. Helsinki.
- MÖNKKÖNEN, Kaarina 2002. *Dialogisuus kommunikaationa ja suhteena. Vastaamisen, vallan ja vastuun merkitys sosiaalialan asiakastyön vuorovaikutuksessa*. [Väitöskirja.] Kuopion yliopisto.
- NELSON, Richard R. 1991. *Why Do Firms Differ, and How Does it Matter?* *Strategic Management Journal* 12: 61-74.
- OLLITERVO, Anna-Liisa 2003. *Mitä yhteisöviestintä on? Johdantoartikkeli teoksessa: LEHTONEN, Jaakko 2003. Yhteisöviestinnän perusteet*. 3. painos. Viestintätieteiden yliopistoverkoston oppimateriaalit. Jyväskylä. Saatavissa: <https://viestintatieteet-wiki.wikispaces.com/Yhteisöviestinnän+perusteet>
- PESONEN, Herkko 2007. *Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas*. Juva: Infor Oy.
- PORTER, Michael E. 1991. *Toward a Dynamic Theory of Strategy*. *Strategic Management Journal* 12: 95-117.
- PUNNONEN, Kari 2015. *Tietämyksen ja osaamisen kehittäminen ja seuranta asiantuntijaorganisaatiossa*. [UEF EMBA -kehittämistyö 15/2015.] Kuopio: Grano Oy.

- PUNNONEN, Kari ja TERVALA, Anu 2016-12-21. Muutoksia Itä-Suomen laboratoriokeskuksen liikelaitostuntayhtymän (ISLAB) organisaatiossa 1.1.2017 alkaen. Hallinnon tiedote 4/2016.
- QUINN, James B. 1980. *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Michigan: R.D. Irwin.
- RAINISTO, Sami 2014. On aika tehdä sähköpostikonkurssi. *Talouselämä* 4/2014 [digilehti] 2014-01-31, 29. Talentum lehtiarkisto. [Viitattu 2017-01-18.]
- REPO, Siina 2016-04-25. Viesti Ry:n toiminnanjohtaja. Johtaminen ei selviä ilman viestintää. [Blogikirjoitus.] [Viitattu 2017-08-30.] Saatavissa: <http://www.viesti.fi/johtaminen-vaatii-yha-vaativampia-viestintataitoja/>
- RISSANEN, Virve 2017. Ärsyttääkö sähköposti? Vaihda se työpaikan sisäiseen someen, ja jopa yhteishenki voi parantua, kertovat asiantuntijat. *Helsingin Sanomat* [verkkajulkaisu] 2017-03-21. [Viitattu 2017-03-29.] Saatavissa: <http://www.hs.fi/teknologia/art-2000005135892.html>
- SAKSI, Jukka 2013. Johtajat toimialamurroksen keskiössä. Suomalaisen finanssialan ylimmän johdon selontekoja johtajuudesta. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/42258/978-951-39-5400-0.pdf?sequence=2>
- SALMINEN, Jari 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. 3. Painos. J-impact.
- SEIKKULA, Jaakko ja ALAKARE, Birgitta 2004. *Duodecim* 2004;120(3):289-96. Avoin dialogi: vaihtoehtoinen näkökulma psykiatrisessa hoitojärjestelmässä. [Lääketieteellinen asiakirja.] Saatavissa: <http://www.duodecimlehti.fi/lehti/2004/3/duo94071>
- SILLANPÄÄ, Hanna 2014. Kehittyvä kouluyhteisö ja sen johtaminen. Helsingin yliopisto. Soveltavan kasvatustieteen laitos. [Pro Gradu]. Helsinki. Saatavissa: <http://www.helsinki.fi/science/networked-learning/texts/sillanpaa.pdf>
- SIUKOSAARI, Anssi 2002. Yhteisöviestinnän opas. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- TÖRMÄNEN, Eeva 2016. Suomalaisyrityksistä puuttuu digipomo. *Tekniikka ja talous* [digilehti] 206-09-30, 19. Talentum lehtiarkisto. [Viitattu 2017-01-19.]
- VÄISÄNEN, Leena, NIEMELÄ, Mika ja SUUA, Pirkko 2009. *Sanat työssä*. Vuorovaikutus ammattitaitona. Helsinki: Kirjapaja.
- WALLIN, Aila 2007. Teoreettisia näkökulmia ammatilliseen kasvuun. [Viitattu 2017-04-19.] Saatavissa: http://www.awailable.com/tiedostot/20070424_TEOREETTISIA_N_K_KULMIA_AMMATILLISEEN_KASVUUN.pdf
- WEISS, Donald H. 1994. *Why Didn't I Say That?!: What to Say and How to Say It in Tough Situations on the Job*. Amacom.
- WIIO, Osmo 1994. *Johdatus viestintään*. 6. uudistettu painos. Porvoo: WSOY.
- ÅBERG, Leif 2000a. *Viestintä – tuloksen tekijä*. 8. painos. Tampere: Tammer-paino.
- ÅBERG, Leif 2000b. *Viestinnän johtaminen*. Helsinki: Infoviestintä Oy.

LIITE 1: OPINNÄYTETYÖN LUPAHAKEMUS


 ITÄ-SUOMEN LABORATORIOKESKUKSEN
 LIIKELAITOSKUNTAYHTYMÄ

 TUTKIMUS- JA
 OPINNÄYTETYÖLUPAHAKEMUS

1(3)

Nro / 20

Lupahakemukseen liitetään tutkimussuunnitelma, aineiston keruulomakkeet saatekirjeineen ja rahoitussuunnitelma. Jos tutkimus- tai opinnäytetyössä käsitellään ISLABin yhteistyö-/asiakasorganisaatioiden toimintaa haetaan lupa erikseen myös heiltä.

HAKIJA

Vastuullinen tutkija
 Korhonen Henna
 Nimi
 Muut tutkijat

Kirkkokatu 1 A 3, 77600 Suonenjoki,
 henna.korhonen@islab.fi
 Osoite, puh, s-posti

Työpaikka ISLAB Pieksämäen laboratorio
 Virka/toimi (ei koske opiskelijoita) laboratoriohoitaja
 Opiskelupaikka AMK mikä Savonia yliopisto mikä muu mikä
 Suoritettava tutkinto Sosiaali- ja terveysala, bioanalytiikka kliininen asinatuntija, ylempi AMK

TUTKIMUS / OPINNÄYTETYÖ

Tutkimuksen/
 opinnäytetyön nimi Työntekijän opas case: ISLAB

Tutkimuksen/ opinnäytetyön lyhyt kuvaus (mm. tutkimuksen tarkoitus, kohderyhmä ja tutkimusmenetelmät) sekä julkaisusuunnitelma (maksimissaan 300 sanaa)

Opinnäytetyöni tarkoituksena on laatia ISLABille työntekijän opas. Oppaan tarkoituksena on koota yhteen ISLABin työntekijöitä keskeisesti koskevat asiat ja laatia niistä tiivistetty yhteenveto. Tavoitteena on, että tämän oppaan avulla voidaan helpottaa ISLABin työntekijöitä koskevan relevantin tiedon ja ohjeistuksen hakuprosessia. Samalla opas toimii perehdytyksen tukena uusille työntekijöille. Pääsääntöisenä kohderyhmänä on ISLABin hoitohenkilökunta.

Tutkimus on Opinnäytetyö amk / ylempi amk) pro gradu liseniaattityö väitöskirja
 muu, mikä

Monikeskustutkimus ei kyllä kansallinen kansainvälinen

Tutkimuksen kokonaisaikataulu
 01.12.2015 - 30.04.2016

Aikataulu ISLABissa/ Yhteistyöorganisaatiossa
 01.12.2015-01.21.2016

Kustannukset

Arvio ISLABille / yhteistyöorganisaatiolle koituvista
 kustannuksista 200 €

Tarkempi kustannuserittely esitettävä erillisellä liitteellä

Ei aiheuta kustannuksia ISLABille / yhteistyöorganisaatiolle

ISLAB 210-4




Tutkimuseettisen toimikunnan lausunto
 annettu käsittelyssä ei ole haettu

Toimikunta _____

Lausunto
nro _____

pvm _____

Toimitusjohtajan lupa rekisteritutkimuksia varten
 annettu käsittelyssä ei ole haettu

pvm _____

STM:n lupa rekisteritutkimuksia varten
 annettu käsittelyssä ei ole haettu

pvm _____

Aluelaboratorion johtajan lupa laboratorion toimintaa ja henkilökuntaa koskevia tutkimuksia varten
 annettu käsittelyssä ei ole haettu

pvm _____

Muu lupa (mikä/ mistä) Lupa opinnäytetyön toteuttamiselle
pvm 19.11.2015
 annettu käsittelyssä

ALLEKIRJOITUS JA SITOUMUS

Allekirjoittaneet tutkijat sitoutuvat noudattamaan ISLABin ohjeita, laboratorion yleisiä sääntöjä sekä salassapito- ja vaihtolovelvollisuutta ja lähettämään tutkimusraportin/opinnäytetyön yksikköön, jossa tutkimus on tehty sekä työn ohjaajalle / yhteyshenkilölle. Mikäli tehtävässä tutkimuksessa / opinnäytetyössä syntyy tuotos (esim. DVD, video, ohje), sen käyttö- ja päivitysoikeuden luovutus toimeksiantajalle sovitaan tässä lupahakemuksessa.

 Annan /annamme luvan tutkimuksen / opinnäytetyön tuotoksen käyttämiseen ja muokkaamiseen Islab:lle.

 Tutkimus / opinnäytetyö sisältää luottamuksellista tietoa, jotka on pidettävä salassa. Salassa pidosta on tehty erillinen sopimus (liitteenä).

4/6 2016


 Tutkijan allekirjoitus

Henna Korhonen

Tutkijan allekirjoitus

Nimen selvennys

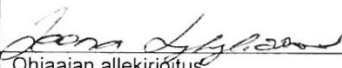
Nimen selvennys

Tutkijan allekirjoitus

Tutkijan allekirjoitus

Nimen selvennys

Nimen selvennys

**TUTKIMUKSEN / OPINNÄYTETYÖN
OHJAAJA/ YHTEYSHENKILÖ**

 Ohjaajan allekirjoitus

JANNA LYYTIKÄINEN

Ohjaajan allekirjoitus

Nimen selvennys

Nimen selvennys

Osoite, puhelin, s-posti

Puijonkatu 2, PL 1700

70211 KUOPIO

Osoite, puhelin, s-posti

janna.lyytikainen@islab.fi

044-7178703



PÄÄTÖS

- Myönnän tutkimus/ opinnäytetyöluvan
- Myönnän tutkimusluvan, mutta ennen tutkimuksen aloittamista tutkimukselle tulee hakea tutkimuseettisen toimikunnan lausunto / toimitusjohtajan lupa rekisteritutkimuksia varten / STM:n lupa rekisteritutkimuksia varten / muu lupa, mikä

Aluelaboratorion johtajan lupa; päätös nro _____

Islab:n Toimitusjohtajan lupa; päätös nro _____

___ / ___ 20 ___

Allekirjoitus

Kari Punnonen
KARI PUNNONEN

Nimen selvennys

Yhteyshenkilö ISLAB:ssa/ Yhteistyöorganisaatiossa (luvan myöntäjä nimeää)

Nimi _____

Työyksikkö _____

S-posti _____

Puhelin _____

LIITTEET

- Tutkimussuunnitelma _____ sivua
- Rahoitussuunnitelma _____ sivua
- Muita liitteitä _____ sivua

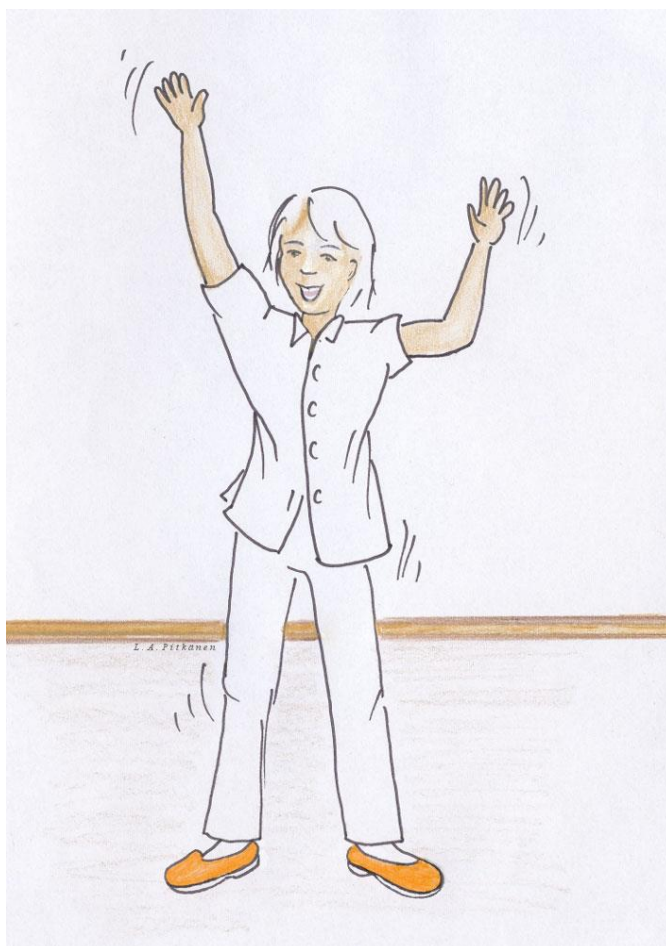
LIITE 2: TYÖNTEKIJÄN OPAS (KANSILEHTI JA SISÄLLYSLUETTELO)



ITÄ-SUOMEN LABORATORIOKESKUKSEN
LIIKELAITOSKUNTAYHTYMÄ

ISLAB TYÖNTEKIJÄN OPAS

Versio 1.0



Henna Korhonen

Kuvat: Aulikki Pitkänen



Sisällysluettelo

1	Miksi tällainen opas on laadittu?	3
1.1	Oppaan rakenne ja käyttö	3
2	Mikä on ISLAB?	3
2.1	Organisaation rakenne	4
2.2	Toimintaa ohjaavat periaatteet ja tavoitteet	4
2.2.1	<i>ISLABin perustehtävä</i>	4
2.2.2	<i>Toimintaamme ohjaavat periaatteet</i>	4
2.2.3	<i>ISLABin arvot</i>	5
2.2.4	<i>Toiminnan keskeiset tavoitteet</i>	5
3	Osaamisalueet	5
4	Työntekijänä ISLABissa -työntekijän vastuut ja velvollisuudet	8
4.1	Tietosuoja	9
5	Palkkaus ja palkitsemisjärjestelmä	9
6	Lomat	11
6.1	Vuosiloma	11
6.2	Sairauspoissaolo	11
6.3	Tilapäinen hoitovapaa	12
6.4	Äitiys- ja vanhempainvapaa	12
6.5	Vuorotteluvapaa	13
6.6	Eläke	13
6.7	Harkinnanvaraiset virkavapaudet	13
7	Työterveyshuolto	14
8	Työhyvinvointi	15
8.1	Työsuhde-edut	15
8.1.1	<i>EROS</i>	16
8.1.2	<i>AMOR</i>	16
8.1.3	<i>Sporttipassi - ePassi</i>	16
8.1.4	<i>TYHY</i>	16
8.1.5	<i>Muut työsuhde-edut</i>	17
9	Uhkaava tilanne työpaikalla	17
9.1	Epäasiallinen kohtelu	18
10	Työhön tai työympäristöön liittyvä epäkohta	18
11	Työsuojeluvaltuutetut ja –asiamiehet	19
12	Koulutus	19
13	Perehdytys	20
14	Rekrytointi – työnhakijasta työntekijäksi	20
15	Matkustaminen	21
16	Yhteistyötoiminta	23
16.1	Edustuksellinen työsuojelu	24
16.2	Työyksikkötason yhteistoiminta	24
17	Luottamusmiestoiminta	24