

Opinnäytetyö (AMK)

LIIKETALOUDEN KOULUTUSOHJELMA

LIIKETOIMINTATIEDON HALLINTA JA TIETOJOHTAMINEN

2011

Veera Kallioniemi ja Katri Vuorinen

VIESTINTÄ TILAAJA- TUOTTAJA-YHTEISTYÖN KEHITTÄMISESSÄ

Turun Kiinteistöliikelaitos



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma | Liiketoimintatiedon hallinta ja tietojohtaminen

Kevät 2011 | 54+1

Kai Reikko

Veera Kallioniemi ja Katri Vuorinen

VIESTINTÄ TILAAJA-TUOTTAJA-YHTEISTYÖN KEHITTÄMISESSÄ

Opinnäytetyössä tutkittiin kolmen liikelaitoksen tilaaja-tuottaja -yhteistyötä johtajatasolla. Selvitettiin, mitkä ovat viestinnän heikkoudet ja vahvuudet ja miten organisaatioiden välinen yhteistyö toimii tällä hetkellä. Opinnäytetyössä laadittiin tarpeen mukainen viestintäsuunnitelma tilaaja-tuottaja -yhteistyölle. Aihe on ajankohtainen ja tutkimus tarpeellinen, koska Turun kiinteistöliikelaitos, Kunnallistekniikkaliikelaitos ja Viherliikelaitos tekevät yhteistyötä muuttuneessa tilanteessa ilman viestintäsuunnitelmaa.

Ensisijaisena tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineisto kerättiin syvähaastattelemalla tilaaja-tuottaja johtoryhmän jäseniä, sekä toimeksiantajan valitsema asiantuntijoita. Haastattelut toteutettiin kesällä 2010. Viestintäsuunnitelman toimivuuden analysoinnissa käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää.

Tutkimuksessa selvisi, että tilaaja-tuottaja -yhteistyön johtoryhmältä puuttuivat sovitut kokouskäytännöt. Viestintävälineiden runsaus ja niiden aiheuttama tietotulva koettiin raskaaksi. Johtoryhmän jäsenet olivat kuitenkin kohtalaisen tyytyväisiä viestinnän toimivuuteen ja laatuun.

Opinnäytetyössä toteutettiin operatiivinen viestintäsuunnitelma tilaaja-tuottaja -yhteistyölle. Tämän lisäksi opinnäytetyössä syvennyttiin esimiestyöskentelyyn ja viestintään tilaaja-tuottaja näkökulmasta.

ASIASANAT:

Johtaminen, tilaaja-tuottaja-malli, viestintä

Veera Kallioniemi ja Katri Vuorinen

COMMUNICATION IN PURCHASER-PROVIDER COOPERATION

The purpose of this thesis is to examine purchaser-provider cooperation between three Municipal Corporations in Turku, Finland. The thesis concentrates primarily on communication and management. At first, strengths and weaknesses in communication were researched. After analysing the results, a communications plan for purchaser-provider cooperation was developed. The subject is topical and the research necessary as Turku Municipal Property Corporation, Turku Municipal Engineering Corporation and Turku Municipal Green Area Corporation are cooperating in a changing environment and lack a communications plan.

Qualitative methods were primarily used in this thesis. The research material was collected by conducting in-depth interviews of executive committee members and experts in the field. The interviews took place during the summer of 2010. The communications plan developed in this thesis was analysed using quantitative methods.

The thesis revealed that the participating management was lacking general meeting standards. The abundance of communication channels and the amount of available information were experienced as a distraction. The executive committee members, however, were moderately satisfied with the functionality and quality of communications.

This thesis implemented an operational communications plan for purchaser-provider cooperation. In addition, the thesis also examined management practices and communication from a purchaser-provider perspective.

KEYWORDS:

communication, management, purchaser-provider model

SISÄLTÖ

1 KÄYTETYT LYHENTEET JA SANASTO	6
2 JOHDANTO	6
3 ORGANISAATIOIDEN PERUSTIEDOT	7
3.1 Turun Kiinteistöliikelaitos	7
3.2 Turun Kunnallistekniikkaliikelaitos	7
3.3 Turun Viherliikelaitos	8
3.4 Tilaaaja-tuottaja -malli	9
4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSONGELMAT	13
5 VIESTINTÄ ORGANISAATIOSSA	15
5.1 Yhteisöviestintä	15
5.2 Päivittäisviestintä organisaatiossa	15
5.3 Johtoryhmän viestintä	16
5.3.1 Johtoryhmäviestinnän haasteet	19
5.3.2 Viestintä ja vaikuttaminen muutostilanteessa	20
5.4 Verkostoviestintä ja vuorovaikutustaidot	22
6 JOHTAMINEN	26
6.1 Työelämän rooleja	27
6.1.1 Esimiehen rooli	28
6.1.2 Asiantuntijan rooli	28
6.2 Päätöksentekotaito	29
6.3 Ristiriitojen hallinta	30
6.4 Esimiehen rooli työyhteisön viestinnässä	31
6.4.1 Perustoimintojen tuki	32
6.4.2 Profilointi	33
6.4.3 Informointi	33
6.4.4 Kiinnittäminen	34
7 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	35
7.1 Tutkimuksen eteneminen	35
7.2 Tutkimusmenetelmä	36
7.3 Syvähaastattelu	37
8 TUTKIMUSTULOKSET	38
8.1 Syvähaastattelujen tutkimustulokset	38
8.2 Viestintä	39

8.3	Johtaminen	42
8.4	Kokouskäytäntö	44
8.5	Keskeisimmät viestintäkanavat	45
9	VIESTINTÄSUUNNITELMA JA SEN TOIMIVUUS	48
10	JOHTOPÄÄTÖKSET	51
11	LÄHTEET	54

LIITTEET

Liite 1. Viestintäsuunnitelman toimivuuskysely

KUVIOT

Kuvio 1.	Turun Kiinteistöliikelaitoksen organisaatiokartta.	7
Kuvio 2.	Turun Kunnallistekniikkaliikelaitoksen organisaatiokartta.	8
Kuvio 3.	Viherliikelaitoksen organisaatiokartta.	9
Kuvio 4.	Viestintä ja vaikuttaminen (Åberg 2002).	21
Kuvio 5.	Liiketoiminnan menestyksen timantti (Kamensky 2010).	24
Kuvio 6.	Viestinnän tehtävät: Viestintäpizza (Åberg 2002).	32
Kuvio 7.	Toimintahäiriöt Tiltu-yhteistyössä.	39

TAULUKOT

Taulukko 1.	Viestintäsuunnitelma Tiltu-JORY.	48
-------------	---------------------------------------	----

1 KÄYTETYT LYHENTEET JA SANASTO

Kila	Turun Kiinteistöliikelaitos. Laitoksen palveluita ovat mm. katu- ja viheralueiden rakennuttaminen ja ylläpito, kartta- ja paikkatietopalvelut, maanhankinta, myynti- ja mainospaikkojen vuokraus, tapahtumaluvat, venepaikkojen vuokraus, pysäköinninvalvonta, tonttipalvelut.
Kunte	Turun Kunnallistekniikkaliikelaitos. Laitoksen tehtävänä on tuottaa liikenneväylien rakentamiseen, käyttöön, ylläpitoon ja hoitoon liittyviä palveluja sekä viemäreiden ja vesijohtojen rakentamis- ja kunnossapitopalveluja vesilaitokselle, jätehuolto-, kunnossapito- ja puhtaanapitopalveluja kiinteistöjen hoitoyksikölle.
Liikelaitos	Liiketoimintaa harjoittava laitos, joka toimii yrityksen tapaan markkinoilla ja vastaa omasta taloudestaan.
Palveluostosopimus	Sopimus jonka Kiinteistöliikelaitoksen johtaja tekee kaupunginhallituksen kanssa määrärahoista.
Palvelusopimus	Tuotantosopimus. Sopimus jonka Kiinteistöliikelaitos tekee Kunnallistekniikkaliikelaitoksen ja Viherliikelaitoksen kanssa tehtävistä tuotteista (esim. lumen luonti).
Tiltu-JORY	Tilaaaja-tuottaja-johtoryhmä koostuu kolmen liikelaitoksen johtajista ja heidän valitsemistaan liikelaitosten edustajista (jokaisesta liikelaitoksesta yksi henkilö) sekä sihteeristä.
Tiltu-yhteistyö	Tilaaaja-tuottaja-yhteistyö. Tilaaaja-tuottajamallin tavoitteena on selkeyttää nykyorganisaation rakennetta erottamalla tilaa- ja tuottajatoimintoja. Turussa katu- ja puistotoimen tilaajatehtävät ovat Kiinteistöliikelaitoksen ja tuottajatoiminnot Kunnallistekniikkaliikelaitoksen sekä Viherliikelaitoksen alaisuudessa.
Viestintäsuunnitelma	Liikelaitosten välinen kommunikointi.
Vila	Turun Viherliikelaitos. Laitoksen tehtävänä on tuottaa asiakkailleen toimialaansa kuuluvia puistojen, liikenneviheralueiden, liikunta- ja leikkipaikkojen ylläpito- ja rakentamistöitä sekä talousmetsien ja ulkoilualueiden ylläpitotöitä.

2 JOHDANTO

”Ilman viestintää ei voi johtaa” (Åberg 2002, 8). Tässä Åbergin oivalluksessa kiteytyy opinnäytetyömme kaksi pääteemaa, viestintä ja johtaminen. Nykykäsityksen mukaan viestintä ja johtaminen kuuluvat yhteen, eikä niitä voi johtamisesta puhuttaessa erottaa toisistaan. Viestintä on kiistatta työyhteisön tärkeä voimavara yhdessä onnistuneen johtamisen kanssa.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan kolmen Turun liikelaitoksen viestintää tilaaja-tuottaja -yhteistyössä. Keskeisenä teemana on ollut luoda viestintäsuunnitelma tilaaja-tuottaja -johtoryhmälle. Viestintäsuunnitelma on ns. operatiivista viestinnän suunnittelua ja se laaditaan yleensä lyhyelle aikavälille. Tässä opinnäytetyössä viestintäsuunnitelma on laadittu juuri lyhyelle aikavälille.

Tilaaja-tuottaja -mallin tavoitteena on selkeyttää nykyorganisaation rakennetta erottamalla tilaaja-tuottaja -toimintoja. Turussa katu- ja puistotoimen tilaajatehtävät ovat Kiinteistöliikelaitoksen ja tuottajatoiminnot Kunnallistekniikkaliikelaitoksen sekä Viherliikelaitoksen alaisuudessa.

Opinnäytetyö on ollut pitkä, haastava ja mielenkiintoinen prosessi. Kesällä tekemämme Tiltu-JORY:n jäsenten syvähaastattelut ajoivat meidät heti sisälle aiheeseen. Haastattelut olivat mielenkiintoisia ja inspiroivat lukemaan aiheesta lisää. Keskeisten teemojen, viestinnän ja johtajuuden, lisäksi esille nousivat aiheina myös muutosvastarinta ja kokouskäytännöt.

Opinnäytetyötämme inspiroi ja ajoi eteenpäin erityisesti erään liikelaitoksen päällikön ajatukset ja käsitykset johtajuudesta. Hänen innostunut ote työhönsä ja perehtyneisyys nykypäivän innovatiiviseen johtamiseen tekivät meihin suuren vaikutuksen.

Tämän tutkimuksen tekeminen on ollut antoisa ja mielenkiintoinen kokemus. Toivomme, että työstämme on hyötyä ja apua tilaaja-tuottaja -mallin toimivuuden kehittämisessä erilaisissa työyhteisöissä.

3 ORGANISAATIOIDEN PERUSTIEDOT

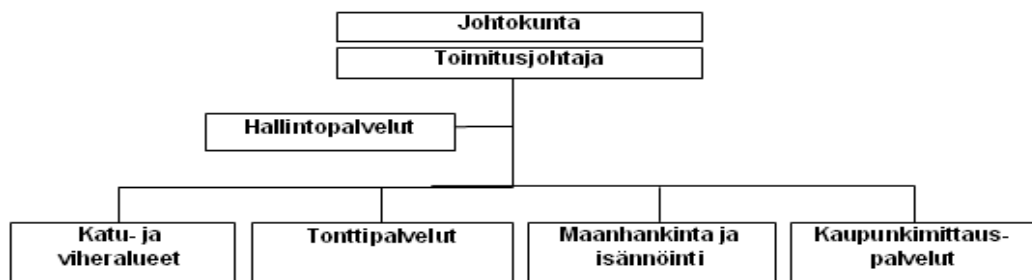
3.1 Turun Kiinteistöliikelaitos

Turun Kiinteistöliikelaitos kuuluu Turun ympäristötoimeen, ja on niin sanottu tilaaja organisaatio. Liikelaitoksen johtajana johtokunnan alaisuudessa toimii toimitusjohtaja Jouko Turto. Kiinteistöliikelaitoksen johtajan tehtäviin kuuluu kehittää ja valvoa liikelaitoksen toimintaa johtokunnan hyväksymän talousarvion ja muun ohjeistuksen puitteissa. Organisaatiossa työskentelee 150 henkilöä, sekä erilaisia projekteja on menossa 200 – 300.

Turun Kiinteistöliikelaitoksen toimialana on toimintaympäristöjen luonti ja ylläpito, sekä muiden vastaavien palveluiden tuottaminen ja luovuttaminen kaupunkilaisille ja elinkeinoelämälle, sekä omistajahallintaansa kuuluvasta kaupungin omaisuudesta huolehtiminen ja omistajahallintaan liittyvän päätös- ja puhevalan käyttäminen.

Turun Kiinteistöliikelaitos huolehtii mittaustoimesta, kadunpidosta, kiinteistönpidosta, yleisistä alueista, tielautakunnalle määrättyjen tehtävien hoitamisesta, pysäköinti- ja valvonnasta, sekä muista erikseen mainituista viranomaistehtävistä.

Kiinteistöliikelaitoksen organisaatioon kuuluvat seuraavat tulosyksiköt:

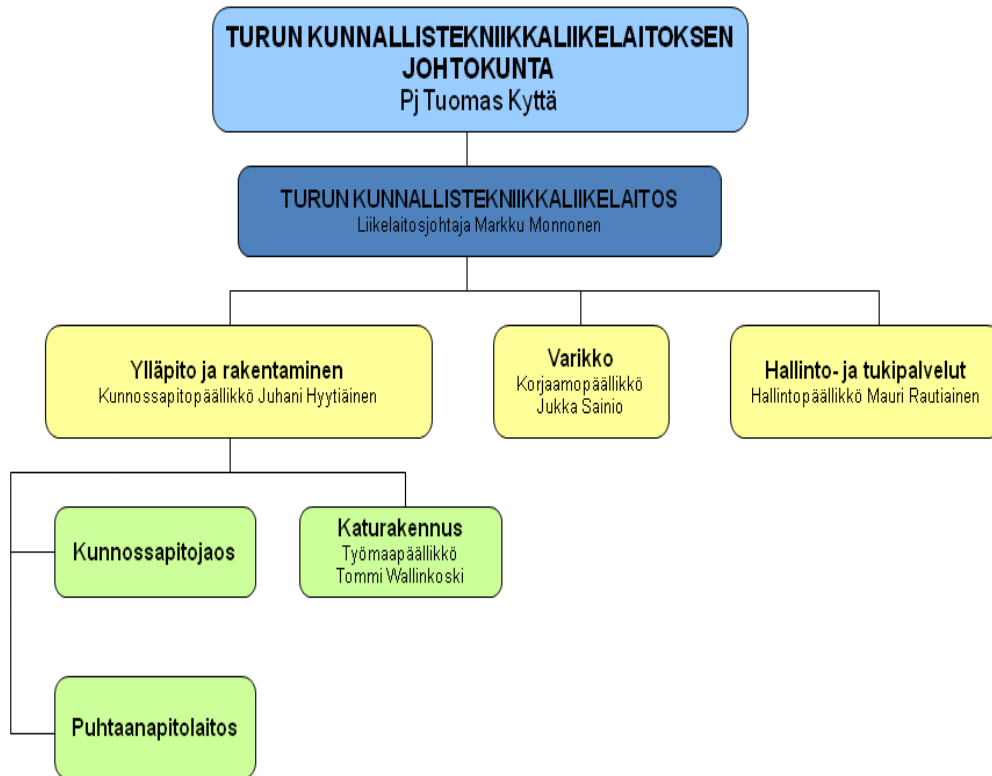


Kuvio 1. Turun Kiinteistöliikelaitoksen organisaatiokartta.

3.2 Turun Kunnallistekniikkaliikelaitos

Turun Kunnallistekniikkaliikelaitos tuottaa asiakkailleen liikenneväylien ylläpito- ja rakentamispalveluja, viemäreiden ja vesihuollon rakentamis-

ja kunnossapitopalveluja, hallinto- ja tukipalveluja, sekä harjoittaa varikko- ja korjaamotoimintaa.



Kuvio 2. Turun Kunnallistekniikkaliikelaitoksen organisaatiokartta.

3.3 Turun Viherliikelaitos

Turun Viherliikelaitos on johtava kaupunkimaisen ympäristön viheralueiden rakentaja ja ylläpitäjä. Viherliikelaitos tarjoaa laadultaan ja tehokkuudeltaan Turun seudun ykköstason palveluita kuntien tilaajaorganisaatioille ja muille kunnallisille liikelaitoksille. Viherliikelaitoksen toimintatapa perustuu pitkäjänteiseen kumppanuuteen. Viherliikelaitos vastaa asiakkaan kanssa sovittujen alueiden monivuotisesta ylläpidosta yhdessä sovittuun hoitotason mukaisesti.

Viherliikelaitoksessa on vakinaisia työntekijöitä keskimäärin 100 henkilöä. Kausityöntekijöitä (sisältäen kaikki määräaikaiset, työllistetyt, koululaiset jne.) on

vuosittain n. 160 henkilöä eripituisilla ajanjaksoilla vaihdellen kahdesta viikosta kymmeneen kuukauteen.

Turun Viherliikelaitos tuottaa asiakkailleen toimialaansa kuuluvia rakentamis- ja ylläpitopalveluita. Palveluihin kuuluvat puistojen ja liikenneviheralueiden ylläpito ja rakentaminen, puisto- ja talusmetsien hoito, liikunta- ja leikkipaikkojen ylläpito ja rakentaminen, ulkoilualueiden ja jääkenttien ylläpito, taimituotanto, sekä koristelut ja liputukset palvelutuotantona.



Kuvio 3. Viherliikelaitoksen organisaatiokartta.

3.4 Tilaaja-tuottaja -malli

Tilaaja-tuottaja -toimintatavan tärkeimpiä asioita on ratkaista, kuka loppujen lopuksi kantaa vastuun palvelun tarjoamisesta kaupunkilaisille, sekä missä vaiheessa tilaajan vastuu vaihtuu tuottajan vastuuksi. (Kuopila 2007, 20).

Kun palveluprosesseja pilkotaan pienempiin osiin ja palveluketjuun tulee yhä uusia solmukohtia, sekä mahdollisia katkoksia tai häiriöitä, uhkana on "organisoidun vastuuttomuuden" syntyminen. Prosesseissa saattaa olla moniakkin palveluntuottajia, joista jokainen toimii oman sopimuksensa pohjalta. Tuottajien keskinäisestä yhteistyöstä ei kenelläkään välttämättä ole kokonaisvastuuta. (Kuopila 2007, 20.)

Tilaaajan ja tuottajan välillä tulisi alusta asti käydä keskustelu vastuunjaosta ja luoda linjaveto, jossa sovitaan toimintatavan toteutuksen periaatteelliset lähtökohdat ja vastuunjaot. Tilaaajan ja tuottajan välillä tulisi vallita yhteisymmärrys kokonaisvastuista, vastuista palveluiden tarjoamisesta kaupunkilaisille myös jatkossa, sekä siitä miten vastuu ulottuu erilaisissa sopimusjohtamisen ketjuissa. (Kuopila 2007, 20-21.)

Tilaaaja-tuottaja -toimintatavalla parannetaan kustannustietoisuutta. Toimintatavalla voidaan vahvistaa poliittista päätöksentekoa, selkeyttää toimijoiden rooleja ja sitä kautta yleensäkin hallintoa. Kun roolit ja vastuut ovat selkeämmät, palveluntuotanto ja johtaminen tehostuu. (Pietikäinen & Vogt 2009, 18.)

Tilaaaja

Tilaaaja-tuottaja -toimintatavassa vastuun palveluiden järjestämisestä kantaa palveluiden tilaaja. Tilaaajan ydintehtävä on palvelutarpeen ja sen kehityksen arviointi sekä palveluiden hankinta. (Pietikäinen & Vogt 2009, 14.)

Tavoitteista ja palveluiden valinnoista päätetään kaupungin demokraattisissa päätöksentekuelimissä: valtuustossa, hallituksessa ja lautakunnissa. Päätöksenteot tapahtuvat yleensä virkamiesten valmisteluiden pohjalta. Tilaaaja on hankintatoimen ammattilainen, koska sen pitää arvioida, kilpailuttaa ja tehdä tilauksia, sekä valvoa tilausten noudattamista. (Pietikäinen & Vogt 2009, 14.)

Tilaaajan tehtävänä ja roolina on määrittellä ostettava palvelu ja sen laatutason täsmentäminen. Tilaaaja hallitsee neuvottelumenettelyä. Sen tulee arvioida ostettavan palvelun hinta-laatu -suhde. Tilaaajan tehtävänä on sopimuksenajan seuranta ja valvonta. Tilaaajan tulee määrittää palvelutarve tietyllä aikavälillä. Tilaa-

jan työ on toteuttaa menetelmät laadun toteutukseksi ja seuraamiseksi. Jos palvelun tasossa tai laadussa havaitaan puutteita, tilaajalla on oltava valmiit keinot puuttua tilanteisiin. Tilaajan tehtävä on myös tuottajapuolen markkinoiden ja liiketoiminnan periaatteiden tunteminen. (Pietikäinen & Vogt 2009, 14.)

Tuottaja

Palvelun tuottajan päätettävissä on, miten sovitut palvelut tuotetaan. Tuottaja hoitaa tilaajan tilaamien palvelujen tuotantoprosessin hallintaa. Tuottaja vastaa palvelun laadusta tilaajalle ja asiakkaalle. (Pietikäinen & Vogt 2009, 14.)

Palveluiden tuottajat voivat olla joko sisäisiä, kaupungin omassa organisaatiossa toimivia yksiköitä tai ulkoisia yksiköitä, kuten toiset kaupungit, yksityiset yritykset tai kolmas sektori (yksityisen, julkisen sektorin ja perheiden väliin jäävä yhteiskunnallinen sektori, jonka tunnuspiirteitä ovat voittoa tavoittelematon talous, organisaatioiden tai ryhmien sosiaaliset yhteiskunnalliset tavoitteet). Tuottajan tehtäviin ja rooliin kuuluu vapaus toteuttaa palvelu, mutta myös vastuu palvelun toteutumisesta. Tuottajan pitää päättää, miten toiminta on organisoitu. Mitä ja miten tuotantopanoksia (esim. työpanos ja pääomapanos) käytetään. Tuottaja päättää itse ostoistaan ja mahdollisista alihankkijoiden käytöstä – mikäli näin on sovittu. (Pietikäinen & Vogt 2009, 14-15.)

Palvelusopimus

Toimintaa ohjataan tilaajan ja tuottajan välisellä palvelusopimuksella, jossa toimijoiden vastuunjako konkretisoituu. Sopimuksen tulee määrittää tuottajalle mitä tilaaja haluaa sopimuksella saavuttavan. (Pietikäinen & Vogt 2009, 18.)

Sopimuksella määritellään mitä palvelun sisältö tulee olla, mitä palveluita halutaan ja kuinka paljon, kenelle palvelu on tarkoitettu, toteutuksen aikataulu, palvelun hinta ja laatu, sopimuserimielisyyksien ratkaisumekanismit, sanktiot sopimuksen noudattamatta jättämisestä ja mahdolliset kannustimet tuottajan toiminnan parantamiseksi. (Pietikäinen & Vogt 2009, 19.)

4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSONGELMAT

Tutkimuksen tavoitteena oli laatia toimiva viestintäsuunnitelma kolmen eri liikelaitoksen väliselle tilaaja-tuottaja-yhteistyölle. Olemme tässä opinnäytetyössä keskittyneet kartoittamaan tilaaja-tuottaja-yhteistyön välillä olevia viestinnällisiä ongelmia. Parannusehdotukset kokosimme yhteen viestintäsuunnitelman muodossa. Opinnäytetyön päätarkoitus oli kehittää Tiltu ja Tiltu-JORY -yhteistyötä. Toimeksiantajan eli Kilan toiveena oli saada toimiva viestintäsuunnitelma tilaaja-tuottaja-yhteistyölle.

Päädyimme tekemään opinnäytetyötä Kilalle, koska toinen opinnäytetyön tekijöistä oli aikaisemmin toteuttanut viestintäteknologian kurssilla laaditun raportin viestintäteknologian hyödyntämisestä organisaatioviestinnässä kyseiselle toimeksiantajalle. Kilan viestintäsuunnittelija ehdotti yhteistyötä opinnäytetyön muodossa. Heillä oli ilmennyt tarve parantaa Tiltu -yhteistyön viestintää.

Koimme opinnäytetyön aiheen todella mielenkiintoiseksi. Toimeksiantajan kertoessa Tiltu -yhteistyön haasteista työyhteisössä, joka on muutostilanteessa. Tilaaja-tuottaja-malli on suhteellisen uusi. Tiltu-JORY:n kokoukset alkoivat vuoden 2010 alusta.

Olemme molemmat kokeneet viestinnän ja johtamisen kurssit opintojemme mielenkiintoisimmiksi. Tänä päivänä ymmärretään, että johtaminen ja viestintä kuuluvat yhteen, ne ovat molemmat inhimillistä toimintaa, eikä niitä tulisi käsitellä erillisinä aiheina.

Oli ilahduttavaa päästä seuraamaan johtoryhmän kokouksia ja haastattelemaan Turun kaupungin vaikutusvaltaisia johtajia. Yllätyimme haastatteluiden avoimesta ja innostuneesta ilmapiiristä. Koimme, että haastateltavat todella halusivat parantaa yhteistyötä ja saada muutosta aikaan.

Viestinnästä ja johtamisesta löytyi paljon tietoa. HavaitSIMME, että aiheesta on paljon saatavilla kirjallisuutta, varsinkin uutta kirjallisuutta löytyi todella runsain määrin. Näistä valitsimme kaikkein parhaimmat ja sopivimmat.

Alkutilanteessa viestintäsuunnitelmaa ei ollut ja sen laatiminen koettiin tärkeäksi. Olemassa oli jo erilaisia seminaareja ja kokouksia tilaaja-tuottaja -yhteistyön eri tasoilla. Ensimmäisessä tapaamisessa toimeksiantajan kanssa, toukokuussa 2010, Kilan johtaja ja viestintäsuunnittelija ehdottivat, että lähtisimme kartoittamaan tilaaja-tuottaja-yhteistyön viestinnän toiminnallista tilannetta haastattelemalla johtoryhmän jäseniä ja asiantuntijoita. Katsoimme parhaimmaksi tutkimusmenetelmäksi syvähaastattelun.

Opinnäytetyön päätehtävänä oli kehittää viestintää kolmen liikelaitoksen välisessä yhteistyössä. Ongelmia oli erityisesti tiedottamisessa ja sen kohdentamisessa oikeille henkilöille, sekä yhteisten tarpeiden tunnistamisessa. Opinnäytetyössä etsimme vastausta kysymykseen; miten viestintää voitaisiin parantaa? Ennen viestintäsuunnitelman laatimista meidän oli kuitenkin selvitettävä lähtötilanne. Kartoitimme viestinnän alkutilanteen esittämällä kysymyksen; mitkä ovat Tiltu-JORY:n viestinnän heikkoudet ja vahvuudet? Tukeeko Tiltu-JORY:n viestintä organisaation strategiaa?

5 VIESTINTÄ ORGANISAATIOSSA

Viestintä on monimutkainen ilmiö, jonka vaikutuksia ei ole helppo ennustaa. Viestinnässä on aina kysymys teknisen prosessin lisäksi myös ihmisten välisistä suhteista, jolloin muoto voi olla yhtä tärkeää kuin sisältö. Viestinnällä on myös laajempaa merkitystä: sen on todettu rakentavan ja vahvistavan kulttuuria, esimerkiksi työyhteisön yhteisöllisyyttä. (Kunelius 1997, 10-15; Juholin 2009, 20 mukaan.)

Kun puhutaan viestinnästä, tarkoitetaan myös viestintävälineitä ja foorumeita, kuten lehtiä, radiota, televisiota, kännyköitä, Internetiä ja verkkoviestintää laajasti. Verkon ansiosta viestit liikkuvat reaaliajassa ja tämä mahdollistaa uudenlaisen vuorovaikutuksen. Verkkoa ei itse asiassa enää pidetä viestintävälineenä tai kanavana, vaan ennemminkin ympäristönä, jossa ihmiset kohtaavat ja kommunikoivat keskenään. (Juholin 2009, 20.)

5.1 Yhteisöviestintä

Yhteisöllä tarkoitetaan alueellisesti rajattua ihmisryhmää, joilla on tiivistä vuorovaikutusta keskenään ja suhteellisen voimakas yhteenkuuluvuuden tunne (Koskela, Koskinen ja Lankinen 2007, 92). Tärkeä edellytys toimivalle yhteistyölle työyhteisön puitteissa on toimiva viestintäjärjestelmä. Mikään työyhteisö ei toimi ilman viestintää. Viestintä on työyhteisön työkalu, liitännätekijä, joka liittää työyhteisön osat toisiinsa ja koko työyhteisön ympäristöönsä (Åberg 2002, 105; Wiio 1989, mukaan). Työyhteisön viestintäjärjestelmä on kokonaisuus, jonka muodostaa käytössä olevat viestintäkanavat, viestinnän järjestelyt ja viestinnän säännöt. (Åberg 2002, 104-105.)

5.2 Päivittäisviestintä organisaatiossa

Päivittäisviestintä tarkoittaa kaikkea tiedonvaihiantaa ja keskustelua, jota käytetään joka päivä työtehtävistä suoriutumiseen. Tästä käytetään myös nimityksiä arkiviestintä, työviestintä tai perustoimintojen tuki (Åberg 1989; Juholin 2009, 42-43).

Päivittäisviestinnällä on useita eri ilmenemismuotoja:

- esimiehen ja tiimin/yksikön/osaston välinen viestintä
- tiimin jäsenten keskinäinen viestintä
- tiimien/yksiköiden välinen viestintä
- tiimien/yksiköiden ja asiakkaiden/yhteistyökumppanien välinen viestintä
- asiantuntijoiden ja saman alan tai ammatin edustajien välinen viestintä, josta voidaan käyttää myös käsitettä sisäiset verkostot.

Kun päivittäisviestintä toimii hyvin, tulevat tehtävät hoidetuiksi, tuotteet ja palvelut tuotetuiksi ja toimitetuiksi asiakkaille ja palaute toimii. Siihen kuuluu ohjeita, sopimuksia, pelisääntöjä ja toimintatapoja. Tieto- ja asiantuntijatyössä päivittäisviestintä on tiedon ja kokemusten jakamista, johtopäätösten ja päätösten tekemistä kollegojen ja kumppanien kanssa projekteissa ja verkostoissa. Jokainen tietää oman roolinsa ja vastuunsa. On tuotava työyhteisön tietoon omat havainnot ja kokemukset. (Juholin 2009, 43.)

Toimivan päivittäisviestinnän seurauksena niin henkilöstö kuin kumppanit ja sidosryhmät tietävät, missä mennään ja mitä on tulossa. Avoimuus ja yhteishenki lisäävät päivittäisviestinnän sujuvuutta, kun taas salailu ja kilpailuhenkiys vaikeuttavat sitä. Tieto- ja asiantuntijatyössä johtaminen ei ole käskemistä, vaan tarkoituksena on luoda edellytykset sille, että tiimit ja yksilöt voivat johtaa itse itseään. (Juholin 2009, 43.)

5.3 Johtoryhmän viestintä

Johdon ja erityisesti johtoryhmän tärkein tehtävä on strategisesti elintärkeiden asioiden tuominen koko työyhteisön tietoon ja niistä keskustelu. Myös strategisten kysymysten esillä pitäminen kuuluu esimiesten tehtäviin. Keskeisiä johdon viestinnän sisältöalueita ovat seuraavat:

- organisaatiotasolla visio, strategiat, suunnitelmat, tuloskehitys, odotukset, muutostarpeet
- yksikötasolla samat kuin edellä

- toimialan tapahtumat, muutokset, muutospaineet, näkymät
- toimintaympäristön muutokset ja näkymät
- yhteishengen luominen, ”tsemppihenki”, kulttuurin rakentaminen ja vahvistaminen.

Viestintä linkittyy johtamiseen, ja sillä on vaikutusta moniin asioihin, kuten ihmisten motivaatioon ja sitoutumiseen, luovuuteen ja mielikuviin omasta työyhteisöstä. (Juholin 2009, 157).

Juholin (2009, 159) viittaa Jari Salmisen (2001, 68-74) määritelmään johtamisviestinnän johdon keinoksi ohjata organisaation tiedon luontia ja päätöksentekoa ja näin ollen organisaation toimintaa. Johtamisviestintä on vuorovaikutteista toimintaa. Salminen on jakanut johtamisviestinnän kolmeen osa-alueeseen:

- 1) suora johtamisviestintä, jonka tarkoituksena on ohjata organisaatiota haluttuun suuntaan
- 2) epäsuora johtaminen, millä vaikutetaan organisaation jäsenten päätöksentekovalmiuksiin
- 3) oheisviestintä, joka pitää sisällään kaiken sanattoman viestinnän.

Johtajien viestintä on sekä informointia, että keskustelua ja kuuntelemista. Omalla viestinnällään he vaikuttavat organisaation kulttuuriin, ihmisten motivaatioon, sitoutumiseen ja tunnelmaan. Johtajat toimivat esimerkin antajina ja suunnannäyttäjinä. Tämän takia heidän sanallisella ja sanattomalla viestinnällä on keskeinen merkitys. (Juholin 2009, 159-160.)

Johtoryhmä on tärkeä elin, koska siellä tehdyt päätökset vaikuttavat henkilöstön työskentelyyn jokaisena päivänä. Esimiesasemassa olevat johtoryhmän jäsenet toimivat alaisilleen kahdessa roolissa. Päivittäisessä työssä he toimivat lähellä, kun taas johtoryhmän jäsenenä esimiesten on tarkasteltava asioita koko organisaation kannalta. (Juholin 2008, 195.)

Työyhteisön tiedonkulussa ja vuorovaikutuksessa johtoryhmä on oma toimijansa. Kun organisaatio muuttuu, myös johtoryhmän rooli muuttuu. Organisaation kasvaessa johtaja ei yksin pysty ja ehdi vastata viestinnästä. Johtoryhmän vies-

tinnän keskeisimpinä tehtävinä on välittää tehdyt päätökset ja niiden vaikutukset välittömästi tietoa tarvitseville. Reagoida ja vastata organisaatiosta käytävään julkiseen keskusteluun. Kuunnella työyhteisön jäseniä ja keskustella heidän kanssaan muodollisesti ja vapaamuotoisesti. Antaa palautetta tahoille tai henkilöille, jotka ovat tehneet ehdotuksia tai tuoneet esille omia näkemyksiään. (Juholin 2008, 195.)

Johtoryhmän rooli tiedottamisessa on hyvin yksiselitteinen. Koska ryhmä selvittää, suunnittelee ja tekee päätöksiä, myös heidän tulee tiedottaa päättämistään asioista muille. Tiedotusvastuuta ei saa laiminlyödä, sisällön pitää olla selkeästi ymmärrettävää ja tiedotus pitää ajoittaa oikein. Päätökset pitää julkistaa ajoissa henkilöstölle ja tehtyjen päätösten sisältö pitää olla henkilöstön ymmärrettävissä. Asioiden viivästynyt kertominen koetaan salailuna ja tiedon pannaamisena. (Juholin 2008, 195-196.)

Muita johtoryhmän viestinnän osa-alueita ovat asioihin reagointi, kuunteleminen, keskustelu ja keskusteluttaminen. Myös palautteen antaminen on tärkeää. Jatkuvat tietotyhjiöt ja asioista puhumattomuus lisäävät henkilöstön epätietoisuutta ja lisää asioiden spekulatiota. Kuuntelemalla ihmisiä, johtokunta osoittaa kiinnostuksesta organisaatioon, ihmisten mielipiteisiin ja näkemyksiin. Keskusteluttamisella, jolloin johtajat menevät ihmisten luokse ja kuuntelevat mitä heillä on sanottavaa, luo tunnetta että ihmisiltä odotetaan näkemyksiä. He ovat työnsä parhaimpia asiantuntijoita. (Juholin 2008, 197.)

Johtoryhmältä odotetaan palautetta siitä miten heille tullutta aineistoa tai palautetta on käsitelty. Onko asioille tehty jotain, tai tullaanko tekemään. Johtoryhmä on se elin miltä ihmiset haluavat eniten palautetta esitetuille asioille. Ihmiset voivat aidosti epäillä ovatko heidän esittämänsä asiat päässeet asialistoille, jos palautetta ei anneta. Yleensä tällaisesta kritiikistä johtoryhmä on ymmällään. Tästä syystä suunniteltu palautteenanto on tarpeellinen johtoryhmän viestinnässä. (Juholin 2008, 198.)

5.3.1 Johtoryhmäviestinnän haasteet

Jokaisen itseään kunnioittavan johtajan tulee valmentaa itseään paremmaksi viestijäksi. Viestintä on yhä enemmän näkyvämpi asia organisaatioissa. Myös viestintäjohtajien asemat ovat vahvistuneet johtoryhmätyöskentelyssä, eikä viestinnän ja johtamisen välillä tänä päivänä ole juurikaan eroa. (Juholin 2008, 188.)

Johtajan tulisi olla tietoinen siitä miten tärkeässä viestijäroolissa he organisaatioissaan ovat. Jokaisen keskustelun jälkeen johtajan pitäisi ymmärtää pitäisikö hänen jakaa tietoa eteenpäin, miten, kenelle ja millä aikataululla. On myös tärkeää miten jaettava tieto ilmaistaan tarpeeksi pelkistetysti ja selkeästi, jotta asia ymmärrettäisiin oikein. (Juholin 2008, 188.)

Juholinin mukaan johtoryhmän viestinnän voi jakaa kahteen ryhmään: päätöksenteon valmistelu ja päätöksen informointi. Jotta päätöksiä voidaan tehdä oikein, tulee kuulla ja käydä keskusteluita organisaation ja sidosryhmien kanssa. Asioiden suunnitteluun, niiden päätöstentekoon ja toteuttamiseen sisältyy valtavasti tietoa, jolloin johtajalla pitää olla kyky etsiä, käsitellä ja analysoida asioita tehokkaasti. (Juholin 2008, 188.)

Johtajalta vaaditaan ennen kaikkea ihmisten johtamista, vaikka johtamisessa on kysymys asioiden johtamisesta. Johtajan työ on kääntää monimutkaiset asiat alaiden ymmärrettäväksi. Heidän pitää motivoida ja sitouttaa ihmisiä työskentelyynsä. Johtajilla on oltava pelisilmää, jotta asiat ymmärretään oikein organisaatioissa. Heidän tulisi myös pystyä puhumaan ihmisten kanssa suoraan, niin että he ymmärtävät asian. (Juholin 2008, 189.)

Avoimessa organisaatiossa työyhteisö on myös keskusteluvampaa. Jos johto osoittaa työyhteisöä ja ympäristöään kohtaan mielenkiintoaan, on heille helpompi välittää ajatuksia, ideoita ja näkemyksiä alemmalta tasolta. Tällöin myös kysymyksiä on helpompi tehdä spontaaninimmin tai esittää niitä esim. työyhteisön virallisella foorumilla, joissa yhteisiä asioita käsitellään. (Juholin 2008, 189.)

Johtoryhmien pöytäkirjat tulisi saattaa kaikkien luettavaksi, jopa samana päivänä kuin johtoryhmän kokous on pidetty. Tämä on tärkeä avoimuuden kriteeri. Jos muistioiden julkistamiseen menee viikkoja tai kuukausia, ei se tue avoimen ilmapiirin ylläpitoa. Asiat myös tulevat julki ennen pitkään muita teitä. (Juholin 2008, 190.)

5.3.2 Viestintä ja vaikuttaminen muutostilanteessa

Åberg (2002, 50) esittää vaikuttamisen pääsäännön seuraavasti: mitä vaikeammasta vaikuttamisen kohteesta on kyse, sitä järeämpiä viestinnän keinoja joudutaan käyttämään ja sitä pitempi aika tarvitaan vaikutuksen aikaansaamiseen. Vaikuttamisen teho vaihtelee sen mukaan, mihin asiaan halutaan vaikuttaa; arvoihin, asenteisiin tai tietoihin. Tämän lisäksi vastaanottajien ominaisuudet eroavat. (Åberg 2002, 50.)

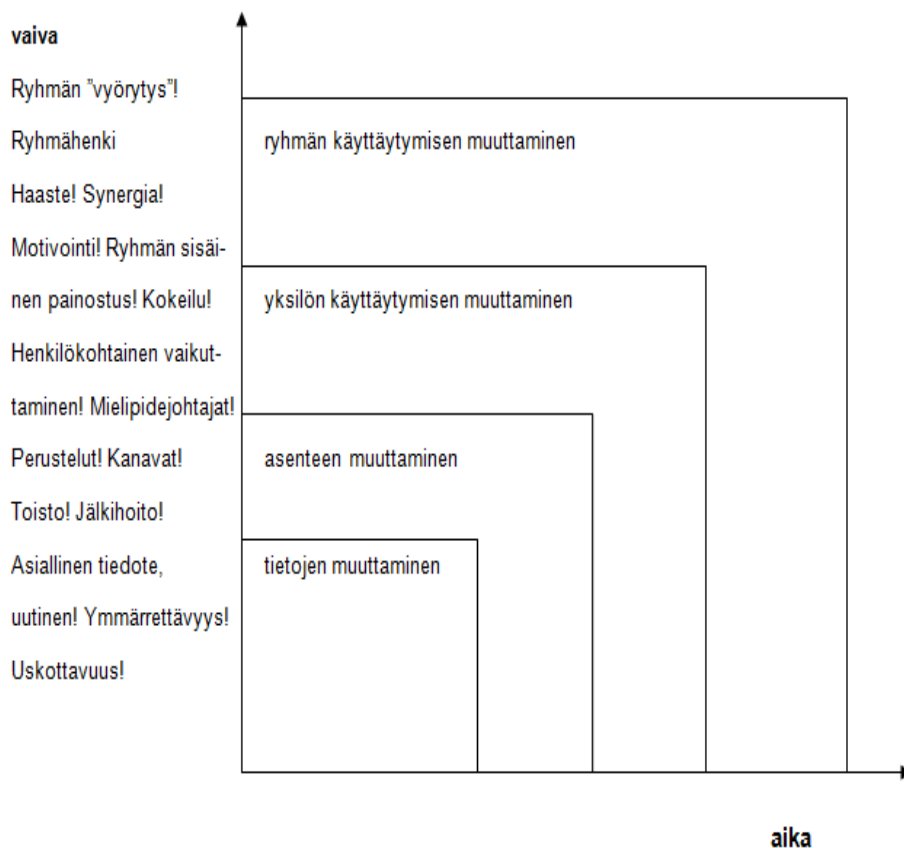
Muutosprosessin onnistumiseen vaikuttaa oleellisesti se, miten näkymättömiä voimavaroja hallitaan. Ihmiset, osaaminen ja kulttuuri ovat tärkeitä asioita. Aika on kuitenkin se tärkein tekijä, joka tekee yksittäisistä toimenpiteistä ketjun. Aika liittää yhteen menneisyyden, tämän hetken ja tulevaisuuden. Jokaisesta ajan ulottuvuudesta tulisi löytää se ydin, jonka varaan voidaan rakentaa muutosaskeleet. (Huttunen & Santalainen 1993, 171.)

Vaikuttamisen vaatima aika ja vaiva voidaan esittää seuraavanlaisena kuviona. Tietojen muuttamiseen menee melko vähän aikaa ja vaivaa, asenteiden muuttaminen vaatii kumpaakin jo enemmän. Haastavaa on muuttaa käytöstä pysyvästi ja vielä haastavampaa on muuttaa ryhmän käyttäytymistä. (Åberg 2002, 51.)

Asiallinen tiedote tai uutinen riittää hyvin tietojen muuttamiseen. Asenteiden muuttamiseen ei useinkaan riitä persoonaton tiedote. Se vaatii henkilökohtaista vaikuttamista. Niin sanotut mielipidejohtajat ovat avainasemassa. He ovat henkilöitä, joihin luotetaan ja joiden puoleen voi kääntyä eri asioissa. (Åberg 2002, 51.)

Asenteita muutettaessa on muistettava ottaa huomioon, mitkä ovat sellaisia kanavia, joita on totuttu käyttämään. Asenteiden muuttaminen vaatii aikaa ja toistoa. Toistaminen on tehokasta, jos asia pystytään perustelemaan aina eri tavoin. Myös jälkihoito on tärkeää, sillä uusi asenne saattaa ajan mittaan lipsua takaisin vanhan suuntaan, ellei sitä aika ajoin vahvisteta. (Åberg 2002, 51.)

Kun halutaan muuttaa yksilön käyttäytymistä, edellisten keinojen lisäksi siihen auttaa motivointi, ryhmän sisäinen painostus ja kokeilu. Ryhmän muut jäsenet voivat vaikuttaa muihin jäseniin, mikäli ryhmään kuulumisen koetaan tärkeänä. Ryhmän käyttäytymisen muuttaminen on hidasta. Muutos on ensin tapahduttava yksilötasolla. Keinoja on ryhmän ”vyörytys”, ryhmähengen nostatus, haasteiden esittäminen ja ryhmän synergiavaiheen hyödyntäminen. (Åberg 2002, 51-52.)



Kuvio 4. Viestintä ja vaikuttaminen (Åberg 2002).

5.4 Verkostoviestintä ja vuorovaikutustaidot

Monet kansantaloudelliset ja yritystaloudelliset tekijät ovat vauhdittaneet yhteiskunnan voimakasta verkostoitumista. Yritystasolla verkostoituminen on näkynyt kaikkein voimakkaimmin toimintojen ulkoistamisessa, jonka kasvuun ovat vaikuttaneet monet tekijät, kuten:

- Yritysten on tarjottava asiakkaille sellaisia palvelukokonaisuuksia, joihin yksittäisen yrityksen resurssit ja osaaminen eivät riitä.
- Yrityksen pitää osata liittää yhteen useita teknologioita, koska teknologioiden rajat siirtyvät ja murtuvat.
- Tutkimus- ja kehityskustannusten voimakas nousu johtaa yhteistyöhön.
- Erikoistumisen lisääntyessä on pakko keskittyä joihinkin ydinosaamisiin.

Verkostoituminen ei yksin takaa onnistumista, vaan tarvitaan myös paljon uutta osaamista. Toimivassa yhteistyössä on kysymys vuorovaikutustaidoista, sekä johtamistaidoista. Verkostotaloudessa johtamisen ja yhteistyön poikkeaa huomattavasti perinteisestä yhden yrityksen hierarkkisesta mallista, koska esimerkiksi valta- ja vastuusuhteet ovat näissä hyvin erilaiset. (Kamensky 2010, 49.)

Verkostoviestinnässä korostetaan yleisesti yhteistyön merkitystä, yhdessä oppimista, sekä luovuuden ja tehokkuuden lisäämistä. Alun perin sana verkko on tarkoittanut punomalla tehtyä työtä, harvasilmäistä kudosta, kuten esimerkiksi kalaverkkoa. Tänä päivänä sanaa käytetään ilmiöstä, jossa voidaan nähdä ainakin jollain tasolla samankaltaista punosmaista rakennetta. Loogisesti tarkastellen sana verkosto tarkoittaa useasta verkosta muodostuvaa kokonaisuutta. (Koskela ym. 2007, 90.)

Varautuminen muutoksiin, niiden kanssa eläminen ja niiden aikaansaaminen edellyttävät joustavuutta ja suuntautumista kohti tulevaisuutta. Yksittäisen työyhteisön kannalta onkin keskeistä miettiä, miten ja missä osassa työyhteisön toimintaa olisi järkevintä hyödyntää erilaisia näkemyksiä organisaatioiden perusolemuksesta. Mallinnukset työyhteisöjen luonteesta määrittelevät, mihin suuntaan organisaatioiden kehityksessä ollaan vähitellen menossa, koska teo-

riat ja näkemykset muuttuvat juuri siksi, että edelliset katsannot osoittautuvat riittämättömiksi todellisuuden kuvaajiksi. (Koskela ym. 2007, 98-99.)

Kolme Y:tä

Yritystoiminta ja sen ympäristö voidaan jakaa karkeasti kolmeen ryhmään; yritys, ympäristö ja yksilö. Näitä kolmea pääelementtiä hyväksi käyttäen Mika Kamensky määrittelee vuorovaikutusjohtamisen seuraavasti: ”Vuorovaikutusjohtaminen on johtamistapa, jonka avulla hallitaan ympäristön, yrityksen ja yksilön välisiä monimutkaisia riippuvuus- ja vuorovaikutussuhteita mahdollisimman tehokkaasti.” (Kamensky 2010, 50.)

Kolmen Y:n ympärille rakennetussa ajatusrakennelmassa on viisi keskeistä vuorovaikutusakselistoa:

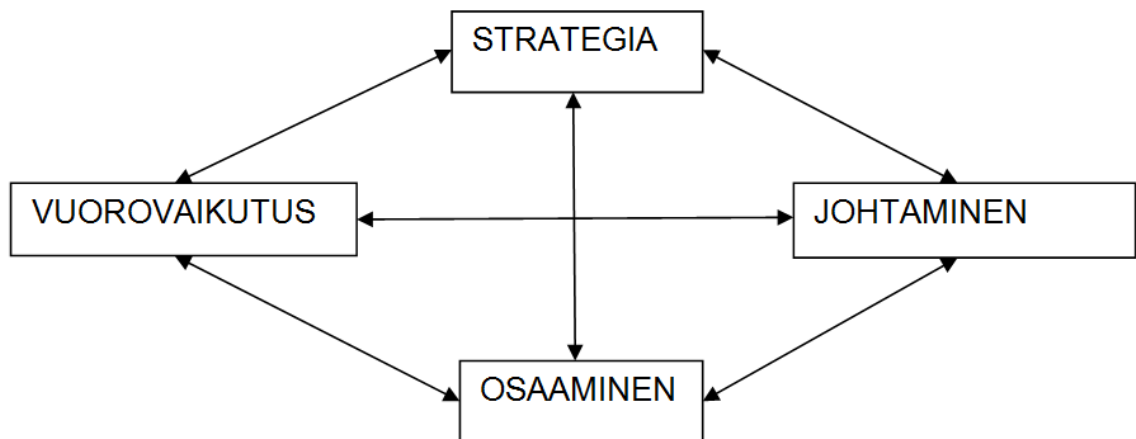
1. yrityksen ja ympäristön välinen vuorovaikutus
2. yrityksen ja yksilön välinen vuorovaikutus
3. ympäristön ja yksilön välinen vuorovaikutus
4. vuorovaikutussuhteet ympäristön sisällä
5. vuorovaikutussuhteet yrityksen sisällä.

Käsite vuorovaikutusjohtaminen pitää sisällään johtamisen, sekä organisaatiosta ulospäin, että organisaatioon sisäänpäin. Se sisältää myös ihmisten johtamisen, asioiden johtamisen ja itsensä johtamisen. Vuorovaikutussuhteiden verkosto on käytännössä hyvin monipuolinen. Eri suhteet vaativat erilaisia vuorovaikutustaitoja niin teknologian, talouden kuin käyttäytymistieteidenkin alueella. (Kamensky 2010, 50.)

Menestyksen timantti

Kamensky esittää, että liiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen kaikkein tärkeimmät asiat voidaan esittää viitekehyksellä, jota hän kutsuu ”menestyksen timantiksi.” Timantti koostuu neljästä pääelementistä; strategiasta, johtamisesta, vuorovaikutuksesta ja osaamisesta. Kaikki nämä neljä tekijää ratkaisevat yrityksen menestyksen pitkällä aikavälillä. (Kamensky 2010, 28.)

Kaikille neljälle väittämälle on löydettävissä hyvät perustelut. Mikään näistä tekijöistä ei kuitenkaan yksistään riitä, sillä ne ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa. Sen takia on perusteltua ottaa koko menestyksen timantti liiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen perustaksi. (Kamensky 2010, 28.)



Kuvio 5. Liiketoiminnan menestyksen timantti (Kamensky 2010).

Strategisen johtamisen kriittiset menestystekijät sijoitetaan menestyksen timantin särmille. Monet menestystekijöistä sopivat useammallekin särmälle. Tärkeintä on nähdä menestystekijöiden keskinäiset riippuvuus- ja vuorovaikutussuhteet. Yhdenkin särmän tylsyys tai sen kokonaan puuttuminen, vie edellytykset liiketoiminnan pitkäjänteiseltä menestykseltä. Strategisen johtamisen kriittiset tekijät menestyksen timantin näkökulmasta:

Strategia

- yhteinen strategia- ja bisneskieli
- kyky keskittyä olennaiseen
- pitkäjänteisyys myös kvartaalitaloudessa

Johtaminen

- kokonaisnäkemys johtamisesta

Vuorovaikutus

- joukkuepelin sisäistäminen
- verkosto-osaaminen
- vuorovaikutustaidot

Osaaminen

- kyky, halu ja rohkeus uusiutua
- tietotulvasta ymmärrykseen ja näkemykseen
- riittävä liiketoimintaosaaminen
- toimialaosaaminen ja näkemys sen yhteydestä muuhun ympäristöön

(Kamensky 2010, 50-51.)

6 JOHTAMINEN

Johtamiseen tarvitaan ryhmä, jota voidaan johtaa. Ryhmä on useimmiten joukko ihmisiä, joiden työpanos on keskinäisessä yhteydessä samaan tavoitteeseen. Ryhmän kautta voi nähdä, miten johtaminen on tullut todeksi, miten se on asettunut ajatuksesta yhteisesti jaetuksi kokemukseksi. Tavalla tai toisella ryhmä näyttää valitsevan itselleen johtajan, ennemmin tai myöhemmin. (Arjanne 2009,19.)

Johtajuus ei ole asema organisaatiossa, vaan aktiivinen, vaikuttava voima (Darling & Nurmi 1997, 135). Johtajuus on oleellinen osa ryhmää, koska johtajuudesta ei juuri voi puhua ilman että myös ryhmästä puhutaan. (Arjanne 2009, 19).

Johtamisessa on kyse monimutkaisten ja laajojen kokonaisuuksien hallitsemisesta. Johdon vastuulla yleensä on huolehtia, että organisaation toiminta kehittyy. Johto hankkii soveltuvan resurssien yhdistelmän, sekä luo hallintamallin, jonka avulla organisaatio toimii. Johto hyväksyy tai tekee päätökset. Johto tekee saman kuin vanhemmat lapsilleen, he asettavat rajat toiminnalle. (Jalava & Matilainen 2010, 60.)

Johdettavan kokonaisuuden monimutkaisuus ja dynaamisuus tekee johtamisen vaikeaksi. Toimintaympäristömuutosten mukaiseksi. Myös resurssien kokonaisuuden hallinta vaatii jatkuvaa huolehtimista. (Jalava & Matilainen 2010, 60.)

Johdon pitää jokaista päätöstä tehdessään arvioida miten päätös vaikuttaa tulevaisuuteen tai organisaation tuleviin tarpeisiin. Jokaisen osa-alueen puute kohdistuu lopulta koko organisaation toimivuuteen. (Jalava & Matilainen 2010, 60.)

Samalla kun johto kehittää organisaatiotaan, tulisi myös johdon uudistaa johtamistaan. Johtajien uudistuminen tälle vuosituhannele vaatii, että aikansa eläneet uskomukset, vanhat tavat, käsitykset ja periaatteet korvataan uusilla. ”Uudet johtamisperiaatteet ovat oivalluksia, joiden avulla perinnäisesti vain yhdellä tavalla toteutetut menettelyt ja prosessit dramaattisesti muuttuvat”. (Hamel 2009, 177.)

6.1 Työelämän rooleja

Wiion (1973,30) mukaan kuhunkin ihmiseen kohdistettujen odotusten yhteistulosta kutsutaan rooliksi. Jokaisella ihmisellä on asema, eli status, omassa mielessään muihin ihmisiin nähden. Rooli ja status muodostavat yksilön sosiaalisen aseman. (Wiio 1973, 30.)

Roolilla tarkoitetaan tietyssä sosiaalisessa positiossa olevaa henkilöä, johon on kohdistettu odotuksia hoitaa jokin tietty tehtävä. Työpaikan eri rooleille on annettu tietyt tavat miten niiden pitäisi toimia ja käyttäytyä, niiden vastuut ja velvollisuudet. Määritelmässä on olennaista, että sillä tarkoitetaan sosiaalista asemaa, mitä esimies- ja työntekijäasemat merkitsevät. (Aarnikoivu 2010, 31.)

Roolit: esimies ja alainen ovat toistensa vastaparit. Johtajaa ei tarvita jos ei ole alaisia, eikä alaisia tarvita jos ei ole johtajaa. Nämä roolit saattavat hämärtyä, kun alaiset ovat hyvin koulutettuja, sekä hoitavat työnsä itsenäisesti. Usein työntekijä on esimies- sekä alaisasemassa. Se millä tavalla esimies tekee työtään, heijastuu suoraan siihen, minkälaisena alainen näkee oman roolinsa työntekijänä. Miten paljon alainen voi ottaa työssään vastuuta, miten paljon esimies puuttuu hänen työskentelynsä, saako alainen hyvää palautetta, saako hän vapaat kädet työskennellä jne. Eri rooleissa toimivien työntekijöiden vuorovaikutus kertoo siitä, millaisen psykologisen sopimuksen he ovat toisiensa kanssa tehneet. (Aarnikoivu 2010, 31.)

Delegoimalla töitä, antamalla valtaa ja vastuuta esimies pystyy lisäämään työntekijän työn hallintakeinoja. Jotta toiminnasta tulee tehokas, on esimiehen suosituttava aktiiviseen vuorovaikutukseen työntekijöidensä kanssa. Työntekijän taas on osattava hoitaa annettua vastuuta ja käyttää oikein hänelle annettua valtaa organisaation hyväksi. Työntekijän ei kuitenkaan pysty ottamaan lisää vastuuta tavoitteidensa saavuttamiseksi, jos esimies ei ole riittävän selvästi selkeyttänyt tehtävää työtä, sen tavoitteita ja organisaation resursseja. (Aarnikoivu 2010, 31.)

6.1.1 Esimiehen rooli

Esimiehen toiminta on tärkeää työyhteisön hyvinvoinnin kannalta. Se mitä esimies tekee työssään ja mitä jättää tekemättä, vaikuttaa työyhteisöön. Esimiehen toiminta selittää työyhteisön tuloksia ja tuloksettomuutta. Esimiehen tulisi olla sitoutunut, motivoitunut ja kykenevä hoitamaan tehtäväänsä. Esimiehen työssä tulee olla valppaana reagoimaan yllätyksiin niin positiivisessa kuin negatiivisessakin mielessä. Käsitellä suuria määriä tietoa ja löytää punainen lanka, jolla viedä asia eteenpäin kohti päätöstä. Esimiehen tehtävään kohdistuu useasti odotuksia hoitaa työ mallikkaasti, joka aiheuttaa heidän työssään painetta. Ennen kaikkea esimiehen työ on kommunikointia työryhmän kanssa, työryhmän auttamista saavuttamaan päämäärät ja toiminnan ylläpitäminen. Johtajan tulee huolehtia vuorovaikutuksesta ja sidosryhmäyhteistyöstä yhteisössä, sekä pitää huolta että työyhteisö pystyy parhaaseen mahdolliseen tulokseen. Sisällöllisesti esimiehen työ on jaettu päätöksentekoon, informaation käsittelyyn ja henkilösuhteiden ylläpitoon. (Aarnikoivu 2010, 32-33.)

Johtajan tulee aina pitää lupauksensa. Jos johtaja on huolimaton totuudessa pienemmissä asioissa, menettää hän uskottavuutensa olla luotettava isommissa asioissa. Johtajan on oltava myös rehellinen. Joskus voi olla vaikeaa, jos eri sidosryhmille joutuu kertomaan saman tarinan eri näkökulmista. Omassa organisaatiossaan johtaja ei kuitenkaan voi pelätä tai vältellä vaikeita tilanteita. Jos välittää ihmisistä joita johtaa, heille on oltava rehellinen. Luottamus on vuorovaikutussuhde, jonka voi saada vain omalla käyttäytymisellä. (Kilpinen 2008, 192.)

6.1.2 Asiantuntijan rooli

Päivi Ylikokon mukaan, asiantuntija tarvitsee työssään viestinnällisiä johtamistaitoja. Asiantuntijan tehtäviin kuuluu erilaisten projektien vetämistä, toimimista prosessien ja vastuualueiden omistajana, tai tiimien vetäjänä. Johtamistaidot eivät ole pelkästään johtajien, esimiehien ja päälliköiden tehtävä. Myös asiantuntijan pitää taipua asioiden tai tilanteiden johtajaksi. Johtamista ei pidä aristel-

la. Vuorovaikutustaitoja osaa jokainen ja niitä voi aina kehittää paremmiksi. (Karhu, Salo-Lee, Sipilä, Selänne, Söderlund, Uimonen & Ylikokko 2005, 62.)

6.2 Päätöksentekotaito

Jos esimies ei pysty tekemään päätöksiä vaikuttaa se asioiden etenemiseen, toiminnan tulokseen ja alaisten kykyyn suoriutua tekemään työnsä mahdollisimman hyvin. Heikosti päätöksiä tekevä esimies koetaan mahdollistajan sijaan hidastajaksi. (Aarnikoivu 2010 ,77.)

Organisaation menestyminen riippuu paljon esimiehen kyvykkyydestä tehdä nopeita ja oikeanlaisia ratkaisuja. Epävarmassa tilanteessa esimies joutuu ottamaan paljon riskejä, tekemään valintoja ja ratkaisuja. Tällöin päätökset pitää tehdä tuntuman ja näkemyksen perusteella. Päätöksenteon voi tehdä vaikeaksi tiedon puute tai tiedon suuri määrä. Esimiehen tuleekin kyetä löytämään valtavasta tiedon määrästä olennainen tieto päätöksen tueksi. (Aarnikoivu 2010 ,77.)

Organisaatiossa työskentelevät johtajat, päälliköt, esimiehet ja työntekijät, jotka tekevät sekä omaan ja muiden osaamiseen vaikuttavia päätöksiä, näiden päätösten kohtalot ovat yhteydessä toisiinsa. Päätöksenteon tuloksellisuus on paljon riippuvainen siitä, miten paljon organisaation henkilöstötoiminnon ulkopuolisten johtajien taitoja ja osallistumista asioiden päättämiseen kehitetään. Koska tärkeimmät organisaation toimintapäätökset vaikuttavat useisiin eri voimavaroihin, organisaatioiden tulisi varmistaa että johtajilla olisi käytössään laaja viitekehys päätöksen tekemiseen. Ihanteellinen päätöksenteko ympäristö olisi, että päättäjät voisivat yhdistää osaamisvoimavarat toisiin tärkeisiin voimavaroihin. Tämä parantaisi osaamis- ja organisaatiopäätöksiä, mutta tärkein tavoite olisi parantaa strategisia päätöksiä. (Boudreau & Ramstad 2008, 50.)

Johtoryhmässä päätösten tekeminen on tärkein tehtävä ja työmenetelmä. Johtoryhmässä lopullisen päätöksen tekee puheenjohtaja. Johtoryhmän työskenteilyn päätarkoitus on käsitellä merkittäviä asioita, tehdä niistä päätöksiä ja varmistaa niiden toteutuminen. (Mansukoski, Mitronen, Porenne & Salmimies 2007, 209.)

6.3 Ristiriitojen hallinta

Jokaisessa kehittyvässä työyhteisössä on ristiriitoja ja kriisejä. Jotta organisaatio pystyy kehittymään, sen pitää pystyä hallitsemaan niitä. Useasti ristiriidat koetaan uhkana. Hyvä esimies pystyy näkemään ristiriidan toiminnan kehittymisen näkökulmasta. Ristiriitaisiin asioihin tarttuminen ja niistä ratkaisuun pääseminen saattaa synnyttää uusia innovatiivisia ratkaisuja ja toimintamalleja. Esimiehet saattavat tulkita ristiriidat myös työyhteisön huonosti voivaksi. Tämän näkemyksen mukaan terveessä työyhteisössä ei olisi ristiriitoja. Jos esimiehen mukaan työyhteisössä ei olisi ollenkaan ristiriitoja, tilanteesta voidaan päätellä, että esimies on ajautunut työyhteisönsä arjesta niin ulkopuolelle, ettei hänellä ole käsitystä mitä se oikeasti pitää sisällään. Tällöin esimies ei välttämättä halua tietää mitä työyhteisössä tapahtuu, joten myös ristiriidat jäävät hänen tietämättömyyteen. Voi myös olla että esimies uskoo ristiriitojen ratkeavan jollakin tapaa itsestään. (Aarnikoivu 2010, 78-79.)

Myös työyhteisö voi olla lamaantunut erilaisista kriiseistä tai huonosta johtamisesta. Tällöin työyhteisö on katsonut olevansa voimaton ratkaisemaan konflikteja. Työntekijät keskittyvät vain tekemään parhaaksi katsomansa työtehtävät välttämättä konflikteja ja säästämällä energiaa. Tällaisilla työyhteisöillä vuorovaikutus on minimaalista, eikä innovaatioita synny. Työyhteisön panostus on pyrkiä selviytymään ja pitämään jonkinlaisen tasapainon yllä. Vastaavanlaisia tilanteita syntyy kun työntekijät tuntevat pelkoa esimiestään kohtaan. Inhimillisyys katoaa työyhteisöstä ja aito sitoutuminen, tekemisen ilo ja halu vähenee. (Aarnikoivu 2010, 78-79.)

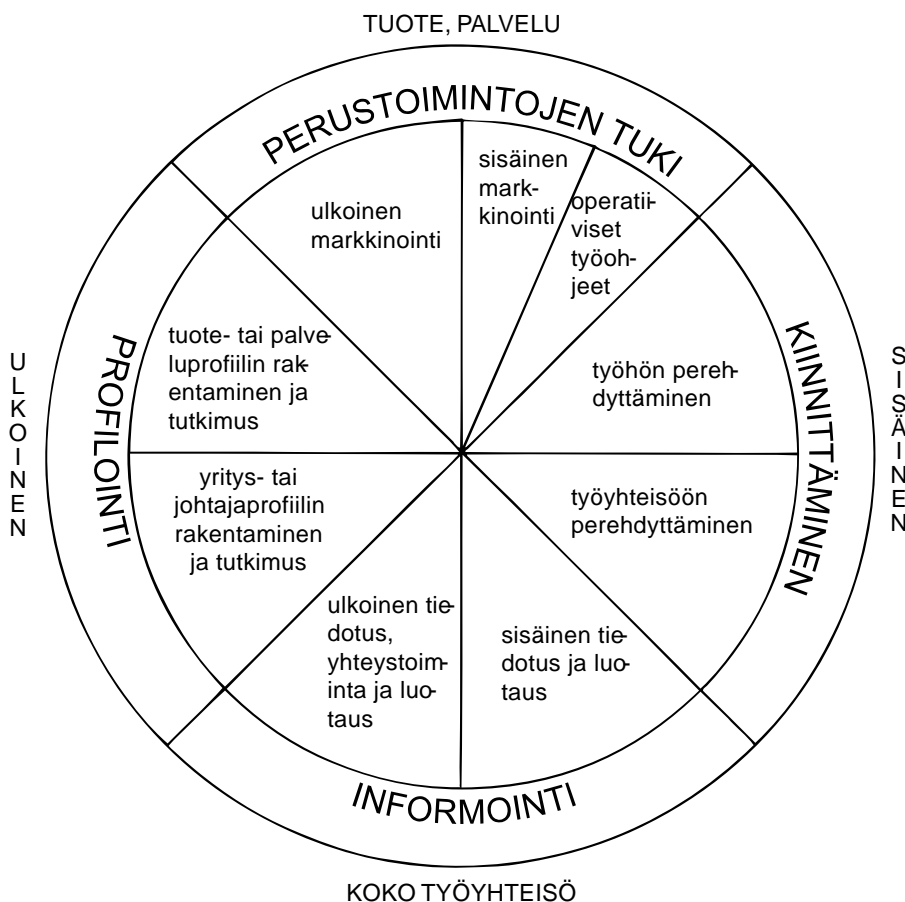
Vaikka ristiriidat ja työyhteisöongelmat tiedostetaan, ne jäävät helposti kytemään mieleen, koska organisaatiolla, henkilöstöllä ja esimiehellä ei ole kykyä ratkaista ristiriitoja. Esimiehellä tulee olla rohkeutta, halua ja varsinkin kykyä puuttua ristiriitatilanteisiin. Esimiehen ei kuitenkaan kuulu ottaa roolia ratkaista kaikkia työyhteisön ongelmia. Esimiehen tulee tunnistaa, koska hänen pitää puuttua asioihin. (Aarnikoivu 2010, 79.)

Ristiriidat saavat usein alkunsa ihmisten erilaisista näkökannoista (kokemus, arvot, asenteet) ja erilaisista tavoista käsitellä asioita. Ristiriidat perustuvat useasti siis asioiden erilaisiin tulkintoihin, eli faktatietoon. Esimiehen rooli onkin erottaa tulkinnan ja toden välinen ero. Usein esimies pystyy estämään ristiriitojen syntymisen kysymällä, havaitsemalla, puuttumalla ja seuraamalla. Hyvä esimies suhtautuu ristiriitoihin pelottomasti ja pyrkii löytämään ongelmiin ratkaisun. Hän pitää työyhteisön positiivisesti ”käynnissä”, jolloin työyhteisö on avointa ja keskustelevaa. Hän fokusoii oikeissa asioissa. (Aarnikoivu 2010, 79-80.)

6.4 Esimiehen rooli työyhteisön viestinnässä

Kun tarkastellaan yhteisöviestinnän sisältöä, voidaan käyttää kahta ulottuvuutta, viestinnän suuntaa ja sisällön painopistettä. Viestinnän suunnassa kyse on siitä, onko yrityksen viestinnän painopiste yrityksen sisäisessä vai ulkoisessa viestinnässä. Sisällön painopisteessä sanomien sisältö voidaan nähdä jatkumona. Sen toisessa päässä ovat yksittäiseen työtehtävään, tuotteeseen tai palveluun liittyvät sanomat ja toisessa päässä koko työyhteisöön liittyvät sanomat. (Åberg 2002, 106-107.)

Kun nämä kaksi ulottuvuutta yhdistetään, syntyy yhteisöviestinnän sisältöä kuvaava kokonaisviestinnän malli. Viestinnän pizzaan on myös kuvattu joitain konkreettisia viestinnän muotoja. Tarkastelemme esimiehen roolia työyhteisön viestinnässä, pohjautuen seuraavaan Åbergin pizzamalliin. (Åberg 2002, 107.)



Kuvio 6. Viestinnän tehtävät: Viestintäpizza (Åberg 2002).

6.4.1 Perustoimintojen tuki

Perustoimintojen tukeminen on työyhteisön viestinnän tärkeimpiä tehtäviä. Jos tämä viestintä ei toimi, ei työyhteisö pysty toimimaan. Osa perustoimintojen tukemiseen tarvittavaa viestintää on ulkoista ja osa sisäistä. Ulkoiseen kuuluvat markkinointiviestintä sekä suhteet toisiin työyhteisöihin. Sisäiseen viestintään kuuluvat operatiivinen työviestintä ja sisäinen markkinointi. (Åberg 2002, 108.)

Jokainen työyhteisö harjoittaa markkinoinnin lisäksi myös muuta ulkoista työviestintää, kuten esimerkiksi yhteydenpitoa alihankkijoihin, raaka-ainetoimittajiin, viranomaisiin ja työmarkkinajärjestöihin. Tämä yhteistyö tapahtuu usein niin sanotulla kriittisellä polulla. Kriittinen polku on toisiinsa kytkeytyvi-

en työvaiheiden sarja, jossa yhden työvaiheen hidastuminen tai nopeutuminen vaikuttaa koko työn suorittamiseen. Yhteistyötä saattaa hankaloittaa se, että päätöksenteko tapahtuu oman valvonnan ulkopuolella. Riittävän tehokkaalla viestinnällä varmistetaan ulkoisen kriittisen polun toimintojen häiriötön kulku. (Åberg 2002, 108-109.)

Opinnäytetyömme käsittelee kokonaisuudessaan operatiivista työviestintää, sitä miten käytännön asiat saadaan toimimaan työyhteisössä. Tässä esimiehen rooli on tärkeässä asemassa.

6.4.2 Profilointi

Profiloinnissa on kyse tavoitekuvan luomisesta. Tavoitekuva ammentaa osan sisällöstään visiosta ja missiosta: mitkä ovat tavoitteemme, mihin olemme menossa. Yhtä tärkeä tavoitekuvan osa on työyhteisön historiallinen perimä. Jokainen työyhteisö on menneisyytensä vanki. Toimintatavat ja yrityskulttuuri muovautuvat vuosien ja vuosikymmenien saatossa. Näin ollen tavoitekuva on ankkuroitunut myös menneeseen: mistä olemme lähteneet, mitä uljasta teimme jo silloin. Kolmas tavoitekuva on se, mitä olemme ja teemme juuri nyt. Jos nämä kolme tekijää pystytään yhdistämään, syntyy dynaaminen tarina. (Åberg 2002, 110.)

Tavoitekuva ankkuroidaan henkilöstöön nostamalla profiiliteemoja esiin sisäisessä tiedotuksessa: tiedotus- ja henkilöstölehdessä. Teemojen tulee olla esillä kaikessa koulutuksessa ja perehdyttämisessä. Esimiesten tulee nostaa teemoja esille yksikönkokouksissa ja muissa alaisten kanssa käytävissä keskusteluissa. Teemojen tulisi olla osa työpaikan arkista viestintää. (Åberg 2002, 111.)

6.4.3 Informointi

Informoinnilla tarkoitetaan viestintää, millä kerrotaan työyhteisön tapahtumista niin omalle väelle kuin ulkopuolisillekin. Informointi voidaan jakaa kahteen ryhmään; ulkoiseen ja sisäiseen. (Åberg 2002, 111.)

Työyhteisöllä on sisäisessä tiedotuksessa käytössään hyvin monta eri kanavaa. Esimies-alainen -verkko on sisäisen viestinnän perusverkko. Osastokokoukset ovat hyvin toteutettuina yksi toimivimmista sisäisen viestinnän muodoista. Suurin osa operatiivisesta tiedosta kulkee vaakasuoraan, työtoverilta toiselle. (Åberg 2002,112.)

Luottamusmiesverkostolla haluttiin luoda suora yhteys johdon ja ”lattiatason” välille. Tiedotustilaisuudet ovat hyvin toteutettuna hyvin toimiva sisäisen viestinnän muoto. Toimitusjohtajan haastattelutunti on viestinnän muoto, jossa toimitusjohtaja kiertää yksiköissä ja on kenen tahansa tavoitettavissa. (Åberg 2002, 112-113.)

6.4.4 Kiinnittäminen

Neljäs pizzamallin siivu, eli viestinnän tehtävä, on kiinnittäminen. Viestintää tarvitaan uusien työntekijöiden perehdyttämiseksi työhönsä ja työyhteisöönsä. Kiinnittäminen ei kuitenkaan kohdistu vain uusiin tulokkaisiin. Työtehtävien muuttuminen, työnkierto ja uusien tapojen käyttöönotto tuovat kiinnittämiseen myös kauemmin työssä olleita. Kiinnittämistä on kahta lajia; yleisempää, koko työyhteisön perehdyttämistä ja työhön perehdyttämistä. (Åberg 2002, 117.)

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

7.1 Tutkimuksen eteneminen

Käytimme opinnäytetyössämme yhtenä tutkimusmenetelmänä syvähaastatteluja, eli avointa haastattelun metodia. Olimme mukana toukokuun Tiltu-JORY -kokouksessa, esittelimme itsemme ja tutustuimme liikelaitosten johtajiin. Yhdessä paikalla olleiden johtoryhmän jäsenten kanssa rajasimme tutkimusaiheen käsittelemään johtoryhmän ja asiantuntijoiden viestintää Tiltu -yhteistyössä. Syvähaastattelimme JORY:n jäseniä ja toimeksiantajan ehdottamia asiantuntijoita. Haastattelut toteutettiin kesällä 2010. Haastattelut aloitettiin kesäkuussa ja viimeinen haastattelu toteutettiin elokuussa. Kesälomien vuoksi joitakin haastatteluja ei pystytty toteuttamaan ja osa haastateltavista vastasi kysymyksiin sähköpostitse. Haastattelut nauhoitettiin sanelukoneella. Nauhoitteita ei luovutettu liikelaitoksille, vaan ne jäivät ainoastaan tämän opinnäytetyön tekijöiden haltuun.

Haastattelujen purkaminen aloitettiin heti haastatteluiden jälkeen. Kuuntelimme haastattelut useampaan kertaan läpi ja kirjoitimme tärkeimmät asiat ylös. Kokosimme tuloksista powerpoint-esityksen, jonka esitimme Tiltu-JORY -kokouksessa elokuussa 2010. Esitimme haastattelujen keskeisimpiä tuloksia ja saimme johtoryhmän jäsenten näkökulmia viestintäsuunnitelmaa varten. Tuotostemme tuloksena Tiltu-JORY:lle nimettiin uusi sihteeri, joka oli johtoryhmän ulkopuolelta. Lokakuussa laadimme haastatteluiden pohjalta 'toimintahäiriöt'-kaavion, jota apuna käyttäen teimme viestintäsuunnitelman. Viestintäsuunnitelma lähetettiin aikataulun mukaisesti Tiltu-JORY:n uudelle sihteerille ennen lokakuun Tiltu-JORY -kokousta. Ohjeistimme sihteerää käymään läpi viestintäsuunnitelman seuraavassa Tiltu-JORY -kokouksessa. Helmikuun kokoukseen toimitimme kyselyn viestintäsuunnitelman toimivuudesta. Suoritimme kyselyn viestintäsuunnitelman läpikäymisestä Tiltu-JORY -kokouksessa. Kaikki vastanneet olivat yksimielisesti sitä mieltä, että viestintäsuunnitelma oli käyty hyvin läpi

kokouksessa. Kyselyllä halusimme kartoittaa oliko uusi viestintäsuunnitelma tuonut haluttuja muutoksia Tiltu -yhteistyöhön.

7.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusaineiston keräämiseksi opinnäytetyöhön valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Viestintäsuunnitelman analysoinnissa käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Viestintäsuunnitelman toimivuudesta toteutimme kyselyn helmikuun Tiltu-JORY -kokouksessa. Seitsemästä Tiltu-JORY:n jäsenestä kyselyyn vastasi neljä. Vastausprosentti oli 57%. Vastanneiden määrään vaikutti kahden johtoryhmän henkilön poisjäänti Tiltu-JORY:stä.

Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän pääperiaate on todellisen elämän kuvaamisessa, missä erilaiset tilanteet vaikuttavat toisiinsa. Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä pyritään tutkimaan tapahtumat ja tutkimuksen kohteet mahdollisimman hyvin. Näin ollen tutkijan tulee luottaa omiin havaintoihinsa ja pyrkiä löytämään tutkittavasta kohteesta uusia ja yllättäviäkin seikkoja. Oleellista on löytää aineistosta uusia näkökulmia ja jotakin odottamatonta. Tutkimalla yksittäistä kohdetta on mahdollista löytää ilmiön toistuvuus ja näin ollen sitä voidaan tutkia yleisellä tasolla. Aineiston keruun välineeksi suositellaan käytettäväksi ihmistä ja metodiksi valitaan sellainen menetelmä, jossa tutkittavien näkökulmat erottuvat hyvin. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2000, 152-155, 171.)

Jotta laadullisen tutkimuksen tuloksista olisi hyötyä, niiden tulee mitata oikeita asioita, eli olla valideja. Esimerkiksi henkilöstötutkimuksessa saatetaan viestintää selvittää muutamalla kysymyksellä tyyliin: saatko riittävästi tietoa, tai oletko tyytyväinen viestintään? Kysymyksien tulisi palvella strategista viestintää niin, että niiden tulisi mahdollisimman pitkälle vastata organisaation omaa ajattelutapaa ja tavoitteiden asetantaa. (Juholin 2009, 106.)

7.3 Syvähaastattelu

Valitsimme syvähaastattelun tutkimusmenetelmäksi, koska halusimme saada kokemusperäisiä ja rehellisiä mielipiteitä ja näkemyksiä koskien Tiltu-, Tiltu-JORY -kokouksia ja Tiltu-yhteistyötä. Tutkimuksen keskeisimpiä kysymyksiä olivat mm: Mitä viestintäkanavia käytät? Mitä ongelmia Tiltu esimiestasolla on sinusta viestinnässä ollut? Miten toimintaa voitaisiin sinusta parantaa?

Haastattelujen edetessä turhiksi havaittuja kysymyksiä jätettiin pois ja keskityimme keskeisten ongelmien kartoittamiseen, kunnes katsoimme saavuttaneemme saturaatiopisteen.

Syvähaastattelussa keskustelu on vapaamuotoisempaa kuin teemahaastattelussa, jossa keskustelu pysyy tiukemmin tietyn teeman sisällä. Syvähaastattelu eroaa kvantitatiivisessa mielessä tehdystä haastattelusta, kuten esim. puhelinhaastattelusta siten, että keskustelu on pidempi ja haastattelijalle ei pyritä antamaan minkäänlaisia malleja miten vastata. Syvähaastattelun henki on keskusteleva ja haastateltavalle pyritään antamaan mahdollisimman paljon vapautta kertoa oma mielipiteensä ja kokemuksensa tutkittavasta asiasta. (Solatie 2001, 50.)

Haastattelun etuna on se, että tutkija näkee vastaajan. Haastattelija voi tarkentaa kysymyksiään ja sanojaan, jos vastaaja ei ymmärrä. Haastattelija voi esittää erilaisia kysymyksiä tilanteiden edetessä ja muuttaa kysymyksiä tilanteen mukaan. Nauhurin käyttö monipuolistaa ja syventää tutkimusta.

Haastattelu vaatii usein koulutettuja ja kokeneita haastattelijoita. Haastattelijan persoonallisuus voi vaikuttaa negatiivisesti haastatteluun, mikäli haastateltava ei koe haastattelijaa mieleisekseen. Avoimessa haastattelussa aineiston analysointi ja tiedonhankinta on hidasta. Nauhurin käyttö saattaa aiheuttaa haastattelutilanteen jäykistymistä tai jopa vastaajan haastattelusta kieltäytymistä. (Likitalo & Rissanen 1998, 68.)

8 TUTKIMUSTULOKSET

8.1 Syvähaastattelujen tutkimustulokset

Syvähaastatteluilla selvitettiin Tiltu-JORY -yhteistyön alkutilanne sen alettua keväällä 2010. Tutkimustulokset on kerätty 13 haastattelusta. Haastatteluilla oli tarkoitus selvittää, miten Tiltu-JORY -yhteistyö toimii ja miten sitä voitaisiin parantaa. Kysymyksillä pyrittiin kartoittamaan Tiltu -yhteistyön ongelmat liittyen tiedonkulkuun ja esimiestyöskentelyyn. Haastatteluissa kävi ilmi, että Tiltu -yhteistyön viestinnässä oli puutteita, eikä siihen oltu täysin tyytyväisiä. Ennen viestintäsuunnitelman laatimista teimme ongelmalähtöisen kaavion.

Syvähaastattelun tutkimustulosten analysointi oli haastavaa, koska haastateltavat edustivat eri liikelaitosten esimiehiä ja asiantuntijoita. Tuottajapuolen haastateltavat kokivat tilaajapuolen kanssa työskentelyssä ongelmaksi tavoitettavuuden. Heille ei ollut aina selvää ketä henkilöä tilaajapuolelta pitäisi tavoitella missäkin projektissa. Tilaajapuolella ei myöskään koettu tuottajapuolen vastaavan yhteydenottopyyntöihin niin, että se tukisi heidän työskentelyään tehokkaasti.

Toimintahäiriö	mahdollinen syy	ratkaisumalli	Huom!
O-kansion sekavuus	O-kansiossa on vanhaa tietoa. Arkistointi ei ole ollut selkeää.	O-kansioon tehdään selkeä arkistointi pohja. Jokainen liikelaitos vastuutetaan siivoamaan O-kansiosta.	O-kansio pitää olla koko ajan ajantasalla, jotta se toimii!
kokouskäytäntö ei toimi	Puheenvuoroja ei jaeta. Päätöksiä ei tehdä selkeästi. Asiassa ei aina pysytä. Samat asiat siirtyvät seuraavaan kokoukseen.	Puheenjohtaja johtaa keskustelua johdonmukaisesti, jakaa puheenvuorot ja tekee päätökset selkeästi. Jokainen pyytää puheenvuoron puheenjohtajalta. Käsiteltävistä asioista, niiden aikataulusta ja toteutuksesta päätetään.	Puheenjohtajan pitää johtaa koko ajan kokousta, jotta kokouksesta saadaan tehokas.
sihteeri ei toimi	Sihteeri osallistunut itse kokouksissa keskusteluun. Kokouspöytäkirjanpito ei ole ollut toimivaa. Kokouspöytäkirjan arkistointi epäselvää, minne jaettu, onko jaettu.	Uusi sihteeri ei osallistu kokouksen keskusteluun. Hän kirjaa asiakohtaisesti käsitellyt asiat ja niiden päätökset kokouspöytäkirjaan.	Sihteerillä tulee olla käytössään kannettavatietokone, jonne pöytäkirjan saa koottua tehokkaasti.
asialista ei ole selkeä	Asialistan kokoamisessa puutteita. Kaikki eivät ole tuoneet omia asioitaan asialistalle vaan asiat nousevat esille kokouksissa.	Sihteeri hoitaa asialistaa. Jokainen kokoukseen osallistuja tuo käsiteltäviä asioita kokouslistaan. Sihteeri hyväksytään asialistan Jouko Turtolla.	Työn alemmalla tasolla pitää olla keskustelua, jotta saadaan näkökulmat myös ylemmälle tasolle. Ylemmällä tasolla tehdään päätökset tietäen asioiden kaikki laidat. Tällöin asialistasta saadaan tehokas.
päätösten toteutus ei aina toimi	Kokouksissa ei tehdä selkeitä päätöksiä, sovita niiden tekemisestä ja aikataulutuksesta.	Jokainen asialistassa oleva asia käsitellään alusta loppuun niin että niiden eteenpäin vieminen on selvää.	Käsiteltäviä samoja asioita listalla ei pidä pyörittää kokouksesta toiseen, vaan niitä pitää myös ratkaista.
Kokousten tiedotus ei toimi	Ihmisille on epäselvää kenelle kokouksessa päätettyjä asioita tiedotetaan ja ketä tiedottaa. Toiset tiedottaa asioista alemmalle ja toiset ei.	Kokouspöytäkirja viedään O-kansioon ja asiasta tiedotetaan kaikille asianomaisille. Netkun kautta asianomaiset pääsevät linkin kautta lukemaan kätevästi kokouspöytäkirjan käsitellyt asioita. Ylemmältä tasolta jaettava tietoa alaspäin. Käytännöt sovittava: Kuka tiedottaa ja kenelle.	Tietoa pitää jakaa, jotta se menee kaikille sitä tarvitseville perille.
organisaation kartta puuttuu	karttaa ei ole päivitetty.	Organisaatiokartat laitettava jakoon liikelaitoksittain.	Jokainen työntekijä on palkattu liikelaitokselle tiettyyn työtehtävään, joten jokaisella työntekijällä pitäisi olla jokin tietty osaamisalue, nimike tai titteli. Organisaatiokartan ei ole tarkoitus eritellä ihmisten työtehtäviä pilkuntarkasti.
vuosikello ei ole päivitetty	Vuosikellolle ei ole nimettyä päivittäjää.	Sihteeri vastaa vuosikellon päivittämisestä.	
Ei tiedetä miten tiedotetaan Tiltu JORY:ssä päätetyistä asioista	Liikelaitoksilla ei ole yhteisiä pelisääntöjä mitä voi tiedottaa.	Liikelaitoksilla pitää olla selkeät näkökannat ja vastuuhenkilöt joilta kysyä mitä voi tiedottaa.	
kokouksilla ei selkeitä agendoja	asialistat ei ole koottu huolellisesti ja toimintaa tukevaksi. Lista saatetaan koota muutamaa tuntia ennen kokousta. Käytetään vanhaa listaa.	Agendat pitää olla selkeitä ja ne pitää käsitellä järjestyksessä.	
tiedonkulku alaspäin ei toimi	ei ole aikaa tiedottaa asioista. Ei tiedetä ketä asia kiinnostaa tai koskettaa.	Tiedonkulku ylhäältä alaspäin vahvistetaan palaveriin ja yleisellä kommunikoinnin lisäämisellä. Luotava selkeät käytännöt.	Turhat oletukset pitää jättää pois ja tietoa pitää jakaa pelkäämättä.
tiedonkulku ylöspäin ei toimi	Keskustelukanavan ei katsota olevan tarpeeksi avoin. Ei uskalleta ottaa asioita puheeksi.	Ylhäältä luotava tarpeeksi avoin keskusteluympäristö.	Alhaalta on hankala huudella, jos ylhäällä ei olla vastaanottamassa asioita.

Kuvio 7. Toimintahäiriöt Tiltu-yhteistyössä.

8.2 Viestintä

Haastatteluissa selvisi, että johtoryhmän viestintä ei ollut avointa. Tiltu-JORY:n ongelma tuntui olevan siinä, että todellisia oikeita asioita käsiteltiin liian vähän. Kokouksessa sovittuja asioita ei hoidettu aikataulussa ja samat asiat siirtyivät

aina seuraavan palaverin asialistalle. Kokouksissa ei ollut selkeästi sovittu, kuka hoitaa mitään asiaa ja millä aikataululla.

Juholinin (2008, 195-198) mukaan johtoryhmän rooli tiedottamisessa on hyvin yksiselitteinen. Koska ryhmä selvittää, suunnittelee ja tekee päätöksiä, myös heidän tulee tiedottaa päättämistään asioista muille (Juholin 2008, 195-198.) Haastatteluissa selvisi, että Tiltun, Vihertiltun ja Katutiltun jäsenet eivät olleet saaneet tarpeeksi tietoa Tiltu-JORY:ssä käsitellyistä asioista. Tilanteesta johtuen oli paljon spekulointia siitä, mitä Tiltu-JORY:ssä käsitellään ja tehdäänkö siellä strategisia päätöksiä. Haastateltavat kokivat, etteivät he olleet saaneet avoimesti tietoa Tiltu-JORY:n toiminnasta. Koettiin, että Tiltun ja Tiltu-JORY:n roolit olivat hämärät. Haastateltavan sanoja lainataksemme; ”pitäisi miettiä tarkkaan mikä on kummankin foorumin tarkoitus ja miten usein niitä on tarkoituksenmukaista pitää”.

Kommunikointi liikelaitosten välillä

Liikelaitosten välillä on koettu olevan tiedon katkosta. Välillä on tullut tilanteita, että toinen osapuoli tietää asioista ja toinen ei. Siitä on seurannut turhia vastakainasetteluita.

Tilaaaja-tuottaja -mallissa ylipäättänsä tärkeäksi koettiin vuoropuhelu. Sitä tulisi olla riittävästi ja sillä tavalla ongelmakohtien käsittelyn arveltiin olevan tehokkaampaa.

Tuottajapuolen koettiin ottavan vahvemmin kantaa asioihin ja kommentoivan, kun asiat olivat huonosti. Tilaaaja tunsi saavansa kohtuuttoman paljon kritiikkiä asioihin, joihin he eivät tunteneet voivansa vaikuttaa. Tuottajapuoli taas tunsi, ettei tilaaajapuoli ole ottanut tuottajapuolen asiantuntemusta huomioon sopimusten valmistelutyössä.

Tuottajapuolelta koettiin, että heidän näkökulmaansa sopimusten tekoon ei otettaisi tarpeeksi huomioon. Tuottaja arveli tämän johtuvan tilaaajapuolen arvovalan menettämisestä tai henkilökemioista.

Uuden Tiltu-JORY kokoonpanon myötä tiedonkulku helpottui alaspäin. Ennen päälliköt ja asiantuntijat eivät tienneet mitä asioita liikelaitosten johtajat käsittelivät ja päättivät johtoryhmän kokouksissa.

Monissa haastatteluissa tunnettiin, että liikelaitokset eivät pysty puhumaan keskenään asioista tai ottamaan huomioon toistensa näkökantoja. Tämän vuoksi päätökset vietiin ylemmälle taholle, jossa taas ei tiedetty tarpeeksi asioista tai näkökannoista. Tällöin päätös saattoi olla mitä vain, kuitenkin vain harvoin paras mahdollinen päätös.

Kyse oli myös henkilökemioista. Tilaaja ja tuottajapuolen henkilökemiat eivät aina kohdanneet. Tilaajapuolen oli mietittävä tarkkaan, ketkä ihmiset olivat sopivia hoitamaan asioita tuottajapuolen kanssa.

Asiantuntijat kokivat, että heidän näkemystä ei ole pystytty hyödyntämään ylemmällä taholla, koska asiantuntijoiden näkökantoja ei ollut tarpeeksi otettu huomioon. Jos jostain asiasta ei päästy yhteisymmärrykseen, siitä keskustelua ei jatkettu. Alemmissa Tiltu-kokouksissa tulisi käsitellä asiat niin, että erilaiset näkökannat pääsisivät esille.

Rakennemuutoksissa käydään läpi asioita, joista ei ole päästy kunnolla keskustelemaan, koska asioissa koetaan olevan niin paljon näkemyseroja. Asiat vietään helposti ympäristötoimijohtoryhmään, jossa ei tiedetä asioiden taustatietoja. Päätökset pitäisi tehdä siellä, missä on asian hallinta.

Kila koki tilaaja-tuottaja -mallin siinä mielessä vaikeaksi, että kaikki ovat töissä kaupungin julkisessa organisaatiossa. Kila ei pysty vaikuttamaan siihen, jos tuottajapuoli jättää työnsä tekemättä tai tekee työnsä huonosti, sillä he ovat joka tapauksessa maksaja.

Eräs avainhenkilö kertoi haastattelussa, ettei tekemisen kulttuuriin ole kuulunut tietojen toisille välittäminen. Koettiin että tuottajapuolella ohitettiin tahoja ja asiat esitettiin suoraan korkeammalle taholle. Se aiheutti eripuraa.

Muutosvastarinta

Muutosvastarinta koettiin ongelmana. Kila tunsu, että Kuntien tietämys loppui siihen päivään, kun tilaaja-tuottaja -malli päätettiin. Kuntien koettiin ajattelevan, että Kilalla on rahat ja päätäntävalta, ja että Kuntien menetti vallan päättää asioista. Monet Kilan haastateltavat kokivat, että opitun roolin ja toimintatapojen muuttaminen 30 vuoden jälkeen oli vaikeaa tuottajille.

Organisaation muuttuessa oli myös havaittu kitkaa työntekijöiden välillä, kun Kuntien oli siirtynyt nuoria osajia Kilaan. Haastateltavat kokivat, että vanhoista rooleista pois oppiminen ja vastuun siirtyminen koettiin hankalaksi toteuttaa. (Katso aikaisemmin esittämämme teoria Åbergin viestinnästä ja vaikuttamisesta.)

Tiedonkulku

Tiltu-JORY:ssä käydyt asiat käsiteltiin eri liikelaitoksissa erilaisissa palavereissa. Joissakin liikelaitoksissa asioita käytiin läpi vielä enemmän tarpeen mukaan. Näin tieto saatiin siirrettyä ihmisille, jotka tekivät varsinaista Tiltu -yhteistyötä.

Yksi hyvä tiedonlähde koettiin olevan kahvihuone. Kahvitauot saattoivat venyä puoleen tuntiin lakisääteisen 15 minuutin sijaan, mutta siellä ratkaistiin monen päivän asiat.

Tilaajapuolen organisaatiokartan puuttuminen koettiin negatiiviseksi asiaksi. Tuottajapuoli ei tiennyt ketä tilaajapuolen ihmistä tavoitella missäkin asiassa. Yleisesti Tiltu-JORY:n kokouksissa päätettävistä asioista kaivattiin enemmän informaatiota. Varsinkin tahoille, joita asiat koskevat.

8.3 Johtaminen

Johtajien ongelmaksi koettiin se, että he lähtivät tekemään tiettyä asiaa pidemmälle kuin olisi tarvetta. Johtajan roolia asiantuntijaorganisaatiossa pidettiin neuvojana ja johtajana, jonka tehtävä on tukea asiantuntijoita päätöksissään.

Johtajille toivottiin selkeitä rooleja ja tehtäviä. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että johtajat liikelaitosten sisällä eivät aina tiedä, kuka hoitaa mitään asiaa. Tunnettiin, että joissain tapauksissa johtajilla ei ollut tarpeeksi luottamusta päälliköiden esittämiin ehdotuksiin.

Ehdotettiin, että Kilalla otettaisiin käytäntöön välipomot, koska tällä hetkellä kaikki olivat samalla tasolla. He eivät uskaltaneet delegoida toisilleen, koska töiden pitäisi tulla esimiehen kautta. Rakennuspäällikön alapuolella olisi neljä välipomoa ja nämä välipomot keskustelisivat enemmän tuottajan kanssa. Näin johtamiseen jäisi enemmän aikaa.

Päätöksenteko

Monissa haastatteluissa kävi ilmi, että Turun liikelaitosten päätöksenteko oli hidasta ja kankeaa. Koettiin, että alemmat Tiltu -kokoukset olisivat menettäneet merkitystään, koska ihmiset odottivat kaiken päätöksenteon tapahtuvan Tiltu-JORY:n kokouksissa. Yksittäisten asioiden päättäminen ei haastateltavien mielestä kuulu Tiltu-JORY:lle. Asiantuntijoiden tulisi tehdä päätöksiä myös Tiltu -kokouksissa. Päälliköt kokivat, että heidän olisi annettava vastuuta tekevälle portaalle, kun on kyse asiantuntijaorganisaatiosta.

Eri liikelaitosten jäsenillä oli näkemyseroja. Keskusteluja ei ollut käyty loppuun, koska niiden läpikäyminen oli koettu liian hankalaksi, eikä puheenjohtaja ollut ottanut asiaa esille.

Tavoitettavuus

Tuottajapuolen haastateltavat kokivat tilaajapuolen kanssa työskentelyssä ongelmaksi tavoitettavuuden. Heille ei ollut aina selvää ketä henkilöä tilaajapuolelta pitäisi tavoitella missäkin projektissa. Tilaajapuolella ei myöskään koettu tuottajapuolen vastaavan yhteydenottoopyyntöihin niin, että se tukisi heidän työskentelyään tehokkaasti.

8.4 Kokouskäytäntö

Kokousten keskustelun koettiin liukuvan helposti asioihin joista kaikki tietävät ja joista oli helppo puhua. Kokouksissa keskustelut lähtivät helposti rönsyilemään, eikä pysytty päätettävän asian keskustelussa. Useissa haastatteluissa toivottiin selkeämpiä ja tiivistetympiä agendoja, jotta kokouksista tulisi tehokkaampia.

Tiltu -kokouksia ei koettu kovinkaan informatiivisiksi, koska kokouksia peruttiin usein. Tästä syntyi vaikutelma, että Tiltu-JORY ei voi olla kovin viestinnällinen kanava. Kokoukset koettiin väkinäisinä. Kun kokouksia peruttiin, haastateltavat kertoivat itsensä ja kollegoidensa huokaisseensa helpotuksesta. Kokousten käsiteltäville asioille haluttiin selkeämpiä päätöksiä ja päätösten aikataulutusta. Koettiin, että Tiltu-JORY:ssä päätettyjen asioiden tiedottaminen oli Tiltu-JORY:n jäsenien varassa eli miten ja millä mittakaavalla he tuovat asioita julki.

Asialista

Kokouksille haluttiin yleinen asialista, jonne kerätä kokouksessa käsiteltävät agendat. Koettiin, että kokouksissa pyörivät samat asialistat, ja asiat eivät etene ilman selkeää aikataulua. Kaivattiin sitä, että Tiltu-JORY:ssä päätetyt asiat tehtäisiin määrätyllä aikataululla ja jollekulle tulisi tehdä tiliä miten asia oli edistynyt.

Jotta kokousten asialista saataisiin tehokkaaksi, ehdotettiin, että olisi sitä parempi mitä alemmalla taholla keskusteluja käydään läpi. Argumentit kerättäisiin yhteen ja asia ratkaistaisiin Tiltu-JORY:ssä.

Haastateltavat olivat yleisesti sitä mieltä, että kokousten valmisteluun ei käytetty tarpeeksi aikaa. Johtajien pitäisi pystyä delegeoimaan tehtäviä alemmalle taholle, jotta he pystyisivät valmistautumaan kokouksiin.

Koettiin, että alemmalta taholta asioiden julkituominen oli hankalaa. Vaikeiden asioiden käsittelyä välteltiin Tiltu-JORY:n kokouksissa.

Jokaisessa haastattelussa kävi ilmi, että työmäärät olivat suuret, eikä Tiltu-kokousten valmistautumiseen ehditty panostaa niin paljon kuin pitäisi, jotta kokouksista saataisiin tehokkaita.

Haastateltavat kertoivat, että he saivat asialistalle haluamansa asiat, mutta eivät kokeneet saaneensa palautetta siitä, miten asia oli käsitelty kokouksessa.

Sihteeri

Edellinen sihteeri koki, että puheenjohtajan työssä oli puutteita. Asialistasta harhailevan keskustelun johdosta päätöksiä ei tehty selkeästi sihteerin kirjattavaksi. Sihteeri joutui itse päättämään, mitä kirjata ylös muistioon. Koettiin, että sihteerillä pitäisi olla hyvä kokonaiskuva toiminnasta ja siitä, mikä taho tarvitsee mitään tietoa. Yleinen mielipiteiden haastateltavilta oli se, että Tiltu-JORY:ssä pitäisi olla oma sihteeri, joka kirjaa käsiteltävät asiat ylös eikä puutu kokouksen kulkuun.

8.5 Keskeisimmät viestintäkanavat

O-kansio

Erityisesti Vilassa O-kansio oli aktiivisessa käytössä ja se koettiin työskentelyä tukevaksi. Heillä kansiolla oli selkeä sisällysluettelo. Kansiot myös järjestettiin ja putsattiin kunkin käyttäjän osalta jokaisen vuoden lopussa.

Kilassa O-kansio oli yleisesti koettu hyväksi, mutta sen käyttö oli jäänyt vähäiseksi. Kilassa O-kansio ei ollut päivitetty ja tietoa oli paljon. Kaikki tarpeellinen tieto koettiin olevan O-kansiossa.

Toiset käyttävät O-kansiota päivittäin ja toiset eivät ollenkaan. Toisissa O-kansiota oli päivitetty paremmin, kuin toisissa liikelaitoksissa O-kansion siistimistä oli odotettu vuosia. Haastateltavien mukaan, kenelläkään ei ollut aikaa järjestää O-kansiota kuntoon.

O-kansiolle haluttiin vastuhenkilö, muutoin sinne pelättiin jäävän sellaista tietoa mitä ei päivitetä. O-kansion pelättiin myös kasvavan sisällöltään liian isoksi ja sekavaksi, koska sitä käyttää 30-40 henkilöä liikelaitoksilta. He päivittivät O-kansiota tuoden uusia tiedostoja. Tiedostoja saattaa olla kansioissa sekavasti yli 300, eikä niistä löydetä käsiteltäviä asioita muuten kuin hakusanalla.

O-kansion käyttäjien toiveena oli, että kun O-kansioon tulee uusi tiedosto, siitä lähetettäisiin tiedote sähköpostilla. O-kansioon vietäviä asioita pitää miettiä tarkasti, koska O-kansion tilan suuruus on rajallinen. O-kansion kapasiteetti on loppunut muutamaa otteeseen kaupungissa.

O-asema koettiin avaimena kehittää Tiltu-yhteistyötä. Koska kaikilla liikelaitoksilla oli jo oma O-asema, haluttiin että tehtäisiin myös yksi yhteinen O-asema kaikkien yhteisten asioiden jakamiseksi.

O-kansion käyttöoikeuksille toivottiin yleisesti rajoittamista, ja tiettyjen kansioiden sulkemista vain sitä tarvitsevien käyttöön. Vanhoilla jo eläkkeelle jääneillä ihmisillä saattoi olla oikeudet muokata O-kansiota.

Tiltu-JORY:n O-kansio ei ollut ajan tasalla. Kansiossa oli turhia tiedostoja niille epäloogisessa paikassa. Kansiolle ei myöskään ollut määrätty ketään tiettyä henkilöä ylläpitämään sitä. Kansio oli hajanaisessa käytössä. O-kansion putsaamista kannatettiin, koska sähköpostin liikennettä haluttiin vähentää.

Sähköposti

Sähköpostia kerrottiin luettavan helpommin, mikäli otsikko oli houkutteleva tai se koettiin omaksi asiaksi.

Koettiin, että tieto siirtyy tänä päivänä nopeammin sähköpostilla kuin aikaisemmin kirjeitse. Kuitenkin toivottiin, että asioita voisi käsitellä myös kirjeitse, koska kirjepostia tulee niin vähän, että sen käsitteleminen olisi helppoa ja näin tärkeät asiat erottuisivat muista asioista.

Koettiin, että sähköpostin lähettämisessä eri liikelaitosten välillä ja liikelaitosten sisällä ei ollut selvää toimintatapaa. Sähköposteja läheteltiin useaan kertaan samoille ihmisille varmuuden vuoksi. Turhaa sähköpostia tuli ihmisille paljon. Johtajille tuli päivittäin monta kymmentä turhaa sähköpostia, jotka eivät välttämättä vaatineet heidän puuttumistaan asiaan tai eivät koskeneet heitä. Haluttiin, että sähköpostin lähettämistä täsmennettäisiin eli kenelle kaikille sähköposti on tarpeellista lähettää.

Sama posti saattaa tulla monelta eri taholta. Tärkeät sähköpostit eivät tavoita oikeita ihmisiä tai ei tiedetä kenelle sähköposti pitäisi lähettää. Asiakaspalautteet saatettiin välittää suurella jakelulla, jolloin useampi ihminen saattoi vastata saman asiakkaan kysymykseen.

Haastateltavat kokivat, että raskaiden tiedostojen lähettämistä pitäisi välttää ja laittaa esim. linkki Tiltu-JORY palaverin muistioon.

9 VIESTINTÄSUUNNITELMA JA SEN TOIMIVUUS

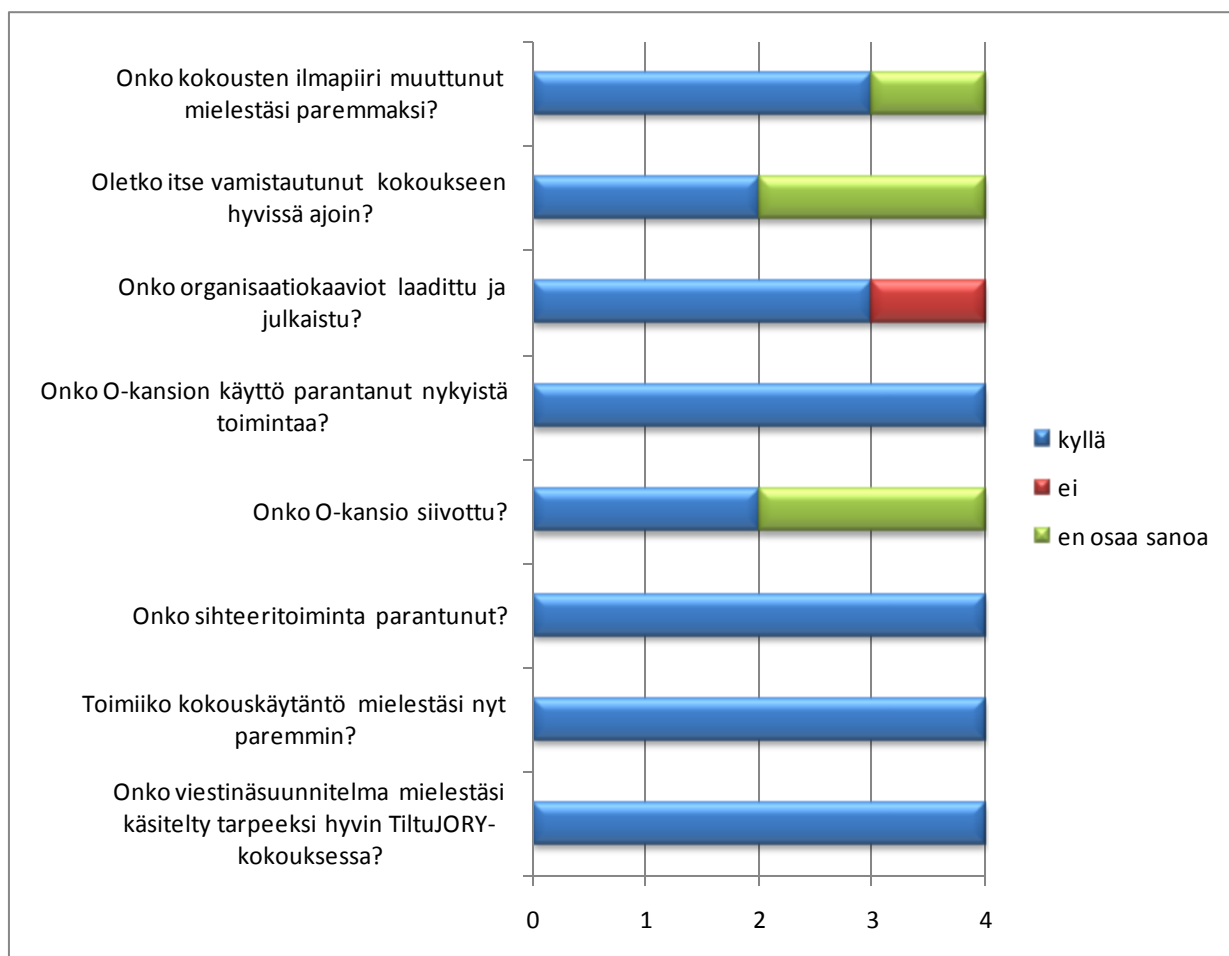
Opinnäytetyössämme toteutimme viestintäsuunnitelman Tiltu-JORY:lle. Viestintäsuunnitelman tarkoituksena oli parantaa kolmen liikelaitoksen välistä tilaaja-tuottaja-yhteistyötä.

Viestintäsuunnitelmaan asetimme tavoitteet, jotka kokosimme haastatteluissa ilmenneiden keskeisimpien ongelmien pohjalta. Kokosimme erilaisia keinoja ja kanavia, joita noudattamalla tavoitteet pystyttäisiin saavuttamaan. Aikataulu oli tarpeellinen laittaa yhdeksi viestintäsuunnitelman osaksi, jotta pystytään ha mottamaan mitä on tehtävä Tiltu-JORY:n tehokkaan toiminnan takaamiseksi.

Taulukko 1. Viestintäsuunnitelma Tiltu-JORY.

VIESTINTÄSUUNNITELMA			
KOHDE	TAVOITE	KEINOT JA KANAVAT	AIKATAULU
Tiltu JORY	Tehdä strategisia päätöksiä ja toteuttaa niitä	Sovitaan pelisäännöt kokouskäyttöön Tiltu Jory kokouksessa.	Kokouskohtainen
	Kokukset ja niiden asialistat tehokkaiksi	Sovitaan pelisäännöt kokouskäyttöön Tiltu Jory kokouksessa. Jokainen mietti asialistalle käsiteltäviä asioita hyvissä ajoin.	Kuukausittain
	O-kansio toimivaksi	O-kansio uudelleen järjestetään ja arkistoidaan. Luodaan selvät pelisäännöt O-kansioon tallennettaville tiedoille. O-kansio pidettävä ajantasalla ja siivottuna kokoajan.	Jatkuvaa
	Sihteerikäytäntö toimivaksi	Tiltu JORYlle uusi oma sihteeri. Sihteerille selkeät toimintatavat.	Lokakuu 2010 alkaen
	Kokousten tiedotus toimivaksi	Sihteeri laatii kokouspöytäkirjan ja tallentaa sen O-kansioon. Sihteeri tekee hyvät otsikot Netkuun vietäväksi. Antti Saarinen vie tiedot Netkuun ja hoitaa uutisen yhteyteen linkityksen kokouspöytäkirjaan.	Jokaisen Tiltu JORY kokouksen jälkeen
	Liikelaitosten asiantuntijoiden yhteystiedot kaikille tiedoksi	Organisaatiokaavio	Laadittava ja julkaistava vuoden 2010 loppuun mennessä
	Selkeät agendat	Kaikki asianomaiset ovat oikeutettu tuomaan käsiteltäviä asioita asialistalle esim. Tiltu kokouksista.	Agendat esityskelpoisiksi hyvissä ajoin ennen jokaista kokousta

Tutkimme viestintäsuunnitelman toimivuutta noin kolmen kuukauden päästä viestintäsuunnitelman käyttöönotosta. Seitsemästä Tiltu-JORY:n jäsenestä kyselyyn vastasi neljä, mikä oli 57%. Kysimme kahdeksalla kysymyksellä, joihin oli mahdollista vastata kyllä, ei tai en osaa sanoa, oliko viestintäsuunnitelmassa ehdotettuja muutoksia otettu käytäntöön. Lisäksi esitimme kaksi kysymystä joissa sana oli vapaa.



Kuvio 9. Viestintäsuunnitelman toimivuus

Vastanneista 75% oli sitä mieltä, että Tiltu-JORY -kokousten yleinen ilmapiiri oli muuttunut paremmaksi uuden viestintäsuunnitelman myötä. Kaikki neljä vastaajaa olivat yksimielisiä siitä, että viestintäsuunnitelma oli käsitelty tarpeeksi hyvin Tiltu-JORY -kokouksessa. Vastaajat olivat myös samaa mieltä siitä, että sihteeritoiminta ja yleinen kokouskäytäntö toimivat aikaisempaa paremmin.

Vastanneista 50% oli itse valmistautunut kokoukseen hyvissä ajoin, miettimällä ja ehdottamalla asioita asialistalle. Puolet vastaajista ei näin ollut tehnyt.

Valtaosa (75%) vastanneista olivat joko päivittäneet tai tietoisia siitä, että organisaatiokaaviot oli päivitetty ja julkaistu. Vain yksi vastaaja ei ollut päivittänyt tai ei ollut tietoinen organisaatiokaavioiden päivittämisestä.

Puolet vastaajista oli siivonnut ja päivittänyt O-kansion ja puolilla vastaajista se oli vielä tekemättä.

Tässä kommentteja kysymykseen; ”mitä muutoksia viestintäsuunnitelma on tuonut kokouskäytäntöön?”

”Järkevöittänyt. Hyvä muistilista.”

”Selkeyttä, täsmentymistä.”

”Sihteerin.”

”Asia tiedostettu. Rakenteita pohdittu ja osittain työstetty – kehitys jatkuu...”

10 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut keinojen löytäminen Tiltu-JORY – yhteistyön kehittämiseksi. Osana opinnäytetyötä toteutimme viestintäsuunnitelman ja haastattelujen perusteella löysimme tilaaja-tuottajaviestinnän kehittämisen kohteet.

Opinnäytetyön keskeisimmiksi teemoiksi nousivat viestintä ja johtaminen. Viestintä ja johtaminen ovat molemmat inhimillistä toimintaa, jotka kytkeytyvät tiiviisti toisiinsa. Käytimme teoriaosuudessa Åbergin viestintäpizzaa yhdistävänä tekijänä, koska siinä tarkastelimme esimiehen roolia työyhteisön viestinnässä.

Tiltu-JORY:n muodostavat liikelaitosjohtajat ja heidän valitsemansa asiantuntijat, jotka kaikki toimivat esimiesasemassa. Tämän vuoksi haastatteluja ohjattiin käsittelemään johtamista ja viestintää.

Koimme haastattelut erittäin antoisiksi, koska haastateltavat kertoivat hyvin avoimesti ajatuksistaan. Oli myös aistittavissa haastateltavien voimakas halu saada tilaaja-tuottaja -yhteistyö toimimaan paremmin. Samaa avoimuutta oli havaittavissa myös Tiltu-JORY -kokouksissa, joihin meidät otettiin avoimesti mukaan. Ilmapiirin ollessa näin avoin herääkin kysymys, miksi näiden kolmen liikelaitoksen välinen viestintä oli niin keskeneräistä?

Suurimmalla osalla haastateltavista oli liikaa töitä ja liian vähän aikaa itse johtamiseen. Havaitimme myös luottamuspulaa töiden jakamisessa alemmalle tasolle. Osa haastateltavista kertoi, että usein esimiehet lähtivät itse tekemään työtehtävää pidemmälle kuin mikä oli tarkoituksenmukaista. Yksi johtamisen tärkeimmistä tehtävistä on delegoimisen taito, jotta yrityksen sisällä oleva tietotaito saadaan tehokkaasti käyttöön. Vastuun jakamisella johtaja osoittaa arvostusta työntekijöitään kohtaan. Jakamalla töitä alaspäin esimies saa enemmän aikaa itse johtamiseen.

Johtajilla ei ollut yhtenäistä viestinnällistä linjaa. Johtajat käyttivät eri viestintäkanavia, eikä heillä ollut sovittuna yhteistä käytäntöä viestiä keskenään tai muille työntekijöille.

Kokouksessa päätettyjen asioiden tiedottaminen ei toiminut. Tieto ei kulkenut järjestelmällisesti ylös- eikä alaspäin. Tuntui, että tiedon kulku ei ollut hallinnassa. Tieto kulki, mutta sekavasti ja kaaoksen omaisesti aiheuttaen turhaa hämmennystä viestijöiden kesken. Johtajilla ei ollut tarpeeksi aikaa tiedottaa asioista. Johtajat eivät tieneet keitä kaikkia kokouksissa päätetyt asiat kiinnostivat ja koskettivat. Tiedonkulku ylhäältä alaspäin tulisi vahvistaa palaverien ja yleisellä kommunikoinnin lisäämisellä. Yleisen keskustelukanavan ei katsottu olevan tarpeeksi avoin, jotta kommunikointi alhaalta ylöspäin olisi toimivaa. Ihmiset eivät uskaltaneet ottaa riittävästi asioita puheeksi. Tiedonkulkuun pitää luoda selkeät käytännöt ja toimintatavat.

Havaitsimme selvää muutosvastarintaa erityisesti tuottajan puolelta. He kokivat menettäneensä vallan tilaaja-tuottaja -yhteistyön alettua. Tilaaja-tuottaja -mallin pitäisi parhaassa tapauksessa tehostaa toimintaa, koska tällöin jokainen pystyy keskittymään omaan osa-alueeseensa: tilaaja palveluiden tilaamiseen ja tuottaja hyvien palveluiden tuottamiseen.

Kokouspöytäkirjaa ei laadittu heti kokouksen jälkeen, eikä ollut selvää toimintatapaa miten se jaettiin Tiltu-JORY:n jäsenille. Johtajilla ei myöskään ollut suunnitelmaa siitä, kenelle kaikille kokouksessa päätettyä tietoa pitäisi jakaa.

Tiltu-JORY -kokouksiin ei valmistauduttu asianmukaisesti. Kokoustyöskentelyn tulisi olla tehokasta ja tehtyjen päätösten tuloksekasta ja vaikuttavaa. Jotta tähän päästään, jokaisen kokoukseen osallistuvan tulisi pitää huolta siitä, että on omalta osaltaan hyvin valmistautunut kokoukseen.

Kokousten päätösten teko ei ollut tehokasta. Kokouksen kulku meni helposti kevyeksi keskusteluksi eikä todellisia asioita käsitelty riittävän hyvin. Päätösten aikataulutukset ei myöskään ollut toimintaa tukevaa. Päätösten aikaansaaminen on johtoryhmän tärkein tehtävä. Johtoryhmässä puheenjohtajan pitää tehdä lopullinen päätös, ja sen aikataulutukset ovat tärkeää niiden toteutumisen kannalta.

Kokouksilla ei ollut selviä agendoja. Asialistoja ei ollut koottu huolellisesti ja toimintaa tukevaksi. Haastatteluista saamiemme tietojen mukaan Tiltu-JORY:n jäsenillä ei ollut aikaa miettiä ja valmistautua kokouksiin. Kokousten agendojen ehdottaminen asialistalle on jokaisen osallistujan vastuulla.

Osana viestintäsuunnitelmaa sovittiin, että O-kansio päivitetään ja järjestetään uudestaan. O-kansio sovittiin Tiltu-JORY:n jäsenien kanssa yhdeksi toimivaksi viestintäkanavaksi, jonne myös päivitetäisiin kokousten pöytäkirja omalle paikalleen. Johtoryhmän jäsenillä oli myös toiveena, että kansiota päivitettäessä lähetettäisiin asianomaisille sähköposti-tiedote päivityksestä. Tietohallinnosta vastaavan henkilön mukaan tämä ei kuitenkaan ollut teknisesti mahdollista.

Viestintäkanavien tietotulva koettiin raskaaksi, mutta yleisesti johtoryhmän jäsenet olivat kohtalaisen tyytyväisiä Tiltu -yhteistyön viestintään. He kokivat, että yhteistyötä olisi hyvä kehittää. Olemme tulleet siihen johtopäätökseen, että Tiltu -yhteistyöllä on hyvät mahdollisuudet toimia ja kehittyä jäsenten avoimuuden ja innovatiivisuuden johdosta.

"Meidän täytyy itse olla se muutos, jonka haluamme nähdä maailmassa." (Mahatma Gandhi)

11 LÄHTEET

Kirjallisuus

- Arjanne, T. 2009. Johtajuuden kolmas silmä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Boudreau J. W. & Ramstad. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Darling J.R. & Nurmi R.W. 1997. International management leadership. 10 Alice Street, Binghamton: Haworth Press, Inc.
- Hamel, G. 2009. Johtamisen tulevaisuus. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Huttunen, P. & Santalainen, T. 1993. Strateginen johtaminen julkisessa hallinnossa. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Jalava, U. 2010. Dynaaminen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Juholin, E. 2009. Communicare! 5. uudistettu painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen menestyksen timantti. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Karhu, M.; Salo-Lee, L.; Sipilä, J.; Selänne, M.; Söderlund, L.; Uimonen, T. & Ylikokko, P. 2005. Asiantuntija viestii. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Kilpinen, P. 2008. Liekeissä! Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokselle. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Koskela, L.; Koskinen J. & Lankinen, P. 2007. Viestintä verkostoissa ja innovaatioissa. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Kuopila, A. 2009. Tilaaja-tuottaja-toimintatapa - Ideasta käytäntöön. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Mansukoski, S.; Mitronen, L.; Porenne, P. & Salmimies, P. 2007. Käytännön johtoryhmäyöskentely. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Pietikäinen, R. & Vogt E. 2009. Tilaaja-tuottaja-toimintatapa sosiaalisen työllistämisen kentällä. Kaarina: Repro-Seppo.
- Solatie, J. 2001. Focusryhmät, kvalitatiiviset ryhmäkeskustelut strategisen markkinointitutkimuksen apuna. Helsinki: Makeprint.
- Wii, Osmo A. 1973. Viestinnän perusteet. Helsinki: Oy Weilin+Göös Ab:n kirjapaino.
- Åberg, L. 2002. Esimiehen viestintäopas. 5.painos. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Helsinki: Gummerus kirjapaino Oy.

Viestintäsuunnitelman toimivuuskysely

Viestintäsuunnitelman toimivuus,

ympyröi oikea vaihtoehto

1. Onko viestintäsuunnitelma mielestäsi käsitelty tarpeeksi hyvin TiltuJORY-kokouksessa? kyllä / ei
 2. Mitä muutoksia viestintäsuunnitelma on tuonut kokouskäytäntöön? _____

 3. Toimiiko kokouskäytäntö mielestäsi nyt paremmin? kyllä / ei
 4. Onko sihteeritoiminta parantunut? kyllä / ei
 5. Onko O-kansio siivottu? kyllä / ei
 6. Onko O-kansion käyttö parantanut nykyistä toimintaa? kyllä / ei
 7. Onko organisaatiokaaviot laadittu ja julkaistu? kyllä / ei
 8. Oletko itse valmistautunut kokoukseen hyvissä ajoin, miettimällä ja ehdottamalla asioita asialistalle? kyllä / ei
 9. Onko kokousten ilmapiiri muuttunut mielestäsi paremmaksi? kyllä / ei
 10. Vapaa sana
-