

JOHTAMINEN, JOHTAMISVIESTINTÄ JA TYÖHYVINVOINTI

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysala
Sosiaali- ja terveysalan ylempi korkeakoulu-
tutkinto
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johta-
misen koulutusohjelma
Kevät 2011
Marja Koivisto

Lahden ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi korkeakoulututkinto

KOIVISTO, MARJA:

Johtaminen, johtamisviestintä ja työhyvinvointi

Sosiaali- ja terveystieteiden kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, opinnäytetyö,
66 sivua, 3 liitesivua

Kevät 2011

TIIVISTELMÄ

Kehittämishankkeen tavoitteena on ollut selvittää miten johtamisviestintä ja yhteisöviestintä vaikuttavat työhyvinvointiin työyhteisössä. Tarkoituksena on selvittää sitä, miten johtamisviestintää voisi kehittää tuottamaan ja tukemaan työntekijöiden työhyvinvointia. Tarkoituksena on ollut selvittää myös mahdolliset työyhteisön koulutustarpeet viestinnän osalta.

Kehittämishankkeen osana on toteutettu laadullinen tutkimus. Tutkimusosion aineisto on kerätty teemahaastatteluin keväällä 2010. Haastatteluihin osallistui 4 peruspalvelukeskus Oiva-liikelaitoksen työntekijää. Teemahaastattelun aihealueet koskivat työhyvinvoinnin kokemista, johtamisviestintää, palautteen saamista ja antamista sekä mahdollisia koulutustarpeita. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla.

Työn teoriaosuudessa on käsitelty työhyvinvointia ja siihen vaikuttavaa johtamista ja yhteisöviestintää. Teoriapohjassa käsittelemäni tutkimukset kertovat työn innostavuuden ja palkitsevuuden sekä työyhteisöön kuulumisen tunteen vaikuttavan työhyvinvointiin. Myös palautteen saamisella on todettu olevan vaikutusta työhyvinvoinnin kokemisessa. Yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvaisuuden tuntemisen on todettu lisäävän ihmisen työtyytyväisyyttä ja työssä jaksamista. Työyhteisöviestintä, erityisesti johtamisviestintä, on tärkeä työväline työhyvinvoinnin tuottamisessa ja tukemisessa. Esimiehen roolin ja johtamistapojen todettiin vaikuttavan työyhteisön yhtenäisyyteen ja yhteenkuuluvuuden kokemiseen.

Kehittämishankkeessa kootun aineiston pohjalta voidaan todeta johtamisviestinnän olevan merkittävä tekijä työhyvinvoinnin tuottajana ja tukijana. Työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä pidetään tulosten mukaan palautteen saamista, viestinnän avoimuutta ja joustavuutta sekä työyhteisön luottamuksellista ilmapiiriä. Tulokset koulutustarpeiden osalta osoittavat että tarvetta on erityisesti negatiivisen palautteen antamiseen liittyen, myös yleistä viestinnän koulutusta kaivataan koko työyhteisölle. Kehittämishankkeen johtopäätöksenä on että toimiva johtamisviestintä tuottaa ja tukee työhyvinvointia. Työhyvinvointia ja työssä jaksamista voidaan tulosten mukaan tukea esimiehen viestintätaitoja kehittämällä sekä työyhteisön viestintäkulttuuriin vaikuttamalla.

Avainsanat: johtamisviestintä, organisaatioviestintä, työhyvinvointi, palaute, voimaantuminen.

Lahti University of Applied Sciences
Master's degree in Social and Health Service

KOIVISTO, MARJA: Management, management communication and welfare at work

Master's Thesis in Development in social and health service and leadership program, 66 pages, 3 appendices.

Spring 2011

ABSTRACT

The aim of the development project is to research how management communication and communication in the work community affects the workers' welfare. The goal is to reveal how management communication could be improved to better create and support workers' welfare. Another goal is to find out what kind of education of communication skills are required in the work community.

This development project was conducted as a qualitative research. The material was collected through theme interviews during spring 2010. Four employees of one health care organization were interviewed. The themes of the interviews included feeling of welfare at work, management communication, getting and giving feedback and possible demands of education in communication skills. The material was analysed with a content analysis method.

The theoretical base of this work was about welfare at work and management and communication that affect it. The research used in the theory base show that the fact of how enthusiastic one feels for work, how rewarding work is, one's feeling of belonging to the working community and feedback are the things that affect the feeling of welfare at work. Another affecting thing is the feeling of belonging to the working society. Communication, particularly management communication, is an important tool in supporting and creating welfare at work. The managers' role and managing skills have been proved to affect the atmosphere in the working community.

Based on the material collected for this thesis, management communication is a significant factor in creating and supporting welfare at work. Getting feedback, open and flexible communication and confidential atmosphere in the working society are the factors that affect the welfare at work the most. Requirements for further education concerned the education of giving negative feedback. Overall, education of communication to the whole working society was also required. The conclusion of this study is that functioning management communication creates and supports welfare at work. Welfare and strength to stay at work can be supported by developing managers' communication skills and influencing organisation's communication culture.

Key words: management communication, organization communication, welfare at work, feedback, empowerment.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TYÖHYVINVOINTIIN VAIKUTTAVA JOHTAMINEN	3
	2.1 Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin	3
	2.2 Johtamisen vaikutus motivaatioon	9
3	YHTEISÖVIESTINTÄ, JOHTAMINEN JA TYÖHYVINVOINTI	14
	3.1 Johtamisviestinnästä	15
	3.2 Yhteisöviestintä työhyvinvoinnin tukena	19
	3.3 Johtamisviestinnän merkitys muutostilanteessa	20
	3.4 Palaute johtamisviestinnässä	21
4	KEHITTÄMISHANKE	24
	4.1 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite	24
	4.2 Kehittämishankkeen kohdeorganisaation kuvaus	25
	4.3 Kehittämishankkeen tutkimusosio	26
	4.4 Kehittämishankkeen aineistonkeruumenetelmä	27
	4.5 Kehittämishankkeen aineiston sisällön analyysi	30
5	KEHITTÄMISHANKKEEN AINEISTON KÄSITTELYÄ	36
	5.1 Johtaminen työhyvinvoinnin tukena	36
	5.2 Työhyvinvointiin vaikuttava johtamisviestintä	41
	5.3 Esimiehen antama palaute	43
	5.4 Johtamisviestinnän kannalta tärkeä koulutus	46
	5.5 Kehittämishankkeen toimenpidesuositus	47
6	KEHITTÄMISHANKKEEN YHTEENVETO	49
7	POHDINTA JA JATKOKEHITTÄMISHANKKEIDEN AIHEITA	54
	LÄHTEET	57

1 JOHDANTO

Tässä kehittämishankkeessa käsittelen esimiehen ja johtamisviestinnän vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin. Työn tekemisen kulttuuri on muuttunut viimeisten vuosikymmenten aikana. Olennaisin muutos Suomessa on ollut tietotyön määrän suuri kasvu. Myös johtamisrakenteet ovat muuttuneet, hierarkkisesta organisaatorakenteesta on siirrytty yhä enemmän prosessiorganisaatioiden suuntaan. Töiden projektimaisuus on lisääntynyt ja samalla työn sosiaalisuus on korostunut. Työn luonne on muuttunut asiantuntijuutta korostavaksi. Asiantuntijatyö on pitkälti yksin tehtävää, itseohjautuvaa työtä. (Taipale 2004, 34.)

Työn laadun muuttuessa myös johtamiskäytänteiden on muututtava. Asiantuntijatyön johtaminen vaatii esimieheltä uutta osaamista. Johtamisen tulee olla vuorovaikutuksellisempaa ja esimiehen viestintäosaaminen korostuu. Työn muuttuessa yhteisöllisemmäksi viestinnän ja viestintäosaamisen vaikutus työn tekemisessä korostuu. Tämä muutos luo paineita erityisesti johto- ja esimiesasemassa olevien työntekijöiden viestintäosaamiselle. (Kostiainen 2003, 81.)

Kostiainen (2003, 129) tutkimuksen mukaan esimiesasemassa olevien viestintäosaaminen ja myönteisen viestintäsuhteen ylläpitäminen on koettu erityisen tärkeäksi työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin kannalta. Viestintä on olennainen osa johtamista. Työskentelen itse sosiaali- ja terveysalalla asiantuntijaorganisaatiossa. Työmotivaatio ja työssä jaksaminen ovat aina kiinnostaneet minua, erityisesti työssä jaksaminen ja työhyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla. Mietin usein, mikä saa minut jaksamaan työssä ja miten voisin itse vaikuttaa kollegojeni työssä jaksamiseen. Tiedän että motivaatio tällaisen asiantuntijatyön tekemiseen tulee yleensä muualta kuin rahallisesta palkasta, esimerkiksi omasta työstä saatu palaute vaikuttaa suuresti motivaation. Esimiehen viestintäosaaminen vaikuttaa siihen miten hyvin palautetta saadaan, tätä kautta esimiesviestintä vaikuttaa myös työntekijän haluun tehdä työtä ja hänen työssä jaksamiseensa.

Nykyaikainen johtaminen on pitkälti viestintää, viestimällä johtamista. Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena on selvittää, millaisella johtamisviestinnällä voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin ja työmotivaation ja miten johtamisviestintää voisi kehittää paremmin tukemaan työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Haluan selvittää, millaista on se johdon toteuttama hyvä viestintä jonka tuloksena on työhyvinvointia. Tutkimuskysymyksenä on millaista työhyvinvointia tuottaa vuorovaikutuksellinen ja viestinnällinen johtaminen.

Osana kehittämishanketta toteutan laadullisen tutkimuksen, kerään aineiston teemahaastatteluilla. Haastattelen 4 Peruspalvelukeskus Oivan keskitason esimiestä ja perustason työntekijää. Haastatteluilla kartoitan esimiesten viestinnän osaamista, sekä viestinnän merkitystä työhyvinvoinnille. Tarkoitukseni on selvittää, millainen johtaminen ja johtamisviestintä tuottaa työhyvinvointia ja mitkä ovat ne tavat, joilla johtamisviestintää voisi kehittää entistä paremmin työhyvinvointia tukevaksi. Yhtenä kehittämishankkeen tavoitteena on kartoittaa organisaation viestintäosaamisen koulutustarpeita.

2 TYÖHYVINVOINTIIN VAIKUTTAVA JOHTAMINEN

Olen tässä luvussa käsitellyt niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän työhyvinvointiin. Työn johtamisella ja esimiehen toiminnalla on suuri vaikutus työntekijän motivaatioon ja hänen työstä saamaansa voimaantumisen tunteeseen. Työntekijän työmotivaation ja hänen työssä kokemansa voimaantumisen tunteen vaikutus työhyvinvointiin on myös merkittävä. Käsitelen ensin johtamista itsessään, erityisesti sosiaali- ja terveystieteiden johtamista, sekä johtamisen vaikutusta työhyvinvointiin. Seuraavaksi käsitelen sitä, miten johtamisella ja esimiehen toiminnalla voidaan vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin merkittävästi vaikuttaviin tekijöihin, motivaatioon ja voimaantumiseen.

2.1 Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin

Åbergin (2006, 51, 52) mukaan organisaatiolla on käytössään mm. henkisiä, aineellisia ja tuotantoa tukevia voimavaroja. Hänen mukaansa organisaatioissa tulee olla toimiva työn- ja vallanjako, jotta organisaatiossa päästäisiin yhteiseen tavoitteeseen. Tämä työn- ja vallanjako toteutuu hänen mukaansa esimiehen ja alaisen välillä ja yhteiseen tavoitteeseen päästään toimivan johtamisen kautta. Organisaatiorakenteen muuttuessa, myös johtamisen on muututtava paremmin vastaamaan organisaation tarpeita. Hierarkkinen organisaatio on perinteisesti ajateltu kolmioksi, jossa johto on kolmion kärkenä ja työtä suorittava taso alhaalla. Organisaatiot ovat muuttuneet pitkälti prosessiajattelun malliin, vaakasuorien yhteistyösuhteiden verkostoksi. Hierarkkisessa johtamismallissa haluttiin tietää mitä työtä kukin tekee, prosessijohtamisessa mielenkiinto on siirtynyt enemmän siihen, miksi ja miten työtä tehdään. (Taipale 2004, 35.)

Johtamista tapahtuu organisaatiossa aina jollakin tavalla. Johtaminen on organisaation voimavarojen suuntaamista, suunnan näyttämistä sekä organisaation voimavarojen käytön vastuullista suunnittelua. (Åberg, 2006, 93.) Hyvä johtaminen on tutkimusten mukaan tärkein työhyvinvoinnin lähde. Hyvä johtaja antaa alaisilleen riittävästi tilaa toimia ja samalla tukee työyhteisön yhteenkuuluvuutta. Hyvä johtaja auttaa rakentamaan työntekijän itsetuntoa rakentavan ja asianmukaisen

palautteen avulla. Johtaminen on empaattista vallankäyttöä. Tämän päivän johtaminen eroaa suuresti entisajan teollisuustyöläisten johtamisesta. Johtaminen ei enää voi olla käskevää, kontrolloivaa ja korjaavaa. Nykyaikaisen johtamisen tulisi olla rationaalista suorituksen johtamista, tehokasta kommunikointia ja johtamista merkityksen avulla. (Sydänmaanlakka 2004, 114; Kokkinen, Konu & Viitanen 2007, 185.)

Marriner Tomey (2009, 16) toteaa tieteellisessä artikkelissaan hoitotyön esimiesten voivan vaikuttaa henkilökunnan hyvinvointiin kehittämällä terveellistä työympäristöä johtamisen avulla. Työpaikat ympäristöinä vaikuttavat erittäin paljon työntekijöiden fyysiseen, psyykkiseen, taloudelliseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin. Terveellisen työpaikan ja työntekijän hyvinvoinnin välillä on yhteys. Esimiehellä on mahdollisuus vaikuttaa työyksikössä vallitsevaan ilmapiiriin johtamistavoiltaan. (Kearsey 2003 Marriner Tomeyn 2008, 16, mukaan.)

Heikko esimiestyö saattaa estää ihmisten työhön sitoutumista, oman osaamisen kehittämistä ja jakamista. Heikko esimiestyö vaikuttaa myös työniloon ja omista onnistumisista nauttimiseen. Tietotyössä työntekijän halu ja kyky ajatella, tuottaa uutta osaamista ja tietoa, vaikuttaa työn tulokseen. Työhyvinvointi liitetään nykyään yhä enemmän ei- konkreettisiin tekijöihin kuten motivaatioon, osaamiseen ja ilmapiiriin. (Ojala & Ahonen, 2005, 31, 172.) Faragin, Tullai-Mcguinnessin ja Anthonyyn (2009, 27) mukaan sillä, millainen suhde esimiehellä on alaiseensa, olisi jopa rakenteellisia työolosuhteita suurempi vaikutus työntekijöiden pysyvyyteen. Erinomaiset esimiestaidot voidaan nähdä sinä vaikuttavana tekijänä, joka rohkaisee ja saa arvostamaan palautetta työympäristössä (Urden & Monarch 2002, Marriner Tomeyn 2008, 17, mukaan).

Hyvä johtaminen on oikeudenmukaista. Oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen voi lisätä työntekijöiden sitoutumista työpaikkaan, mahdollistaa paremman yhteistyön ja vähentää eripuraa eri henkilöstöryhmien välillä. Oikeudenmukaisen johtamisen on todettu vaikuttavan myös työntekijän terveyteen ja vähentäneen sekä mies- että naispuolisen henkilökunnan sairastumisriskiä. Oikeudenmukaiseksi johtaminen koetaan silloin kun työntekijä kokee, että hänellä on oikeus tulla kuul-

luksi häntä koskevassa asiassa ja että työpaikalla pätevät johdonmukaiset säännöt. Puolueeton, selkeä, oikeaan tietoon perustuva päätöksenteko ja mahdollisuus korjata jo tehtyjä päätöksiä, ovat myös oikeudenmukaisen johtamisen tunnusmerkkejä. (Kivimäki, Elovainio, Vahtera & Virtanen 2002, 44.) Sosiaali- ja terveysalalla johtaminen tarkoittaa käytännössä aina ihmisten johtamista tekemään työtään organisaation hyväksi, asiantuntijuuttaan käyttäen. Sydänmaanlakka (2007, 235) toteaa, että hyvä henkilöstöjohtaminen perustuu yksilön kunnioittamiseen. Työntekijä on yksilö jolla on arvo omana itsenään, hän ei ole pelkkä resurssi tai kustannustekijä.

Rauhalan (2005, 16) mukaan se, millainen ihmiskäsitys esimiehellä on, miten hän ymmärtää johtajuuden ja alaisuuden, millaisia arvoja hänen johtajuuteensa liittyy ja se, näkeekö hän alaisensa yksilöinä vai massan, vaikuttavat hänen johtamiseen, viestintäänsä ja arvostukseensa. Henkilön oma ihmiskäsitys vaikuttaa aina hänen ihmissuhteisiinsa. Siihen miten hän toimii suhteessa toisiin ihmisiin. Tähän asennoitumiseen vaikuttavat jokaisen omat kulttuuriset taustat, kokemukset ja ideologiat. Yksityisen ihmisen rajoittunut tai virheellinen ihmiskäsitys ei useinkaan vaikuta kovin laajalle, ellei tämä yksilö satu olemaan suurta valtaa käyttävä henkilö. (Rauhala 2005, 17.)

Esimiehillä ei välttämättä ole käytössään suurta valtaa, mutta heillä on kuitenkin tietynlaista valtaa vaikuttaa omien alaistensa työoloihin ja työhyvinvointiin (Rauhala 2005, 16-19). Berginin (2009, 61) mukaan esimiehen olisi tärkeää ymmärtää erilaisuutta. Johtaminen vaatii hänen mukaansa hyvää itsetuntemusta ja nöyryyttä esimieheltä.

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen on usein osaamisen johtamista. Pitkään samaa työtä tehneillä työntekijöillä on erittäin paljon ns. hiljaista osaamista, joka karttuu työtä tekemällä. Osaamisen johtamisella tarkoitetaan laajaa johtamisen kokonaisuutta, johtamisen järjestelmää, jonka varassa ja ohjaamana johtaminen tapahtuu. (Virtainlahti, 2009, 68.)

Kulttuuriltaan turvallisissa ja avoimeen vuorovaikutukseen rohkaisevissa organisaatioissa on hyvät edellytykset kehittää yhteiseen päämäärään sitoutunutta kokonaisjohtajuutta. Nyky-aikana työtä tehdään pääosin asiantuntijaorganisaatioissa. Asiantuntijaorganisaatiot toimivat usein, ainakin osittain jaetun johtajuuden periaatteella. Osa toiminnoista, kuten oman työn organisointi, saattaa olla työntekijän itse päätettävissä. Esimies päättää suurista, koko organisaatiota koskevista linjauksista. Työntekijän motivaation vaikuttavat työn tavoitteiden selkeys, myönteinen työilmapiiri ja usko omaan ja muiden kykyyn suoriutua tehtävästä. Jokaisella työntekijällä on oltava edellytykset tavoitteiden saavuttamiseen, riittävä koulutus, valmennus ja työvälineet sekä mahdollisuus saada aitoa ja oikea-aikaista palautetta onnistumisestaan. (Hannukainen, Slotte, Kilpi & Nikiforow 2006, 73, 177.)

Organisaation arvot kuten luottamus, avoimuus, vastuunjako ja kunnioitus vaikuttavat siihen, millaista vuorovaikutusta organisaatiossa on. Lisääntyneet vuorovaikutteiset toimintatavat, suunnittelu, kokoukset, kehityskeskustelut ja sähköisen viestinnän käyttö eivät kuitenkaan itsessään takaa hyvää vuorovaikutusta. (Hannukainen ym. 2006, 252.)

Sosiaali- ja terveysalalla esimiesasemaan nouseen usein perustehtävästä. Arvostettu ja pitkän työuran tehnyt työntekijä valitaan esimiestehtäviin. Johtamistaidot tai johtajuus jäävät vähemmälle huomiolle. Johtajuuden ja johtamistaitojen puuttuminen aiheuttaa helposti tyytymättömyyttä työntekijöiden keskuudessa. (Kokkinen, Konu, Viitanen 2007, 184.)

Rouhiainen-Neunhäusererin (2009, 24) väitöskirjan mukaan esimiehellä tulisi olla sekä tunneälykkyyttä, että sosiaalista älykkyyttä. Tunneälyllä tarkoitetaan johtajan kykyä tunnistaa sekä omia, että toisten tunnetiloja, kykyä suhteuttaa toimintaansa havaitsemiinsa tunnetiloihin, sekä omien ja toisten tunnetilojen hallintaa. Sosiaalisella älykkyydellä puolestaan tarkoitetaan kykyä toimia viisaasti sosiaalisissa suhteissa.

Sekä sosiaalista älykkyyttä että tunneälyä kaivataan erityisesti tämän päivän esimiestyössä. Kun ihmiset pitää saada johtamaan itse itseään, innostumaan yhä uudelleen jatkuvasti muuttuneissa tilanteissa, sekä toimimaan yhä useammin kiireessä ja tiukoilla aikatauluilla, edellytetään esimieheltä ennen kaikkea tunnetaitoja. Esimiehet, joilla on heikosti kehittynyt tunneäly, voivat kokea muiden tunnetilat uhkaavina ja asiaankuulumattomina ja pyrkivät sen vuoksi johtamaan toimintaa vain rationaalisesti. Tällaisilta esimiehiltä jää hyödyntämättä iso osa ihmisten kapasiteettia. Sen sijaan tunnetaitavat esimiehet sallivat monenlaiset tunteet työpäikällä ja osaavat hyödyntää tunteita sekä tavoitteen asettamisessa että päätöksissä. Työntekijän tunteiden hyväksyminen ja salliminen lisäävät myös työntekijän kokemusta työhyvinvoinnistaan. (Ojala & Ahonen, 2005, 126.)

Palvelun tai työn laadukkuus ja laatu itsessään ovat tärkeä tekijä nykypäivän kilpailuyhteiskunnassa. Myös sosiaali- ja terveysalalla on ainakin varauduttava kilpailuun ja palvelun on oltava joka suhteessa laadukasta. Laatuun panostaminen on kilpailuvaltti kaikilla aloilla. Ei kuitenkaan riitä, että organisaatio tai johto panostaa laatuun, myös henkilökunnan pitää tietää miten palvelun laatua voidaan parantaa, tähän tarvitaan viestintää ja aitoa vuorovaikutusta. Laatu syntyy eri sidosryhmien ja erityisesti koko henkilöstön välisen vuorovaikutuksen ja johtamisen tuloksena. Laatua ei kuitenkaan synny hetkessä, laadun parantaminen on yleensä pitkäjänteistä ja aikaa vievää. Kuten Hannukainen ym. (2006, 56) kirjoittaa, laadun parantamisessa ajatus on materiaa tärkeämpää. Se on erityisesti ihmisjohtamiskäytäntö ja vaatii uudenlaista jatkuvan oppimisen otetta organisaatioon.

Sosiaali- ja terveysalalla työskennellään pääasiassa yksin, oman alan asiantuntijana, mutta samalla osana suurempaa ryhmää. Ei riitä, että osaa ja tekee oman työssä hyvin, pitää osata myös toimia ryhmässä niin, että koko ryhmän, tiimin, suoritus on laadukasta ja hyvää. Toimiva tiimityö on välttämätöntä hoitotyön järjestämiseksi. Joten tiimien ja tiimityöskentelyn johtamisen tulee olla toimivaa. (Greenfield 2007, 160.)

Ryhmään, tiimiin, kuuluminen voi olla myös motivoiva ja työhyvinvointia lisäävä tekijä. Henkilön hyvinvointi on pitkälti seurausta tilanteista, jotka hän on kokenut innostaviksi ja palkitseviksi. Yhteisyyttä ja yhteenkuuluvuutta edistävä viestintä, sekä ilon ja merkityksellisyyden tunne työssä lisäävät hyvinvointia. Sama voi tapahtua myös ryhmässä, jolloin yksilöiden innostus ruokkii toisiaan ja ryhmän energiataso nousee. (Hannukainen ym. 2006, 178.)

Hoitotyön johtamisessa käytetään paljon käsitettä jaettu johtajuus, tällä tarkoitetaan siirtymistä perinteisestä hierarkkisesta johtajuudesta uuteen malliin, jossa työntekijät ovat mukana päätöksenteossa. Tällöin asiantuntijoille annetaan kollektiivista vastuuta työstään. Jaetun johtajuuden malli lisää työtyytyväisyyttä, -motivaatiota ja -moraalia sekä rohkaisee luovuutta ja innovatiivisuutta työssä. Jaettu johtajuus rohkaisee myös avoimeen viestintään työyhteisössä. (Scott & Carress 2005, 8.)

Jaettu johtajuus rohkaisee perustyöntekijää aktiiviseen rooliin työssään, sekä ottamaan vastuuta valinnoistaan työtä tehdessään. Tiimissä tulisi voida keskustella, väitellä ja olla erimieltä työn järjestelystä. Tärkeintä on, että eri näkökulmat ja mielipiteet kuullaan ja mietitään avoimesti tiimissä ja että näiden mielipiteiden ilmaisemiseen rohkaistaan avoimen vuorovaikutuksen keinoin. (Greenfield 2007, 165.) Inhimillisyys johtamisessa ja organisaatiossa on tulevaisuuden menestystekijä. Kun työntekijä kokee, että häntä arvostetaan hän pystyy tuottamaan huippusuorituksiin vaadittavan energian. (Sydänmaanlakka 2007, 236.)

Työpaikan ilmapiiri vaikuttaa merkittävästi työtyytyväisyyteen, työmotivaatioon ja työn tuloksiin (Viitala, 2007, 14). Esimiehen toiminnalla on suuri merkitys työpaikan ilmapiirin kannalta. Esimies voi osaltaan parantaa tai huonontaa työilmapiiriä. Heikko esimiestyö vähentää ihmisten motivaatiota sekä sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin ja organisaatioon. Tällöin käy helposti niin, että parhaat työntekijät lähtevät ja jäljellejäävät ihmiset alkavat tehdä asioita oman työnsä näkökulmastaan, yhteinen etu unohtuu. (Ojala & Ahonen 2005, 95.)

Tiimiin kuuluu yleensä erilaisia työntekijöitä, heillä jokaisella on omat työn tekemiseen motivoivat kannusteensa. Johtajan olisi tunnettava alaisensa, jotta hän voisi tietää mikä työntekijöitä liikuttaa ja miten parhaiten voi kanavoida tämän motivaation yhteiseksi hyväksi. Johtajan tulee myös varmistaa, että alaiset tietävät mitä heiltä odotetaan ja että heillä on tarvittavaa osaamista tehtävien suorittamiseen. (Hannukainen ym. 2006, 177; Kokkinen, Konu & Viitanen 2007, 185.)

Olen tässä luvussa käsitellyt niitä johtamisen eri osa-alueita, jotka vaikuttavat työntekijän työhyvinvoinnin kokemukseen. Johtamisen oikeudenmukaisuus ja oikea-aikaisuus, vallan ja vastuun jakaminen alaisille, ryhmään tai tiimiin sitouttaminen ovat asioita, joilla esimies voi suoraan vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin sekä työntekijän työhyvinvointiin.

2.2 Johtamisen vaikutus motivaatioon

Työmotivaatiota ja motivaatiota itsessään on tutkittu laajalti. Työssä jaksamiseen ja työhön sitoutumiseen vaikuttavat monet tekijät. Motivaatio jaetaan usein pitkäjänteiseen ja lyhytjänteiseen motivaatioon. Salmimiehen P & R (2002, 181) mukaan useimmat ihmiset hakeutuvat mahdollisuuksien mukaan ammatteihinsa tiettyjen persoonallisten ominaisuuksiensa pohjalta. Ihminen etsii tietoisesti tai tiedostamattaan sektoria, jolla henkilökohtaiset tarpeet tulevat tyydytetyiksi. Tällaiseen pitkäjänteiseen motivaatioon on vaikeampi vaikuttaa, koska se miten ihmiset valikoituvat tiettyyn ammattiin, riippuu heidän omista henkilökohtaisista tarpeistaan. Lyhytjänteinen motivaatio määrittelee puolestaan sen, millä innokkuudella ihminen sen hetkisessä tehtävässään tietyllä hetkellä työskentelee. Tällaiseen ajankohtaiseen työmotivaatioon voivat vaikuttaa monet tekijät mm. työntekijän oma elämäntilanne, työtilanne, työpaikan henkilökemiat ja johtaminen.

Työntekijän työmotivaatio ja työviihtyvyys vaikuttavat siihen kuinka tuloksellista hänen työnsä on. Työmotivaatio määrittää sen, kuinka sitoutunut työntekijä on työhönsä ja organisaatioonsa. Tärkeimpinä työmotivaatiotekijöinä pidetään mm. työssä menestymisen tunnetta, työstä saatua tunnustusta, työn tarjoamia mahdolli-

suuksia itsensä kehittämiseen sekä työn sisältämää vastuuta. Esimerkiksi palkka ja fyysiset työolot eivät ole yhtä motivoivia tekijöitä. Työntekijän elämänvaihe, perhetilanne, taloudellinen tilanne ja hänen ammatilliset odotuksensa muodostavat työntekijän henkilökohtaisen motivoitumistilanteen. Esimiehen olisi hyvä tietää, miten ihmiset ohjautuvat ammatteihinsa, mikä ohjaa tietyn ihmisen tiettyyn ammattiin ja motivoi häntä toimimaan työssään. Seikat jotka motivoivat työntekijää työssään juuri nyt, voidaan selvittää jos esimies tuntee työntekijänsä riittävän hyvin myös yksityishenkilönä. Työntekijän motivoitumistilanteen tunteminen vaikuttaa siihen, miten esimies voi motivoida häntä työssään. (Taipale 2004, 57; Salmimies P & R 2002, 184.)

Otalan ja Ahosen (2005, 175) mukaan nykypäivän johtaminen on paljolti osaamisen ja osaajien johtamista. Alaiset ovat oman alansa tai alueensa asiantuntijoita, esimiehellä tätä osaamista ei tarvitse edes olla, hänen tulee osata johtaa alaistensa osaamista. Osaajien motivaatiota ei voi saada aikaan ulkoapäin, mutta sen voi kyllä riistää. Osaajat pitää saada haluamaan yhteistä tavoitetta ja tekemään työtä sen puolesta.

Ihmisten arvostukset ja odotukset ovat muuttuneet. Yksilöarvot ovat nousseet yhteisöllisten arvojen edelle. Aiemmin puhuttiin eläkeviroista, ajateltiin että hyvästä työpaikasta oli pidettävä kiinni ja siinä viihdyttiin eläkeikään asti. Nykyään työuran ajatellaan kartuttavan elämyksiä ja kokemuksia joita voi jatkossa hyödyntää muissa työpaikoissa. Turvallisen työpaikan, eläkeviran ja pysyvän uran sijaan nykytyöntekijä odottaa elämyksellistä työympäristöä, haasteita ja kannustavaa palkkausjärjestelmää. (Åberg 2006, 11.)

Palkan lisäksi työn kiinnostavuuteen ja vetovoimaan vaikuttavat mm. kouluttamismahdollisuudet, työssä saatu arvostus ja mahdollisuus vaikuttaa työolosuhteisiin ja työn sisältöön, toisin sanoen, työnhallinta. (Vahtera, Kivimäki, Alamursula & Pentti 2002, 29.) Työntekijä haluaa kokea kuuluvansa työyhteisöön, nauttivansa kollegojen arvostusta, tulevansa kuulluksi ja kokea, että hänellä on mahdollisuus vaikuttaa yhteisiin asioihin. Esimiehen pitäisi siis olla tietoinen näiden tekijöiden merkityksestä työntekijän työssä jaksamiselle ja työmotivaatiolle. (Juholin 2008, 25.)

Se, kuinka suuri työntekijän työmotivaatio on ja kuinka hyvin hän viihtyy ja jaksaa työssään ja työyhteisössään vaikuttaa suoraan siihen, miten hyvin työyhteisö menestyy. Jokaisen työntekijän työpanos vaikuttaa organisaation menestykseen ja on siten erittäin merkittävä strateginen tekijä, joka myös työnantajan ja organisaation on otettava huomioon menestystekijöitä miettiessään. Parhaiten menestyvät työyhteisöt, joissa uskalletaan kysyä ja kyseenalaistaa, sekä olla erimieltä asioista. (Juholin 2008, 25.)

Yksi motivaatiota lisäävä tekijä on työpaikan toimiva palkitsemisjärjestelmä. Palkitseminen voi olla aineellista tai aineetonta. Palkitsemista kehitettäessä tulee huomioida ihmistä motivoivat tekijät. Ne jakautuvat sisäisiin ja ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Vaikka eri ihmiset arvostavat eri asioita, on yleisellä tasolla tutkimuksissa havaittu, että ulkoisilla motivaatiotekijöillä, kuten entistä paremmalla palkalla, voidaan poistaa tyytymättömyys hetkellisesti. Ulkoiset tekijät eivät yksinään riitä motivoimaan ihmistä kehittämään työtään, tarvitaan myös sisäisiä motivaatiotekijöitä, mahdollisuutta kehittyä työssä ja vaikuttaa työhön, sekä hyviä työtovereita. (Ojala & Ahonen 2005, 182.)

Tutkimuksissa korkean työtyytyväisyyden on todettu lisäävän sairaanhoitajien halua jatkaa samassa työpaikassa (Steel 2002, Wilsonin, Squiresin, Widgerin, Cranleyn & Tourangeun, 2008, 71, mukaan). Myös Hannukainen ym. (2006, 21) toteavat organisaatioiden suurimpana haasteena tällä hetkellä olevan työn mielekkyyden, työtyytyväisyyden ja työilmapiirin parantamisen. Työtyytyväisyyteen voitaisiin parhaiten vaikuttaa lisäämällä työntekijän osallisuutta päätöksentekoon, mahdollisuuksia kehittää itseään ja kouluttautua, sekä mahdollisuutta vaikuttaa työn sisältöön. Näin voidaan lisätä työntekijän työmotivaatiota. (Wilson, Squires, Widger, Cranley & Tourangeau 2008, 72.)

2.3 Johtaminen työssä voimaantumisen mahdollistajana

Esimies voi johtamisellaan vaikuttaa työntekijän omaan työssä voimaantumisen, osaamisen, pätevyyden ja onnistumisen tunteeseen. Voimaannuttava johtaminen vaikuttaa työntekijän työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen, henkilökohtaiseen hyvinvointiin, itsenäisyyteen ja ammatilliseen osaamiseen. Voimaannuttavaa johtajuutta on esimerkiksi jaettu johtajuus, jossa työntekijällä on mahdollisuus saada työssä voimaantumiseen tarvittavaa tietoa, tukea ja resursseja, sekä haastaa itsensä, oppia ja kasvaa ammattilaisena. (Kuokkanen 2003, 22; Knol & Van Linge 2008, 360.)

Voimaantuminen on keskeinen tekijä koko työyhteisön hyvinvoinnin, tuloksellisuuden, palvelujen laadun sekä tehokkuuden kannalta. Voimaantumisen on katsottu olevan ratkaisevaa myös työntekijän innovatiivisuudelle, kyvylle kehittyä ja kehittää työtään. (Mattila 2008; Knol & Van Linge 2008, 359.) Työntekijän lisääntynyt voimaantumisen tunne on todettu vaikuttavan huomattavasti myös työntekijän työtyytyväisyyteen (Morrison et al. 1997, Wilsonin, Squiresin, Widgering, Cranleyn & Tourangeaun 2008 717, mukaan).

Menestyvä organisaatio tarvitsee huippusuorituksia kaikilta, ei vain ns. eliittijoukolta. Pienen joukon panos ei riitä organisaation menestymiseen, eniten menestymiseen vaikuttaa keskitason henkilöstön panos. Menestyvässä organisaatiossa tulisi ottaa huomioon kaikkien toimijoiden vahvuudet ja kyvyt. Yksilön kasvumahdollisuudet ja niiden kunnioittaminen auttavat koko organisaatiota menestymään, tämä vaikuttaa myös työntekijän itsetuntoon vahvistavasti. Olennaista organisaation menestymiselle on, että jokaiselle toimijalle luodaan mahdollisuudet menestyä ja hyödyntää omaa innostustaan työssään. (Åhman, 2003,20.)

Åhman (2003, 3) on väitöskirjassaan tutkinut oman mielen johtamista. Oman mielen johtaminen on oman tahdon, ajatusten ja tunteiden ohjaamista siten että yksilö voi käyttää koko potentiaaliaan tavoitteidensa saavuttamiseen. Oman mielen johtaminen johtaa menestyksen saavuttamiseen. Yhteiskunta on muuttunut postmo-

derniksi, tämän mukana työelämä on muuttunut aiempaa vaativammaksi ja nopeammaksi luoden muospaineita työntekijöille. Tällöin oman mielen johtaminen, omien vahvuuksien ja osaamisen arvostaminen ja käyttäminen auttavat työntekijää menestymään työssään. Esimiehen olisi kyettävä tukemaan työntekijän omien vahvuuksien tuntemusta ja hyödyntämistä.

Åhmanin (2003) oman mielen johtamista voidaan pitää myös osana yksilön voimaantumista. Voimaantumisella tarkoitetaan yksilön tunnetta siitä, että hänellä on valtaa vaikuttaa häntä koskeviin asioihin suhteessa hänen asemaansa organisaatiossa. Vallan jakaminen, valtuuttaminen, johtaa alaisen kohdalla voimaantumiseen eli tunteeseen siitä, että hän voi itse ottaa vastuun omasta työstään ja vaikuttaa työn lopputulokseen ja siihen, miten tulos voidaan saavuttaa. Oman tiimin kuuntelu ja mielipiteiden huomioiminen ei ole vallan poisantamista vaan vallan jakamista. (Ojala & Ahonen, 2005, 175; Knol & Van Linge 2008, 360.)

Åberg (2006, 58) käyttää voimaantumisesta käsitettä valtaistaminen. Valtaistamista tapahtuu hänen mukaansa silloin, kun työntekijän osaamista arvostetaan organisaatiossa aidosti ja hän saa osaamisestaan palautetta esimieheltään ja organisaation johdolta. Jotta henkilö kokisi työssään valtaistumista, on hänelle annettava tilaa tehdä itsenäistä työtä. Työntekijän on myös voitava vaikuttaa omaan työhönsä ja hänellä on oltava riittävästi koulutusta ja taitoa työn tekemiseen. Johtamisella ja esimiestyöllä voidaan luoda tarvittavat puitteet henkilön valtaistumiselle. Esimies voi luoda työntekijälle riittävät toimintaedellytykset, antaa hänelle valtaa ja vastuuta omasta työstään.

Itsenäinen työskentely on sidoksissa valtaan ja voimaantumiseen. Valta on mahdollisuutta vaikuttaa ja kontrolloida tilanteita, kun taas voimaantuminen on mahdollisuutta toimia tilanteessa. Hoitajan valta voi syntyä työympäristössä, joka tuottaa voimaantumista, psykologista uskoa siitä että hoitotyössä on voimaa. (Manojlovich 2007, Marriner Tomeyn 2009, 20, mukaan.)

3 YHTEISÖVIESTINTÄ, JOHTAMINEN JA TYÖHYVINVOINTI

Tässä luvussa käsittelen viestintää käsitteenä yleisesti sekä erityisesti työyhteisöviestintää, sen merkitystä työntekijälle sekä vaikutusta työntekijän työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Työyhteisö muodostuu ryhmästä ihmisiä. Työyhteisöön kuuluvien jäsenten vuorovaikutuksen kautta muodostuu työyhteisön oma kulttuuri. Työyhteisön jäsenet pyrkivät tiettyihin tavoitteisiin käytössään olevia resursseja säätelemällä. Tämä resurssien sääteily tapahtuu parhaiten työn ja vallan jakamisen sekä viestinnän kautta. Työyhteisön toiminnan perustana ovat yhteisössä muodostuneet yhteiset käsitykset. (Åberg 2000, 56.)

Sosiaali- ja terveysalalla työskennellään usein hyvin itsenäisesti, yksittäinen työntekijä voi työskennellä omassa työpisteessään, fyysisesti erillään muusta työyhteisöstä. Myös asiakastilanteet voivat olla hyvin haasteellisia. Tällöin työyhteisön sisäinen ja ulkoinen viestintä, sekä esimiehen ja työyhteisön rooli jaksamisen ja työhyvinvoinnin tukijana korostuvat erityisesti. Itsenäistä työtä tekevä työntekijä tarvitsee vuorovaikutuksen kautta tulevaa palautetta myös oman työssä oppimisen tukemiseksi. (Taipale 2004, 32.)

Käsittelen seuraavissa alaluvuissa ensiksi johtamisviestinnän vaikutusta työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen. Seuraavaksi käsittelen yhteisöviestinnän ja työhyvinvoinnin suhdetta yleisesti. Työelämä on jatkuvassa muutoksessa, vanhoja organisaatioita puretaan ja uusia luodaan vauhdilla. Myös tapa tehdä työtä on murroksessa. Jatkuva muutos vaikuttaa työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Sitä, miten viestintä voi tukea työhyvinvointia muutostilanteissa, käsittelen luvussa 3.3. Lopuksi käsittelen vielä viestintää palautteen antamisen välineenä ja sitä, miten palautteen saaminen vaikuttaa työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen.

3.1 Johtamisviestinnästä

Johtamisviestintä on johtamistyötä jossa korostuvat yhteisöllisyys, vuorovaikutus, työn organisointi, työhön tarvittavan tiedon jakaminen ja motivointi. Viestintä on työyhteisön voimavara, viestinnän avulla työtä voidaan suunnitella, valvoa ja ohjata. Johtamista ei voi olla ilman viestintää. Viestintä on edellytys työn tekemiselle. Toimivalla viestinnällä luodaan organisaation yhteisö- ja johtamisprofiilia. Johtamisviestintä informoi työyhteisöä, perehdyttää työntekijän työhön ja organisaatioon sekä tyydyttää henkilöiden sosiaaliset tarpeet. (Åberg, 2006, 93.)

Nykyaikainen johtaminen on vuorovaikutteista toimintaa. Työelämässä esimiehellä vaaditaan vuorovaikutusosaamista, jotta hän voi onnistua erilaisissa tehtävissä ja vuorovaikutustilanteissa. (Nyystilä 2007, 4.) Viestinnän laatua ja toimivuutta ei voida mitata pelkästään uusien käyttöön otettujen toimintatapojen määrällä. Vuorovaikutuksen laatu on kuitenkin merkittävä juuri työhyvinvoinnin kannalta. Tämänhetkinen työelämän tärkeä kysymys on se, kuinka vuorovaikutusta tulisi kehittää niin, että se tukee laatua, johtamista ja tiimityötä. (Hannukainen ym. 2006, 249.)

Viestintä työpaikalla, esimiehen ja työntekijän välinen viestien, arvostuksen ja ohjauksen sanallinen ilmaiseminen on tärkeää itsenäistä työtä tekeväälle työntekijälle. Viestintä on yksi esimiehen tärkeimmistä työvälineistä. (Kokkinen ym., 2007, 184.) Sosiaali- ja terveysalalla johtaminen on pääasiassa asiantuntijoiden johtamista. Asiantuntijatyön johtaminen on viestivää, vuorovaikutteista johtamista, jolloin viestinnän osaaminen korostuu. Hujalan (2008, 15) mukaan johtaminen on johtajan ja organisaation muiden jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa rakentuva sosiaalinen prosessi.

Halcomb, Davidson ja Patterson (2008, 848) toteavat artikkelissaan johtajuuden olevan muiden ihmisten motivointia tekemään työtään, tavoitteiden asettamista ja luomista sekä tuen antamista yhteisesti neuvoteltujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi he toteavat, että johtajuuteen tarvitaan kliinisen osaamisen ja tiedon lisäksi henkilökohtaista taitoa, jonka avulla esimies saa muut sitoutumaan asetettuihin

tavoitteisiin. Nykyajan tietotyöntekijät tietävät omasta työstään enemmän kuin heidän esimiehensä. Työlle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen on esimiehen ja alaisen yhteinen tavoite. Tämän vuoksi nykyajan johtajuuteen kuuluvat vastuun ja päätösvalan hajauttaminen, joustavat rakenteet ja asiantuntijavaltaistuminen. Esimiestyö on yhteistä sopimista, ei käskytystä. (Berlin 2008, 4-6.)

Rouhiainen-Neunhäusererin (2009, 11, 12) mukaan johtamista ei voi tapahtua ilman johtajaa ja johdettavaa sekä heidän välistään vuorovaikutusta. Vuorovaikutusosaaminen on hänen mukaansa tärkeä osa johtajan ja esimiehen työssä edellytettävää osaamista. Nyystilä (2007, 6) toteaa väitöskirjassaan viestintäosaaminen olevan yksi ammattiosaamisen ulottuvuus, ei pelkästään yksi osa-alue. Hänen mukaansa esimiehen työnkuvaan kuuluvat palautteen antamisen ja vastaanottamisen, sekä kuuntelemisen taidot. Johtamisen voidaan ajatella olevan työyhteisön vuorovaikutuskäytäntöjen johtamista ja koordinointia. Tarkoituksenmukaisen vuorovaikutusympäristön luominen ja sen toiminnan tukeminen ovat esimiehen tehtäviä.

Johtamisviestinnän tulisi olla tehokasta, tavoitteellista ja tarkoituksen mukaista. Esimiehen oma motivaatio viestiä ja kuulla työyhteisöä, vaikuttaa koko työyhteisön viestintäkulttuuriin. Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen vaatii innovatiivisuutta, rohkeutta ja yhteistyökykyä. Esimiehen tehtävä on työntekijöiden motivaation, sitoutumisen ja innostuksen mahdollistaminen. Tällöin tiimityön merkitys korostuu. (Sharlow, Langenhoff, Bhatti, Spiers & Gummings, 2009, 318.)

Farag, Tullai-Mcguinness ja Anthony (2009, 27) toteavat artikkelissaan johtamisen sosiaali- ja terveystieteillä vaativan esimestä, joka pystyy toimimaan yli perinteisten johtamisroolien. He toteavat myös suoran kontaktin tärkeyden esimiehen ja alaisen välillä. Tällaisen viestinnän vaikutus korostuu erityisesti lähiesimiehen ja alaisen välillä. Heidän mukaansa suora viestintä luo positiivista työilmapiiriä ja auttaa alaisia sitoutumaan työyhteisöön. Taipaleen (2004, 56) mukaan organisaation oppimisen ja tulosten kannalta on erityisen tärkeää se, että esimies kykenisi edistämään alaisensa keskinäistä, positiivista riippuvuutta. Tähän vaikuttaa hyväksyvä, kannustava ja luottamuksellinen ilmapiiri, jonka luomiseksi tarvitaan vuorovaikutuksen johtamista.

Jälkiteollisessa yhteiskunnassa suuri osa työstä on korkeasti koulutettujen asiantuntijoiden tekemää työtä, jossa työn keskeisiä välineitä ovat osaaminen, asiantuntemus ja tieto. Työn tuloksena on pitkälle kehitettyjä palveluita. Työn itseohjautuvuus on kasvanut, päätöksentekoa ja vastuuta on hajautettu toimijoiden kesken. Työ on asiantuntijakeskeistä ja tietoon perustuvaa työtä, tällaisessa työssä työntekijöiden välinen yhteistyö korostuu. Aineellista ja taloudellista pääomaa suurempi merkitys on tiedolla ja sosiaalisella pääomalla. (Rouhiainen-Neunhäuserer, 2009, 13.)

Viestintä on tärkeää työnjohdolliselta kannalta, erityisesti asiantuntijatyössä jossa työtä tehdään yksin, omaan tahtiin. Työntekijöille pitää selkeästi viestiä, millaista käyttäytymistä organisaatiossa toivotaan ja arvostetaan, jotta he voivat toimia organisaatiossa ja eri tilanteissa halutulla tavalla. Jos näistä odotuksista ei puhuta, eikä niitä selkeästi ilmaista työntekijöille, työntekijät joutuvat tilanteeseen jossa he itse päättävät, mikä on toivottavaa ja mikä ei. Tällöin henkilöstö saattaa toimia tavalla, joka ei vastaakaan esimiehen ja yrityksen odotuksia. (Järvinen 2005, 128.)

Esimies ei tule välttämättä ajatelleeksi, että myös esimiehen mielestä itsestään selvistä asioista on tärkeää puhua ääneen. Esimiehen ja työntekijän välinen avoin ja toimiva viestintä on tärkeää sekä tiedon välityksen, että työssä jaksamisen kannalta. Viestinnän avulla ilmaistaan toisille onnistuttiinko jossain vai jäikö vielä jotain kehitettävää, viestinnällä voi motivoida tai lannistaa. Niin sanallinen kuin sanatonkin viestintä on tärkeää myös työssä. (Järvinen 2005, 129.) Johtamisviestinnän tulisi myös olla avointa ja läpinäkyvää. Tällainen viestintä luo osaltaan organisaation toimivaa viestintäkulttuuria. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 29.)

Avoimen ja luottamuksellisen viestintäilmapiirin luominen on esimiehen tehtävä, tällöin viestintä ei ole käskyttävää tai lannistavaa, vaan avointa ja motivoi osallistumaan. Kuten Järvinen (2005, 128) toteaa: esimiehen pohtiva ja kysymyksiin perustuva kommunikointitapa haastaa työntekijät vuorovaikutukselliseen keskusteluun, jossa osapuolet voivat kokea tulleensa kuulluiksi ja ymmärretyiksi omine mielipiteineen ja tunteineen.

Viestinnän avulla esimies ymmärtää työyhteisön tapahtumia, koordinoi ja hallitsee työyhteisöä, neuvottelee työhön ja työyhteisöön liittyvistä asioista, sekä pyrkii vaikuttamaan työntekijöihin ja työyhteisöön (Rouhiainen-Neunhäuserer, 2009, 24). Työyhteisön resursseiksi, voimavaroiksi mielletään usein pelkästään koneet, ihmiset, laitteet tai raha. Toimiva viestintä on työyhteisölle kuitenkin aivan yhtä tärkeä voimavara. (Åberg 1996, 9.) Nyystilän (2007, 69) tutkimuksen mukaan myös esimiehet arvostavat viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitystä johtamisessa.

Hujalan (2008, 47) väitöskirjassa korostuu henkilökohtaisen, kasvoista kasvoihin tapahtuvan johtamisen merkitys esimiestyössä. Tällaisessa henkilökohtaisessa vuorovaikutustilanteessa osallistujilla on mahdollisuus tiedon sisäistämiseen ja tulkitsemiseen yhdessä. Davenportin ja Prusakin (2000) mukaan epävirallisen tiedon vaihto on tietojohdamisen tärkein tehtävä. Tämä onnistuu silloin kun ihmisillä on mahdollisuus kuunnella toisiaan ja puhua keskenään. Tällaisten vuorovaikutustilanteiden luominen voi olla suunnitelmallista, strategisesti sovittua tai epävirallista, työn ohessa tapahtuvaa spontaania vuorovaikutusta. (Davenport Prusak 2000, Hujalan 2008, mukaan.) Viestintäosaamisella on todettu olevan vaikutusta myös työyhteisön hyvinvoinnin kannalta. Tiimi- ja ryhmätyöskentelyn onnistumisen kannalta yhteishengen kokeminen ja työyhteisön kanssa toimeen tuleminen ovat keskeisiä tekijöitä. (Kostiainen 2002, 129.)

Toimivan viestinnän onnistuminen organisaatiossa ei kuitenkaan koskaan ole yksinkertaista. Jotta viesti välittyisi toivotulla tavalla, pitää viesti pystyä välittämään, vastaanottamaan ja ymmärtämään. Huhdan (2000, 21) mukaan viestinnän onnistumisessa ja vaikuttavuudessa ei ole kyse vain viestijän osaamisesta, vaan myös viestin vastaanottajan kyvystä ymmärtää ja hyväksyä viestejä, sekä halusta toimia saamansa viestin mukaisesti. Ei riitä, että viesti välitetään asianmukaisesti ja selkeästi, se pitää myös vastaanottaa ja ymmärtää oikein jotta viestintä onnistuisi.

3.2 Yhteisöviestintä työhyvinvoinnin tukena

Kun pohditaan mikä työssä on keskeistä ja millä tavoin työtä tehdään, on selvää miten tärkeä osaamisalue viestintäosaaminen on. Yhteisöviestintä on osa johtamisviestintää. Viestinnän ja sen osaamisen merkitystä korostaa työelämässä tapahtuva muutos, joka edellyttää monipuolista viestinnän osaamista. Viestintä ympäröi nykyihmistä niin työssä kuin työn ulkopuolellakin. (Kostiainen 2002, 9.)

Viestintä sanana voidaan käsittää merkitykseltään kovin yleiseksi ja mitäänsanomattomaksi. Sekä esimiesten, että alaisten on joskus vaikea mieltää, mitä ja mil-laista heidän työyhteisöviestintänsä on tai, mitä ylipäättään voidaan pitää viestintänä. Myös toimivan työyhteisöviestinnän merkitys voi olla epäselvä, eikä sille välttämättä anneta sille kuuluvaa arvoa työhyvinvoinnin kannalta. Viestintä sanan latinankielinen kantasana tarkoittaa yhteisöä ja tehdä yhdessä, viestin lähettämistä ja välittämistä. Työyhteisön viestintä olisi siis sanoman lähettämistä ja välittämistä, jotta yhdessä tekeminen mahdollistuisi. (Aula 2008, 18.) Yrityksen sisäiselle viestinnälle voidaan määrittää kolme tärkeää tavoitetta. Nämä tavoitteet ovat sitoutumisen, tiedonkulun ja vuorovaikutuksen mahdollistuminen ja toteutuminen organisaatiossa. (Kauppi 2009, 10.)

Viestintä sana kuvastaa tiedon saamista ja antamista, mutta myös esimerkiksi samaan yhteisöön kuulumista. Yhteisöviestinnällä on tiettyjä sisäisiä tehtäviä, kuten organisaation tarkoitusta, toimintaa ja tavoitteita koskevan perustiedon välittäminen kaikille organisaation jäsenille. (Juholin 2006, 30.) Kokkinen, Konu ja Viitanen (2007,185) toteavat, että organisaation sisäisen viestinnän tehtävä on välittää perustoimintaa tukevaa tietoa ja informaatiota. Viestintä tukee yksilön sitoutumista organisaation tavoitteisiin silloin, kun tiedon välittämiseen liittyy yhteinen näkemys organisaation toiminnasta ja tavoitteista. Viestintä on ihmiselle erityistä, sosiaalista käyttäytymistä. Viestintä mahdollistaa organisaation olemassaolon ja yhteistyön. (Nyystilä 2007, 6.) Kostiaisen (2002, 35) mukaan viestintä mahdollistaa mielipiteiden, ideoiden ja käsitysten jakamisen ja vaihtamisen työntekijöiden kesken. Viestinnän avulla ihmiset ylläpitävät suhteita ja luovat kokemalleen merkityksiä.

Työyhteisön vuorovaikutus mielletään usein johtajan tehtäväksi. Työyhteisöviestinnässä on ollut johtajakeskeinen näkökulma, tällöin vuorovaikutus on ollut enemmän yksipuolista vaikutusta, ei niinkään vastavuoroista. (Hujala 2008, 14.) Organisaatio tarvitsee toimiakseen toimivaa viestintää, ilman viestintää ei tule tulosta eikä ilman viestintää voi myöskään johtaa. Johtamisviestintä on tiedon vastaanottoa, tuottamista ja jakamista. Selkeimmillään viestintä on toimintaa, kun viestinnän avulla informoidaan, viihdytetään, kuvaillaan tai selitetään jotain, sillä saavutetaan jotain. Viestijä pyrkii esimerkiksi tiedon lisäämiseen, viihdyttämiseen tai asioiden ymmärrettäväksi tekemiseen. Viestinnässä on kyse toiminnasta, joka tähtää erilaisten tavoitteiden saavuttamiseen. (Puro 2007, 17.) Viesti välittäminen asianmukaisesti ja selkeästi ei riitä, viesti pitää myös vastaanottaa ja ymmärtää oikein jotta viestintä onnistuisi. Taipaleen (2004, 33) mukaan työyhteisön, sekä esimiesten, että alaisten valmiudet vuorovaikutukseen eivät useinkaan ole riittävät, jotta rakentava keskustelu, tiedon jakaminen ja sen käsittely yhdessä onnistuisivat.

3.3 Johtamisviestinnän merkitys muutostilanteessa

Tämän päivän työyhteisöt ja organisaatiot ovat muutoksessa. Tällaisessa muutostilanteessa johtajuus ja viestintä ovat avainasemassa. Vuorovaikutus ja vuoropuhelu ovat muutoksen kannalta elintärkeitä, jotta organisaation tai työyhteisön muutoksesta selvitään ja jotta työ voisi jatkua yhtä tehokkaana myös muutostilanteessa. Muutosvastarinnasta puhutaan paljon, uusi tuntuu usein vieraalta ja jopa pelottavalta. Muutosvastarinta tarkoittaa kuitenkin myös sitä, että muutosta on jo pohdittu ja työyhteisö on siten ehkä valmiimpi kuulemaan niistä asioista jotka muuttuvat ja siitä, miten nämä muutokset mahdollisesti vaikuttavat heidän työhönsä. (Hannukainen ym. 2006, 198.)

Eryteisesti muutostilanteessa johtamisviestinnän rooli on elintärkeä. Johtajuutta tarvitaan muutoksen läpiviemiseen, halutun suunnan määrittämiseen ja muutoksen käytäntöön ottamiseen. Tarvittavat toimenpiteet ja tavoitteet on saatava selkeästi ja nopeasti viestittyä läpi organisaation. (Oakland & Tanner 2007, 573; Hujala 2008, 13.) Kun työelämän ennakoitavuus vaikeutuu ja työ on lisääntyvästi tietoon

pohjautuvaa, korostuvat yhteisöllisyyden ja luottamuksen merkitys työyhteisössä. Tämä asettaa haasteita esimiesten viestintäosaamiselle. (Kostiainen 2002, 79.)

Jatkuvan muutoksen keskellä ratkaisuja joudutaan usein tekemään nopeasti ja lähes pelkästään näppituntuman perusteella. Herkkyys vaistota erilaisia asioita ja ymmärtää erilaisia näkemyksiä on näissä tilanteissa tärkeää. Tätä herkkyyttä kutsutaan tunneälyksi. Hopkins ja Bilimoria (2008) kirjoittavat sosiaalisen ja tunneälyn tutkimuksen antaneen viitteitä mm. siitä, että tunneälyllä on merkittävä yhteys menestyksekkääseen johtamiseen. (Rouhiainen-Neunhäusererin, 2009, 20, mukaan.)

Työyhteisön hyvät vuorovaikutussuhteet vaikuttavat siihen, että työyhteisössä uskalletaan jakaa erilaisia näkemyksiä ja muodostaa niistä yhteinen käsitys tulevasta (Ojala & Ahonen, 2005, 126). Johtajan identiteetti muodostuu jatkuvassa vuorovaikutuksessa muiden kanssa. On hyvä muistaa että kukaan ei voi olla johtaja yksin. (Hujala 2008, 120.) Erityisesti muutostilanteessa esimiehen ja työntekijän keskinäinen luottamus on tärkeää. Luottamusta ei voi syntyä ilman konkreettista vuorovaikutusta. (Kostiainen 2003, 106.)

3.4 Palaute johtamisviestinnässä

Bergin (2009, 60) toteaa väitöskirjassaan, että esimiehen tulisi olla roolimalli alaisilleen. Esimiehen tehtävä on rohkaista työntekijöitä vaativassa tilanteessa ja huolehtia siitä, että työntekijä ei uuvu työssään vaan saa tarvitsemaansa palautetta työstään. Esimiehen tulisi osoittaa kunnioituksensa alaiensa asiantuntemukselle ja työlle. Esimiehen ja johtamisviestinnän rooli, sekä esimiehen antama palaute ovat merkittävässä roolissa työssä jaksamisen, työmotivaation ja työhyvinvoinnin kehittäjänä ja ylläpitäjänä, erityisesti asiantuntijatyössä, jota tehdään pitkälti yksin ja itseohjautuvasti. Tällaisessa työyhteisössä johtajalla on oltava rohkeutta ja halua olla yhteydessä alaisiinsa, kuunnella, osallistua keskusteluun, perustella organisaation ratkaisuja tai ohjata ryhmän vuorovaikutusta tavoitteisiinsa. (Juholin 2008, 25; Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 33.)

Sydänmaanlakan (2007, 64-65) mukaan suomalainen kommunikointikulttuuri on perinteisesti niukkaa. Siinä ei kovin helposti kehuta tai haukuta. Hän toteaa myös, että hyvinvoivan työyhteisön kannalta hyvät vuorovaikutustaidot ja toimiva palaute käytäntö ovat erittäin tärkeitä. Työstä saatu palaute on yksi tärkeimmistä työmotivaatioon ja työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Hujalan (2008, 106) mukaan suomalaista johtamisjärjestelmää kritisoidaan usein riittävän palautteen puutteesta. Yleensä tässä yhteydessä ajatellaan johdon antamaa palautetta alaiselleen, mutta sama ilmiö näkyy myös alaisen palautteessa esimiehelleen.

Palautteella on todettu olevan keskeinen rooli alaisen oppimisprosessissa. Esimies voi palautteen avulla motivoida alaista korjaamaan asioita, sekä tunnistamaan ja ratkaisemaan ongelmia. Palautteen avulla voidaan myös seurata asetettujen tavoitteiden toteutumista ja arvioida kehityksen suuntaa. Onnistunut palaute voi sisältää ansaittua kiitosta hyvin tehdystä työstä, rakentavaa arvostelua sekä opastusta ongelmatilanteissa. (Taipale 2004, 52.)

Työyhteisön toimivien palautekäytäntöjen luominen ja palautteen antaminen ovat esimiehen vastuualuetta. Myönteisellä palautteella on suuri merkitys työssä jakamiselle, palautteen saamisella on todettu olevan yhteyttä työn mielekkääksi kokemiseen. Tutkimusten mukaan alaiset kokevat palautteen edistävän työssä kehittymistä ja haluavat tämän vuoksi lisää palautetta. Erityisesti hyvien suoritusten huomioimista ja kannustavaa palautetta tulisi olla enemmän. Palautteen merkitys erityisesti muutostilanteissa on huomattava. (Berlin 2008, 2.) Keskeisiä motivaatiotekijöitä ja hyvän työpaikan tunnusmerkkejä ovat myönteisen palautteen antaminen, palkitseminen, työnilo ja hyväksytyksi tuleminen tunne. Palautteella kerrotaan siitä, että työ on tehty hyvin ja että esimies on huomionnut alaisen työpanoksen kyseisessä asiassa. (Hannukainen ym. 2006, 177; Berlin 2008, 77.)

Palautteen antamiseen ja jakamiseen tarvitaan hyvää vuorovaikutusta. Berlinin (2008, 76) väitöskirjaansa varten tekemässä tutkimuksesta käy ilmi, että hyvään palautekokemukseen liittyy saumattomasti kokemus hyvästä vuorovaikutuksesta. Tällaisissa hyvissä palautekokemuksissa vastaajat kokivat saaneensa sekä positiivista että negatiivista palautetta, joten palautteen laatu ei ollut kokemuksessa ratkaiseva tekijä, vaan palautteen antamistapa, esimiehen vuorovaikutustaidot tilanteessa. Hujala (2008, 109) toteaa juuri negatiivisen tai korjaavan palautteen antamisen ja vastaanottamisen taitojen testaavan sitä, onko työyhteisön ilmapiiri todella avoin ja luottamuksellinen ja onko työyhteisössä aidosti tilaa ja mahdollisuutta kyseenalaistaa. Nyystilän (2007, 74) tutkimuksessa käy ilmi, että esimiehet kokivat negatiivisista asioista viestimisen, palautteen antamisen ja konfliktien hallinnan ja niiden ratkaisun haastavimmiksi tehtäviksi esimiestyössä. Erityisesti kielteisen palautteen antaminen koettiin vaikeaksi.

Wilson, Squires, Widger, Cranley ja Tourangeau (2008) toteavat, että terveydenhuollon organisaatioiden tulisi luoda järjestelmä jonka avulla annettaisiin työntekijöille palautetta ja huomioitaisiin saavutukset työssä. Tähän järjestelmään voisi sisältyä palkintoja, stipendejä sekä henkilökunnalle järjestettyjä tilaisuuksia. Lisääntynyt, järjestelmällisen palautteen ja tunnustuksen saaminen lisäisi heidän mukaansa hoitajien työtyytyväisyyttä. Hujala (2008, 112) toteaa, että vuorovaikutusta vaikeuttavat käytännöt ovat usein tiedostamattomia, ei esimerkiksi vastata toisen keskustelukutsuun tai vallata tila kokonaan itselle. Keskustelun osallistujat voidaan myös asettaa eriarvoisiin asemiin esimerkiksi sanavalinnoilla. Myös tapa ottaa vastaan kriittistäkin palautetta ja käsitellä sitä, rakentavat vuorovaikutuksellista työympäristöä.

4 KEHITTÄMISHANKE

4.1 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite

Kehittämishankkeen kohdeorganisaatiossa tapahtui merkittävä muutos vuonna 2007, kun organisaatio muodostettiin jo olemassa oleviin rakenteisiin. Tuolloin mm. osa esimiehistä vaihtui ja organisaation toiminta ja käytännöt muuttuivat aiemmasta. Johtamisen ja johtamisviestinnän merkitys työntekijän työhyvinvoinnille korostuu erityisesti organisaation muutostilanteissa, tämä tulisi huomioida organisaatiota perustettaessa ja johdettaessa. Muutostilanteessa johtamisen ja johtamisviestinnän tulisi olla tarkoituksenmukaista ja yhteneväistä koko organisaatiossa.

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena on nostaa esille johtamisen ja johtamisviestinnän merkitys työntekijän työhyvinvoinnin kokemiseen, sekä korostaa työhyvinvoinnin merkitystä koko organisaation menestymiselle. Tarkoituksena on saada aikaan viestintä- ja palautemyönteinen ilmapiiri, joka edesauttaa toimivien viestintä- ja palautekäytäntöjen käyttöönottoa kohdeorganisaatiossa. Tarkoituksena on myös vaikuttaa organisaation johtamis- ja viestintäkäytänteiden kehittämiseen. Kehittämishankkeen osana toteutan laadullisen tutkimuksen, jonka avulla kerään tietoa tämänhetkisestä viestinnän ja johtamisen toimivuudesta sekä niihin liittyvistä kehittämistarpeista peruspalvelukeskus Oiva liikelaitoksessa. Tämän aineiston pohjalta on tarkoituksena luoda toimenpidesuositus kohdeorganisaatiolle.

Kehittämishankkeella on kolme päätarkoitusta. Ensimmäisenä tarkoituksena on selvittää, millaista on se johtaminen ja johtamisviestintä, joka tukee ja tuottaa työntekijän työssä jaksamista ja työhyvinvointia. Toisena tarkoituksena on luoda peruspalvelukeskus Oiva-liikelaitokselle toimenpidesuositus jonka avulla johtamista ja johtamisviestintää voi kehittää paremmin työhyvinvointia tukevaksi. Kolmantena tarkoituksena on auttaa luomaan Peruspalvelukeskus Oiva-liikelaitokselle yhtenäinen johtamis- ja viestintäkäytäntö.

4.2 Kehittämishankkeen kohdeorganisaation kuvaus

Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio on Peruspalvelukeskus Oiva-liikelaitos. Peruspalvelukeskus Oiva on viiden kunnan, Asikkalan, Hollolan, Hämeenkosken, Kärkölän ja Padasjoen yhteisesti perustama kunnallinen liikelaitos, joka tuottaa osakaskuntien tilaamat sosiaali- ja terveysterveyst. Liikelaitos aloitti toimintansa 1.1.2007. Kuntien aiemmin itse toteuttamat toiminnot on sulautettu yhteen Oiva-liikelaitoksessa. Osakaskuntien sosiaali- ja terveydenhuollon henkilökunta siirtyi uuden organisaation palvelukseen liikelaitoksen aloitettua toimintansa. Peruspalvelukeskus Oivalla on oma, viiden kunnan luottamushenkilöistä muodostuva perusturvalautakunta, joka ohjaa Oivan strategista toimintaa. Peruspalvelukeskus Oivan toimitusjohtaja ohjaa käytännön toimintaa.

Peruspalvelukeskus Oivan toiminta on jaettu viiteen osa-alueeseen, nämä ovat: hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen, sosiaalipalvelut, koti- ja asumispalvelut, terveyden- ja sairaanhoidon vastaanottopalvelut sekä hallinto- ja talouspalvelut. Jokaisella osa-alueella on johtaja joka vastaa alueensa toiminnasta Osa-alueet on jaettu alueellisesti yksiköihin, Asikkala-Padasjoen (AsPa) ja Hollola- Hämeenkoski- Kärkölän (HoHäKä) yksiköihin, näitä yksiköitä johtavat päälliköt. (Liite 3.) Peruspalvelukeskus on laaja ja hajanainen organisaatio, jonka toiminta on jakautunut moneen eri osa-alueeseen, toimipisteet sijaitsevat fyysisesti kaukana toisistaan. Liikelaitoksen organisaatiokulttuuri ei ole yhtenäistä. Johtamis- ja viestintä käytänteet ovat erilaisia eri yksiköissä ja toimipisteissä.

4.3 Kehittämishankkeen tutkimusosio

Kehittämishankkeen aiheena on johtamisen ja johtamisviestinnän kehittäminen. Keskityn selvittämään viestinnän merkitystä esimiestyössä johtamisvälineenä, sekä esimiesviestinnän merkitystä työmotivaation ja työhyvinvoinnin lisääjänä. Tutkimuskysymyksenäni on millainen johtaminen ja johtamisviestintä tuottaa työhyvinvointia. Tässä luvussa käsittelen kehittämishankkeen osana toteutettua laadullista tutkimusta ja tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä.

Kehittämishankkeen osana toteutan laadullisen tutkimuksen. Laadullista tutkimusta voidaan kutsua myös ymmärtäväksi tutkimukseksi. On tutkimuksia, jotka pyrkivät selittämään ilmiötä ja tutkimuksia, jotka pyrkivät ymmärtämään niitä. Ymmärtävä tutkimus pyrkii eläytymään tutkimuskohteisiin liittyvään ilmapiiriin, ajatuksiin, tunteisiin ja motiiveihin. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 28.) Tässä kehittämishankkeessa tutkimusote on ymmärtävä, pyrin ymmärtämään johtamisviestinnän merkitystä työhyvinvoinnille käytännön työyhteisössä.

Tässä johtamisviestinnän ja johtamisen kehittämishankkeessa haluan selvittää, miten esimiehet ja alaiset kokevat viestinnän ja sen merkityksen johtamisessa, ja miten johtaminen ja johtamisviestintä voisi parhaiten tukea työhyvinvointia. Oman työkokemukseni perusteella johtaminen ja johtamisviestintä ovat erittäin tärkeitä tekijöitä, silloin kun halutaan vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon ja työssä jaksamiseen. Janhosen ja Nikkosen (2001, 7) mukaan tutkijan on hyvä ensin määritellä oma näkemyksensä tutkimansa ilmiön luonteesta ja johdettava siitä tutkimuskysymykset, sekä päätettävä metodologiasta ja käyttämistään menetelmistä. Olen toiminut näin tätä kehittämishanketta tehdessäni.

Laadullista tutkimusta käytetään silloin, kun halutaan selvittää käyttäytymisen merkitys ja sen konteksti. Laadullinen tutkimus tuo esille tutkittavien omat havainnot tilanteista ja mahdollistaa heidän menneisyytensä ja kehitykseensä liittyvien tekijöiden huomioimiseen. Laadullinen tutkimus tuo näkyviin henkilöiden oman näkemyksen ilmiöstä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 27.) Laadullisella menetelmällä ilmiötä tutkitaan sen luonnollisessa ympäristössä. Tarkoituksena on ym-

märtää tai tulkita ilmiötä ihmisten sille antamien merkitysten kautta. (Denzin & Lincoln, 2003, 5.) Laadullisella metodologialla saadaan ilmiötä aidosti ja rikkaasti kuvaavia tuloksia. (Janhonen & Nikkonen 2001, 8).

Koska tutkimuskysymyksenä on johtamisen ja johtamisviestinnän vaikutus työhyvinvoinnille, laadullinen menetelmä on perusteltu tutkimusmenetelmä. Laadullisten menetelmien käyttäminen on sitä tärkeämpää, mitä lähempänä yksilöä ja vuorovaikutusta tutkimuksessa ollaan. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 27.) Silvermanin (2005,19) mukaan laadullisten tutkimusmetodien, haastattelun ja havainnoinnin, avulla tutkijalla on mahdollisuus päästä lähemmäs kohteen perspektiiviä.

Viestinnän merkitystä työhyvinvoinnille ei voi suoraan mitata määrällisesti. On pyrittävä tutkimaan esimiesviestintää todellisessa työympäristössä, jossa monet eri asiat vaikuttavat viestinnän onnistumiseen ja täten myös viestinnän merkitykseen työhyvinvoinnin kannalta. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei niinkään ole todistaa jo olemassa olevia väittämiä, vaan enemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 152.)

4.4 Kehittämishankkeen aineistonkeruumenetelmä

Tässä kehittämishankkeessa tarkoitukseni on saada selville, millaista johtamista ja viestintää henkilökunta esimiehiltään ja työyhteisöltä työhyvinvoinnin tueksi kaipaa sekä, millaista viestinnän ja johtamisen osaamista esimiehet kokevat omaavansa. Haastatteluiden tarkoituksena on myös selvittää, millaista viestinnän koulutusta työyhteisöissä mahdollisesti tarvitaan. Teemahaastattelujen teemat nousevat työhön kootusta teoriapohjasta. Haastatteluteemat olen valinnut siten, että niillä parhaiten saataisiin vastaus tutkimuskysymykseen.

Hirsjärven ym.(2001, 155) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruun metodeina suositaan menetelmiä joissa tutkittavien omat näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille. Valitsin aineistonkeruun metodiksi teemahaastattelun juuri tämän vuoksi. Haluan saada sekä esimiesten, että alaisten oman äänen kuuluviin. Jos

halutaan tietää, mitä ihminen ajattelee tietystä ilmiöstä tai miksi hän toimii niin kuin toimii tietyissä tilanteissa, on järkevintä kysyä asiaa häneltä itseltään. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 72.) Haastattelun avulla voidaan tutkia arkoja ja vaikeitakin aiheita. Haastattelun kuluessa kysymyksiä voi tarvittaessa vielä tarkentaa ja vastauksia selventää. (Hirsjärvi ym. 2001, 192.)

Teemahaastattelu on pohjimmiltaan keskustelua, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja usein tutkijan ehdoilla. Teemahaastattelun avulla tutkija pyrkii vuorovaikutuksessa saamaan selville haastateltavilta häntä kiinnostavat tutkimuksen aihepiiriin kuuluvat asiat. Haastattelu on aina vuorovaikutteista, haastattelijan esittämät kysymykset ja jopa lausevalinnat ohjaavat osaltaan haastattelun etenemistä ja saadun tiedon määrää ja laatua. Tämä vuorovaikutteisuus on otettava huomioon haastattelututkimuksen tuloksia pohdittaessa. (Aaltola & Valli, 2001, 24.)

Tuomen ja Sarajärven (2009, 73) mukaan haastattelun etuna on joustavuus. Haastattelija voi toistaa kysymyksiä, selventää sanamuotoja, oikaista väärinkäsityksiä ja keskustella tiedonantajan kanssa. Kysymykset voidaan myös esittää haastattelijan määrittämässä järjestyksessä. Haastattelujen tarkoitus on saada mahdollisimman paljon tietoa kyseessä olevasta asiasta. Haastattelija voi toimia samalla myös havainnoijana haastattelutilanteessa. Haastattelut ovat aina vuorovaikutustilanteita, joissa haastattelija ja haastateltava toimivat suhteessa toisiinsa ja aineisto on osallistujien välisessä vuorovaikutuksessa tuotettua materiaalia. Haastattelutilannetta purettaessa on tärkeää huomioida myös haastattelijan vaikutus haastattelutilanteeseen. (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 29.)

Tässä kehittämishankkeessa kerään aineiston puolistrukturoitua eli teemahaastattelua käyttäen. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat. Vastausvaihtoehtoja ei ole, vaan haastateltavat vastaavat kysymyksiin omin sanoin. (Hirsjärvi ym. 2001, 47.) Haastattelussa pyritään tiettyyn päämäärään: haastattelija tekee kysymyksiään saadakseen tietoa tutkimastaan ilmiöstä. Teemahaastattelussa edetään etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien kysymysten mukaan. Valitut teemat perustuvat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Tar-

kentävillä kysymyksillä pyritään saamaan vastauksia tutkimuskysymykseen. (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 23; Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Nauhoitan ja litteroin haastattelut. Nauhoituksen ansiosta haastattelusta voidaan raportoida tarkemmin. Nauhoitus ja litterointi toimivat muistin tukena. Nauhoittaminen helpottaa haastattelutilanteeseen liittyvien yksityiskohtien mieleen palauttamista. (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 15.)

Kehittämishankkeeseen tarvittavan aineiston olen kerännyt keväällä 2010 haastatteleamalla neljä Peruspalvelukeskus Oivan työntekijää. Sain tutkimusluvan Peruspalvelukeskus Oivasta tammikuussa 2010 (Liite 2). Halusin saada kehittämishankkeen tutkimusosioon haastateltaviksi eri rooleissa toimivia alaisia ja esimiehiä Peruspalvelukeskus Oivan sisältä, joten valitsin arvalla neljä haastateltavaa eri terveydenhuollon tulosityksiköistä. Kaikki haastateltaviksi valikoituneet suostuivat haastatteluun. Haastattelut tein helmikuussa 2010. Haastattelutilanteet nauhoitettiin, samalla tein myös muistiinpanoja havainnoistani haastattelutilanteessa. Haastattelujen litterointiin kului aikaa noin 10 tuntia, litteroitua aineistoa on yhteensä 45 sivua. Analysoin keräämäni aineiston keväällä 2010.

Kaksi haastatelluista työskentelee esimiestehtävässä ja kaksi tekee perustyötä. Esimiestehtävissä toimivien henkilöiden haastatteluissa käsiteltiin myös heidän kokemustaan oman esimiehensä viestinnästä. Kahden haastateltavan työtehtävä on avosairaanhoidon alueella ja kahden tuetun hoidon alueella. Kaikkien haastateltavien työyksiköt ovat suhteellisen isoja, niissä on 20-80 työntekijää. Kaikki haastateltavat ovat naisia. Haastateltavien työkokemus vaihtelee neljästä viiteentoista vuoteen. Iältään kaksi haastatelluista on 40-60 vuotiasta ja kaksi 20-40 vuotiasta. Kaikilla haastateltavilla on aiempaa työkokemusta useammasta organisaatiosta ja työtehtävästä. Kaikki neljä haastateltavaa ovat olleet nykyisessä työssään yli 5 vuotta.

4.5 Kehittämishankkeen aineiston sisällön analyysi

Tutkimuksen aineiston analysointiin on valittava tapa, jonka avulla parhaiten löytää vastaukset tutkimuskysymykseen (Hirsjärvi ym. 2001, 207). Tässä kehittämishankkeessa olen valinnut analyysimenetelmäksi teoriaohjaavan, eli teorialähtöisen sisällönanalyysin. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä teoreettiset käsitteet ovat valmiina, ne ovat ilmiöstä jo tiedettyjä käsitteitä. Teoriaohjaavaa sisällön analyysiä ohjaa teema tai käsitekartta, joka perustuu aiempaan viitekehukseen. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 116.)

Sisällönanalyysi on yksi perusanalyysimenetelmistä. Sisällönanalyysi tarkoittaa laadullisessa tutkimuksessa kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analysoimista, kerätyn aineiston pilkkomista ja ryhmittelyä erilaisten aihepiirien mukaisesti. Teemahaastattelussa teemat jäsentävät jo osaltaan aineistoa ja auttavat aineiston ryhmittelyssä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.) Sisällönanalyysi on aineiston käsittelyä ja läpikäymistä, toistuvien kuvioiden etsimistä ja yllättävien ilmiöiden huomioimista. Tavoitteena on löytää tutkimusaineistosta samankaltaisuuksia ja eroja. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 21.)

Analyysia tehdessä on oltava herkkä huomaamaan eroavaisuuksia, kuten eri ihmisten antamia eriäviä kuvauksia samasta ilmiöstä. Menetelmän avulla voidaan selvittää asioiden ja tapahtumien merkityksiä ja yhteyksiä. Sisällön analyysi voi johtaa uusien konseptien luomiseen, mutta usein tutkija voi liittää huomionsa jo tiedossa olevaan teoriaan. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 21; Bryman & Burgess 2002, 22.)

Laadullisen tutkimuksen sisältöä analysoidessa on ensin päätettävä mikä aineistossa kiinnostaa. Tutkimusta tehdessä on jo valittava tietty, tarkkaan rajattu ilmiö se, mistä tässä tutkimuksessa halutaan saada tietoa. Rajaaminen näkyy tutkimuskysymyksen asettelussa. Sisällönanalyysissä voidaan käyttää teoriaohjaavaa analyysimenetelmää, tällöin analyysiä tehdessä ei pohjauduta suoraan mihinkään olemassa olevaan teoriaan vaikka teoreettisia kytkentöjä onkin. Aikaisempi tieto ohjaa ja auttaa analyysia, mutta analyysiyksiköt valitaan aineistosta. Tutkija tun-

nistaa aikaisemman tiedon vaikutuksen uusia ajatusuria aukovana, tutkijan oma ennakkokäsitys tutkittavasta ilmiöstä voi olla analyysin lähtökohtana. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 30; Tuomi & Sarajärvi 2009, 97.)

Kootusta aineistosta etsitään vastauksia tutkimuskysymyksiin ja saadut vastaukset kirjataan. Tämän jälkeen kyseessä olevasta ilmiöstä kerrotaan kaikki mitä aineistosta saa irti. Sisällönanalyysillä pyritään saamaan tiivistetty ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä, se sopii hyvin myös strukturoimattoman aineiston analysointiin. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 35; Tuomi & Sarajärvi 2009, 92, 103, 108.)

Aineistosta voidaan muodostaa jokin teoria tutkittavasta ilmiöstä, tämä on mahdollista abduktiivisessa päättelyssä, kun havaintojen tekoon liittyy jokin johtolanka, johtoajatus. (Tuomi & sarajärvi 2009, 95). Aineiston analyysissä on kyse keksimisen logiikasta, eikä tähän ole olemassa mitään sääntöjä tai viisastenkiveä. Tutkija löytää aineistosta teemoja oman ymmärryksensä avulla. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 100.)

Aloitin aineiston analyysin lukemalla litteroidut haastatteluaineistot useampaan kertaan, samalla kirjoitin paperille usein toistuvat teemat, käsitteet ja asiat. Lukemisen ja kirjaamisen myötä aineistosta erottui selkeästi neljä isompaa teemaa, jotka otin analysoinnissa yläkäsitteiksi. Yläkäsitteiksi nousivat johtamisviestintä, työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät, palaute ja koulutustarve. Nämä teemat nousivat selkeästi esille ja toistuivat jokaisessa haastattelussa. Samat teemat ovat myös työni teoriapohjan perustana. Teemahaastattelun teemat rakentuivat pitkälti teoriapohjasta saadun tiedon perusteella, tämän vuoksi ei ole yllättävää, että kyseiset teemat löytyvät myös haastatteluaineistosta.

Alla esitellyt kaaviot havainnollistavat sen, miten olen analysoinut aineiston ja poiminut käyttämäni yläkäsitteet aineistosta. Vasemman puoleisessa sarakkeessa on haastatteluissa esille tulleita alkuperäisilmauksia. Keskimmäiseen sarakkeeseen olen koonnut aineistosta esille nousevat asiat muutaman aineistoa kuvaavan vä-

liotsikon alle. Oikean puoleisessa sarakkeessa näkyy se yläkäsite, joka aineistoa analysoidessa on noussut esille.

Ensimmäinen kaavio käsittelee viestintää, erityisesti johtamisviestintää käsitteenä. Aineistosta nousevat esille myös johtamisviestintään liittyvät ongelmat ja puutteet.

Alkuperäisilmaukset	Käsitteet	Yläkäsite
<ul style="list-style-type: none">- Toimiva viestintä erittäin tärkeää organisaation toiminnalle.- Viestintä on informaation viemistä eteenpäin ja asioiden tiedottamista.- Tiedon saaminen erittäin tärkeää työn tekemisen kannalta.- Viestinnän merkitys korostuu muutostilanteissa.- Toimiva viestintä helpottaa perustyötä ja säästää aikaa.- Esimiehen tehtävänä on luoda toimivat viestintäkäytännöt.- Tasapuolisuus, avoimuus, yhtenäisyys, selkeys, jatkuvuus ja säännöllisyys.- Henkilökohtainen viestintä tärkeää.- Työyhteisöt ovat suuria ja hajanaisia, vuorotyö vaikeuttaa viestinnän onnistumista.- Ajanpuute, tiedon ja viestien suuri määrä.-...	<p>Viestintä</p> <p>Viestinnän toimivuus ja laatu</p> <p>Viestinnän ongelmat</p>	<p>Johtamisviestintä</p>

KAAVIO 1. johtamisviestintä

Seuraavassa kaaviossa havainnollistan sen, miten työhyvinvointi tuli esille aineistosta. Aineistosta tulee ilmi esimiesviestinnän ja työhyvinvoinnin välinen suhde se, miten toimiva johtamisviestintä tukee työhyvinvointia.

Alkuperäisilmaukset	Käsitteet	Yläkäsite
<ul style="list-style-type: none"> - Esimiehellä merkittävä vaikutus työhyvinvointiin - Avoin ilmapiiri, hyvä olla töissä - Työstä saatu palaute vaikuttaa hyvinvoinnin kokemukseen - Asioiden puheeksi ottaminen ja käsittely on tärkeää työhyvinvoinnin kannalta - Työmotivaatio nousee kun pääsee vaikuttamaan työhön ja kehittämään työtään - Kuulluksi ja huomatuksi tulemisen tunne - Yhteiset tilaisuudet ja yhteisöllisyys ovat tärkeitä - Julkinen palkitseminen ja palaute - Arvostus eri ammattiryhmien kesken - Yhteiset pelisäännöt - Työtilat ja työajat, mahdollisuus kehittyä ja vaikuttaa työhön - ... 	<ul style="list-style-type: none"> Esimiehen vaikutus Työhyvinvoinnin kokeminen 	Työhyvinvointi

KAAVIO 2. Työhyvinvointi

Tässä kaaviossa yläkäsitteeksi nousi palautteen vaikutus työhyvinvointiin. Palautteen laadulla ja vastavuoroisuudella on yhteys työhyvinvoinnin kokemiseen. Tässä käyvät ilmi myös positiivisen ja negatiivisen palautteen antamisen vaikeudet.

Alkuperäisilmaukset	Käsitteet	Yläkäsite
<ul style="list-style-type: none"> - Palautteen saaminen lisää työmotivaatiota, palautteen puute vähentää - On mukavaa että joku huomaa mitä teet ja miten - Palautteen saaminen ja toimiva vuorovaikutus vaikuttavat siihen että tulee tunne että pääsee vaikuttamaan asioihin ja että on tärkeä tekijä työyhteisössä - Henkilökohtaisen palautteen merkitys on suuri - Rakentava palaute voi olla oikein annettuna hyvä oppimistilaisuus - Palautetta pitää voida antaa myös esimiehille - Esimiehet haluavat palautetta alaisiltaan ja omilta esimieheltään - Palautteen laatu merkittävää, pelkkää kiitosta ei mielletä kunnon palautteeksi - Aito palaute oikeassa paikassa ja oikeasta asiasta - Koko organisaatiossa on palautteen antamisen puute - ... 	<p>Palaute ja työmotivaatio</p> <p>Posit. vs. negat. palaute</p> <p>Palautteen vastavuoroisuus</p> <p>Palautteen laatu</p>	<p>Palaute</p>

KAAVIO 3. Palaute

Viimeisessä kaaviossa aineistoa analysoidaan koulutustarpeen selvittämiseksi.

Alkuperäisilmaukset	Käsitteet	Yläkäsite
-Koulutusta koko työyhteisölle perusviestinnästä -Puheeksi ottamisen koulutusta -Rohkeutta puhua ja ottaa puheeksi, puhumisen kulttuurin luominen - Korjaavan palautteen antamiseen tarvitaan koulutusta, miten antaa negatiivista palautetta - Palautteen antaminen omalle esimiehelle tai työtoverille	Perusviestinnän koulutus Puheeksi ottaminen Korjaavan palautteen antaminen	Koulutustarpeet

KAAVIO 4. Koulutustarpeet

Lajiteltuani aineiston näin alkuperäisilmauksista väliotsikoiden kautta yläkäsitteisiin, löysin aineistosta neljä yläkäsitettä. Nämä yläkäsitteet ovat johtamisviestintä, työhyvinvointi, palaute ja koulutustarpeet. Käsitelen näitä yläkäsitteitä tarkemmin luvussa 5.

5 KEHITTÄMISHANKKEEN AINEISTON KÄSITTELYÄ

5.1 Johtaminen työhyvinvoinnin tukena

Viestinnän merkitystä työyhteisöille ja perustyön sujumiselle pidetään yleisestikin merkittävänä. Esimiehen viestintäosaaminen vaikuttaa koko työyhteisön viestintäkäytäntöihin ja niiden toimivuuteen, tämän toteaa mm. Kostiainen (2002). Åberg (2006) puolestaan pitää toimivaa työn ja vallanjakoa organisaation menestyksen kulmakivenä ja toteaa tämän toteutuvan parhaiten esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa. Vuorovaikutuksen merkittävyys organisaatiossa tuli esille myös tässä tutkimuksessa. Toimiva johtamisviestintä oli kaikkien vastaajien mielestä erittäin tärkeää työntekijälle ja työyhteisölle. Haastateltavat kokivat viestinnän olevan yksi tärkeimmistä työhön suoraan vaikuttavista tekijöistä.

Kaksi neljästä haastatellusta piti toimivan viestintäkäytännön luomista esimiehen tehtävänä. Esimies voi esimerkiksi rohkaista koko työyhteisöä toteuttamalleen viestintälinjalle. Esimiehen roolia työyhteisön viestintäkäytäntöjen muokkaajana on käsitelty mm. Nyystilä (2007), joka toteaa että esimiehiltä vaaditaan vuorovaikutusosaamista jotta hän voisi onnistua tehtävässään. Kokkisen ym.(2007) mukaan viestintä on yksi esimiehen tärkeimmistä työvälineistä.

Minun mielestäni se on sen esimiehen tehtävä hoitaa se asia (viestintä) niin, että se oikeasti toimii. Kyllä sen pitää lähteä sieltä esimiehestä.

Kaksi haastatelluista oli sitä mieltä, että toimiva viestintäkäytäntö on koko työyhteisön asia ja vaatii toimiakseen yhteistyötä esimiehen ja alaisen välillä.

Ajattelin sen niin, että se on kaikista kiinni, vuorovaikutus ei ole pelkästään esimiehen hommaa.

Vastavuoroisuutta ja viestinnän kaksisuuntaisuutta pitivät tärkeänä kaikki haastatellut. Kaikki neljä haastateltua pitivät viestinnän toimivuuden kannalta tärkeimpinä elementteinä viestinnän avoimuutta, tasapuolisuutta, yhtenäisyyttä, selkeyttä, jatkuvuutta ja säännöllisyyttä.

Pitäisi olla ihan säännölliset palaverit jossa päästään sitä vastavuoroista viestintää tekemään, että minä pääsen viestimään suoraan alaisille ja he minulle.

Viestinnän tasapuolisuutta, sitä, että myös hiljaisemmat ja aremmat työntekijät huomioitaisiin, korostivat kaikki haastatellut. Esimiehen toiminnan ja viestintäkäytäntöjen vaikutus todettiin erityisen merkittäväksi viestinnän tasapuolisuuden turvaamisessa.

Sitten niitä hiljaisempiakin pitää huomioida, etteivät jää vallan jalkoihin.

Jos viestintä on avointa, niin silloin siellä (työssä) vallitsee avoin ja salliva ilmapiiri, silloin ihmiset voivat hyvin siinä työyhteisössä. Kun avoimesti puhutaan, tulee sellainen olo, että arvostaakin sitä toista osapuolta ja kuuntelee sen mielipidettä.

Viestinnän ongelmiksi koettiin erityisesti työyhteisöjen suuruus ja hajanaisuus. Suuressa työyksikössä esimiehellä voi olla alaisia eri yksiköissä viiden kunnan alueella, tämän koettiin hankaloittavan suoraa viestintää jonkin verran. Myös vuorotyön koettiin haittaavan viestinnän toimivuutta ja esimiehen tavoitettavuutta. Muita viestinnän toimivuutta vaikeuttavia seikkoja olivat haastateltavien mielestä ajan- ja resurssien puute, informaatiotulva ja siitä johtuva viestien suuri määrä. Yksi haastatelluista koki, että tällä hetkellä omat resurssit eivät riitä toteuttamaan sitä viestintää mitä hän toivoisi toteutettavan.

Siellä (sähköpostissa) on niin hirveästi tavaraa, että jos ei sitä kerkii...eihän sitä meinaa keritä lukemaan.. yritän aina ennen työajan alkua ja työpäivän päätteeksi kattoo ainakin... että jos on jotain tärkeitä.

Vaikeaa on se, että ihmiset ovat niin hajallaan, monissa eri paikoissa, se on suuri haaste, että tavoittaa ne kaikki....ettei alaiset koe, että olen heidät jättänyt. Olen olemassa, mutta olen sen puhelimen päässä, en ihan fyysisesti ole paikalla.

Meillä ei niin hirveästi ole niitä yhteisiä palavereita, niitä kaipaisi enemmän, että niitä yhteisiä asioita käsiteltäisiin enemmän.

Kun se työ on sitä vuorotyötä niin... jos on jollekin ihmiselle asiaa niin saattaakin mennä ihan hirveän pitkä aika ennekuin tapaa sen ihmisen.

Tällä hetkellä viestinnästä tulee mieleen, että omat resurssit ei riitä tarpeeksi tekemään sitä viestintää millaista mä katson että sen pitäisi olla.

Johtamisviestinnän koettiin olevan organisaatiossa tällä hetkellä lähinnä tiedottamista ja informaation eteenpäin viemistä. Tietoa koettiin tulevan runsaasti, tietoa tulee nyt lähes kaikille vaikka kaikki tieto ei heitä tai heidän työtään koskisikaan. Haastatellut kokivat koko organisaation tasolla tietynlaista tietoähkyä ja totesivat, että tiedon jakamiseen voisi kehittää järkevämmän keinon siten, että tiedon saisivat kaikki ne, joille se on oleellista. Haastatellut kaipasivat tietynlaista tiedon lajittelua ja tärkeän tiedon esille nostamista siten, että tärkeä tieto ei hautautuisi vähemmän tärkeän tiedon alle. Kaikki haastatellut kokivat kuitenkin tiedonkulun ja tiedottamisen tärkeäksi työn sujuvuuden kannalta.

Jos tulet vaikka lomalta niin pitäähän sinun saada tietää mitä uusia asioita on käsitelty.

Yksi haastatelluista totesi tiedottamisen merkityksen korostuvan erityisesti muutostilanteissa. Tiedottamisen kannalta tärkeimpänä välineenä haastatellut pitivät sähköpostia, joskin sähköpostin käytöstä oli monenlaisia käytänteitä. Toisissa työpisteissä sähköpostia luetaan ahkerasti ja tunnollisesti, toisissa työyksiköissä kaikilla työntekijöillä ei tällä hetkellä ole pääsyä sähköpostiin.

Tietyt työntekijät käyttävät sähköpostia, toiset ei. Siihen (sähköpostiin) ei voi luottaa, että laittaisi sinne jotain tiedoksi, että se menisi kaikille.

Se on tietysti nykypäivää, että sähköpostia kulkee paljon... kun on huonosti tavoitettavissa, niin sähköposti on se varma keino, että sen minä noteeraan.

Toimivan viestinnän todettiin helpottavan perustyötä, säästävän aikaa ja lisäävän työn laatua. Tärkeimpänä viestinnän keinona kaikki haastatellut mainitsivat henkilökohtaisen, kahdenkeskisen viestinnän. Kaikki haastatellut kokivat kahdenkeskisen viestinnän eduksi sen, että mahdolliset väärinymmärrykset voidaan heti korjata ja tarkistaa, että viesti todella ymmärretään niin kuin se on tarkoitettu.

Se suullinen viestintä on sitä mitä pitäisi olla enemmän. Siinä pystyy huomaamaan ja näkemään sen henkilön.

Toimivan viestinnän tulisi tulosten mukaan olla avointa, tasapuolista, yhtenäistä, selkeää, jatkuvaa ja säännöllistä. Aineistosta nousi esille myös viestinnän informatiivisen tehtävän, eli perustiedon välittämisen tärkeys tässä organisaatiossa.

Tiedon välittäminen oli haastateltavien mielestä yksi tärkeimmistä johtamisviestinnän tehtävistä tässä organisaatiossa tällä hetkellä. Samanlaiseen tulokseen ovat tulleet myös Juholin (2006) sekä Kokkinen, Konu ja Viitanen (2007). Peruspalvelukeskus Oiva on aloittanut toimintansa 1.1.2007. Uuden organisaation käynnistäminen ja toimintojen yhteensovittaminen vaatii aikaa ja tehokasta tiedon välitystä, tämä tarve tuli esille tutkimusaineistossa. Onnistunut tiedon välittäminen ja oikean tiedon saaminen on kriittinen tekijä koko organisaation toimintaa ajatellen. Tiedonvälityksen merkitys korostuu erityisesti muutostilanteessa, tämän ovat todenneet myös Oakland ja Tanner (2007), Hujala (2008) sekä Kostiainen (2002).

Viestinnän vastavuoroisuus ja kaksisuuntaisuus todettiin tärkeäksi. Haastatteluilla kerätyn aineiston mukaan organisaation viestintä on tällä hetkellä paljolti yksisuuntaista tiedon välittämistä. Kaikki haastatellut kuitenkin halusivat viestinnän olevan vastavuoroisempaa. Myös Hujala (2008) on tutkimuksessaan todennut työ-

yhteisöviestinnän olleen usein enemmän yksipuolista vaikutusta kuin vastavuoroisuutta. Viestinnän kaksisuuntaisuus on kuitenkin toimivan työyhteisön kannalta tärkeää.

Rouhiainen-Neunhauserer (2009) mukaan johtamista ei voi tapahtua ilman johtajan ja johdettavan välistä vuorovaikutusta. Tutkimuksessa kerätyn aineiston mukaan työyhteisöviestinnän tulisi olla avointa ja vuorovaikutteista. Esimiehen rooli toimivan viestinnän luomisessa koettiin tärkeäksi, mutta esimiehen panos ei yksistään riitä, myös alaisten tulee ottaa vastuuta viestinnästä työyhteisössä.

Henkilökohtainen, kahdenkeskinen viestintä on tutkimuksen mukaan tärkein viestinnän keino. Samansuuntaisiin tuloksiin ovat tulleet myös Farag, Tullai-Mcguinness ja Anthony (2009) sekä Taipale (2004). Myös Hujala (2008) korostaa kasvoista kasvoihin tapahtuvan johtamisen merkitystä. Hannukainen ym. (2006) nostaa vuorovaikutuksen laadun määrää tärkeämmäksi tekijäksi työyhteisöissä. Samanlaiseen johtopäätökseen päästään myös haastatteluaineistoa analysoidessa, sähköpostiviestien ja muun tiedon määrän todettiin suorastaan vaikeuttavan tiedon saantia. Suurimpia haasteita johtamisviestinnässä ovat tutkimuksen mukaan työyhteisöjen suuruus ja hajanaisuus, vuorotyö, ajan ja resurssien puute sekä tulevan tiedon suuri määrä.

5.2 Työhyvinvointiin vaikuttava johtamisviestintä

Haastatellut kokivat työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin erityisen tärkeiksi asioiksi sosiaali- ja terveysalalla. Kahden haastateltavan mielestä esimiehen panos työhyvinvoinnin tekijänä on merkittävä. Palautteen merkitys työhyvinvoinnille oli suuri kaikkien haastateltavien mielestä. Kaikki haastatellut nostivat myös asioiden puheeksi oton ja käsittelyn sekä ongelmien selvittelyn tärkeiksi työhyvinvointia tukeviksi tekijöiksi. Avoimen vuorovaikutuksen sekä mielipiteiden ilmaisun ja jakamisen tärkeyttä työyhteisössä korostaa myös Greenfield (2007).

Työhyvinvointi on sitä, että voidaan keskustella avoimesti. Yksi mikä minun mielestä tärkeä on se, että puhutaan kun tulee ongelmia. Kun tullaan heti puhumaan ja sitten mietitään mitä voidaan tehdä, niin kaikkiahan se auttaa.

Kaikki neljä haastateltua mainitsivat avoimen ilmapiirin vaikuttavan siihen, että työssä olemisen koetaan positiivisena ja työssä viihdytään. Tämä puolestaan lisää työhyvinvoinnin kokemista. On mielenkiintoista, että ilmapiirin avoimuuden tärkeys työhyvinvoinnin kannalta tuli ilmi myös haastatteluissa. Otalan & Ahosen (2005) mukaan työhyvinvointi liittyy juuri ilmapiiriin, osaamiseen ja motivaatioon. Myös Marriner Tomey (2008) yhdistää työhyvinvoinnin terveelliseksi ja hyväksi koettuun työympäristöön.

Jos koetaan, että tietoa pantataan tai salaillaan niin ihmiselle tulee ajatus, että jotain paha on meneillään kun ei siitä puhuta.

Kaksi haastateltua koki, että mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja kehittää työtään, lisäävät työmotivaatiota. Kuulluksi ja huomatuksi tuleminen koettiin tärkeäksi tekijäksi työssä jaksamiselle. Kivimäki ym. (2002) korostavat erityisesti työn tekijän oikeutta tulla kuulluksi sekä kuulluksi tuleamisen tärkeyttä työssä jaksamisen kannalta.

Se, että se (työ) on mielekästä ja että sitä saa tehdä ja kehittää itseään siinä.

Kyllä se sitä työmotivaatiota lisää aika paljon, että joku huomaa sinut.

Muita työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä olivat haastateltavien mielestä yhteisöllisyys mm. yhteiset virkistystilaisuudet, yhteiset pelisäännöt ja arvostus eri ammattiryhmien kesken. Työyhteisön merkitys yksilön työhyvinvoinnin kokemisessa tulee esille myös muissa tutkimuksissa, mm. Hannukainen ym. (2006) korostaa viestinnän merkitystä yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden lisääjänä. Åberg (2000) pitää työyhteisön olemassaoloa ja toimivuutta yhtenä työhyvinvoinnin tekijänä. Työyhteisön koettiin olevan myös turvallinen oppimisympäristö. Avoin vuorovaikutus eri ammattiryhmien välillä luo tulosten mukaan mahdollisuuksia oppia uutta puolin ja toisin.

Näiden eri ammattiryhmien, lääkärrien ja hoitajien, välinen yhteistyö, täällähän meillä on niitä yhteisiä kokouksia, päätetään tehdä jotain ja sitten tehdään niin. On avointa vuorovaikutusta.

Työajat ja työtilojen merkitys työhyvinvoinnille tuli esille kahdessa haastattelussa.

Työhyvinvointia on selkeät sävelet siitä, millä tavoin toimitaan, selkeät työnkuvat...

Teemahaastatteluaineistoa analysoimalla saadut tulokset antavat oman kuvansa siitä, millainen työyhteisö- ja johtamisviestintä lisää työhyvinvointia näiden työntekijöiden ja tämän organisaation näkökulmasta. Toimiva johtamisviestintä on tutkimustulosten mukaan erittäin tärkeää työyhteisössä, mm. Kostiainen (2002) toteaa työssä viihtymisen ja jaksamisen lisääntyvän silloin, kun viestintä organisaatiossa toimii.

Avoin työilmapiiri, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja kouluttautua vaikuttavat myös työhyvinvoinnin ja työssä viihtymisen tunteeseen. Työhyvinvointia lisää haastateltujen mukaan myös se, että työntekijä kokee tullessa huomatuksi ja kuulluksi. Yhteisöllisyyden, yhdessä tekemisen ja viihtymisen todettiin myös vai-

kuttavan työhyvinvointiin. Yhteisöllisyyden ja yhteishengen merkitystä korostaa myös mm. Kostiainen (2002).

5.3 Esimiehen antama palaute

Palaute, sen laatu ja määrä vaikuttavat työntekijän kokemukseen oman työn mielekkyydestä ja työpanoksen tarpeellisuudesta. Palautteen antamisen on todettu olevan haasteellista, erityisesti korjaavan palautteen antaminen on mm. Hujalan (2008), Berlinin (2008) ja Nyystilän (2007) mukaan koettu vaikeaksi, samansuuntaisiin tuloksiin päädytään myös tässä aineistossa. Haastatellut totesivat palautteen saamisen lisäävän työhyvinvointia ja palautteen puutteen vähentävän sitä entisestään.

Kyllä se minun mielestä lisää työyhteisön hyvinvointia, jos se palaute nimenomaan tulee aidosti ja oikeassa paikassa.

Palaute.... työhyvinvoinnin kannaltahan se merkitsee sille työntekijälle ihan hirveästi.

Kaksi haastatelluista koki, että koko organisaatiossa on palautteen antamisen puute. Palautteen puute vaikuttaa heidän mielestään siihen, että työntekijällä tulee helposti tunne siitä, ettei hänen työllään ole merkitystä.

Tulee sellainen tunne, että olen esimiehelleni täyttä ilmaa, teen mitä tahansa niin en saa minkäänlaista palautetta, ei sitä kiitosta eikä moitetta.

Kyllähän sitä (palautetta) voisi olla enemmänkin, ylipäätään koko Oivassa, eihän täällä kovasti kiitosta kaiu jos mieltii ...

Palautteen saamisen tärkeyttä korostivat kaikki haastatellut. Palautteen saamisen koettiin merkitsevän sitä, että oma työpanos on tullut huomioituksi ja työpanosta pidetään tärkeänä. Erityisesti henkilökohtaisen palautteen merkitystä pidettiin suu-

rena. Haastatellut pitivät hyvänä sitä, että huomataan mitä työntekijä työssään tekee ja miten ja että siitä annetaan palautetta. Kaikki neljä haastateltavaa olivat yksimielisiä siitä, että hyvää palautetta ei saa koskaan liikaa. Negatiivista, korjaavaa palautetta pitää haastateltavien mukaan myös tulla, kaikki neljä totesivat, että rakentava palaute oikein annettuna on hyvä oppimistilaisuus.

Kyllä se olisi surullista jos palautetta ei tulisi ollenkaan... se olisi kauheaa, että sitähan just pitää olla...

Se on sitä jaksamista, että tietää saaneensa hyvää palautetta.

Minä annan mieluusti sitä hyvää palautetta, minusta sen antaminen herkästi unohtuu.

Molempia pitää minun mielestä antaa ja sitä tylsempää yritän ehkä vähän nätimin sanoa ihmisille ja jutella heidän kesken, ettei ota siihen mitään isoa ryhmää...

Myös palautteen antamisen tulisi haastateltujen mielestä olla kaksisuuntaista ja vastavuoroista. Haastatellut esimiehet totesivat myös esimiesten haluavan palautetta sekä alaisiltaan, että omilta esimiehiltään.

Palautetta pitäisi voida antaa suuntaan ja toiseen, hyvässä hengessä.

Olen sanonut näissä keskusteluissa, että haluan itsekin palautetta.... enkä ota itteeni vaikka saisin vähän huonompaakin palautetta....Ett se pitää miettiä mitä voisi tehdä toisin, ei kukaan ole täydellinen...

Haastateltujen alaisten mielestä on tärkeää, että alaiset voivat antaa palautetta omalle esimiehelle. Haastatelluista yksi koki, että hän ei voi antaa esimiehelleen palautetta haluamallaan tavalla, ilman että esimies loukkaantuisi asiasta. Palautteen laatuun kiinnittivät huomiota kaikki haastatelluista, pelkkää työn ohessa sanottua kiitosta ei heidän mukaansa aina mielletä palautteeksi, vaikka se sellaista onkin.

Kuitenkin sitä palautetta tulee päivittäin hurja määrä, mutta sitä ei välttämättä omaksuta. Semmoinen koetaan palautteeksi, että henkilökohtaisesti annat joko sen risu- tai ruusukimpun.

Palautteen merkitys työhyvinvoinnille ja työmotivaatiolle tuli selkeästi esille haastatteluissa. Palautteen saaminen on tärkeää oman työn kehittämisen kannalta. Tällaisiin tuloksiin on tullut mm. Sydänmaanlakka (2007), joka toteaa arvostuksen kokemisen johtavan työntekijän kannalta aina parempiin suorituksiin. Myös Taipale (2004) toteaa, että palautetta tarvitaan työssä oppimisen tueksi. Palautteen saamisen koettiin lisäävän motivaatiota työn tekemiseen. Erityisesti henkilökohtaisen palautteen merkityksen todettiin olevan suuri.

Haastatteluissa tuli ilmi koko organisaatiossa ilmenevä palautteen antamisen puute. Hujala (2008) mainitsee tämän palautteen puutteen yhdeksi suomalaisen johtamisjärjestelmän ongelmaksi. Palautteen antamisen tulisi olla kaksisuuntaista, sekä esimieheltä alaiselle, että alaiselta esimiehelle. Tällaisen kaksisuuntaisen palautekulttuurin luominen vaatii panostusta esimiehiltä. Marriner Tomey (2008) pitää hyviä esimiestaitoja tärkeinä, jotta koko työyhteisössä opittaisiin rohkeasti antamaan palautetta sekä arvostamaan saatua palautetta.

5.4 Johtamisviestinnän kannalta tärkeä koulutus

Kaikkien haastateltujen mielestä osaamista viestintään on olemassa. Haastatellut esimiehet kokivat saaneensa tarvittavaa osaamista työkokemuksen ja erilaisten opintojen kautta. Myös haastatellut alaiset kokivat esimiehen viestintäosaamisen riittäväksi.

Kyllä ne osaa, ei se siitä ole kiinni.

Koulutusta kaivattiin enemmän koko työyhteisölle. Yksi haastatelluista kaipasi työyhteisöön koulutusta viestinnän perusteista, sähköpostin käytöstä jne.

Ihan sellaista peruskoulutusta, vaikka että avataan se tietokone aamulla ja katsotaan onko tullut viestejä esim. asiakkaan asioista, että ihan perusjutuista.

Kaikki haastatellut kaipasivat koulutusta negatiivisen palautteen antamisesta, erityisesti korjaavan palautteen antamiseen kaivattiin koulutusta. Muita esille nousseita koulutustarpeita olivat puheeksi ottamiseen ja puhumisen kulttuurin tukemiseen liittyvä koulutus.

Pitäisi luoda sellaista kulttuuria, että voidaan puhua asioista.

Just se työkaverille annettava korjaava palaute, siinä on paljon oppimista ja tietysti myöskin esimiehelle annettava korjaava palaute, että miten se palaute annetaan.

Uskon, että ne taidot kyllä on olemassa, kunhan halutaan ja uskalletaan antaa palautetta.

Kaikki haastatellut kokivat viestinnän osaamisen riittäväksi, mutta heidän kaikkien mielestä koulutusta ja muistutusta viestinnän tärkeydestä on hyvä tulla edelleen lisää. Tämä koulutus olisi heidän mielestään hyvä kohdistaa koko työyhteisölle, ei vain esimiehille.

Ei sitä (koulutusta) koskaan ole liikaa. Hyvähän siitä (viestinnästä ja palautteesta) on puhua.

Eräänä tavoitteena tässä kehittämistehtävässä oli kartoittaa viestinnän koulutustarvetta työyhteisössä. Erityiselle johtamisviestinnän koulutukselle ei koettu olevan tarvetta. Osa organisaation työntekijöistä voisi hyötyä viestinnän perusteiden kertaamisesta, mukaan lukien mm. sähköpostin käyttökoulutusta. Suurimmaksi koulutustarpeeksi nousi selkeästi negatiivisen, korjaavan palautteen antamiseen liittyvä koulutustarve. Korjaavan palautteen antamisen haastavuutta on korostanut myös mm. Nyystilä (2007) tutkimuksessaan. Puheeksi ottamiseen ja viestintäkulttuurin tukemiseen haluttiin myös lisää koulutusta. Haastatellut toivoivat koulutusta viestinnästä kokonaisuudessaan koko työyhteisölle, ei vain esimiestasolle.

5.5 Kehittämishankkeen toimenpidesuositus

Kuten edellä on kerrottu, peruspalvelukeskus Oiva-liikelaitos on suhteellisen nuori ja maantieteellisesti hajanainen organisaatio, jolla ei ole yhtenäistä viestintä- ja palautekäytäntöä. Kehittämishankkeen osana toteutetun tutkimuksen aineiston mukaan peruspalvelukeskus Oiva liikelaitoksessa on tarvetta kehittää johtamisviestintää yhtenäisemmäksi, toimivammaksi ja paremmin työhyvinvointia tukevaksi. Kootun aineiston perusteella esille nousi useita kehittämiskohteita, tämän vuoksi suosittelen seuraavia toimenpiteitä viestinnän ja johtamisen kehittämiseksi.

Ensimmäinen kehitettävä alue on palautteen antamisen mahdollistavan kulttuurin luominen koko organisaatioon. Viestintä- ja palautemyönteisen ilmapiirin luomiseen tarvitaan erityisesti asiaan sitoutunut johto- ja esimiestaso. Johto- ja esimiestasolle tulisi järjestää koulutus- ja infotilaisuuksia viestinnän ja palautteen merkityksestä työhyvinvoinnille ja työmotivaatiolle, sekä näiden vaikutuksesta organisaation toimintaan. Osana tällaista tiedotusta voitaisiin käyttää mm. tämän kehittämishankkeen raporttia, jossa viestinnän ja palautteen yhteys työhyvinvoinnille ilmenee. Myös henkilöstölle tulisi järjestää koulutusta viestinnän ja palautteen tärkeydestä työyhteisössä.

Palautekäytäntöjen yhdenmukaistaminen ja aktiivinen käyttöönotto vaatii aluksi erityisesti johto- ja esimiestasolta halua ja intoa panostaa toimivan viestintä- ja palautekäytännön käyttöönottoon. Toimenpidesuosituksena on johto- ja esimiestason sitouttaminen viestintä- ja palautekäytännön yhdenmukaistamiseen ja aktivoimiseen. Palautteen antamisen tulisi olla aktiivista ja vastavuoroista. Palautekäytännölle tulisi laatia yhtenäiset suositukset joita noudatettaisiin jokaisessa yksikössä läpi koko organisaation. Esimiestason tulisi sitoutua noudattamaan suosituksia.

Toinen toimenpidesuositus koskee yhtenäisen viestintä- ja palautekäytännön jalkauttamista organisaatiossa. Peruspalvelukeskuksessa on olemassa olevia toimivia viestintämalleja, joita voitaisiin hyödyntää ottamalla hyväksi koettu malli käyttöön koko organisaatiossa. Eri yksiköissä on käytössä erilaisia viestintäkäytäntöjä, organisaatiossa on tarvetta yhtenäiseen malliin. Tämä yhteinen viestintäkäytäntö voidaan rakentaa käyttämällä toimivia osia jo käytössä olevista malleista. Tavoitteena tulisi olla koko organisaation läpäisevä, yhteinen, selkeä ja avoin viestintäkäytäntö. Viestintä- ja palautekäytännön käyttöönottoa tulisi seurata säännöllisesti, jotta mahdolliset kehittämis- ja uudistamistarpeet tulisivat ajoissa esille.

Kolmas toimenpidesuositus koskee koulutusta. Kehittämishankkeen aineistosta käy ilmi, että osa henkilökunnasta ja työyksiköistä tarvitsee perusviestinnän koulutusta. Tämä tarve tulisi kartoittaa tarkemmin ja tarjota koulutusta niille työyksiköille ja henkilöille jotka tarvitsevat kyseistä koulutusta. Koko organisaatiolle tulisi järjestää koulutusta viestinnän eri osa-alueista. Erityisesti korjaavan palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta olisi tarpeen järjestää koulutusta koko organisaatiolle, esimiehistä perustason työntekijöihin. Eritasoista viestinnän koulutusta tulisi kohdentaa niille henkilöille ja työyhteisöille, jotka eniten tarvitsevat koulutusta. Koulutusta tulisi olla saatavilla jatkuvasti, jotta myös uudet työntekijät saisivat tarvittavan koulutuksen ajoissa. Jos koulutusta olisi jatkuvasti saatavilla, myös kynnys koulutukseen lähtemisestä saataisiin mahdollisimman matalaksi

6 KEHITTÄMISHANKKEEN YHTEENVETO

Tämä kehittämishankkeen tarkoituksena on selvittää, millainen johtaminen ja johtamisviestintä tuottavat työhyvinvointia. Tarkastelun kohteena on työyhteisöviestintä, erityisesti johtamisviestintä. Olen tutkinut johtamisviestinnän vaikutusta työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Olen pyrkinyt saamaan vastauksia myös siihen, millaista viestinnän koulutusta työyhteisö tarvitsee työhyvinvoinnin tukemiseksi.

Kehittämishankkeen aiheeksi valitsin johtamisviestinnän ja erityisesti sen miten johtamisviestintä vaikuttaa työhyvinvointiin. Aihe on kiinnostanut minua koko työurani ajan ja kiinnostus on lisääntynyt opiskelujen aikana. Mielestäni johtamiseen ja esimiestyöhön kuuluu olennaisena osana kyky viestiä ja ymmärtää viestejä. Työhyvinvointi kiinnostaa minua, koska koen sen olevan eräs tärkeimmistä tekijöistä työssä jaksamisen kannalta. Rajasin aiheen koskemaan johtamisviestinnän viestinnän ja työhyvinvoinnin yhteyttä. Kehittämistehtävän teoriaosuus käsittelee johtamista, viestintää ja työhyvinvointia.

Kehittämishankkeeseen sisältyvä tutkimusosion toteutin laadullisena tutkimuksena. Valitsin tutkimusosion aineistonkeruumenetelmäksi puolistrukturoidun haastattelututkimuksen. Aineiston analyysimenetelmänä käytin teoriaohjaavaa sisällön analyysiä. Kootun aineiston perusteella voidaan todeta, että toimiva vuorovaikutus ja viestintä esimiehen ja alaisten välillä tuottaa ja tukee työntekijän työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Aineistosta nousee esille erityisesti viestinnän toimivuus työyhteisössä sekä palautteen saaminen omalta esimieheltä.

Kehittämishankkeen aineisto on kerätty teemahaastatteluin. Tällä tavoin on mahdollista saada kuuluviin haastateltavien oma ääni, heidän kertomuksensa kokemuksistaan tutkittavasta asiasta. Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan vastauksia ihmisen mielipiteistä ja kokemuksista saa parhaiten kysymällä häneltä itseltään. Teemahaastattelut ovat aina vuorovaikutustilanteita, jossa kysymysten asettelu ja jopa sanamuodot voivat vaikuttaa vastaukseen. Ruusuvuori ja Tiittula (2005) ke-

hottavat huomioimaan haastattelijan vaikutuksen haastattelutilanteessa, näin olen pyrkinyt tekemään aineistoa analysoidessa.

Tämän kehittämishankkeen puitteissa on haastateltu neljää peruspalvelukeskus Oiva-liikelaitoksen työntekijää. Haastateltavia valitessa kiinnitin huomiota seuraaviin, haastatteluun kerätyn aineiston luotettavuuteen vaikuttaviin seikkoihin. Olen valinnut haastateltavat peruspalvelukeskuksen eri työyksiköistä, jotta saisin mahdollisimman tarkan kuvan erilaisten työyksiköiden tilanteesta. Haastatteluihin on valittu sekä esimiestyötä, että perustyötä tekeviä työntekijöitä. Kaikki haastatellut työskentelevät terveydenhuollon alueella. Valitsin neljä työyhteisöä ja kysyin suostumusta yhdeltä työntekijältä jokaisesta yksiköstä. Haastateltavat suostuivat kaikki haastatteluihin heti kysyttäessä. Haastattelutilanteiden ilmapiiri oli rauhallinen ja luottavainen. Mielestäni olen saanut aineistooni haastateltavien äänen ja oman kertomuksen hyvin kuuluviin. Olen käyttänyt paljon suoria lainauksia, jolloin lukija voi itse ”kuulla” haastateltavan äänen.

Tein haastattelut yksin. Nauhoitin kaikki haastattelut ja haastattelutilanteen jälkeksi litteroin aineiston huolellisesti. Haastatteluilla kerättyä aineistoa kertyi nauhoitettuna ja auki kirjoitettuna 45 sivua. Haastattelut tein kahden viikon aikana keväällä 2010. Haastateltavat eivät ole lukeneet tutkimuksen tuloksia ennen niiden julkaisua. Haastattelujen ja litteroinnin jälkeen aloitin aineiston analyysin huhtikuussa 2010. Luettuani litteroidun aineiston useampaan kertaan, analysoin aineiston sisällön analyysin keinoin. Alkuperäisaineistosta nousi esiin useampia alaluokkia. Näistä alaluokista muodostin neljä aineistoa kuvaavaa yläluokkaa. Raportissa olen pyrkinyt kuvaamaan haastattelut, haastattelutilanteet ja aineiston analysoinnin mahdollisimman tarkkaan

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa kiinnitetään yleensä huomiota aineiston laajuuteen ja kattavuuteen. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston ei tarvitse olla erityisen suuri. Tässä tutkimuksessa on haastateltu vain yhden organisaation työntekijöitä joten tuloksia ei voi yleistää muihin organisaatioihin sopiviksi. Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että tässä kehittämistehtävässä ilmiötä, esimiesviestintää ja sen merkitystä työyhteisön hyvinvoinnille on tutkittu sen luonnolli-

sessä ympäristössä, sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa. Tarkoituksena on ollut ymmärtää johtamisviestintää ja sen merkitystä työhyvinvoinnille työntekijöiden sille antaman merkityksen kautta. Kehittämishankkeessa on pyritty kuvaamaan tutkimusilmiötä aidosti, Janhosen ja Mikkosen (2001) mukaan tämä onnistuu juuri laadullisen tutkimuksen menetelmin.

Hirsjärven ja Hurmeen (2000) mukaan laadullinen tutkimus mahdollistaa tutkittavien kokemuksen ja kehityksen huomioimisen tutkimusta tehdessä. Tässä tutkimuksessa haastatelluilla on työkokemusta myös muiden sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden palveluksesta ja erilaisista esimiesviestinnän tavoista. Kaikki haastatellut toivat haastatteluissa esiin oman kokemuksensa erilaisista organisaatioista ja työtehtävistä. He myös vertailivat haastatteluissa nykyistä esimiesviestintää omiin aiempiin kokemuksiinsa nähden.

Työskentelen samassa organisaatioissa haastateltavien kanssa, kuitenkin eri työyksiköissä. Haastattelutilanteita väritti tietynlainen tuttuus, tunnen haastatellut ja heidän työuransa ja he tuntevat minut. Tämä tuttuus ei ole mielestäni huono asia eikä huononna tutkimustulosten luotettavuutta. Haastattelutilanteet olivat luontevia ja haastattelun aloittaminen helppoa tutussa seurassa.

Oma näkemykseni viestinnän ja työhyvinvoinnin yhteydestä tulee näkyviin kehittämishankkeen raportoinnissa. Tuomen ja Sarajärven(2009) mukaan tämä on luonnollista laadullisessa tutkimuksessa, kun tutkija itse luo ja tulkitsee tutkimusasetelman. Tutkimusosion tulokset ovat kuitenkin nousseet haastateltavilta koottua aineistoa analysoiden.

Kehittämishankkeen tarkoituksena on ollut löytää vastaus siihen, millaista on työhyvinvointia tuottava johtaminen. Aineistoa tutkittaessa voidaan todeta, että aineiston mukaan johtaminen ja esimiesviestintä vaikuttavat suoranaisesti työhyvinvointiin. Avoin, luottamuksellinen ja vuorovaikutuksellinen johtaminen tuottaa tutkimuksen tulosten mukaan parempaa työhyvinvointia ja lisää työtyytyväisyyttä.

Jotta työyhteisöviestintä olisi työhyvinvointia tukevaa avointa, luottamuksellista ja vuorovaikutuksellista, tulisi organisaatiossa panostaa viestintäkulttuurin luomiseen ja tukemiseen. Viestinnän osaamista koetaan tutkimuksen mukaan olevan riittävästi. Työyhteisön viestintä ei tulosten mukaan kuitenkaan ole organisoitua ja yhtenäistä.

Peruspalvelukeskus Oiva on suhteellisen nuori organisaatio, joka on perustettu 2007 viiden kunnan jo olemassa olevat sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnot yhdistämällä. Aineiston perusteella tämä vaikuttaa selkeästi yhtenäisen viestintäkulttuurin puutteeseen sekä epäjohdonmukaiseen viestintään koko organisaation sisällä. Selkeän yhtenäisen viestintäkulttuurin ja palautejärjestelmän puutteen koettiin vaikuttavan myös henkilökunnan työssä jaksamiseen. Haastatteluaineistosta ilmenee, että työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen kannalta olisi erityisen tärkeää luoda koko organisaation läpäisevä yhtenäinen viestintä- ja palautekäytäntö. Palautekäytännön osalta tärkeimmiksi tekijöiksi aineistosta nousivat palautekäytännön yhtenäisyys ja toimivuus.

Viestintä ja sen sujuminen organisaatiossa on jokaisen yksittäisen toimijan vastuulla. Tämän aineiston mukaan sujuvan ja toimivan viestintäkäytännön tärkein tekijä on viestintään sitoutunut johto- ja esimiestaso. Kun esimies on sitoutunut tietynlaiseen viestintäkäytäntöön, hänen on helpompaa sitouttaa myös alaiset siihen. Ennen uuden viestintä- ja palautekäytännön käyttöönottoa, tulisi koko organisaation henkilökunta tutustuttaa ja sitouttaa käytäntöön. Työntekijöiden on hyvä tietää, millainen viestintä- ja palautekäytäntö organisaatiossa on, tällöin myös perustasolla voidaan parhaiten hyödyntää käytännettä.

Aineiston perusteella työyhteisöissä koetaan pääosin olevan viestintäosaamista riittävästi. Kuitenkin osalla työntekijöistä puuttuu perusviestinnän osaamista, lisäksi lisäkoulutuksen ja kertauksen tarvetta todetaan olevan aina. Haastateltavat kaipaavat erityisesti koulutusta korjaavan palautteen antamisesta.

Yhteenvedona tässä kehittämishankkeessa kerätystä aineistosta voidaan todeta, että johtamisviestinnällä ja johtamisella voidaan vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin ja viestinnän toimivuuteen. Työyhteisössä vallitseva viestintäkulttuuri vaikuttaa jokaisen työntekijän viestinnän valmiuksiin ja motivaatioon. Toimivan viestintäkulttuuri perustuu organisaation esimies- ja johtotason valmiuksiin kulttuurin luomisessa. Viestintäkulttuurin yhtenäisyys on tärkeää, erityisesti hajanaisessa työyhteisössä.

Palautteen merkitys työhyvinvoinnille on aineiston perusteella merkittävä. Tämän vuoksi organisaatiossa tulisi olla toimiva ja yhtenäinen palautekäytäntö. palautekäytännön tulisi olla yleisesti tiedossa ja aktiivisesti käytössä.

Tässä kehittämishankkeessa on tuotettu toimenpidesuosituksia organisaation johtamisen ja johtamisviestinnän kehittämiseksi työhyvinvointia tukevaksi. Tämän kehittämishankkeen puitteissa ei ole ollut mahdollista toteuttaa toimenpidesuosituksia, eikä näin ollen myöskään ole ollut mahdollista luoda toimivaa, yhtenäistä viestintäkäytäntöä. Kehittämishankkeessa toteutetun tutkimuksen tuottaman tiedon avulla on kuitenkin mahdollista aloittaa yhtenäisen viestintäkäytännön toteuttaminen organisaatiossa.

Oman työuran ja opiskelujen aikana olen ollut kiinnostunut ihmisen työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta sekä näihin vaikuttavista seikoista. Mielestäni esimiehen toiminta ja johtaminen vaikuttavat huomattavasti työntekijän kokemukseen työhyvinvoinnistaan. Avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus tukee mielestäni myös työhyvinvointia. Tämän vuoksi halusin tässä kehittämishankkeessa tutkia sitä, miten johtamisella ja erityisesti johtamisviestinnällä voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen.

Kehittämishankkeen kautta olen saanut vahvistusta ajatukselleni johtamisen ja johtamisviestinnän voi vaikuttavuudesta työntekijän työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin kannalta. Esimiehen asenteet ja mm. palautteen antaminen ja sen arvostus heijastuvat suoraan työyhteisöön. Jos esimies ei koe palautteen antamiseen ja viestintään panostamista tärkeänä, ei hän myöskään kehitä tai tue työyhteisössä näitä piirteitä. Tällöin tämä työhyvinvointiin merkittävästi vaikuttava tekijä jää kokonaan huomiotta työyhteisössä.

Minua on aina kiinnostanut se, mikä motivoi ihmisiä tekemään elämässään tiettyjä ratkaisuja. Tämän vuoksi kehittämishankkeeni teoriaosio käsittelee osin myös motivaatiota ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Työhyvinvointin ja työssä jaksaminen ovat eräitä työntekijän työmotivaation merkittävästi vaikuttavia tekijöitä. Työhyvinvoinnista ja sen tukemisesta puhutaan nykyään paljon, mutta keskustelu on usein hyvin yleistävää tai teoreettista. Usein ajatellaan että työhyvinvoinnin lisäämiseksi pitää tehdä suuria muutoksia, lisätä resursseja jne. Työntekijän työhyvinvoinnin kokemus voi kuitenkin olla kiinni hyvin pienistä yksittäisistä asioista. Kuulluksi tulemisen tunne, palautteen saaminen ja avoin viestintä työyksikössä ovat haastatteluaineiston mukaan niitä tekijöitä, jotka tukevat työntekijän työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Kehittämishankkeen kirjoittamisen aikana omat ajatukset toimivan viestinnän ja avoimen vuorovaikutuksen merkityksestä jaksamisen ja motivaation lisääjänä ovat saaneet tukea.

Työ sosiaali- ja terveysalalla on itsenäistä ja vaativaa, esimies ei aina ole tavoitettavissa tai edes samassa työyksikössä. Viestintä on usein informaation välittämistä ja palautteen antaminen ja saaminen saattaa jäädä vähemmälle. Työntekijä voi kokea olevansa työssä yksin. Työntekijän oma kokemus pärjäämisestä ja työssä onnistumisesta korostuu tällöin hänen työssä jaksamisensa ja työmotivaationsa kannalta. Haastatteluaineistossa ja työn teoriapohjassa tulee selkeästi esille voimaantumisen merkitys työssä jaksamiselle. Kun työ on palkitsevaa ja antoisaa, työntekijä kokee onnistumista työssään ja täten voimaantuu tekemään ja kehittämään työtään edelleen. Esimiehen toiminta ja erityisesti johtamisviestintä antavat mm. palautteen ja muun johtamisviestinnän kautta työntekijälle onnistumisen kokemuksia, näin esimiehen toiminta tukee alaista omassa työssä voimaantumisessa. Itsenäisessä työssä työntekijän voimaantuminen, omasta työstä nauttiminen ja halunsa kehittämiseen on aineiston perusteella suuri yksittäinen vaikuttaja työmotivaation kannalta.

Tämän kehittämistehtävän tutkimusosiossa haastattelin vain yhden organisaation työntekijöitä. Olisi mielenkiintoista vertailla erilaisten ja erikokoisten organisaatioiden välisiä tuloksia. Jatkossa tutkimusta voisi laajentaa koskemaan useampaa samankaltaista organisaatiota, esimerkiksi peruspalvelukeskus Aava ja Oiva voisivat olla keskenään vertailukelpoisia organisaatioita. Peruspalvelukeskus Oiva on perusterveydenhuollon organisaatio, kaikki haastatellut tekevät itsenäistä työtä. Olisi mielenkiintoista tutkia, millaisia tuloksia tulisi esimerkiksi osastotyötä tai sosiaalityötä tekeviltä työntekijöiltä tai isommassa organisaatiossa työskenteleviltä. Suuremmissa organisaatioissa ja erityisesti osastotyötä tekevillä työntekijöillä työyksiköt ovat suurempia, tämä vaikuttaa varmasti kokemukseen yhteisöllisyydestä ja työyksikön tuesta. Tämä voisi olla yksi uuden kehittämishankkeen aiheista.

Viestintä ja viestinnän osaaminen ovat taitoja, joita edellytetään nykypäivän työntekijältä. Viestintä ja vuorovaikutus työyhteisössä ei lähde pelkästään esimiehen toiminnasta, vaan jokaiselta toimijalta odotetaan laajaa viestintäosaamista. Kehittämishanketta voisikin laajentaa koskemaan koko organisaation työntekijöitä, näin saataisiin laajempi näkemys organisaation viestintäkuulttuureista ja viestinnän

vaikutuksesta organisaatiossa koettuun työhyvinvointiin. Olisi todella kiinnostavaa luoda uuden kehittämishankkeen puitteissa yhtenäinen viestintä- ja palautekäytäntö, joko samalle organisaatiolle tai jollekin toiselle sosiaali- ja terveystieteiden organisaatiolle.

Toimin nyt itsenäisessä asiantuntijatyössä suorittavalla tasolla, ajattelen kuitenkin toimivani esimiesasemassa tulevaisuudessa. Kehittämishankkeen tekeminen on ollut silmiä avaava ja ajatuksia herättävä kokemus. Koen saaneeni uusia näkökulmia asiaan tämän työn kautta. Kehittämishankkeena tämä työ on antanut minulle paljon uutta ajateltavaa ja selkeyttänyt suuresti kuvaani esimiehen roolista työyhteisössä sekä johtamisviestinnän tärkeydestä työhyvinvoinnin kannalta. Tässä kehittämishankkeessa olen tutkinut johtamista ja johtamisviestintää hyvin suppealla otoksella, yhden organisaation sisällä, joten tutkimusta ja kehittämistä voisi jatkaa laajentamalla kehittämishanketta koskemaan koko organisaatiota. Jatkokehittämishankkeena voisi myös toteuttaa tässä kehittämishankkeessa tuotetut toimenpidesuosituksot ja luoda yhtenäinen viestintä- ja palautekäytäntö organisaatioon.

Vuorovaikutus on sosiaalisen ihmisen perustarve. Tarvitsemme vuorovaikutusta elämässämme perheen ja muiden ihmisten kanssa. Työ vie suuren osan ajastamme, on luonnollista, että toimiva vuorovaikutus on erittäin tärkeä tekijä myös työelämässä.

LÄHTEET

Aaltola, J. & Valli, R. toim. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Chydenius-Instituutin julkaisuja. Jyväskylä, Gummerus.

Aula, P. (toim.) 2008. Kivi vai katedraali. Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell.

Bergin, E. 2009. On becoming a manager and attaining managerial integrity. *Leadership in Health Services*. Vol. 22. No 1. p. 58-75.

Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute: Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Vaasa

Bryman, A. & Burgess, R. (edit.). 2002. *Analyzing qualitative data*. Taylor & Fraccis. E-library.

Denzin, N.K. & Lincol, Y.S. 2003. *The landscape of qualitative research, theories and issues*. Sage publications. U.S.A.

Frag, A., Tullai-Mcguinness, S., Anthony, M. 2009. Nurses perception of their manager's leadership style and unit climate: are there generational differences? *Journal of nursing Management*. Vol. 17. p. 26-34.

Greenfield, D. 2007. The enactment of dynamic leadership. *Leadership in Health Services*. Vol. 20. No.3. p. 159-168.

Halcomb, E.J., Davidson, P.M. & Patterson, E. 2008. Promoting leadership and management in Australian general practice nursing: What will it take? *Journal of Nursing Management*. No. 16. p. 846-852.

Hannukainen, T. Slotte, S. Kilpi, E. Nikiforow, R. 2006. Johtamisen kuntokoulu. talentum. Jyväskylä, Gummerus.

Hirsjärvi, S. & hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu- teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. .Remes, P. Sajavaara P. 2001. Tutki ja kirjoita. Vantaa. Tammi.

Huhta, M. 2000. Connections, communication guidelines for engineers. Helsinki, Oy Edita Ab.

Hujala, A. 2008. Johtamisen moniäänisyys – Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä. Väitöskirja. Kuopion yliopisto. Kuopio.

Janhonen, S. & Nikkonen, M. 2001. Laadullinen tutkimusmetodologia hoitotieteellisen tiedon tuottamisessa. Teoksessa Janhonen, S. Nikkonen, M. (toim.) laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Helsinki. WSOY.

Juholin, E. 2006. Communicare – viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo. WS Bookwell.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous, löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva, WS Bookwell.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Juva, WSOY.

Kauppi, V. 2009. Virtuaalisuus esimiesviestinnässä. Pro Gradu. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, kauppätieteiden tiedekunta, tietojohdaminen. Lappeenranta.

Kivimäki, M. Elovainio, M. Vahtera, J. & Virtanen M. 2002. Johtamisen ja työpaikan sosiaaliset suhteet. Teoksessa Vahtera, J. Kivimäki, M & Virtanen, P. (Toim.) Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita. Työterveyslaitos. Helsinki. s. 44-52.

Knol, J. & Van Linge, R. 2008. Innovative behavior: the effect of structural and psychological empowerment of nurses. *Journal of Advanced Nursing*. Vol. 65. No. 2. p. 359-370.

Kokkinen, L., Konu, A. & Viitanen, E. 2007. Personnel management in Finnish social and health care. *Leadership in Health Services*. Vol. 20, No. 3. p. 184-194.

Kostiainen, E. 2002. Viestintä ammattiosaamisen ulottuvuutena. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

Kuokkanen L. 2003. Nurse empowerment – A model of individual and environmental factors. Väitöskirja. Turun yliopisto. Turku.

Latvala, E & Vanhanen-Nuutinen, L. 2001. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: sisällön analyysi. Teoksessa Janhonen, S. & Nikkonen, M. (toim.). *Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä*. Juva. Ws Bookwell Oy.

Marriner Tomey, A. 2009. Nursing leadership and management effects work environments. *Journal of Nursing Management*. No 17. p. 1-25.

Mattila, H. 2008. Voimaantumisen ydin. Sosiaali- ja terveysalalla toimivien ihmisten mahdollisuuksia voimaantua työssään. Väitöstutkimus. Kuopion yliopisto. Kuopio.

Nyystilä, J. 2007. Esimiesten vuorovaikutusosaaminen. Pro Gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos. Jyväskylä.

Oakland, J. & Tanner, S. 2007. A new framework for managing change. *The TQM Magazine*. Vol. 19, no. 6. p. 572-589.

Otala L. & Ahonen G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. *Ekonomia-sarja*. Juva. WS Bookwell.

- Puro, J-P. 2007. Minä viestii, tutkielma viestivän ihmisen teoriasta ja tulkinnasta. Tampere. Eetos-julkaisuja 5.
- Rauhala, L. 2005. Ihmiskäsitys ihmistyössä. Helsinki. Yliopistopaino.
- Rouhiainen-Neunhäuserer M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen – johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.
- Ruusuvuori J. & Tiittula L. 2005. Haastattelu - tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä. Vastapaino.
- Salmimies, P. & Salmimies R. 2002. Esimiehen arkipsykologiaa. Porvoo. Ekonomia-sarja.
- Scott, L. & Caress, A-L. 2005. Shared governance and shared leadership: meeting the challenges of implementation. Journal of nursing management. Vol. 13. No. 1. p. 4-12.
- Sharlow, J., Langenhoff, P., Bhatti, A., Spiers, J. & Cummings, G. 2009. Learning together: a cohort approach to organizational leadership development. Leadership in Health Care. No. 22. p. 317-328
- Silverman, D. 2005. Doing qualitative research. Trowbridge, Wiltshire. Sage publication's ltd.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna. Talentum Media Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Hämeenlinna. Talentum Media Oy.

Taipale, M. 2004. Työnantajasta tiimivalmentajaksi – Tapaustutkimus esimiehistä tiimien ohjaajina ja pedagogisina johtajina prosessiorganisaatiossa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä. Gummerus Oy.

Vahtera, J. Kivimäki, M. Ala-Mursula, L. & Pentti, J. 2002. Työn hallinta ja työaikojen hallinta. Teoksessa Vahtera, J. Kivimäki, M. & Virtanen, P.(Toim.) Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita. Työterveyslaitos. Helsinki. s. 29-35

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Wilson, B., Squires, M., Widger, K., Cranley, L. & Tourangeau, A. 2008. Job satisfaction among a multigenerational nursing workforce. *Journal of Nursing Management*. No. 16. p. 716-723.

Virtainlahti, Sanna. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna. Talentum Media.

Åberg, L. 1996. Viestintä, tuloksen tekijä. Helsinki. Infoviestintä Oy.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki. Infoviestintä Oy.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää. Jyväskylä. Gummerus Oy.

Åhman, H. 2003. Oman mielen johtaminen – Näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa. Väitöskirja. Teknillinen korkeakoulu. Helsinki.

LIITTEET

Liite 1

Teemahaastattelu kysymykset:

Mikä on viestinnän merkitys omassa työssä ja työyhteisössä?

Millaista viestinnän osaamista on?

Millaisella viestinnällä voi mielestäsi vaikuttaa työhyvinvointiin?

Työhyvinvointia tukeva palautteen antaminen työssä

Miten työhyvinvointiin voi vaikuttaa palautteen antamisella?

Palautteen merkitys työmotivaatioon

Negatiivinen ja positiivinen palaute, onko vaikea saada tai antaa jompaa kumpaa?

Tuleeko palaute yksilöllisesti vai yhteisesti, miten koet eri palautteen antotapojen merkityksen?

Esimiesviestinnän/ työyhteisöviestinnän kehittäminen työhyvinvointia tukevaksi

Onko koulutustarpeita?

Tarvitaanko koulutusta esimiehille vai työyhteisöille yhteisesti?

Voimaannuttava esimies/työyhteisöviestintä

Miten koet viestinnän ja palautteen antamisen vaikuttavan voimaantumiseen työssä?

PERUSPALVELUKESKUS OIVA-LIIKELAITOS VIRANHALTIJAPÄÄTÖS

Peruspalvelukeskuksen johtaja

29.1.2010

3 §

Asia

Tutkimuslupa liittyen Lahden ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempään ammattikorkeakoulututkintoon

Asiaselostus

Terveydenhoitaja Marja Koivisto on pyytänyt tutkimuslupaa Lahden ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempään ammattikorkeakoulututkinnon kehittämistyöhön. Kehittämistyön tarkoituksena on kehittää koulutuskokonaisuus, joka vastaisi sosiaali- ja terveysalan esimiestyön tarpeita.

Kehittämistyön tarkoitukseen tarvittava aineisto tullaan keräämään teemahaastattelun avulla 2-4 Oivan lähiesimieheltä ja 2-4 heidän alaisiltaan kevään 2010 aikana. Tutkimustyö ja sen pohjalta esitettävä koulutussuunnitelma valmistuu kesän 2010 aikana.

Tutkimuslupaa koskeva hakemus ja tutkimusasetelma ovat tämän päätöksen liitteenä.

Päätös

Myönnetään tutkimuslupa anomuksen mukaisesti aiheeseen viestinnän kehittäminen esimiestyössä. Kehittämistyön tekijä voi käyttää työssään peruspalvelukeskus Oiva-liikelaitoksen nimeä, edellyttäen, että valmistuva raportti on hyväksytty Oivassa ja jatkossa organisaation käytettävissä koulutus- ja kehittämissuunnitelmia laadittaessa.

Allekirjoitus

Peruspalvelukeskuksen johtaja

Eeva Halme

Täytäntöönpano ja tiedoksianto:



Marja Koivisto



Mika Forsber, Sirpa Ernvall



Hilkka Myllymäki

Päätöksentekovaltuus:



hallintosääntö



Muutoksen haku:

Tähän päätökseen tyytymätön voi tehdä kirjallisen oikaisuvaatimuksen. Päätökseen ei saa hakea muutosta valittamalla. Oikaisuvaatimuksen saa tehdä se, johon päätös on kohdistettu tai jonka oikeuteen, velvollisuuteen tai etuun päätös välittömästi vaikuttaa (asianomainen) sekä Oivan jäsenkunnat ja niiden jäsenet.

Oikaisuvaatimus on tehtävä Peruspalvelukeskus Oivan johtokunnalle 14 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista. Asianosaisen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon, jollei muuta näytetä, seitsemän päivän kuluessa päätöksen lähettämisestä. Kunnan jäsenen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon, kun se on asetettu yleisesti nähtäväksi.

(Kuntalaki (365/95)88,89,92,93 ja 95§)

