



Vantaa-Kerava työllisyyden kuntakokeilun esihenkilöiden viestintä

Juha Eriksson

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Vantaa-Kerava työllisyyden kuntakokeilun esihenkilöiden viestintä

Juha Eriksson
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2021

Juha Eriksson

Vantaa-Kerava työllisyyden kuntakokeilun esihenkilöiden viestintä

Vuosi 2021 Sivumäärä 41

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa Vantaa-Kerava työllisyyden kuntakokeilun viestinnän tilaa sen alkuvaiheessa ja sen kehittämistarpeita esihenkilönäkökulmasta. Työ suuntautuu erityisesti organisaation sisäiseen viestintään. Kuntakokeilu alkoi 1.3.2021 ja päättyi 30.6.2023. Toimeksiantajana on Vantaan kaupunki, joka osallistuu kokeiluun yhdessä Keravan kaupungin kanssa, muodostaen Vantaa-Kerava kuntakokeiluorganisaation yhdessä TE-toimistosta siirtyvien henkilöiden kanssa.

Teoriapohja laadittiin pyrkimyksellä pitää käytetyt aineistot mahdollisimman tuoreina ja relevantteina, käyden läpi yleisesti hieman viestintää, muutosjohtamista ja hankkeen perustaa.

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena käyttäen tutkimusmenetelmänä teemahaastattelua. Opinnäytetyötä varten haastateltiin kolmea esihenkilöroolissa toimivaa henkilöä, jotka olivat siirtyneet kokeilun piiriin kolmesta eri lähtökulmasta. Haastatelluista oli yksi Keravan kaupungin työllistämispalveluista, yksi Vantaan kaupungin työllistämispalveluista ja yksi valtion TE-palveluista. Tutkimus keskittyi alkuvaiheen toiminnan viestinnän analysointiin näiden henkilöiden näkökulmasta. Lisäksi tarkoitus oli tuottaa mahdollisia kehitysehdotuksia. Tutkimus rajattiin henkilöihin, joilla on suorina alaisinaan nimenomaisesti omavalmentajia.

Tutkimuksessa selvisi, että esihenkilöillä oli merkittävässä määrin töitä tehtävänä, jotta hanke voisi onnistua. Suuret haasteet tulivat heti alkuvaiheessa esiin puutteellisista resursseista, joista osa oli ollut tiedossa ja osaa ei mahdollisesti ollut osattu ennakoida tai ottaa riittävästi huomioon. Lisäksi viestinnän ongelmat, liittyen tietojen ylläpitoon ja koordinointiin tulivat haasteina esiin.

Lopulta muodostui kohtuu kattava analyysi ja kehittämissuositukset, joista osa on suoraan sovellettavia ja konkreettisia. Jatkotutkimuksia työhön on mahdollisuuksia tehdä monen suuntaisia, alkaen samankaltaisen tutkimuksen tekemisestä uudelleen.

Juha Eriksson

Vantaa-Kerava Regional Experiment of the Employment and Economic Development Office

Communication of Service Supervisors

| | | | |
|------|------|-------|----|
| Year | 2021 | Pages | 41 |
|------|------|-------|----|

The purpose of this Bachelor's thesis was to analyze the Vantaa-Kerava Regional experiment of the employment and economic development office communications status of the service supervisors at the beginning of the experiment. The research is focused on internal communications. The Regional experiment started on 1st of May 2021 and is planned to end 30th June 2023.

The theoretical framework was conducted with the intention of keeping the used materials as much new and relevant as possible, going through some basics of communications, change management and the experiment's background.

Qualitative research methods were used in the thesis, namely theme interviews. For the research three supervisor role persons were interviewed who worked in the regional experiment. All interviewees came from different points of view to their duties. One came from City of Vantaa employment office, one from City of Kerava employment office and one from the TE Office. The research point of view is analyzing the communications of the persons in specific supervisor role at the research moment. Based on the valid theories, over ten years of supervisor experience of the researcher and the interviews conducted during the research provides analysis and improvement suggestions in communications.

Research conclusion indicate that based on the interviews the experiment has lot to improve to be successful in communications. The biggest challenges came from missing workforce with some predictable, but some have not maybe been fully taking to account. Communication and informatic problems regarding maintaining the valid information and coordinating the general communications where also noted.

Keywords: interaction, municipality pilot scheme, employment services, communications

Sisällys

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | Johdanto..... | 6 |
| 2 | Työn tausta ja tutkimustavoite..... | 8 |
| 3 | Työllisyyden kuntakokeilu yleisesti | 9 |
| 4 | Viestinnästä yleisesti | 11 |
| 5 | Esihenkilötyön merkitys muutoksessa ja muutosviestintä | 15 |
| 6 | Tutkimuksen toteutus | 19 |
| 6.1 | Aineiston analyysimenetelmät | 20 |
| 6.2 | Tutkimuksen eettisyys, luotettavuus ja lähdekritiikki | 22 |
| 6.3 | Haastattelu verkon yli toteutettuna..... | 23 |
| 7 | Tutkimustulokset ja yhteenveto | 24 |
| 7.1 | Haastattelulähtökohdat | 25 |
| 7.2 | Viestintämahdollisuudet ja vuorovaikutus..... | 26 |
| 8 | Kehityskohteiden tunnistus, kehitysideat ja jatkotutkimusmahdollisuudet | 27 |
| 9 | Pohdinta | 30 |
| | Lähteet..... | 32 |
| | Kuviot | 38 |
| | Taulukot | 38 |
| | Liitteet | 39 |

1 Johdanto

Opinnäytetyö tutkii Vantaa-Kerava työllisyyden kuntakokeilun viestinnän onnistumista sen aloitusvaiheessa ja tarkastelee kehityskohteita esihenkilöstön näkökulmasta. Vuonna 2021 aloitettu työllisyyden kuntakokeilu on vasta alkumatkallaan, joten nyt saadut tulokset edustavat ensisijaisesti tutkimushetkentuota. Opinnäytetyössä viitataan työllisyyden kokeiluun jatkossa kuntakokeiluna luottavuuden takia, ellei erikseen ole tarve korostaa asiaa.

Työllisyyden rakenteellisiin ongelmiin alettiin kiinnittää enemmän huomiota hallinnollisesti 2000-luvun alussa käynnistämällä niin kuntouttavaa työtoimintaa, kuin pitkäaikaistyöttömyyteen puretuvaa eri toimijoiden yhteistyötäkin (Kuntaliitto, 2015). Nykyisten työllisyyden kuntakokeiluiden pohja on luotu Jyrki Kataisen hallituksen aikana ja toteutettiin 1.9.-2012 - 31.12.2015 (Kuntaliitto, 2018.), jolloin haluttiin alkaa kiinnittää entistä enemmän huomiota työllisyyden hoitoon. Toukokuussa 2017 Juha Sipilän hallitus esitteli eduskunnalle lakiesityksen julkisten työvoima- ja yrityspalveluiden alueellisesta tarjoamisesta ja työelämäkokeilua koskevasta kokeilusta. Vantaan ja Kerava päätyivät hakemaan yhdessä kuntakokeiluun. Tämä kuntakokeilu oli osa kolmannen aallon kokeiluja. Toisen aallon kokeilut päättyivät vuoden 2018 lopussa. Vuoden 2021 kuntakokeilun toteutus alkoi 1.3.2021 ja päättyy 30.6.2023. Tavoitteena kokeilussa on tehdä työntekemisestä kannattavampaa ja houkuttelevampaa. Lisäksi tavoitteena on pyrkiä parantamaan työvoimahallinnon toimintaa ja kilpailukykyä. (HE 51/2017.)

Opinnäytetyö on hyvin ajankohtainen. Nykyisen kuntakokeilun ollessa alkuvaiheessaan on opinnäytetyön tarkoitus tarkastella sen hetkisen tilan mahdollisia korjattavia viestinnällisiä kokonaisuuksia, erityisesti esihenkilöiden näkökulmasta. Työ käsittelee ennen kaikkea sisäistä viestintää. Työ on ajankohtainen ja merkittävä myös siksi, koska muutoksista on tulossa ainakin joltain osin pysyviä ja muihinkin, kuin kokeilukuntiin kohdistuvia vuonna 2024. Kyseisenä vuonna TE-toimistojen eli Työ- ja elinkeinotoimistojen palvelut ovat siirtymässä kunnille. (TEM 2021a.) Kokonaan uutta tapaa tehdä työtä opeteltaessa esihenkilöiden rooli ja kyky ohjata toimintaa korostuu merkittävästi. Näin ollen heidän tukemisensa tukee samalla myös koko kokeilun onnistumista. Tarjoamalla esihenkilöille työhönohjausta ja vertaistukea voidaan välillisesti vaikuttaa koko työyhteisön hyvinvointiin (Ollila 2006, 13; Kuusela 2013, 103). Työhönohjauksen ja vertaistuen puute heikentää esihenkilön stressinsietokykyä ja lisää esimiestyön haasteellisuutta. Työhönohjauksella voidaankin selkeyttää esihenkilön roolia ja vahvistaa etenkin henkilöstöjohtamista. (Laaksonen & Ollila 2017, 197-198.)

Muutosjohtamisessa tiedonjakaminen on tärkeässä roolissa ja toimeksiantajankin toive oli, että ratkaisuja tai rakenteita viestimiseen löytyisi tämän opinnäytetyön kautta. Jotta ihmiset

saadaan sitoutumaan muutokseen, informaatio on merkittävässä osassa. On tärkeää kertoa selkeästi, mitä tehdään ja miksi. Kun työntekijöillä on käytössään riittävästi tietoa itse muutoksesta ja sen tavoitteista, sekä osaaminen uusien tapojen hallintaan on heidän helpompi käsitellä muutosta ja alkaa sopeutumaan. Jotta viestinnällä voidaan tukea organisaatiokulttuuria, tulee viestinnän olla rehellistä, avointa, selkeää ja luotettavaa sekä säännöllistä ja oikein ajoitettua. (Zachary 2005, 139.) Viestinnän oikeilla ja oikea-aikaisilla toimilla pystytään myös ehkäisemään tai laimentamaan muutosvastarintaa, joka herkästi nousee esille etenkin suurissa muutoksissa.

Palveluesimies-tehtävänimike on toimenkuva, joka on luotu hankkeeseen toimimaan omavalmentajien ohjaajana ja tavoitteiden asettajana, toimien myös heidän suorana esihenkilönä. Ote toimenkuvasta kertoo: ”Palveluvastaava johtaa asiakaspalvelutoimintaa, jonka tehtävä on asiakkaiden neuvonta ja ohjaus työhön, koulutukseen ja palveluihin sekä asiakkaan työllistymisen esteiden kartoittaminen ja poistaminen. Hän vastaa toiminnan suunnittelusta, kehittämisestä ja johtamisesta. Hän johtaa myös verkostoyhteistyötä TE-palvelujen, Kelan ja kaupungin eri palvelualueiden kanssa. Hän vastaa, että monialainen verkosto tuottaa vaikuttavia palveluja, joilla edistetään asiakkaiden pääsyä työmarkkinoille. Hän edistää työllisyyttä kuntakokeilun strategian ja tavoitteiden mukaisesti.” (Vantaa-Kerava työllisyyden kuntakokeilu 2021.) Huomioitavaa on, että kuvauksessa puhutaan palveluvastaavasta, mutta vakiintuneeksi terminologiaksi on muodostunut kuitenkin palveluesimies.

Tutkimusta tehtäessä havainnoidaan työntekijöinä olevien haastateltujen palveluesimiesten suoria alaisia, jotka toimivat omavalmentajina työllisyyspalveluiden asiakkaille kuntakokeilussa. Omavalmentaja on tehtävänimike, joka on käytössä kuntakokeilussa. Omavalmentaja nimensä mukaisesti pyrkii valmentamaan palveluidenkäyttäjiä ja etsimään heille yksilöllisesti parhaat ratkaisut, jotta työllistyminen olisi mahdollista. Rooliin kuuluu, että työllisyyspalveluiden käyttäjät saavat nimetyn omavalmentajan, jonka kanssa he voivat asioida ja johon olla suoraan yhteydessä työllisyystilanteestaan. Roolilla on myös merkittävä tehtävä luottamuksen synnyssä palvelunkäyttäjien ja palveluntarjoajien välille. Tavoitteena on auttaa ja madaltaa palvelun piirissä olevien kynnyksiä pyytää apua. (Tuominen-Tolonen 2018, 39.)

Tutkimustyötä tarkasteltaessa tutkimuksen voidaan tulkita olleen nelivaiheinen prosessi. Tutkija tutustui riittävästi itse aiheeseen, sen ollessa nykyisen työnantajan ulkopuolinen taho. Tämän jälkeen kartoitettiin teoriapohja ja luotiin tutkimukselle runko, käyttäen myös tutkijan omaa yli kymmenvuotista esihenkilökokemusta. Näitä peilaten aloitettiin haastattelukysymysten muodostaminen ja itse haastattelut. Viimeisenä vaiheena toteutettiin tutkimuksen analyysi ja esitettiin kehitysehdotukset.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen tutkimus, teemahaastattelu menetelmällä. Menetelmä valikoitui tähän toimeksiantoon, koska niin esihenkilöt kuin työntekijätkin tulevat kolmesta eri työyhteisöstä ja tutkimus haluttiin toteuttaa nimenomaisesti tähän tiettyyn kohdennettuun esihenkilöryhmään, eikä aiempaa tutkimustietoa ollut.

Opinnäytetyön tekeminen ja pääsy perehtymään kunnallisen toimijan yhden osa-alueen toimintaan, antoi tutkijalle tutkijana uutta näkemystä kunnallisen toiminnan laajuudesta. Tutkijalla on kokemuspohjaa kunnan toiminnasta nuoruusiältä synnyin kaupungin nuorisovaltuuston kautta. Aiheen ollessa hyvin ajankohtainen ja monimuotoinen, sekä muutoksen ollessa yhteiskunnallisesti merkittävä oli tutkijan kiehtovaa havainnoida, miten asioita oli ratkaistu tai jätetty vielä ratkaisematta. Lisäksi palveluesimiesten roolia ei ole aiemmin tutkittu kuntakokeiluissa tai materiaaleja ei ollut ainakaan tutkijan löydettävissä. Toimeksianto oli kiinnostava ja opettavainen, hankkeen onnistumisen ollessa tutkijan puolelta toivottavaa ja edesauttavan tulevaisuuden tapoja toimia työllisyyspalveluissa viestinnässä.

2 Työn tausta ja tutkimustavoite

Vantaa-Kerava työllisyyden kuntakokeiluorganisaatio toimi tutkimuksen työelämäkohteena. Tutkimuksen tarkoitus oli tutkia esihenkilöviestintää Vantaa-Kerava kuntakokeilussa, joka alkoi 1.3.2021 ja on aikataulutettu päättyväksi 30.6.2023. Opinnäytetyön oletus on, että muodostettaessa uutta toimintarakennetta, joka on syntynyt useamman organisaation työntekijöistä, on aiemmin käytössä olleessa viestinnässä eroavaisuuksia ja yhteisten hyvien käytäntöjen saattaminen toimintaan johtaa parempiin tuloksiin kokonaisvaltaisesti. Organisaatio on muodostunut Vantaan ja Keravan kaupunkien työllisyyspalveluiden henkilöstöstä, sekä TE-palveluiden henkilöstöstä.

Työllisyyden kuntakokeiluja on tehty Suomessa kahdesti aiemmin 2012-2015 ja 2017-2018. Kuntakokeilujen tavoitteena on nykyistä tehokkaammin edistää työttömien työnhakijoiden työllistymistä ja koulutukseen ohjautumista sekä luoda uusia ratkaisuja osaavan työvoiman saatavuuteen. Kokeiluissa on tarkoitus kehittää palveluja, jotka tukevat työnhakijan työllistymistä sekä palvelumalleja, joissa asiakkaan tilanne ja palveluntarve huomioidaan yksilöllisesti. (TE-Palvelut 2021.)

Kehittämistehtävän aihe muokkaantui keskusteltaessa toimeksiantajan kanssa ja tutkijan kokemuksista isoista muutoksista sekä mielenkiinnosta aiheeseen. Koska kyseessä on kokeilu, on aloituksen jälkeen tärkeä jatkaa kehitystyötä, jota tämäkin työ osaltaan on. Tutkimus aihe valittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa keskustellen ja heiltä saaden melko vapaat kädet

toimintaan. Etenemistä seurattiin väljästi, tärkeimmät etapit läpi käyden. Näitä olivat tutkimuskysymyksen täsmentyminen, haastattelurungon läpikäynti ja haastattelujen saaminen päätökseen. Tutkimuksessa keskiössä ja haastattelun kohteena ovat palveluesimiehet, jotka toimivat omavalmentajien lähiesihenkilöinä. Koska omavalmentajat ovat kuntakokeilun keskeisimpiä rooleja, jotka on luotu tätä kokeilua varten, on heidän esihenkilöidensä rooli myös erittäin merkityksellinen. Tutkimuksen tavoitteena oli analysoida, miten viestinnässä ja tiedon saannissa palveluesimiehille on onnistuttu ja miten he kokevat onnistuvansa itse sen viestimisessä omavalmentajille.

3 Työllisyyden kuntakokeilu yleisesti

Työllisyyden kuntakokeilu on valtion ja kuntien yhteishanke, jonka tavoitteena on parantaa erityisesti pitkäaikaistyöttömien ja heikommassa työmarkkina-asemassa olevien pääsyä työmarkkinoille entistä tehokkaammin. (TEM 2021b) Palvelun piiriin kuuluva työnhakija saa TE-palvelut ja kunnan palvelut yhdestä paikasta.

Kokeilulla pyritään löytämään toimivia malleja, jotta työttömät työllistyisivät tehokkaammin ja palveluilla löydettäisiin yksilölliset ratkaisut, joilla työllistymisen esteet pyritään välttämään. Toteutetut palvelumallit päättävät kunnat itse, huomioiden kuitenkin lain säätämät velvoitteet. Vantaa-Kerava kuntakokeilu (Vantaa-Kerava kuntakokeilu 2021) on määritellyt mihin pyritään:

”Kaupungin ja TE-hallinnon resurssien ja osaamisen yhdistäminen kaupungin johdon alle tuo hyötyjä asiakkaalle, kun

1. prosessit nopeutuvat ja selkeytyvät yhden luukun palveluksi
2. pääsy yhteisiin tietojärjestelmiin helpottuu -> sujuvampi asiakasohjaus ja tiedonkulku
3. kaupungin palvelut ja työvoimahallinto lähentyvät toisiaan -> Sujuvamat siirtymät mm. sosiaali- ja terveystalouteen, koulutukseen, nuorisopalveluihin jne.
4. voimme tarjota enemmän henkilökohtaista, kasvokkaista palvelua. ”

Tämänhetkisessä työllisyyden kuntakokeilussa on mukana 25 kokeilualueita ja 118 kuntaa. Vantaa ja Kerava päätyivät hakemaan yhdessä työllisyyden kuntakokeiluun. Molempia yhdistää työllisyysasioissa iso kohtaanto-ongelma eli sekä avoimia työpaikkoja, että työttömiä työnhakijoita on paljon. (Keravan kaupunki, 2019) Vantaa oli ollut aiemmassa kuntakokeilussa

mukana myös 2012-2015, josta käyttöön oli jäänyt esimerkiksi työllistämistuki, Vantaa-lisä, joka 2012-2015 kokeilun loppuraportissa Valtti-lisänä mainitaan. (Kuntaliitto 2015, Loppuraportti 17, Vantaan kaupunki 2021). Työttömiä, joita muutos koskettaa on reilu 22.500 (kaksikymmentäkaksituhatta), mikä antaa perspektiiviä hankkeen merkittävyydelle.

Kuntakokeiluun valittiin Vantaan johtamismalli, joka perehdytettiin toimintaan muualta mukaan tulleille verkon välitykseltä järjestettävin koulutuksin (Vantaa-Kerava kuntakokeilu 2021). Johtamismalli oli uudistettu Vantaalla 2019 liittyen 1.1.2020 toteutettuun isoon organisaation uudistukseen ja tutkimuksen kannalta oleellinen esihenkilörooli on esillä siinä valmentavana ja tukevana funktiona (Vantaan kaupunki, 2020).

Kokeilun kärkitavoitteet - pitkällä aikavälillä ovat:

- Rakenteellinen pitkäaikaistyöttömyys vähenee.
- Työllisyysaste nousee.
- Työttömyysjaksot lyhenevät.
- Kokonaishyvintointi lisääntyy.
- Positiiviset talousvaikutukset saadaan aikaan (työmarkkinatuen kuntaosuuden ja verotulojen kehitys).

(Vantaan ja Keravan työllisyyspalvelut 2021)

Kuntakokeilussa toimintaorganisaatio yhdistää käytännössä kolme toimijaa samaan organisaatioon. Aiemmin erikseen ja itsenäisinä organisaationa toimineet Vantaan työvoimapalvelut, Keravan työvoimapalvelut ja valtiolliset TE-toimistot yhdistetään. Kuntakokeilun piiriin kuuluvat asiakkaat (Kuvio 1), joilla täyttyy jokin kriteereistä: ”Asiakkaalla ei ole oikeutta ansiopäivärahaan vaan saat työmarkkinatukea tai peruspäivärahaa Kelasta. Asiakkaalla äidinkieli on muu kuin suomi, ruotsi tai saame tai kansalaisuus on muu kuin Suomen kansalaisuus. Asiakas on alle 30-vuotias.”



Kuvio 1: Työkokeilunasiakas, TE-Palvelut 2021

Kokeilussa mukana olevien kuntien hoidettavaksi siirtyy TE-toimistolta useita erilaisia lakisääteisiä tehtäviä. Näitä lakisääteisiä tehtäviä ovat muun muassa palvelutarpeen arvioinnit, työllistymissuunnitelmat, aktivointisuunnitelmat, monialaiset työllistymissuunnitelmat sekä maahanmuuttajien kotouttamissuunnitelmat. Kunnilla itsellään säilyy vastuu omien asiakkaidensa työvoima- ja yrityspalveluiden tarjoamisesta. (Laki julkisten työvoima- ja yrityspalveluiden alueellista tarjoamista ja työelämäkokeilua koskevasta kokeilusta 4-10 §.)

Hyvä tunnistaa, että kuntakokeilussa mukana ovat myös yritysasiakkaat, joita uusi organisaatio palvelee, ja niin palveluesimiehet kuin omavalmentajatkin viestivät myös heidän suuntaansa. Tässä työssä kuitenkin ennen kaikkea tarkastellaan sisäistä viestintää palveluesimiesten kannalta.

4 Viestinnästä yleisesti

Mitä teemmekin viestimme aina. Viestintä voi rakentua verbaalisesta tai nonverbaalisesta viestinnästä. Nonverbaalinen viestintä voi olla kinesiiikkaa, esimerkiksi ilmeet, katse, liikkeet

asennot. Se voi olla myös proksemikkaa, esimerkiksi kenen vieressä istuu, välimatkat ja tilankäyttö yleensä. Lisäksi se voi olla äänen ominaisuuksien käyttöä, esimerkiksi painotusten kautta sekä kosketusta vaikkapa kättelyn kautta. Nonverbaalisen viestinnän olemassaolo on hyvä tiedostaa, koska esimerkiksi ryhmätilanteessa on mahdotonta olla viestimättä näin. Tässä viestintämuodossa sen tiedostaminen on merkityksellistä, koska siinä on yleensä enemmän tulkinnan varaan verrattuna verbaaliseen ja tulkinnat saattavat vaihdella tulkitsijasta riippuen. Nonverbaalista viestintää voidaan käyttää täydentämään verbaalista viestintää tai korvata se jossain tilanteissa kokonaan. (JYU 2021.) Etenkin tunteiden kohtaaminen ja niiden tunnistaminen voi olla hankalaa etätyöskentelyssä, mikäli siihen ei ole harjaannuttu (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 83-84).

Verbaalisella viestinnällä tarkoitetaan sanallista viestintää, joka rakentuu sanoista rakentuvan merkkijärjestelmän pohjalle. Rakentaessa asiasisältönä käytetään pääosin sanallista viestintää, koska usein miten sen ilmaisumahdollisuudet ovat täsmällisiä. Sanallisen viestinnän käyttäminen on yleensä tiedostettua, jolloin viestijä on itse perillä siitä, mitä sanoo.

Viestintä on oleellinen osa esihenkilön työtä, niin muutos- kuin arkivaiheissa. Viestinnän perimmäinen olemus on, että sillä on aina tavoitteet ja sisältö. Juholin (2017, 121-122) mieltää työyhteisöviestinnän rakentuvan neljästä ulottuvuudesta. Johdettu keskustelu, jolloin toimimme strategian mukaan ymmärtäessämme sen. Tiedottaminen selkeästi ja todellisen tiedon saatavuus, jolloin tosiasiat selvillä ja voimme jakaa niitä. Yhteisöllisyyden rakentamien, jolloin voimme koemme kuuluvamme työyhteisöön ja sitoudumme siihen. Vastuullinen dialogi, jolla saavutamme merkittävyyden tunnetta työssä päästessämme vaikuttamaan ja lisäten näin omistautumista.

Viestinnän voi karkeasti jakaa sisäiseen viestintään ja ulkoiseen viestintään. Ulkoisella viestinnällä tarkoitetaan yrityksen tai yhteisön ulkopuolella oleviin toimijoihin, kuten vaikka asiakkaat tai yhteistyökumppanit, kohdistettua viestintää. Sisäisellä viestinnällä viitataan viestintään, joka on yrityksen tai yhteisön sisäistä toimintaa. Sisäinen viestintä koostuu paitsi yrityksen tai yhteisön linjaamasta viestinnästä, myös ihmisten keskinäisistä vuorovaikutuksista. Omalla tekemisellään ja viestinnällään ihmiset muokkaavat edustamansa tahon välittämää mielikuvaa tietoisesti ja tiedostamatta. Tällä toiminnalla on vaikuttavuutta työyhteisöön ja heihin itseensä. (Juholin 2013, 476-477.)

Tutkimuksessa keskitytään sisäiseen viestintää, koska tutkimus tarkastelee organisaation sisäistä tiedonkulkua täsmentyen erityisesti palveluesimiesten rooliin viestien vastaanottajina ja viestijänä omavalmentajille.

Sisäinen viestintä on etenkin covid-19 pandemia aikana noussut yhä merkittävämpään rooliin. Vaikka toki jo ennen sen tärkeys oli alan asiantuntijoilla tiedossa (Hilden 2017, Virmala 2019),

niin vasta tämä maailmanlaajuinen pandemia sai merkittävää muutosta toimintakulttuureissa aikaan sielläkin, missä muutokselle on ollut jo pidempää tarvetta. (Eskola 2020.)

Kuntakokeilu organisaatiolla on monipuolisesti viestintäkanavia käytössä. Muodostettua organisaatiota varten on luotuna työntekijöille Sharepoint-sivusto, joka toimii perinteisiä yritysten intranet-sivustoja monipuolisemmin, helpottaen tiedon ja tiedostojen jakamista (Tietokeskus, 2019). Sivusto päivittyy aktiivisesti ja toimii tukisivustona sisältäen koulutuksia, nauhoitteita niistä ja esimerkiksi työhjeita.

Käytössä on myös Yammer, joka on Microsoftin tarjoama jakamis- ja viestintä alusta. Alusta organisaatiossa on käytössä paitsi tiedonjakoon ja kysymiseen, myös hyvien käytäntöjen levittämiseen. Uuden organisaation alussa tämä voi helpottaa toimintaa. Kun paljon asioita tehdään ensimmäisiä kertoja, tietoa jakamalla voidaan välttyä turhan työn tekemiseltä. (Yammer.) Yammer toimii myös yrityksen yhteisöpalveluna ja sosiaalisena mediana (Microsoft).

Lisäksi käytössä on Teams-alusta, jossa tietoa jaetaan paitsi yleisesti, niin myös omien tiimien kesken. Tiimit pitävät lisäksi keskenään säännöllisesti palavereita, joskin näissä on erilaisia käytäntöjä. Yleiset henkilöstöinfot sekä käytössä olevat ongelmaratkaisuihin keskittyvät ratkaisuklinikat on myös tässä vaiheessa hoidettu alustan kautta, sovelluksen mahdollistaessa verkkokokoukset. Yammer ja Teams linkittyvät keskenään tarjoten osin samoja toimintoja, mutta hieman eri toimintaympäristöön mukautuen. Lisäksi molemmat kuuluvat Microsoftin Office -tuoteperheen alle. Koska tuoteperheestä on käytössä myös esimerkiksi PowerPoint, johon moni perehdytysmateriaaleista on luotu, ohjelmien hallinta on ollut tärkeässä roolissa.

Sähköposti on modernissa viestinnässä hyvin perinteinen viestintäkanava, mutta sähköpostin nopeus ja helppous saattaa kääntyä sitä vastaan. Vastaanottajan harteille on siirtynyt kuormitusta, kun sähköpostit oletetaan luettavan pikaisesti ja vastausta myös odotetaan saatavan nopeasti, vaikka asia ei kiireellinen olisikaan. Vastaanottajan työ myös keskeytyy jatkuvien viestien vuoksi. Hyvä sähköposti on lyhyt ja ytimekäs. Koska viestit voivat kuormittaa vastaanottajia, olisi hyvä varmistaa sähköpostin oikeaoppinen käyttö. Tarvittaessa vaikka kouluttamalla. Työterveyslaitoksen (2018) ohjeistuksessa huomioitaviksi asioiksi nostetaan:

”Jos et tiedä ketä asia koskee, ota selvää. Älä lähetä viestiä varmuuden vuoksi ”kaikille”.

Huolehdi, että jakelu ei ole liian laaja eikä liian suppea. Laajat jakelulistat eivät ole tehokkaita. Viesti on syytä lähettää niille, jotka tarvitsevat tiedon ja niille, joiden pitää tehdä asialle jotain.

Otsikoi selkeästi. Otsikon pitää kertoa tarkasti, mitä viesti käsittelee, esimerkiksi Osastopalaveri 10.7.2018 on peruttu. Turhan epämääräisiä otsikoita ovat esimerkiksi Hei, Moi tai Kysymys.

Mene suoraan asiaan. Kerro se heti viestin alussa. Jos asia on vastaanottajalle uusi, taustoita lyhyesti.

Ota kantaa aikatauluun. Jos asiallasi on kiire ja odotat nopeaa vastausta, kerro se. Jos asiasi on todella kiireellinen, harkitse puhelimeen tarttumista. Kerro myös, jos asialla ei ole kiirettä. Kerro sekin, odotatko vastausta tiettyyn ajankohtaan mennessä. Määrittele tärkeys ja kiireellisyys sisällön ja organisaation kannalta.

Yksilöi pyyntösi. Ota kantaa, mitä toimenpiteitä toivot ja keneltä niitä toivot. Tämä on erityisen tärkeää, jos viestilläsi on useita vastaanottajia. Kerro selkeästi, miksi lähetit viestin juuri heille. Jos viestisi on lähinnä tiedoksi etkä odota vastausta, kerro sekin.

Jäsentele tekstisi. Käytä kappalejakoja, ranskalaisia viivoja tai numeroita varsinkin, jos viestisi on pitkänpuoleinen. Jäsentely auttaa saajaa hahmottamaan asian.

Sisällytä yksi teema yhteen viestiin. Jos sinulla on useita teemoja, laadi useampi viesti.

Mieti vaihtoehtoja sähköpostille. Pikapalaveri ja erilaiset ryhmäviestipalvelut ovat hyviä vaihtoehtoja. Älä kuitenkaan täytä työkavereittesi kalentereita palaverilla.

Vältä kilometrin mittaisia viestejä, mutta myös liian tiivistä ilmaisua. Hoida tämä heti on tyyliä sanottu. Pitkien ja polveilevien viestien lukeminen taas vie paljon vastaanottajan arvokasta aikaa.

Älä lähetä viestejä, jotka sisältävät pelkkiä liitteitä tai linkkejä. Jos asiasi on viestin lähettämisen arvoinen, jaksat myös selkeästi ja lyhyesti tiivistää, mistä on kysymys ja mitä odotat vastaanottajalta.

Lähetä sähköpostia työaikana. Älä mielellään viestittele ilta- tai yöaikaan tai viikonloppuisin, jos se ei ole varsinaista työaikaasi. Jos olet esimies ja lähetät viestejä tai vastaat viesteihin työajan ulkopuolella, tee selväksi, että et odota vastaavaa käytöstä muilta.”

Ohjeet ovat hyvin relevantteja ja täsmällisiä, jonka takia oli tarkoituksenmukaista tuoda esille ne sellaisenaan.

| Käytetyt viralliset viestintäkanavat | |
|--------------------------------------|---|
| Intranet | Kuntakokeiluja varten oltiin luotu Microsoft Sharepoint alustalle oma verkkosivu Vantaa Kerava kuntakokeiluihin. |
| TEAMS / YAMMER | Eri tiimit ovat luoneet omia sivustoja ja ryhmiä joissa tietoa jaetaan. Lisäksi TEAMS toimii verkkokokouksien pääasiallisena alustana. YAMMER vahvasti linkittyy myös TEAMS alustaan. |
| Sähköposti | Sähköpostia, käytetty osin massaviestintään ja eriasteiseen tiedottamiseen. |
| Kokoukset | Kokouksia on järjestetty tiimien sisäisiä, sekä isompaa ryhmää kattavia. |
| Henkilökohtaiset keskustelut | Näistä isoa osaa käytiin hankkeen alkuvaiheessa etänä, johtuen covid-19 tilanteesta. |

Kuvio 2: Virallisesti käytössä olevat viestintäkanavat. (Haastattelut, Vantaa-Kerava kuntakokeilu. 2021)

5 Esihenkilötyön merkitys muutoksessa ja muutosviestintä

Esihenkilötyö on tänä päivänä isoissa muutoksissa itsessään. Puhtaasta käskyttämisestä on monissa organisaatioissa siirrytty enemmän kohti kevyempää valmentamista tai mentorointia. Pyrkimys näillä kevyemmin ohjaavilla toimilla on johtaa kohti itseohjautuvampaa organisaatiota ja työyhteisöä. (Sairanen, 2020.) Lisäksi digitalisaatio ja jo yli vuoden kestänyt COVID-19 pandemia on todennäköisesti osittain kiihdyttänyt muutoksia ja lisännyt esimerkiksi etäjohtamista. Jotkut vielä monilta osilta relevantit teoriat kuten Airikoski & Sallinen (2007, 95-97), jotka kehottavat menemään alaisten luokse, ovat saaneet uudenlaisia tai muuttuneita merkityksiä viimeisten vuosien aikana. Monien joutuessa opettelemaan olemaan etänä läsnä. Mattila (2007, 184-185) kuvaa, että sähköpostijohtaminen ei ole riittävää, eikä sillä voi korvata kasvotusten tapahtuvia kontakteja. Pelkkä viestien lähettämien ei ole riittävän tehokas keino vaikuttaa ja on tärkeää saada aikaan aitoa vuoropuhelua, jotta voidaan paremmin varmistaa riittävä yhteisymmärrys ja mahdollisimman aikaisessa vaiheessa reagoida

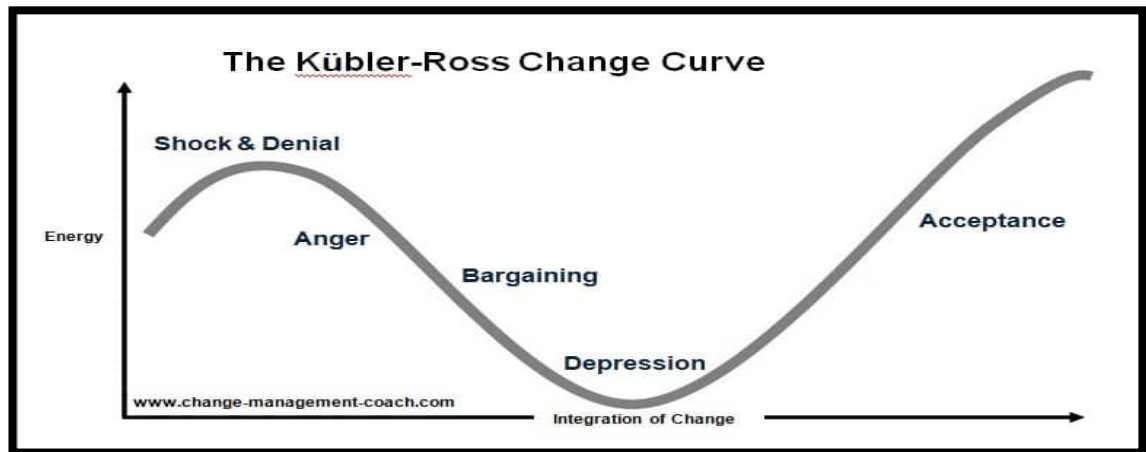
mahdollisiin väärinkäsityksiin. Mattilan ajasta on kuitenkin tultu jo paljon eteenpäin ja yhä monimuotoisemmat viestintäkeinot, kuten esimerkiksi Teams verkkokokoukset, ovat tulleet yhä useamman osaksi arkipäivää. Ne eivät voi kuitenkaan täysin korvata nykyisillä tekniikoilla fyysisiä tapaamisia, sillä osa viestinnästä katoaa ja osa työntekijöistä saattaa jäädä takalalle helpommin. Etäpalavareissa hiljaisemmat työntekijät saattavat jäädä ilman puheenvuoroa ja yhteenkuuluvuuden tunne uupuu. (Haapakoski ym. 2020, 65-77,104.)

Muutos on aina ihmiseltä aikaa ottava prosessi, jota jokainen käsittelee yksilöllisesti, tapahtui se sitten työ tai muussa elämässä. Muutoksen käsittelyyn tarvitsee ihminen usein apua esimerkiksi tiedonsaannissa ja toimittaessa työympäristössä se apu tulee usein esihenkilöltä.

Kun yritykset tai yhteisöt viestivät muutoksistaan, tulee tieto yleensä esihenkilöiltä tai näin on yleisesti ainakin tarkoitus. Esihenkilön rooli korostuu aina muutoksissa heidän ollessaan viestintuojia ja jos tarpeen sen selkeyttäjiä niin, että viesti tavoittaa alaiset. Huomioiden edeltävä onkin haaste, että esihenkilö ei täysin tiedä itsekkään muutoksen sisältöä ja sen vaikutuksia omaan työhönsä. (Ponteva 2010, 53.) Johtuen tiukoista tietosuojasäännöistä ja esimiesten valintaprosessien virallistamisista vasta hyvin lähellä kokeilun käynnistysvaihetta, oli isona haasteena se, että tiedottamista esihenkilöille päästiin tekemään vasta varsin myöhäisessä vaiheessa. Jotta henkilöt pääsevät käsittelemään muutoksia tai vaikka yrityksen strategiaan on sen viestiminen ymmärrettävästi äärimmäisen tärkeää. On kriittistä tunnistaa strateginen näkemysvaje. On pystyttävä uskottavasti ja vakuuttavasti esittämään oikea kokonaisnäkemys niin, että henkilöstö voi ymmärtää strategian viisauden ja luottamaan siihen. (Kamensky 2014, 39-40.) Samassa korostuu esihenkilön kyky luoda luottamuksen ilmapiiri, jossa annetaan alaisille mahdollisuus muuttua ja uudistua. (Pirinen 2014, 21.) Pirinen (162) myös määrittelee esihenkilölle tärkeiksi ominaisuuksiksi itsensä johtamisen ja oman työn hallinnan, jotka hyvin suunnitellun muutoksen ja aikataulutuksen avulla antavat edellytykset esimiehen omalle jaksamiselle.

Tärkeää on muutoksissa pyrkiä kohtaamaan ihmiset aina yksilöinä, sillä muutosprosessi on aina yksilökohtaista. Kuviossa 3 esitetty Kubler-Rossin (1969) vaihemalli on erittäin käytetty tapa osoittaa muutoksen kokemisen eri vaiheita. Mallissa on viisi vaihetta alkaen kieltämisestä ja päätyen muutoksen hyväksymiseen. Esihenkilön tulee pystyä tunnistamaan ja tukemaan näin alaisiaan muutoksen koko matkalla ja tämä vaatii riippuen muutoksesta ja henkilöistä hyvinkin merkittävän määrän aikaa. Tätä mieltä on myös Ponteva (2010, 68-70), joka viittaa tuen voivan olevan esimerkiksi tiedollista, taloudellista, osallistavaa tai psyykkis-emotionaalista. Muutosjohtamisen eri vaiheissa onkin tärkeä varmistaa, paitsi riittävä osaaminen sen johtamiseen, niin myös riittävästi aikaa siihen. Juholin (2013, 409) kategorisoi muutosviestintää kolmeen osaan: etäiseen ja läheiseen kasvokkain tapahtuvaan, sekä

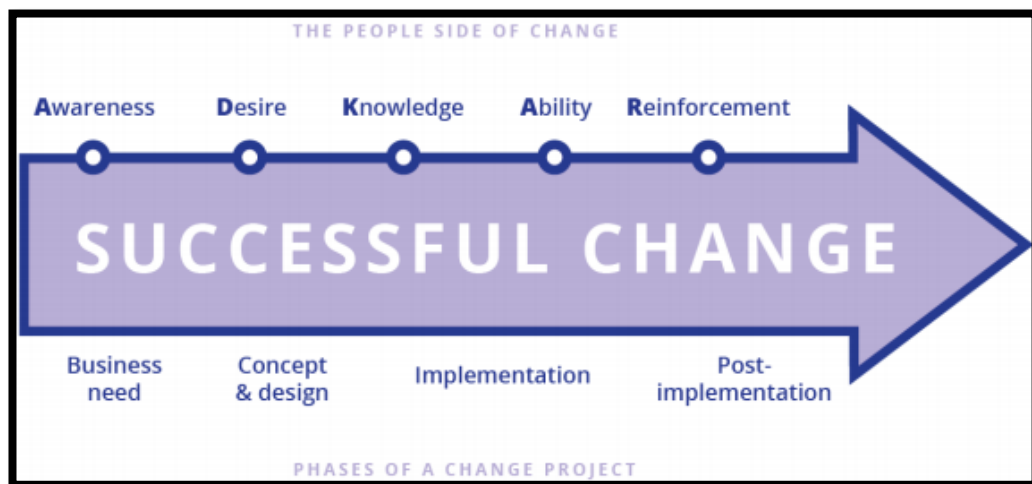
medioituun viestintään. Näistä kasvokkain tapahtuvalla viestinnällä saadaan suurinta vaikuttavuutta henkilöstöön. Etäiseen kasvokkainviestintään tapahtuvaan viestintään voidaan katsoa lukeutuvaksi erilaiset johdon tiedotus- ja keskustelutilaisuudet, kehittämistilaisuudet, sekä muut vastaavat. Näissä on kyse usein suuremmasta ryhmästä. Läheiseen kasvokkainviestintää kuuluvat taas pienemmässä mittakaavassa toteutetut osallistavat tiimi- ja ryhmäpalaverit, esihenkilöalaisyhteistyö ja vuoropuhelu sekä ryhmäkeskustelut ja työpajat.



Kuvio 3: Kübler-Ross muutos käyrä. 1969.

Viestintävälineet, kuten sähköposti, intranet, sosiaalinen media ja internet, ovat medioituja viestintävälineitä ja täydentävät kasvokkain viestintää. Huomioitavaa on, miten pandemia-aika nosti Google Meet, Teams ja Zoom-sovellukset merkittäviksi työkaluiksi monessa yrityksessä miltei vain täydentävän työkalun roolista. (Laaksoharju, 2020.)

Muutoksen läpivientiin tai tarkasteluun on muitakin malleja. Melisma (2020) puhuu blogissaan ADKAR-menetelmästä (Kuvio 4). ADKAR on lyhenne sanoista awareness, desire, knowledge, ability ja reinforcement. Kääntäen suomeksi tietoisuus, halu, tieto, kyky ja vahvistaminen. Hän pitää mallia hyvänä muutosjohtamiseen, sen keskittyessä nimenomaisesti ihmisperspektiiviin. Organisaation sijaan yritetään johtaa muutosta yksilötasolla. Tässäkin mallissa korostuu muutoksen läpiviejän tarve tunnistaa paitsi eri muutosvaiheet, niin myös eri ihmisten eteneminen vaiheissa. Mallin kehitti Jeff Hieat (2006) tutkittuaan yli seitsemäsataa (n=700) organisaatiota.



Kuvio 4: ADKAR mallin eteneminen.

Kuviossa 4 on esitettyä mallin mukaisesti ylhäällä edellä mainitut vaiheet ja alempana yleiset vaiheet tyypilliselle muutosprojektille havainnollistaen niiden keskinäistä suhdetta. Business need tarkoitetaan yrityksen tarvetta muutokselle tai uutta tilaisuutta. Concept & design kuvaa vaihetta, jossa muutosta luonnostellaan ja pohditaan esimerkiksi organisaation tai järjestelmien ratkaisuja. Implementation vaihe kuvaa käyttööntovaihetta ja Post-implementation käyttöönoton seuranta ja osin jatkoa tai jatkuvuutta.

Tässä muutoksessa myös esihenkilöt itse ovat muutoksen äärellä. Osa esihenkilöistä on erilaisista lähtökohdista johtuen päässyt vasta myöhemmässä vaiheessa mukaan muutosprosessiin. Esteenä on ollut mm. lainsäädäntö. Tämä luo lisähaasteita työntekijäpuolelle kommunikoinnissa, kun myös esimiehien muutosprosessi saattaa olla hyvin eri vaiheissa. Esihenkilön on kuitenkin tärkeää tällaisessakin tilanteessa pysyä rauhallisena, jotta voi olla hyödyksi alaisilleen (Ponteva 2010, 53).

Edellistä työllisyyden kuntakokeilua vuosilta 2017-2018 tutkinut Leino (2019, 30,35) sivusi tutkimuksessaan hieman omavalmentajien kokemuksia esimiestyöstä muutoksessa. Tällöin kritiikkiä oli saanut esimerkiksi resursointi ja substanssiosaamisen puute. Kiitosta puolestaan oli saanut asioihin tarttuminen ja tuen saaminen yleisesti. Kokemuksissa oli hajontaa, mikä omalta osaltaan viestii, että oletettavasti tällöinkin esihenkilöt ovat kukin yksilöinä olleet erilaisissa lähtötilanteissa suhteessa muutokseen.

Muutoksissa tulee pystyä varmistamaan myös työntekijöiden työhyvinvointi, sillä kuten Kauhanen (2016,17) kirjoittaa työhyvinvointi vaikuttaa suoraan tuottavuuteen, kilpailukykyyn ja taloudelliseen suoriutumiseen sekä yhä tärkeämpänä pidettyyn tekijään, maineeseen. Jotta voidaan onnistua tavoitteissa, on siis onnistuttava pitämään myös huolta työntekijöiden työhyvinvoinnista. Aikaa tarvitsee esihenkilö myös keskustelemaan kanssakäymiseen työntekijöiden kanssa, jota he kaipaavat tiedon lisäksi. (Varma, 2020.)

Haasteellista tilanteessa on ollut se, että organisaatio on luotu kokeilua varten eikä kaikkia työntekijöitä, mukaan lukien esihenkilöt, ole voitu ottaa mukaan kehitystyöhön aikaisessa vaiheessa, kuten hyvään muutoksen läpiviemisprosessiin kuuluu.

6 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusmenetelmä, joista myös metodi ilmausta käytetään, viittaa tapaan, jolla tutkimusaineisto kerätään tai analysoidaan. Tutkittavasta aineistosta riippuen valitaan sopiva käytettävä menetelmä. (RajatOn, 2015.) Valittavaan menetelmään vaikuttaa merkittävästi, onko tutkimus tarkoitus tehdä teoreettisesti vai empiirisesti. Tämän tutkimuksen painottuessa erityisesti ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, joka voi olla ajasta, paikasta ja ihmisistä riippuvaista, sitä ei olisi voitu tutkia numeerisesti. Tämä rajaa kvantitatiiviset menetelmät pois niiden perustuessa erityisesti reabiliteetin osalta tuloksiin, jotka eivät olisi todennäköisesti toistettavissa. Reliabiliteetti tutkimusmenetelmän näkökulmasta tarkastelee, miten luotettavasti ja toistettavasti tulokset olisivat uudelleen saatavissa. Huomioiden aiemmat toteamukset ihmisten välisestä vuorovaikutuksista ei kvantitatiivinen menetelmä olisi ollut soveltuva tutkimukseen.

Tutkimuksen lähestymistapa oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jonka pohjimmainen ajatus on löytää tieto ilman tilastollisia tai muita määriä pohjautuvia keinoja. Tässä työssä tutkitaan tapauksia eikä tapausten joukkoa. (Kananen 2014, 18-19.) Tutkimusmenetelmässä tarkoitus on pyrkiä kuvaamaan tapahtumaa tai antamana mielekäs tulkinta jollekin valitulle ilmiölle. Tehtäessä laadullista analyysiä on tyypillistä, että tutkimusongelmaa ja aineistoa kuljetetaan tiiviisti analysoinnissa mukana, aineiston tarjotessa harvoin suoria vastauksia. (Ruusu vuori & Nikander 2010, 13.)

Tutkimuksen haastattelu toteutettiin henkilökohtaisena teemahaastatteluna. Opinnäytetyön teemahaastattelun runko pohjautui opinnäytetyön teoriaa. Teemahaastattelu valittiin toteutusmuodoksi, jotta saataisiin mahdollisimman kattavasti ja vapaasti vastauksia tutkimusongelmaan. Tällä haluttiin varmistaa, että pystytään toteuttamaan laadukas sisällönanalyysi aineistosta ilman pelkoa aineiston niukkuudesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107.)

Haastateltavat henkilöt valittiin otannalla toimeksiantajan toimittamien yhteystietojen pohjalta. Haastatteluun tavoiteltiin maksimissaan kuutta palvelusesimiestä. Tutkimukseen sai kutsun yhteensä seitsemän henkilöä, jolle jokaiselle lähetettiin lisäksi muistutus. Henkilöihin otettiin ensin sähköpostitse yhteyttä ja pyydettiin lupaa haastatteluun. Yhteyden onnistuttua haastatteluun päätyneet saivat kutsun sähköiseen kalenteriinsa. Osallistuminen haastatteluun valittuna ajankohtana katsottiin riittäväksi myöntymiseksi tutkimukseen osallistumiseen.

Lopulta aikataulullisten haasteiden ja kieltäytymisten takia haastateltiin kolme henkilöä. Haastateltaville toimitettiin etukäteen sähköpostiin tutkimuksen pääteemat. Jotta keskustelua valittujen aiheiden ympärillä riittäisi, olin laatinut pääteemojen rinnalle apukysymyksiä omaan haastattelusuunnitelmaani. Teemahaastattelu on haastattelumuoto, jossa tutkittaville annetaan vapaus kertoa teeman ympäriltä ja painopisteet saattavat elää haastateltavien välillä (Liikenteen tutkimuskeskus Verne, 2019).

Tutkimustuloksissa kaikki haastateltavat esiintyvät nimettöminä, mutta edustavat palvelusesimiehinä toimivia henkilöitä. Koska potentiaalisten haastateltujen määrä on kohtuullisen pieni, alle kaksikymmentä, ei haastateltuja henkilöitä voida kuvata kovin tarkasti. Haastatellut edustavat kaikki samaa sukupuolta. Työntekijöiden kokemusvuodet kysyttiin, mutta niiden ilmoittaminen rajaisi liikaa potentiaalisia henkilöitä ja vaarantaisi anonymiteetin. Tutkijalle tämä tieto kuitenkin antoi perspektiiviä, mikäli haastatteluissa nousisi esiin asioita, joihin kokemusvuosilla saattoi olla merkitystä.

Haastattelut tallennettiin, jotta tietoa voitiin varmentaa ja ettei tapahtuisi virheitä kuulemalla tai kirjaamalla väärin. Kaikki haastateltavat valittiin ilman aiempaa historiaa heidän kanssaan ja luvaten anonymiteettiä, jotta vastaajat saisivat antaa vastauksensa ilman seurattavuuden mahdollisuutta. Tutkijan rooli on merkityksellisessä osassa. Tutkija vie haastatteluita eteenpäin olematta kuitenkaan liian ohjaava tai johdattelleva. (Puusa & Juuti 2011, 73.)

Tutkimuksessa itseisarvoa ei katsota olevan sillä, miten haastateltavat puhuvat. Puheen sanavalinnat, merkitysrakenteet tai muut sellaiset eivät ole kiinnostuksen kohteena. (Alasuutari 2011, 90- 113.) Haastattelun aineisto litteroitiin. Litteroinnilla tässä yhteydessä tarkoitetaan aineiston puhtaasti suullisessa muodossa olevan tiedon kirjoittamista puhtaaksi tekstimuotoon. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 221-222.) Vastaukset muutettiin yleiskielelle anonymiteetin säilyttämiseksi ja jättämällä pois asiat, jotka eivät ole tutkimuksen kannalta oleellisia (Kananen 2008, 90). Anonymisoinnin avulla varmistetaan, ettei haastateltuja pysty tunnistamaan (Ruusuvoori & Nikander 2017, 438). Analysoinnissa keskityttiin ennen kaikkea asioiden ymmärtämiseen ja tiedon keruuseen. Nämä olivat huomioituna jo haastatteluvaiheessa niin, että mikäli jokin sana tai äänenpaino toi tutkijalle tarpeen täsmentää tai tehdä lisäkysymyksiä näin toimittiin.

6.1 Aineiston analyysimenetelmät

Tutkimuksessa käytettiin aineiston analyysiin sisällönanalyysiä. Valittua menetelmää sovelletaan usein laadullisen tutkimuksen kanssa ja sitä voidaan pitää perusanalyysimenetelmänä laadulliselle tutkimukselle. Analyysin tavoite on kuvata aiheet yleisessä, tiivistetyssä muodossa huomioiden kuitenkin, että sen sisältämää informaatiota ei

katoa. Aineisto muokattiin osiin ja koostettiin uudeksi ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103-107.)

Tutkimus sovelsi myös aineistolähtöistä eli induktiivista analyysimentelmää. Kerätessä tietoa aiheesta, jotta esimerkiksi haastattelurunkoa pystyi rakentamaan, on hyvä huomioida, että puhdas aineistolähtöisyys on kuitenkin Ruusuvuoren & Nikanderin (19, 281) mukaan mahdotonta. Tutkijan omat valinnat jo tiedon keruuvaiheessa ovat analysoitavaan aineistoon vaikuttavia. Tässäkin tutkimuksessa teoriaa on käytetty jo, kun muodostettiin teemahaastattelurunkoa, joten osittain käytössä myös deduktiivinen analyysi.

Analysoitaessa aineistoa tehtiin koodausta, jossa tunnistettiin aineistosta löydettyjä tutkittavia elementtejä. Koodaus tehtiin aineistolähtöisesti, jolloin pystyttiin katsomaan aineistoa mahdollisimman objektiivisesti, huomioiden kuitenkin valittu tutkimuskysymys ja aihe. Lisäksi tätäkin jo väistämättä ohjaa tutkijan teoreettinen ymmärrys aiheesta. Tärkeää on, että aineisto käytiin useampaan otteeseen läpi, jotta koodauksesta saatiin systemaattista. (Vuori, 2021.)

Tutkimus pyrittiin tekemään ilman ennakko-odotuksia. Jo todettu organisaatiosta erillään oleminen saattoi mahdollisesti helpottaa tätä. Omat asenteet, arvot ja uskomukset on syytä pitää erillään tutkimustuloksista. (Kananen 2008, 28.)

Analyysiä tehtäessä tukeuduttiin pitkälti Tuomen ja Sarajärven (2018) kuvailemaan sisällönanalyysiin (Kuvio 5). Heidän mukaansa aineistolähtöinen laadullinen analyysi voidaan jakaa karkeasti kolmeen vaiheeseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 92): Aineiston pelkistys eli redusointi, aineiston luokittelu eli ryhmittely ja teoreettisten käsitteistöjen luominen eli abstrahointi.



Kuvio 5: Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen avattuna (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018, 110-111)

Vaiheittain toimien analyysi etenee loogisesti ja prosessimaisesti haastattelujen kuuntelemisesta litterointiin, litteroidun aineiston läpi käymiseen ja niin yhdenmukaisuuksia, kuin eroavaisuuksia etsien, lopuksi luokitellen ylä- ja alaluokkiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 110-111) Analyysin avulla aineisto pilkotaan osiin muodostaen tiiviimpää kuvausta, jossa tulosten on tarkoitus keskustella systemaattisesti tutkimusongelmien kanssa saaden näin vastauksia niihin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 92)

6.2 Tutkimuksen eettisyys, luotettavuus ja lähdekritiikki

Validiteetilla arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Valideetti tarkoittaa kykyä mitata sitä, mitä sillä on tarkoitus mitata. Tutkimuksessa käytetyt termit ja käsiteltävät asiat ovat pääosin helposti ymmärrettäviä lisäten näin validiutta. (Hirsjärvi ym. 2015, 231 - 232.)

Tutkimustyöhön on käytetty Laurea-ammattikorkeakoulun opinnäytetyön ohjeistusta. Tutkimuksessa on noudatettu rehellisyyttä, sekä yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta niin tulosten käsittelyssä kuin arvioinnissakin (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012). Tutkimussuunnitelma on saanut hyväksynnän koulun ohjaavalta taholta ja sitä on täydennetty saadun palautteen perusteella ennen hyväksyntää. Ennen tutkimuksen tekoa prosessi on käyty läpi yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Työssä on käytetty lähteitä suunnitellusti ja monipuolisesti, pyrkimyksenä aina varmistaa lähteiden luotettavuus. Luotettavuutta on todennettu tarkistamalla, että julkaisija on vähintään titteliltään edustamansa alan ammattilainen. Sähköisissä lähteissä on pitäydytty vain luotettavina pidettyihin tahoihin. Haastateltavat ovat tutkimuksen kannalta oikeassa asemassa olevia todellisia henkilöitä, joten haastattelun kohdistus on validi.

Laadullista tutkimusta tehtäessä tulee ottaa huomioon tutkimuksen eettisyys, joka on toinen puoli tutkimuksen luotettavuudesta. Tutkijan tulee huolehtia siitä, että tutkimussuunnitelma on laadukas, valittu tutkimusasetelma on asianmukainen ja raportointi on hyvin tehty. Näiden lisäksi hyvää tutkimusta ohjaa eettinen sitoutuneisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 111.)

Tutkimus tehtiin opinnäytetyösuunnitelman aikataulua ja huolellisuutta noudattaen. Alkuperäistä aikataulua muokkasi jälkikäteen tullut pyyntö tutkimusluvasta, vaikka varsinaisia henkilötietoja ei tutkimuksessa käsiteltykään. Lupa haettiin ja saatiin Vantaan kunnalta. Tästä johtuen haastatteluja jouduttiin viivyttämään. Ne aloitettiin vasta, kun tutkimuslupa oli saatu, jotta toimittaisiin eettisesti oikein. Hirsjärvi, Remes ja Sarjavaara toteavat (2009, 23-27), että eettiset näkökulmat ovat aina haaste tehtäessä laadullista tutkimusta. Koska tutkija on ollut ulkopuolinen itse tutkittavasta työyhteisöstä tässä tutkimuksessa, mitkään sisäiset tekijät eivät ole päässeet vaikuttamaan ainakaan välittömästi tutkimuksen lopputuloksen objektiivisuuteen. Tutkimuksessa haastatelluille kerrottiin myös avoimesti ja rehellisesti tutkimuksen tarkoitus, sekä kenelle tutkimustyö tehdään. Raportointi tutkimuksesta on tehty harkiten, noudattaen hyviä raportointitapoja. Tutkimus täyttää eettiset kriteerit, jotka tulee ottaa huomioon, noudattaen samalla hyvää tutkimuskäytäntöä. Heikkoutena niin luotettavuudelle, kuin eettisyydelle voidaan pitää, että tutkijoita oli vain yksi. Lisäksi on mahdollista, että haastattelutilanteessa henkilöt kaunistelevat asioita, mutta tutkijalle ei tällainen mielikuva haastatteluiden yhteydessä välittynyt. Tärkeätä on kuvata tutkimuksen toteutus riittävällä tarkkuudella, jolla voidaan vahvistaa sekä luotettavuutta että eettisyyttä.

Mikäli haastattelu toteutettaisiin uudestaan samoilta henkilöiltä, olisivat vastaukset oletettavasti erilaiset, koska muutoksen edetessä vastaajien näkemykset oletettavasti kehittyvät. Mukailen Ruusuvuorta & Nikanderia (2017, 14) työllisyys Hankkeessa ollaan synnytysvaiheessa tai juuri sen jälkeisessä tilassa, jolloin tutkimus tuloksineen on rajattuna nimenomaisesti tähän vaiheeseen. Ajan kuluessa ja tämän kaltaisen uuden toiminnan kehittyessä, tutkimuksen uudelleen tekeminen ei näin voi suoraan antaa vastauksia sen reliabiliteettiin. Tärkeintä reliabiliteetin kannalta tutkimuksessa on aineiston laadukas, objektiivinen, oikeinvalitulla analysointimenetelmällä toteutettu analysointi ja dokumentointi. Lisäksi on tärkeä huomioida tulosten perusteella luodut jatkotutkimusmahdollisuudet ja kehitysehdotukset.

6.3 Haastattelu verkon yli toteutettuna

Haastattelu toteutettiin verkon yli TEAMS-sovelluksen välityksellä käyttäen ohjelman sisäistä tallennustoimintoa. Toissijaisena tallennusmuotona käytettiin älypuhelimien nauhuritoimintoa. Näin pyrittiin varmistamaan tallennuksen säilyvyys tutkimuksen ajaksi. Ilman covid-19 rajoituksia olisi ollut mahdollista myös toteuttaa perinteinen fyysisesti samassa tilassa oleva haastattelu, joka olisi osan haastateltavien kanssa saattanut olla mieluisampi. Todennäköisesti tällä voisi olla vaikutusta vastauksiin, mutta koska verkon ylitapahtuva

viestintä oli haastatelluille kaikille rutiinia, vaikutukset näillä henkilöillä, lienevät vähäiset. Myöskään haastateltavien tavoitettavuuteen ei tässä kohdin paikan päällä tehdyillä haastatteluilla liene olleen merkitystä, verkon ylitapahtuvan haastattelujen tarjoavan kuitenkin joustavamman aikaikkunan.

Ennen haastatteluiden alkua kävin läpi vielä haastattelujen tarkoituksen ja varmistin tarkentavilla kysymyksillä, että kyseinen henkilö oli oikea kutsuttu henkilö. Lisäksi kaikille haastatelluille kerrottiin, että haastattelut nauhoitetaan.

Haastattelut suoritettiin kaikki yksilöhaastatteluina, noin kahden viikon aikana 21.5-07.06.2021, jotta ajallisesti pysyttäisiin suhteellisesti samankaltaisissa asetelmissä. Käytetyssä ohjelmassa on myös sisäinen litterointi toiminto, jota oli tarkoitus soveltaa käyttöön nopeuttamaan litterointiprosessia. Kuitenkaan haastatteluajankohtana suomenkielistä toteutusta ei vielä ollut saatavissa. Koska haastattelut toteutettiin kokonaisuudessaan suomenkielisinä ei tämä mahdollisuus ollut käytettävissä. Siksi litterointiin käytettiin voicetoscript.com palvelua, joka tarjoaa video- tai äänitiedostojen pohjalta luotavan sanallisen dokumentaation. Tämän tuotoksen lisäksi nauhoitukset kuunneltiin vielä erikseen kahdesti läpi ja tarkastettiin näin litteroidut tuotokset. Toisella kuuntelukerralla käytettiin Media Player Classic - ohjelmistoa, jolla haastattelut kuunneltiin vielä neljäsosan hidastetulla nopeudella läpi varmistettiin kirjaamiset.

Pisin haastattelu oli kestoltaan noin tunti ja neljä minuuttia ja lyhyin noin kaksikymmentäkuusi minuuttia. Haastattelun keston vaikutti jonkin verran haastateltavan luonne varsinkin puheliaisuuden osalta. Haastattelut kuunneltiin ja litteroitiin ensin verkkoon tallennetusta versiosta ja tämän jälkeen ladattiin koneelleen.

Puhtaaksi kirjoitettu aineisto, osin valmiiksi kategorisoituna oli laajuudeltaan 55 sivua fontin ollessa Trebuchet MS 10 ja rivivälin 1,5, sisältäen jaottelun haastattelijan ja haastateltavan välillä.

7 Tutkimustulokset ja yhteenveto

Käytin teemahaastattelun pääteemoja osin runkona ja yläviitteinä aineiston analyysille ja litteroinnissa.

Koostin litteroinnin pohjilta keskeisimmät asiat, jotka toistuivat joko suoraan tai epäsuorasti haasteltujen henkilöiden kertomina taulukkoon 1. Taulukossa läpi menevät nuolet kuvaavat asioita, jotka menevät läpi kaikkien vaiheiden ja olivat relevantteja paitsi koetun muutoksen eri vaiheissa niin myös tutkijan näkökulmasta muuten merkittävässä määrin.

Tämä tuo tutkimukselle visuaalisesti helpommin havaittavaa dataa ja auttaa lukijaa havainnoimaan paremmin tutkimusaineistoa. Vaikka haastateltavien joukko oli laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti pieni, oli näiden asioiden esiintuominen analyysin jatkuuettavuuden kannalta luontevaa, sekä ne lisäävät osaltaan validiteettia ja läpinäkyvyyttä (Ruusuvoori & Nikander 2010, 22)

| Teema 1. Lähtökohdat | Teema 2. Vuorovaikutus ja viestintä | Teema 3. Muutostarpeet ja tavoitteet |
|--|--|--|
| Työroolit – yksi vai useampi | Toimivat viestintä kanavat | Viestinnän selkeytys ja vastuutus |
| Viestinnän selkeytys ja vastuutus | Viestinnän selkeytys ja vastuutus | Viestinnän selkeytys ja vastuutus |
| Resurssit | Resurssit | Resurssit |
| Kartoitus osaamistarpeista | Sähköposti – toimivat käytännöt | Tavoitteiden viestintä |
| Mistä organisaatiosta tulee vaikuttavuus | | |

Taulukko 1: Haastatteluaineistossa esiin nousevat pääasiat

7.1 Haastattelulähtökohdat

Kaikki kolme haastateltavaa olivat eri lähtökohdista tulevia todellisia henkilöitä, joiden kokemusvuodet vastaavan kaltaisesta toimesta, palvelusesimies, vaihtelivat suuresti. Anonymiteetin takia ei tarkempaa kuvausta voi tarjota. Sukupuolijakauma oli yksipuolinen, pelkästään naishenkilöitä. Sukupuolijakaumalla ei itse tulosten kannalta pitäisi olla merkitystä ja jakauma edustaa kuitenkin merkittävää osaa kunta- ja julkisen alan työvoimasta. Esimerkiksi Kevan Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2020 -tutkimuksessa vastaajista oli seitsemänkymmentäseitsemän prosenttia (77%) naisia.

Koska muutokset alkoivat Covid-19 aikana tulla, esiin myös haasteellisuus henkilökohtaiseen kohtaamiseen työntekijöiden kanssa. Viestinnällisesti tästä kumpuaa ongelma, että asioita on saattanut jäädä ja jäädä piiloon, jotka haittaavat mahdollisesti tekemistä myöhemmin. Tässä kohdin varmasti isoimmat ongelmat tulevat väkisin esiin, mutta käytännön toteutuksiin tai päivittäiseen toimintaan vaikuttavia pienempiä asioita jää tulematta esille, millä on

vaikutusta esimerkiksi työntekijöiden työhyvinvointiin. Työntekijöiden työhyvinvointi taas saattaa vaikuttaa negatiivisesti pysyvyyteen.

Kaikki haastatellut kokivat itse sopeutuneensa melko hyvin vallinneeseen tilanteeseen ja olivat yhtä mieltä siitä, että onnistuessaan itse hanke on kokonaisuudessaan yhteyskunnan kannalta hyvä ja sitä kannattaa edistää.

Tutkimuksen alkaessa ja vielä päättyessäkin tulkitsen hankkeen olevan suhteutettu ADKAR-malliin jossain vaiheiden kaksi, Concept & Design ja Implementation välissä. Uusia toimintatapoja on luotuna, mutta edelleen ollaan vaiheessa, jossa koulutetaan henkilöstöä uusiin tapoihin. Osittain tämä johtuu myös vallitsevasta henkilöstövajeesta ja vaihtuvuudesta henkilöstössä, haastaessa erityisesti esihenkilöasemassa olevat palveluesimiehet, kun työntekijöiden valmiudet muutoksiin voivat olla hyvin erilaiset. Valmistautumista hankkeeseen on haitannut jonkin verran tietosuojalakien tulkinnot, jolloin ennen kuin kokeilu virallisesti alkoi kaikkea tietoa ei jaettu kaikkien osapuolien kesken.

7.2 Viestintämahdollisuudet ja vuorovaikutus

Haastatetuilla henkilöillä kaikilla korostui, että halua olisi hoitaa paremmin henkilöstölle suunnattua viestintää, mutta aikaa yksinkertaisesti siihen ei ole erilaisten päivittäisten toimintojen rinnalle. Osa on ollut toteuttamassakin käytettyjä viestintämateriaaleja johtuen erilaisista kaksoisrooleista, joita haastatelluilla oli.

Arvioitaessa viestinnän onnistumista kokonaisuudessaan kouluarvosanoin 4-10, muodostui keskiarvoksi 6,33. Tässä oleellista oli, että haastateltavat, joilla oli useampi eri rooli ja tulivat kuntapuolelta, kokivat viestinnän onnistuneen paremmin, vaikka varauksettoman tyytyväisiä ei oltu.

Teams-järjestelmä, joka tarjoaa pilvipalveluina tiedostojen jakamista sekä mahdollistaa kalenterin ja verkon yli toteutettavien kokousten pidon, koettiin pääosin toimivana viestintäkanavana. Mainittuina perusteina olivat helppo tarkistusmahdollisuus, onko joku henkilö avannut esimerkiksi jonkin yhteisesti jaetun materiaalin, ja tiedon helppo jäsennelty jakaminen. Kuitenkin huomioitiin myös, että mikäli ohjelma ei ole hallussa tai sen käyttöä ei ohjata tieto helposti hukkuu.

Sähköpostiviesteistä sen sijaan koettiin, että niitä tulee yksinkertaisesti liikaa ja jäsentymättömänä. Yksi haastatelluista henkilöistä mainitsi kuormittavat viestit, pitkät ja useita liitteitä sisältävät, jota kuitenkaan ei ole jäsennelty mitenkään, vaan käytetään massatiedottamiseen. Sähköposteissa ei ole ainakaan kaikilta osin noudatettu teoriaosuudessa mainittuja hyviä käytäntöjä. Hieman jäsentymättömyyttä sivuten palautetta

tuli, että kokeneille tekijöille oli ollut koulutusta, joka aliarvioi heitä työntekijöinä ja mikä oli koettu ajantuhlaukseksi ja näin turhaksi viestinnäksi.

Tiedon ja viestinnän jäsentymättömyys, pirstaloituminen ja tiedon hallinta nousivat ongelmina esiin. Tuotetut materiaalit koettiin pääosin hyviksi, mutta ongelmana niiden nopea vanheneminen ja päivitysvastuun puuttuminen. Tietynlainen vastuunjaon selkeyden puute koettiin myös haitallisena.

Kuten on jo mainittu, muutosten alkaessa covid-19 aikana on tällä ollut vaikutusta viestintään työntekijöiden kohtaamisen painottuen etäkohtaamisiin. Viestinnällisesti tästä kumpuaa ongelma, että asioita on saattanut jäädä ja jää piiloon, mikä haittaa mahdollisesti tekemistä myöhemmin. Palveluesimiesten on hyvin haasteellista havainta non-verbaalista viestintää etänä, vaikka käytössä olisikin jatkuvasti videokuvaa. Tässä kohdin hanketta varmasti isoimmat ongelmat tulevat väkisinkin esiin, mutta käytännön toteutuksiin tai päivittäiseen toimintaan vaikuttavia pienempiä asioita jää tulematta esille, millä voi olla vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin.

Huoliksi muodostui kokonaan uusien tai ainakin esihenkilölle uusien työntekijöiden ottaminen sisään ja heidän kanssaan viestiminen. Tunnejohtamiseen ei kukaan kokenut löytäneensä parasta ratkaisua johtuen etätyöskentelystä ja suuresta työmäärästä. Tunnejohtamisen puutteella voi olla huomattavaakin vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen työhön. Lisäksi haastateltavista yksi tai useampi oli nostettu esimiesrooliin kokeilun alkaessa, joten johtamisvalmiudet eivät voineet vielä olla tehtävän vaatimalla tasolla, vaikka käytännöntyön osaamista toisaalta olisikin ollut ehkä enemmänkin kuin muilla.

Merkittävää oli myös, että mitattavista tavoitteista omavalmentajille haastattelijat eivät kokeneet vielä viestinnän olevan ajankohtaista. Yleisellä tasolla haastatellut kokevat, että ylemmän tason tavoitteet ovat tiedossa, mutta yksilöllistä tietoa sekä tavoitteiden asetantaa tulisi vielä johtaa. Etenkin viestintä omavalmentajille yksilötasolla olisi tärkeää saada kuntoon, jotta suuntaus ohjaavampaan toimintaan saavutetaan. Toisaalta koettiin, että osa henkilöistä ovat hyvin tietoisia ja itseohjautuvia, mikä helpottaa palveluesimiestyötä, mutta ei tietenkään poista viestintävastuuta.

8 Kehityskohteiden tunnistus, kehitysideat ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Työntekijöiden vaihtuvuus ja vanhojen tekijöiden poistuminen viittaa ainakin osittain muutosviestinnän puutteellisuudesta. Pontevan (2012, 107-108) mukaan osallistamisella voidaan työntekijöitä sitouttaa muutokseen ja edistää näin sen etenemistä. Haastatteluissa tuli ilmi, että viestinnän rakenteita tulisi parantaa ja suodatusta kohdentaa paremmin.

Tiedon paljous saa aikaan tiedon katoamista, varsinkin kun tiedot ovat osin hieman jäsentämättöminä.

Sähköpostia tuli kaikille vastaajille heidän näkemyksensä mukaan liikaa ja sen käyttöä viestintäkanavana pitäisi tarkastella tai ainakin jalostaa. Tarpeettomia viestejä ja niitä, joita lähetetään vain varmuuden vuoksi, tulisi välttää. Viestien tulisi olla muodoltaan selkeitä aina otsikoinnista lähtien ja kohdistaa aina vastaanottajakunnalle. Massiivisia useita aiheita ja liitteitä sisältäviä viestejä ei ole mielekästä lähettää sähköpostitse vaan käyttää muita kanavia tai vaihtoehtoisesti pilkkoa asiat selkeisiin teemoihin ja lähettää jäsenryhmittäin. Lisäksi olisi oleellista kohdistaa viestintä aina vastaanottajille, mikä heille viestissä on merkityksellistä.

Teamsin viestintäkanavana kokivat haastatellut hyväksi ja tulisi tarkastella mahdollisuutta hyödyntää tuota kanavaa monipuolisemmin. Hyvä tietojen organisointi on tässäkin kanavassa tärkeää, ettei tieto pirstaloitu liikaa ja tule hankalaksi löytää, jos useampi henkilö muokkaa esimerkiksi materiaaleja. Materiaalien helpon jakamisen ja muokkaamismahdollisuuden ollessa tarjolla näitä kannattaisi myös hyödyntää, mutta samalla sopia niihin selkeät toimintaohjeet. Yammerista ei kukaan puhunut, joten sen tarpeellisuutta ja soveltuvuutta organisaatioon voi miettiä. Mikäli organisaatio uusiutuu merkittävästi ja Yammerin tarjoamaan työyhteisön sosiaalista mediaa halutaan edistää esimerkiksi sitouttamiseen, tulee sille luoda käyttöönotto strategia ja mitä asioita siellä halutaan viestiä. Pelkkä olemassaolo ei riitä.

Viestinnän tiedonhallintaan ja koordinointiin tulisi myös keskittää resurssia riittävästi ja vastuuttaa sen ylläpito esimerkiksi viestintäkoordinaattorin roolilla. Tällä toimella voitaisiin selkeyttää myös viestinnän linjauksia, etenkin missä viestintäkanavissa mitään tietoa tulisi viestiä. Haastattelussa tuli ilmi, että osa kuntakokeilun intranetsivustojen tiedoista oli jo vanhentunutta, mikä toki tämän tyyppisessä kehityshankkeessa ei ole poikkeuksellista. Kokonaiskuvaa informaatiosta ja tiedoista tulisi kuitenkin hallita organisoitumalla. Esihenkilöiden työmäärän noustessa esiin tulisi tarkastella myös, onko tehtäviä, mitä voitaisiin lopettaa ja varmistaa, ettei ole käytössä vanhentuneita käytäntöjä, jotka ovat mahdollisesti jopa tarpeetonta työtä. Viestinnällä on tässäkin merkittävä rooli.

Kaikilla näillä tekijöillä voi olla mahdollisuus vaikuttaa työntekijöiden pysyvyyteen, minkä haastattelijat toivat esille haasteena onnistumiselle. Liian vajaan työvoimamäärällä hankkeeseen lähteminen haittaa merkittävästi onnistumisen mahdollisuutta ja lisää mahdollista kierrettä, että pysyvyyttä ei saada työntekijöihin. Tämä koskee sekä palvelusesimiehiä, että heidän alaisuudessaan toimivia omavalmentajia. Esihenkilöiden kohdalla useamman eri roolin vetäminen ei muutostilanteessa ole kannattavaa, koska se rasittaa heitä ja estää heitä onnistumasta työssään suuren työmäärän vuoksi ainakin osan työn painoalueista kärsivästä tilanteesta. Mitkä osa-alueet kärsivät, vaihtelevat luultavimmin

henkilökohtaisten lähtötilanteiden, ominaisuuksien ja osaamisen mukaan. Ainakin tilapäisenä ratkaisuna voisi harkita jonkinlaisia työpaikkakouluttajia omavalmentajille, jotka varmistaisivat uusien henkilöiden sujuvan sisään ajon toimien heille opastajina ja tarvittaessa tukifunktiona, toki yhdessä palveluesimiehen kanssa. Tällä autettaisiin suoraan myös esihenkilöiden tarvetta viestiä jotain puhtaasti substanssiosaamista tai käytännönohjeita uusille henkilöille. Tämä ei tarkoita, että esihenkilöiden vastuu poistuisi, mutta hänellä jäisi ehkä enemmän harjaannuttaa tekijöitä näkemään esimerkiksi organisaation tahtotilaa ja tarjota keskustelevalle viestinnällä näkymää tulevaan.

Järjestelmiin liittyen kartoitus henkilöstön osaamisesta etukäteen erilaisten ohjelmistojen ja järjestelmien käytöstä olisi tarpeellista, jotta ehkäistävissä olevilta turhilta tekniikan käyttämiseen liittyviltä ongelmilta välttyttäisiin. Haastateltavien ikä ei tutkimuksessa ollut merkittävässä roolissa, eikä niitä anonymiteetin takia voitu tuoda esille. Kuitenkin mahdollisissa uusissa hankkeissa on hyvä huomioida ikärakennetta, koska se voi vaikuttaa uuden omaksumiseen koskien niin palveluesimies-rooleja kuin omavalmentaja-rooleja.

Lakiasiat tulisi selvittää mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, ettei tietoa tarvitse turhaan teknisen muodollisuuden takia pitää organisaatorajojen takia piilossa. Tämän tutkija ja haastellutkin tunnistavat mahdollisuudeksi. Tämä toki saattaa vaatia lakitekniisiäkin muutoksia, mikäli kokeilua alettaisiin toteuttamaan uutena pysyvänä mallina. Ongelmalliseksi asian tekee esimerkiksi tietosuojalakien tulkinnat, jotka ovat merkityksellisiä asioita, joista päätäntävalta on kuitenkin tämä organisaation ulkopuolella. Viestintä ja tiedon saanti tulisi varmistaa riittävin siihen ohjatuin resurssein. Tässä tutkimuksessa kohdistuen palveluesimiehiin tulisi heidän työmääränsä ja tehtävänsä tarkistaa niin, että olisi mahdollista hoitaa viestintää hallitusti ja keskittyä muutosvaiheissa varmistamaan henkilöstön tiedonsaanti, sekä sen jalkauttaminen ymmärrettävässä muodossa. Pelkkä tiedon jakaminen tai välittäminen ei riitä, vaan sen tulee olla henkilön toimeen soveltuvassa muodossa.

Tähän asiaan liittyen eri puolilta tulevien tiimien integroimista tulisi edistää mahdollisimman aikaisessa vaiheessa esimerkiksi erilaisilla esittelykierroksilla, jolloin pystyttäisiin luomaan yhteyksiä ja saamaan kasvoja nimille. Nämä tulisi alkuvaiheessa mieluiten pyrkiä järjestämään fyysisesti läsnä olevissa tilaisuuksissa, sillä verkon yli ei välttämättä aina välity kaikki tieto sellaisena, miten toivottaisiin. Lisäksi teknisten seikkojen takia saattaisi jokin kysymys tai vastaava jäädä tulematta esille. Kun tiimien vuorovaikutukseen luodaan pohjaa hyvissä ajoin, on sujuvampi yhteistekeminen heti alkuvaiheessa paremmin saavutettavissa.

LEAN ajattelun Kanban-taulu hyvin ohjeistettuna niin virtuaalisena kuin fyysisenä voisi auttaa hahmoittamaan ja roolittamaan asioita, joiden kanssa täytyy vielä edetä. Kanban-taulun perimmäinen tarkoitus on visualisoida työn kulkua selkeästi nimetyillä sarakkeilla (Hietaniemi

2020). Parhaimmillaan se voisi myös yhdistää eri tiimejä toimimaan paremmin yhteen. Käyttöön otossa selkeä ohjaus on avainasemassa.

Mahdolliset jatkotutkimukset kannattaisi suunnata jo lopettaneiden ja mahdollisesti uusien lopettavien työntekijöiden Exit-kyselyyn, jossa selvitettäisiin lopettamispäätösten taustoja etenkin viestintänäkökulmasta. Näitä tutkimustuloksia tulisi hyödyntää mahdollisimman pikaisesti tilanteen parantamiseksi, jotta kuntakokeiluhankkeella olisi mahdollisuus onnistua kehittyä eteenpäin.

Tutkimuskysymykset tältä osin voisivat olla esimerkiksi: mitkä olivat merkittävimmät syyt työsuhteiden päättämiseen ja kuinka henkilöt kokivat entisen työnsä.

Näiden lisäksi olisi mahdollisesti tutkittava esihenkilöiden työmäärää ja etenkin kaksoisroolien vaikutusta heidän työskentelyynsä, mikäli tällaisia roolituksia yhä halutaan ylläpitää. Roolit asettavat osin eriarvoiseen asemaan samoja tehtäviä suorittavat henkilöt, jolloin esimerkiksi linjaorganisaatiomaisesti toimittaessa on riski, että roolitus unohtuu ja saattaa syntyä tietoaukkoja.

Tutkimuksen uudelleen tekeminen, mahdollisesti useamman tutkijan ja haastateltavan voimin saattaisi myös tuoda uutta perspektiiviä, mikäli se toteutettaisiin esimerkiksi 2024, jolloin, kuten jo todettua, TE-palveluiden on tarkoitus siirtyä kuntien tai useamman kunnan muodostamille yhteistoiminta-alueelle hoidettavaksi.

9 Pohdinta

Tutkimusta tehdessäni oli aluksi itselleni tähdennettävä, miten todennan validiteetin ja reliabiliteetin. Niiden selkiytyessä tutkimuksen tekeminen helpottui. Etenkin laadullista tutkimusta tehtäessä näiden selkeyttäminen tuntui haastavammalta, kuin mitä olisi oletettavasti ollut tehtäessä kvantitatiivista tutkimusta, jossa molemmat on helpompi todentaa. Tutkimuksen ollessa mielenkiintoinen oli ajoittain haastavaa rajata tutkimusta, kun tutkittavaa olisi riittänyt varmasti useampaankin tutkimukseen. Oman työelämän tuomat haasteet, muun muassa organisaatiomuutoksen osuessa opinnäytetyön teon ajanjaksolle, hidastivat tutkimuksen valmistumista merkittävästi. Haastavaa oli lisäksi itsestä riippumattomien asioiden, kuten tutkimusluvan saaminen, mikä osin viivästytti tutkimusta alkuvaiheessa. Haastattelujen sopiminen palvelusesimiesten kanssa ei ollut kovin helppoa heidän työmääränsä takia ja suoran kalenterinäkömän puutumisen takia.

Toimeksiantajalta saatu luotto ja vapaat kädet työntekemiseen olivat työn tekemisen kannalta hyvin mieluisia asioita. Koin, että näin pääsin hyödyntämään parhaiten omaa ammatillista osaamistani ja useamman vuoden esihenkilökokemustani, jossa eriasteiset

muutokset ovat olleet enemmän sääntö kuin poikkeus. Reflektoin omaa toimintaani tutkimusta tehdessä ja havainnoin monen osa-alueen esimerkiksi etäjohtamisen osalta olevan hyvällä mallilla. Sähköpostien ja yleisesti viestien kirjoittamiseen sain vielä lisää informaatiota, joita tulen hyödyntämään jatkossa. Opponoidessani huomasin myös, miten en ollut havainnoinut olevani tiedonsaannin kannalta lähes etuoikeutetussa asemassa, kun ympärillä pääkaupunkiseudulla on useita kirjastoja käytettävissä verrattaessa pienempiin alueisiin. Niinpä pyrin hyödyntämään materiaaleja laajasti.

Hanke on saanut kohtuullisesti mediahuomiota, ilman koronaa mahdollisesti enemmänkin olisi saanut. Kritiikkiä on tullut esille mediaankin, esimerkiksi Vantaan Sanomien artikkelissa (16.10.2021), jossa Tuovinen raportoi ongelmista työmäärässä ja itse työssä. Samaa käydään hieman kattavammin läpi myös Salomaan artikkelissa (HS 3.11.2021), jossa avataan vallinnutta resurssivajetta. Osittain nämäkin tukevat omia havaintojani, kun olen pidemmän ajanjakson päässyt seuraamaan hankkeen etenemistä.

Toivon tutkimuksen hyödyttävän mahdollisesti jossain määrin käynnissä olevaa hanketta ja mahdollisia tulevia hankkeita. Kuten jo on todettu, pidän kuntakokeiluhanketta itsessään relevanttina uudistustoimena. Toivon myös, että mahdollisia laajennuksia myöhemmissä vaiheissa kattamaan kokonaisvaltaisesti palveluita. Aloittaessa uutta kuntakokeilua tai uudistaessa työllisyystoimintaa voisi tutkia, mitä muita yhteiskunnallisia toimijoita olisi uudistuksessa huomioitavissa. Työllisyyden kuntakokeiluissa tehdään tärkeää työtä, joissa reformoidaan suomalaisen yhteiskunnan perustoimintoja.

Lähteet

Painetut

Alasuutari, P. 2011 Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Airikoski, J. & Sallinen M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle: Johda muutos taitavasti. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Haapakoski, K. Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä Etänä seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent

Hiatt, Jeffrey M 2006. ADKAR: a model for change in business, government and our community. Prosci Research, Fort Collins, Co.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 15. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Juholin, E. 2013. Communicare!: Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Helsinki: Management Institute of Finland

Juholin, E. 2017. Communicare!: Viestinnän tekijän käsikirja (7. painos). Turenki: Infor

Kamensky M. 2014. Strateginen Johtaminen. Helsinki: Talentum

Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä- Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy- Juvenes Print.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja 234. Suomen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaatioin menestystekijänä - kehittämisohjelman laatiminen. Viro: Printon.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 3., uudistettu painos. Keuruu: Edita.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos: avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Otavan kirjapaino. Keuruu.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WSOY.

Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. Helsinki: Sanoma Pro

Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmä viidakon raivaajat-perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: Johtamistaidon opisto.

Ruusuvuori, J. & Nikander, P. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.

Ruusuvuori, J. & Nikander, P. 2017. Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa Hyvärinen, M. Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino

Skoludova, J. & Horakova, L. 2016. The impact of motivating and stimulating generation y employees on company performance.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.

Zachary, Lois. J. 2005. Creating a mentoring culture. San Fransisco: Jossey-Bass.

Sähköiset

Eskola, K. Ellun Kanat. 2020. Sisäinen viestintä moukaroi siilot ja luo työlle merkityksen. Viitattu 19.4.2021

<https://ellunkanat.fi/nakemys/artikkelit/sisainen-viestinta-moukaroi-siilot-ja-luo-tyolle-merkityksen/>

HE 51/2017. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi julkisten työvoima- ja yrityspalveluiden alueellista tarjoamista ja työelämäkokeilua koskevasta kokeilusta. Viitattu 19.2.2021.

https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/KasittelytiedotValtiopaivaasia/Sivut/HE_51+2017.aspx

Hietaniemi, J. Gofore. 2020. Blogi. Mikä on Kanban. Viitattu 1.12.2021.

<https://gofore.com/mika-on-kanban/>

Hilden, K. Mitä sisäinen viestintä on ja miksi sinun pitäisi välittää siitä. Viitattu 19.4.2021

<https://www.linkedin.com/pulse/mit%C3%A4-sis%C3%A4inen-viestint%C3%A4-ja-miksi-sinun-pit%C3%A4isi-v%C3%A4litt%C3%A4k%C3%A4-kaisa-hilden/>

Jyväskylän Yliopisto. Viitattu 16.4.2021

<https://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/ryhmaviesti/vuorovaikutus/viestinta/nonverbaalinen.html>

Keravan kaupunki. Kerava ja Vantaa haluavat yritykset ja asukkaat mukaan yhteistyöhön työllisyysasioissa. Viitattu 9.3.2021.

<https://kerava.fi/ajankohtaista/uutiset/Sivut/Kerava-ja-Vantaa-haluavat-yritykset-ja-asukkaat-mukaan-yhteisty%C3%B6h%C3%B6n-ty%C3%B6llisyysasioissa.aspx>

Keva. Julkisen alan työhyvinvointi 2021. Viitattu 7.11.2021.

<https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/tyoelamapalvelut/julkisen-alan-tyohyvinvointi-2020-raportti.pdf>

Kuntaliitto. Kuntakokeilu 2012-2015. Viitattu 5.4.2021

<https://www.kuntaliitto.fi/elinvoima-ja-tyollisyys/tyollisyys/tyollisyyskokeilut/kuntakokeilu-2012-2015>

Kuntaliitto. Kuntakokeilu 2012-2015 Loppuraportti. Viitattu 9.4.2021

https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Kuntakokeilu_loppuraportti_3.pdf

Kuntaliitto. Alueelliset työllisyyskokeilut 2017-2018. Viitattu 3.4.2021

<https://www.kuntaliitto.fi/elinvoima-ja-tyollisyys/tyollisyys/tyollisyyskokeilut/tyovoima-ja-yrittajien-tyoelamapalveluiden-alueelliset-kokeilut>

Laaksoharju, S. 2020. Ite wiki. Microsoft Teams-käyttäjät yhä kasvussa - Pandemia tehnyt etäkokouksista arkipäivää. Viitattu 19.4.2021.

<https://www.itewiki.fi/blog/2020/11/microsoft-teams-kayttajat-yha-kavussa-pandemia-tehnyt-etakokouksista-arkipaivaa/>

Leino, R. 2019. Omavalmentajien kokemuksia Pirkanmaan työvoima- ja yrityspalveluiden alueellisesta kokeilusta. Opinnäytetyö. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Viitattu 31.3.2021

<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201903143042>

Melisma, T. 2020. Mitä on hyvä muutosjohtaminen? Viitattu 18.4.2021

<https://www.salesforce.com/fi/blog/2020/mita-on-muutosjohtaminen.html>

Microsoft. Yammer. Viitattu 17.5.2021.

<https://support.microsoft.com/fi-fi/office/yammer-yrityksen-yhteis%C3%B6palvelu-5a72290d-725b-4c19-af48-599207d16b47>

Ollila, S. 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveystieteiden julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisen ulottuvuudet ohjauksellisena näkökulmana.

Vaasan yliopisto. Sosiaali- ja terveyshallinnon yksikkö. Acta Wasaensia 156. Väitöskirja.
<http://urn.fi/URN:ISBN:952-476-129-7>

RajatOn. 2015. Tutkijan ABC. Viitattu 3.4.2021
<https://rajatontatiedekasvatusta.wordpress.com/tutkijan-abc/#KIRJALLISUUSKATSAUS>

Repo, S. ,Ravantti, E. & Pääkkönen, R. 2015. Johda tuottavasti - OPAS TYÖHYVINVOINNIN JA TUOTTAVUUDEN LISÄÄMISEKSI ESIMIESTYÖN KEINOIN. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 18.4.2021.
http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/sivut/johda_tuottavasti.aspx

Sairanen Consulting. Itseohjautuvuus työelämässä. 2020. Viitattu 15.4.2021
<https://www.sairanen.fi/blogi/itseohjautuvuus-tyoelamassa>

Salomaa, M. Helsingin Sanomat. 2021. Viitattu 11.11.2021
<https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000008360233.html>

TE-Palvelut. 2021. Viitattu 9.3.2021.
https://www.te-palvelut.fi/te/fi/nain_asioint_kanssamme/te_palvelut/tyollisyyden_kuntakokeilut/index.html

Tietokeskus. 2019. Nevalainen, J. SharePoint Onlinen seitsemän hyödyllisintä toimintoa. Viitattu 17.5.2021.
<https://www.tietokeskus.fi/blogi/sharepointin-seitseman-hyodyllisinta-toimintoa/>

Tuominen-Tolonen, M. 2018. Työllistymistä edistävä monialainen yhteispalvelu (TYP) sosiaalityöntekijän näkökulmasta. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Viitattu 17.4.2021.
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201801261137>

Tuovinen, P. Vantaan Sanomat. 2021. Viitattu 1.11.2021.
<https://www.vantaansanomat.fi/paikalliset/4332182>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Viitattu 25.3.2020
[HTK_ohje_2012.pdf \(tenk.fi\)](#)

Työ- ja elinkeinoministeriö a. 2021. Viitattu 5.4.2021
<https://tem.fi/tyollisyyskokeilut>

Työ- ja elinkeinoministeriö b. 2021. Viitattu 2.11.2021

<https://tem.fi/-/te-palvelut-siirtyvat-kunnille-vuoden-2024-aikana-ministerityoryhma-linjasi-valmistelun-periaatteista>

Työterveyslaitos. 2020. Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet. Viitattu 7.3.2021.

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/mielekkaan-organisaatiomuutoksen-periaatteet/>

Vantaa kaupunki. 2021. Vantaan työllistämistuki yrityksille. Viitattu 9.4.2021.

https://www.vantaa.fi/hallinto_ja_talous/tyo_ja_elinkeinot/palvelut_tyonantajalle/tyollistamistuki_yrityksille

Vantaan kaupunki. 2019. Ohjeita ja lisämateriaalia johtamisjärjestelmäkuvauksen laatimiseen. Viitattu 16.4.2021

https://www.vantaa.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/vantaa/embeds/vantaawwwstructure/153758_Vantaan_kaupunki_muutoshanke_johtamisjarjestelmakuvaus_ohjeet_ja_taustamateriaali.pdf

Varma. 2020. Tietoa työkyvystä. Työn murros ja työkyky - näkökulmia ja välineitä työkykyjohtamisen tueksi. Viitattu 30.3.2021.

<https://www.varma.fi/globalassets/tyonantaja/tyokykyjohtaminen/tietoa-tyokyvysta-tyonmurros-ja-tyokyky.pdf>

MTL. Virkala, T. Sisäinen viestintä on tärkeämpää kuin ulkoinen. Viitattu 19.4.2021

<https://mtl.fi/blogi/sisainen-viestinta-on-tarkeampaa-kuin-ulkoinen/>

Vuori, J. Tietoarkisto. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Laadullinen sisällönanalyysi. Viitattu 29.4.2021

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>

Yammer. Viitattu 17.5.2021

<https://www.yammer.com/?locale=fi-FI>

Julkaisemattomat

Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus. 2020. Powerpoint-esitys. Laurea Ammattikorkeakoulu. Viitattu 15.6.2021

Vantaan ja Keravan työllisyyden kuntakokeilun tavoite ja tahtotila. Powerpoint-esitys. Vantaa ja Keravan työllisyyspalvelut, Kokeilutoimisto. Viitattu 2.11.2021

Vantaan ja Keravan työllisyyden kuntakokeilun viestintä ja vuorovaikutus. 2021. Powerpoint-esitys. Vantaa Kerava kuntakokeilu. Viitattu 15.6.2021

Vantaan ja Keravan työllisyyden kuntakokeilun perehdytys. 2021. Verkkoluento. Vantaa Kerava kuntakokeilu. Viitattu 15.6.2021

Vantaan ja Keravan työllisyyden kuntakokeilu. 2020. Tehtäväkuvat - TE-toimistolle toimitetut. Viitattu 19.10.2021

Kuviot

| | |
|---|----|
| Kuvio 1: Työkokeilunasiakas, TE-Palvelut 2021 | 11 |
| Kuvio 2: Virallisesti käytössä olevat viestintäkanavat. (Haastattelut, Vantaa-Kerava kuntakokeilu. 2021) | 15 |
| Kuvio 3: Kübler-Ross muutos käyrä. 1969. | 17 |
| Kuvio 4: ADKAR mallin eteneminen. | 18 |
| Kuvio 5: Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen avattuna (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018, 110-111) | 22 |

Taulukot

| | |
|--|----|
| Taulukko 1: Haastatteluaineistossa esiin nousevat pääasiat | 25 |
|--|----|

Liitteet

| | |
|--|----|
| Liite 1: Teemahaastettelu kysymysrunko, julkaisuseminaarin dia..... | 40 |
| Liite 2: Tutkimuksesta nousseet tärkeimmät kehitysideat, julkaisuseminaarin dia..... | 41 |

Liite 1: Teemahaastattelu kysymysrunko, julkaisuseminaarin dia



- **Teema 1. Lähtökohdat**
Mitennäetmiksikuntakokeilu tehdään
-Miten koetsen, milloin saittietää asiasta miten uusi normaalion alkanut miten itse olet sopeutunut
- **Teema 2. Vuorovaikutus ja viestintä**
-Onko viestintä ollut millaista arvioida viestintä mahdollisuuksien viestinnällä, onko viestintä tavoittanut ovatko koulutusmateriaalit hyviä, ovat viestintäkeinot sinulla hallussa onko viestittäväksi selkeitä vai tarvitseeko niitä omavalmennajille vai erikseen oletko onnistunut tavoittamaan kouluarvosanoissa 4-10, mitä kaipaisit kaikilla lae oletko miten johdantunnetta oloja, mitä kavavia viestintää käytät mitkä ovat sinusta parhaat viestintäkanavat
- **Teema 3. Muutostarpeet ja tavoitteet**
Mitä muuttaisit tai mitä tarvitsit onnistuaksesi tavoitteissa
-Ovatko tavoitteet selkeitä onko tavoitteista viestittävissä oletko miten viestintätoimilaisille onko jokin jäänyt epäselväksi onko jokin kanava parempi tarvitaanki jotain uusia (viestintä)kanavia

Liite 2: Tutkimuksesta nousseet tärkeimmät kehitysideat, julkaisuseminaarin dia



Tutkimuksesta nousseet kehitysideat

- Sähköposti säännöt
- Viestintäkoordinointi
 - viestintäkoordinaattori vastaamaan tiedon ajantasaisuudesta
 - yhteiset pelisäännöt mihin ja mitä tietoa
 - toimivien kanavien vahvistaminen, turhien karsiminen
- Resurssit – kokonaisvaltaisesti
- Osaamiskartoitus -> työpaikkakouluttaja rooli?

