

**” MUUTEN TOIMITAAN SISÄISESSÄ VIESTINNÄSSÄ  
SOVITTUJEN MARSSIJÄRJESTYSTEN MUKAAN ”**  
**Organisaation viralliset viestintäkanavat julkisissa sosiaali- ja  
terveydenhuollon organisaatioissa**

Kristina Lamberg

Pro gradu -tutkielma

Terveyshallintotiede

Itä-Suomen yliopisto

Sosiaali- ja terveysjohtamisen lai-  
tos

Kesäkuu 2013

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO, yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta  
Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos, terveyshallintotiede

LAMBERG KRISTINA, ” MUUTEN TOIMITAAN SISÄISESSÄ VIESTINNÄSSÄ  
SOVITTUJEN MARSSIJÄRJESTYSTEN MUKAAN ” Organisaation viralliset vies-  
tintäkanavat julkisissa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa

Pro gradu- tutkielma, 77 sivua, 2 liitettä (4 sivua)

Tutkielman ohjaajat: YTT Vuokko Niiranen, YTM Mari Koivistoinen

Kesäkuu 2013

---

Avainsanat: johtaminen, viestintä, organisaatio

Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella kunnan sosiaali- ja terveydenhuollossa työskentelevien johtajien virallisia viestintäkanavia. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää tunnistavatko johtajat työssään organisaationsa virallisia viestintäkanavia ja miten eri tasojen johtajat hahmottavat nämä viralliset viestintäkanavat.

Tutkimus on lähestymistavaltaan kvalitatiivinen. Empiirinen aineisto koostuu kyselystä, joka toteutettiin kahdellesadallennekjälle eri tason johtajalle ja tutkimusorganisaatioiden viestintää koskevista dokumenteista. Aineisto on saatu tutkimuksen käyttöön Itä-Suomen yliopiston JOHTAVAT-tutkimusprojektista, jonka osana tutkimus on. Dokumenttiaineisto on kerätty organisaatioiden internetsivustoilta. Kyselyaineiston analyysissä käytettiin sekä kvantitatiivisia että kvanlitatiivista menetelmiä. Dokumenttiaineiston analyysissä käytettiin deduktiivista sisällön analyysiä.

Tutkimuksen mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon johtajat kuntasektorilla tunnistavat monipuolisesti organisaationsa virallisia viestintäkanavia. Viralliset viestintäkanavat näyttävät johtajille viestinnän välineinä, viestintävastuina ja viestinnän sisältöinä. Sähköinen viestintä oli viestinnän välineistä yleisintä. Viralliseksi viestinnäksi nimettiin myös sosiaalinen media. Viestintävastuissa ja viestinnän järjestämisessä on piirteitä integroituneesta ja erikoistuneesta viestinnästä, jolloin vastuussa ovat sekä koko organisaation johto että palvelualueiden johtajat. Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että eri tasoilla työskentelevien johtajien viestintäkanavat eroavat toisistaan. Lähijohtajien viestintäkanavat liittyvät enemmän sisäiseen viestintään. Keski- ja strategisen johdon viestintäkanavat puolestaan liittyvät vastuiden määrittelyyn ja kokonaisvaltaisemmin viestintää sekä organisaatiosta ulos että organisaation sisällä. Viestinnän sisällöistä eri asioiden tiedottaminen nimettiin useimmiten.

Tutkimukseni johtopäätöksenä on että sosiaali- ja terveydenhuollon johtajat tunnistavat hyvin velvollisuutensa tiedottaa organisaationsa virallisista asioista. Rajanveto virallisten ja epävirallisten viestintäkanavien välillä on muuttunut viestintäkanavien monipuolistuessa. Samoin jako sisäiseen ja ulkoiseen viestintään on murroksessa viestinnän reaaliaikaisuuden vuoksi. Jatkotutkimusaiheina tutkimuksen perusteella voisivat olla johtajien vuorovaikutteisen viestinnän tarkastelu suhteessa kuntalaisiin sekä viestintäkanavien merkityksellisuuden tarkastelu.

UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND, Faculty of Social Sciences and Business Studies

Department of Health and Social Management, Health Management Sciences

LAMBERG KRISTINA: "INTERNAL COMMUNICATION WE OTHERWISE ACT WITH AGREED MARCHING ORDER" How leaders see official communication channels in public sector's organizations in social- and healthcare

Master's thesis, 77 pages, 2 appendices (4 pages)

Advisors:                      Professor, PhD Vuokko Niiranen  
   PhM Mari Koivistoinen

June 2013

---

Keywords: leadership, communication, organisation

The purpose of this study was to examine the social welfare and healthcare leaders' official channels of communication. Aim of the study was to determine how leaders recognize official communication channels in their work organization and how official communication channels differ from different managerial levels.

This is a qualitative research. The empirical material consist a survey, which was carried out for two hundredfour leaders in different managerial levels and the research on organisational documents. The survey data are obtained from the Survey in the University of Eastern Finland JOHTAVAT project. This research is part of the project. Documentary data were collected by the organizations' websites. Data from survey was analyzed both quantitative and qualitative methods. Documents were analyzed using deductive content analysis.

According to the study of social and health care leaders in the municipal sector recognize official communication channels in multiple ways. The official channels of communication appear as a means of communication, responsibilities of communication and the content of the message. Electronic media was the most common. Social media was also named as official communication tool. Communication in organization has the features of the integrated and specialized communication. Based on this study used of the channels of communication differed from manageriallevel to other. Operative leaders' communication channels are related internal communication. Central and strategic management defined communication channels as responsibilities and communications in generally in and out of organization. Informing was named as the most common content in communication.

The conclusion of this study is that social- and healthcare leaders recognize their responsibility to inform. The boundary between formal and informal communication channels is difficult to define with many choises to communicate. At the same time the division of internal and external communication is changing because of real-time communications. Further research study could be leaders in interactive communication with residents and examination of the relevance of communication channels.

## SISÄLTÖ

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>3</b>
1.1	Tausta tutkimukselle .....	3
1.2	Tutkimuksen tavoitteet .....	6
1.3	Sosiaali- ja terveydenhuolto kunnissa kontekstina.....	7
<b>2</b>	<b>JOHTAJIEN VIESTINTÄ SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLOSSA ..</b>	<b>12</b>
2.1	Viestien välittämisestä merkitysten luomiseen .....	12
2.2	Viestinnän ulottuvuudet johtajan työssä .....	15
2.3	Viestintä sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiossa .....	19
2.3.1	Johtajan viestintää ohjaava lainsäädäntö sosiaali- ja terveydenhuollossa.....	19
2.3.2	Viestintä ja maineenhallinta .....	21
2.3.3	Sisäinen viestintä .....	21
2.4	Viestinnän strategiat.....	23
2.5	Johtajan viestintäkanavat .....	26
<b>3</b>	<b>TUTKIMUSMETODIT</b> .....	<b>30</b>
3.1	Tutkimuksen lähtökohdat.....	30
3.2	Empiirinen aineisto.....	31
3.3	Aineiston analyysi .....	32
<b>4</b>	<b>TUTKIMUSKUNTIEN VIESTINTÄ</b> .....	<b>36</b>
<b>5</b>	<b>SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON JOHTAJIEN VIESTINTÄKANAVAT</b> .....	<b>40</b>
5.1	Tunnistavatko johtajat organisaationsa virallisia viestintäkanavia? ...	40
5.2	Miten sosiaali- ja terveydenhuollon johtajat hahmottavat virallisia viestintäkanavia työssään? .....	42
5.2.1	Viestinnän välineet.....	43
5.2.2	Viestintävastuu .....	46
5.2.3	Viestinnän sisältö .....	48
5.3	Eroaako viestintäkanavien käyttö johtajuuden eri tasoilla? .....	49
5.3.1	Lähijohtajien viestintäkanavat .....	50
5.3.2	Keski- ja strategisen johdon viestintäkanavat .....	51
<b>6</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>53</b>
6.1	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus .....	53

<b>6.2 Tulosten tarkastelu .....</b>	<b>55</b>
<b>6.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimushaasteet.....</b>	<b>61</b>

## **LIITTEET**

Liite 1. Eri tason johtajien pelkistetyt viestintäkanavat

Liite 2. Saate kyselylomakkeen liitteeksi

## **KUVIOT**

Kuvio 1 Aineiston analyysi .....	35
----------------------------------	----

## **TAULUKOT**

Taulukko 1 Johtamisviestinnän tutkimuksia 2000-luvun Suomessa.....	19
Taulukko 2 Organisaation viestintäkanavat .....	29
Taulukko 3 Taustamuuttajat.....	41
Taulukko 4. Taustamuuttajien vaikutus virallisten viestintäkanavien tunnistamiseen ..	42
Taulukko 5. Viestintäkanavat viestinnän välineinä.....	44
Taulukko 6 Viestinnän välineet viestintäkanavina 2.....	46
Taulukko 7 Viestinnän sisällöt .....	49

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tausta tutkimukselle

Kuntaorganisaatioissa johtajat ovat vuorovaikutuksessa ympäristöönsä yhä moninainen tavoin (Juholin, Vakkuri & Stenvall 2010, 371) ja valtaosa johtajien työnkuvas- ta liittyy jollain tavoin viestintään. (Barrett 2006, 385). Viestintä ei siis ole vain osa joh- tajien tehtäväkuvaa vaan johtamistyö on kommunikatiivista toimintaa ja vuorovaiku- tusosaaminen on johtajien ammatillisen suoriutumisen perusta. (Juholin 2007, 37; Rou- hiainen- Neunhäuserer 2009, 93; Barrett 2006, 385). Viestintäosaaminen johtamistyön kehittämisen yhtenä painopistealueena on siis merkittävä organisaation toiminnan ja sidosryhmien yhteistyön kannalta.

Tapa johtaa ihmisiä on muuttunut merkittävästi. Tieteellinen liikkenjohto tarkasteli toi- minnan tehokkuutta ja mittasi työn tuloksia. Työntekijät nähtiin omia etujaan ajavina organisaation osina. Väliin on mahtunut erilaiset rakenneteoriat, joiden mielenkiintona on ollut tarkastella organisaatioita rakenteina ja osana toimintaympäristöään. Työnteki- jät ovat olleet asiantuntijoita, jotka kehittävä omaa osaamistaan. Postmoderni organisaa- tio puolestaan näyttäytyy dynaamisena, kilpailukykyisenä organisaationa. (Seeck 2008.) Työntekijän motiivit ovat itsekkäät ja keskittyvät oman osaamisen kehittämiseen. Työ- hön sitoutuminen on aiempaa heikompaa. (Joensuu 2006.)

Myös johtajien viestintä on muutoksessa. Aiemmin viestinnän merkitys oli ajantasaisen tiedon välittämisessä siten, että työntekijöiden mahdollisuudet työskennellä perustehtä- vän suuntaisesti olivat parhaat mahdolliset. Viestintä nähtiin kuitenkin yksisuuntaisena tiedottamisena ja yhtenä johtamisen välineenä. Postmoderniin organisaatioon siirryttä- essä johtamisen ja koko organisaation toiminnan oletetaan olevan vahvasti kommunika- tiivista. Tavoitteiden asettaminen tapahtuu moniäänisen vuoropuhelun kautta ja yhteisen merkityksen luominen nähdään sitoutumisen ja tavoitteiden saavuttamisen edellytykse- nä (Hujala 2008). Työntekijä on aktiivinen toimija, joka hyödyntää monipuolisesti tie- toa oman osaamisensa kehittämiseen. Aiempi sitoutuminen organisaatioon ja työyhtei- söön on vaihtunut jatkuvaan itsensä kehittämiseen ja sitoutumiseen ammatillisen kehit-

tymisen mahdollisuuksiin. (Joensuu 2006.) Viestinnästä on tullut monimuotoinen prosessi, jossa pelkän tiedon vastaanottamisen sijaan työntekijät etsivät ja muokkaavat tietoa hyödyntäen sitä sekä omiin että työyhteisönsä tarkoituksiin (Juholin 2007, 46). Työntekijät saavat tietoa organisaationsa asioista ja päätöksenteosta paitsi sisäisen viestinnän kanavia pitkin, myös organisaation ulospäin suuntautuvasta tiedottamisesta. Mahdollisuus lähes reaaliaikaiseen viestintään korostaa perinteisten medioiden merkitystä myös sisäisen viestinnän kanavina.

Suoran lineaarinen viestintä osana johtamista ei siis toimi enää. Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö ja henkilökunnan vaihtuvuus osana nykyajan työelämää haastaa johtajat yhä enemmän tarkastelemaan omaa viestintäänsä henkilökuntaa strategiaan sitouttavana ja osallisuutta lisäävänä työvälineenä. Toimintaympäristön monimuotoistuesssa johtamisessa tulee korostumaan henkilöstövoimavarojen johtaminen vuorovaikutuksen keinoin sekä tiedon tuottaminen ja oppimisen edistäminen (Niiranen & Majoinen 2012, 82). Henkilöstö on palveluorganisaation suurin resurssi ja sen panos organisaation tavoitteiden saavuttamiselle merkittävä. Viestinnän merkitys yksilöiden ja yksilöiden luomien merkityksien tavoittamiseen ja yhteensovittamiseen kasvaa. Viestinnästä on tullut strategisen johtamisen yksi ydinalueista (Juholin ym. 2010, 317).

Pro gradu- tutkielmani on osa Johtaminen sosiaali- ja terveystaloudessa- tutkimusprojektia. Tämän JOHTAVAT- projektin tutkimuskohteena on kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon lähi-, keski-, ja ylimmän johdon johtamisosaaminen johtamisen välineineen ja verkostoineen. Projektin tutkimusorganisaatioina ovat kuuden eri kunnan tai kunnallisia sosiaali- ja terveystaloudellisia tuottavat organisaatiot. Nämä tutkimusorganisaatiot ovat Hämeenlinna, Jyväskylä, Kotka, Salo, Sastamalan seudun sosiaali- ja terveystaloudelliset (SOTEsi) ja HELLI-liikelaitos. SOTEsi tuottaa Sastamalan seudun sosiaali- ja terveystaloudelliset ja sen jäsenkuntia ovat Sastamala ja Punkalaidun<sup>1</sup>. HELLI- liikelaitoksen jäsenkuntia aineiston keruun ajankohtana olivat Kitee, Kesälahti ja Tohmajärvi, joiden

---

<sup>1</sup> JOHTAVAT tutkimusprojektin alussa Sastamalan seudun sosiaali- ja terveystaloudelliset kulkivat nimellä SASPE- kuntayhtymä. Kuntayhtymään kuuluivat Kiikkoinen, Lavia, Punkalaidun ja Sastamala. Kuntayhtymä purkautui 31.12.2011.

sosiaali- ja terveystalvet liikelaitos tuotti.<sup>2</sup> Tässä tutkimuksessa mainittuja kuntia ja organisaatioita kutsutaan tutkimusorganisaatioiksi.

JOHTAVAT- tutkimusprojektin tavoitteena on tuottaa uutta tietoa johtamisesta, työn sisällöstä, horisontaalisesta ja vertikaalisesta vuorovaikutuksesta sekä tiedolla johtamisesta. Saatua tietoa hyödynnetään johtamisen tueksi muuttuvissa toimintaympäristöissä. Tämän tiedon avulla lisätään eri tason johtajien valmiuksia ja osaamista palvelurakenteiden muuttuessa yhä monimuotoisemmiksi. Projektia rahoittavat Tekes, Suomen Kuntaliitto, Itä-Suomen yliopisto ja tutkimuskunnat.(Itä-Suomen yliopisto.)

Pro gradu- tutkielmani liittyy tutkimusorganisaatioissa työskentelevien sosiaali- ja terveydenhuollon johtajien vuorovaikutukseen ja viestintään. Johtamisviestinnän tarkastelu tapahtuu JOHTAVAT-projektin tutkimussuunnitelman mukaisesti strategisen johdon sekä keski- ja lähijohdon työssä. Tutkimustehtävien kautta pyrin tunnistamaan toisaalta johtajien virallisia viestintäkanavia, mutta myös löytämään eri tasojen johtajien viestinnästä eroavaisuuksia.

Työelämän kehitys yleisesti viestinnän näkökulmasta on mielenkiintoista. Toisaalta viestintäteknologian kehitys on mahdollistanut sanomien tehokkaamman välittämisen ja monipuolisemman lähettämisen ja osaltaan luonut välittömiä tapoja viestiä. Viestintäteknologia myös mahdollistaa vuorovaikutuksen organisaatioissa maailman laidalta toiselle. Sähköinen viestintä helpottaa viestintää hajautetuissa organisaatioissa ja lisää viestittävän tiedon määrää madaltamalla kynnyistä välittää tietoa eteenpäin. Johtaako kehitys siihen, että tärkeäksi ja merkittäväksi koettu kasvokkain tapahtuva välitön viestintä vähenee? Katoaako yhteisöistä spontaani vuorovaikutus, jolla organisaation todellisuus luodaan? Onko kasvokkain tapahtuva viestintä ylipäänsä aina merkityksellisintä organisaatioissa?

---

<sup>2</sup> HELLI- liikelaitos lakkasi 31.12.2012 Kiteen ja Kesälahden kuntaliitoksen myötä. 1.1.2013 alkaen palvelut tuottaa Kitten perusturvakeskus. Tohmajärven kunta järjestää 1.1.2013 kuntalaistensa terveystalvet (Kiteen kaupungin peruspalvelut 2013).



## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Viestintä on keskeisessä roolissa johtamisen eri tasoilla, organisaatioiden kehittämisessä ja työstä suoriutumisessa. Tässä tutkimuksessa olen tarkastellut kunnan sosiaali- ja terveydenhuollossa työskentelevien johtajien viestintäkanavia. Johtamisviestintä ja johtajien viralliset viestintäkanavat ovat osa yhteisö- ja organisaatioviestintää. Johtajien viralliset viestintäkanavat sijoittuvat yhteisöviestinnän alueelle. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia johtajien tunnistamia virallisia viestintäkanavia ja viestintäkanavien käyttöä johtajuuden eri tasoilla. Näitä viestintäkanavia olen tarkastellut kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden viitekehysessä. Kunnan sosiaali- ja terveydenhuollossa työskentelevän johtajan työ pitää sisällään viestintää sekä organisaation sisällä että sisältä ulospäin. Tässä tutkimuksessa olen käsitellyt johtajien viestintää sekä organisaation sisällä että sidosryhmien kanssa.

Tutkimuksen tekoa ohjaavia kysymyksiä olivat:

1. *Tunnistavatko sosiaali- ja terveydenhuollossa työskentelevät johtajat työssään organisaation virallisia viestintäkanavia?*
2. *Miten sosiaali- ja terveydenhuollon johtajat hahmottavat virallisia viestintäkanavia työssään?*
3. *Onko eri tason johtajien käyttämissä viestintäkanavissa eroja?*

Tutkimuksen ensimmäinen kysymys on todellisuutta selittävä (ks. Tuomi 2007, 126.) pyrkien vastaamaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ”*Tunnistavatko sosiaali- ja terveydenhuollossa työskentelevät johtajat työssään organisaation virallisia viestintäkanavia?*” Tutkimuksessa olen tutkinut, onko johtajien taustamuuttujilla vaikutusta virallisten viestintäkanavien tunnistamiseen.

Vastatakseni seuraavaan tutkimuskysymykseen *Miten sosiaali- ja terveydenhuollon johtajat hahmottavat virallisia viestintäkanavia työssään?* olen lähestynyt aineistoa teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä olen pyrkinyt löytämään aineistosta käsitteitä, jotka vahvistavat teoreettisessa viitekehysessä jo esiteltyä

aiempaa teoriaa. Teoreettinen viitekehys ei kuitenkaan ole valmis, vaan aineistosta nousevat asiat huomioidaan tulosten tarkastelussa. (Tuomi 2007, 130.)

Tarkoituksena oli tutkia myös *onko eri tason johtajien käyttämissä viestintäkanavissa eroa?* Tutkielmassa käsiteltäviä johtajuuden eri tasoja ovat lähijohto sekä keski- ja strateginen johto. Vastauksen löytyminen tähän tutkimuskysymykseen on edellyttänyt löydettyjen viestintäkanavien erittelemistä eri tasoille ja vertailemalla näin saatuja eri viestintäprofiileja keskenään. Toiseen ja kolmanteen kysymykseen vastattaessa tutkielman tarkoituksena oli kuvailla virallisia viestintäkanavia johtajien tunnistamina viestintäkanavina sekä tietyn ryhmän käyttäminä viestintäkanavina ja verrata näitä keskenään. Tällöin kyseessä on kuvaileva tutkimus. (Tuomi 2007, 126- 127.)

Tutkimustuloksiin pääsemiseksi olen analysoinut aineiston hyödyntäen valmiiksi kerättyä aineistoa. Olen saanut tutkimusryhmältä käyttööni omaan teemaani sopivat lomakekyselyn vastaukset. Aineiston analyysistä tutkimusongelmien ratkaisemiseksi vastasin itse. Aineiston analyysillä on kuvattu johtajien nimeämiä virallisia viestintäkanavia.

Teoreettinen viitekehys toimii taustana johtajien nimeämien virallisten viestintäkanavien tarkastelulle ja analysoinnille. Teoreettinen viitekehys toimii tutkielmassa myös analyysin apuvälineenä, jolloin teorian avulla rakennetaan tulkintoja aineistosta (Eskola & Suoranta 1998, 84). Käsittelin tutkimuksessani myös tutkimuskuntien viestintästrategioita dokumenttianalyysin avulla. Tutkimuskuntien dokumentteja analysoimalla olen pyrkinyt syventämään ymmärrystäni johtajien viestintäkanavien käytöstä. Laaditut dokumentit organisaation viestinnästä ohjaavat johtajan käyttäytymistä. Dokumenttien tarkastelu lisäsi ymmärrystäni organisaation toiminnasta. (Atkinson & Coffey 1998, 46.)

### **1.3 Sosiaali- ja terveydenhuolto kunnissa kontekstina**

Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut muodostavat keskeisen tehtäväalueen kunnissa (Niiranen & Hänninen 2012, 19). Meneillään olevat muutokset sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteissa asettavat vaatimuksia paitsi perustyön uudelleen järjestämiselle, myös johtamistyön kehittämiseksi. Organisaatioiden monimuotoistuuessa viestintä organisaatioissa ja organisaatioiden välillä monimuotoistuu. Tällöin viestinnän laadun ja

määrän merkitys korostuu. Viestien tulva on lisääntynyt viestintäteknologian kehityksen myötä, jolloin viestin kohdentaminen ja vastaanottajalähtöisyys korostuvat viestinnässä. Jatkuvien ja suurien muutosten onnistuminen ja toteuttaminen vaatii tehokasta ja sisällöllisesti hyvää viestintää organisaation kaikilla tasoilla. Viestinnän yhtenä tärkeänä tehtävänä muuttuvissa toimintaympäristöissä on varmistaa tiedon ajantasaisuus kaikille organisaatiossa työskenteleville (Juholin 2009, 145).

Postmodernissa organisaatiossa keskinäinen viestintä eri toiminnan tasoilla on lisääntynyt eikä viestintä ole enää kontrolloitavissa. Todellisuus on moniäänistä koostuen useista eri näkemyksistä ja ajatuksista. (Juuti 2006, 56.) Tämä omalta osaltaan asettaa haasteen sekä johtamistyölle että viestinnälle osana johtamista (Juholin 2009, 141). Sanna Joensuu (2006) nostaa väitöskirjassaan esiin myös postmodernin työntekijän jopa välinpitämättömän suhtautumisen yhteisviestintään. Työntekijän välinpitämättömyys luo oman haasteensa johtajien viestintäosaamiselle erityisesti sitouttamisen näkökulmasta. Johtajan on kyettävä yhä monipuolisemmin viestimään työntekijöidensä kanssa saadakseen organisaation toiminnan kannalta merkityksellisimmät viestit siirrettyä osaksi perustehtävää. Postmodernissa organisaatiossa viestintä koostuu useista pienistä tarinoista ja runsaasta vuorovaikutuksesta sekä tulkintojen ja merkitysten monimuotoisuudesta. (Juuti & Luoma 2009.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiot ovat toiminnaltaan asiantuntijaorganisaatioita. Asiantuntijaorganisaatioissa johtajan erikoisosaamisena kasvavassa määrin on johtamistyö ja työntekijät ovat substanssin asiantuntijoita. Työntekijöiden tietomäärä substanssista saattaa olla johtajan tietomäärää suurempi, jolloin perinteisissä hierarkioissa toimiva viestintä on tehoton. Johtajan rooli viestinnässä on luoda olosuhteet viestinnälle ja vuorovaikutukselle. Näiden avulla organisaation tarina ja todellisuus rakentuvat mahdollistaen perustehtävän toteuttamisen. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009.) Vuorovaikutuksellinen viestintä korostuu erityisesti lähijohtajien työssä. Ylimmän johdon viestintä on muodollisempaa. (Juholin 2007, 77.)

Aiemmin terveydenhuollossa johtajat ylenivät asemaansa vahvan asiantuntijuuden ja substanssiosaamisen kautta. Tämä vahvaan asiantuntijuuteen perustuva valinta tuotti johtajia, jotka eivät olleet motivoituneita johtamiseen ja samalla menetettiin osaamista operatiiviselta tasolta (Parvinen ym. 2005, 56). Ammattijohtajuutta puoltaa asioiden kokonaisvaltainen näkeminen yksittäisten ammattiryhmien näkökulmien sijaan.

Omana taustaoletuksenani on, että johtaminen perustuu vuorovaikutukseen ja viestinnän on oltava vuorovaikutteista. Näen myös yksisuuntaisen tiedottamisen tärkeänä sekä suhteessa kuntalaisiin että työntekijöihin. Kaikissa tilanteissa yhteisen merkityksen luominen ei ole olennaista eikä toiminnan kannalta tehokastakaan. Viestintä parhaimmillaan tukee johtamista ja toisaalta johtajien yksi keskeinen tehtävä on kuljettaa viestiä moneen suuntaan. Johtaja omalta osaltaan varmistaa johdonmukaista ja toiminnan tavoitteita tukevaa viestintää eri tilanteissa. Johtamisviestinnässä on huomioitava myös tietomäärän jatkuva lisääntyminen ja tiedon tarkoituksenmukaisuuden arvioiminen. Tietotulvan hallitseminen ja olennaisten tietojen välittäminen on osa johtajan viestintäosaamista. (Koivistoinen 2012, 122.) Hyvä viestintä on tärkeää myös työyhteisön muiden jäsenten välillä (Juholin 2008, 80).

Johtamisviestinnässä on huomioitava viestinnän vastaanottajalähtöisyys ja käytettävien viestintäkanavien tarkoituksenmukaisuus (Barrett 2006, 389). Yleinen informaatio asioista ei riitä vaan johtajan on viestittävä suoraan alaisilleen (Rouhiainen- Neunhäuserer 2009, 95). Tämä vaatii johtajilta osaamista hyödyntää monipuolisesti eri viestintäkanavia tiedon tavoittavuuden lisäämiseksi. Huomioitavaa on, että viestien vastaanottamiseen vaikuttaa myös yksilöön liittyvät tekijät sekä sosiaalinen ja fyysinen ympäristö (Mustonen 2009, 165).

Eri kanavista muodostuva viestintästrategia on yksi johtamisen tärkeä työväline. (Korpiola 2011, 42.) Viestintästrategia on tehokkaan viestinnän edellytys organisaatioissa (Barrett 2006, 385). Monikanavaista viestintästrategiaa suhteessa kuntalaisiin puoltaa myös Sakari Kiurun (2011) kuvaama yleisön mielenkiinnon pirstaloituminen eri kohteisiin, jolloin lähetettävien viestien pitäisi kohdentua mahdollisimman laajalti eri vastaanottajiin. Viestintästrategian ja viestinnässä käytettävien keinojen laadinta on organisaatiokohtainen prosessi. Organisaatioissa työskentelevät asiantuntijat yhteistyössä viestinnän ammattilaisten kanssa voivat luoda tarkoituksenmukaisen kokonaisuuden. (Koivistoinen 2012, 112.)

Organisaation virallinen viestintä kohdentuu toimintoihin ja toiminnan tavoitteisiin strategisten perusviestien kautta. Virallinen viestintä mukaillee organisaation virallisia rakkenteita. Viralliseen viestintään liittyvät viestinnän vastuut ja työntekijöiden selkeät roolit viestinnässä. Tavoitteena on viestien vaihtaminen tiettyjen ja ennalta määriteltujen suhteiden välillä. Virallinen viestintä on yleensä ennakoitavissa ja suhteellisen vakaata.

(Hartley & Bruckmann 2002, 125; Hellweg 1997, 40; Åberg 2000, 91; Wiio 1989, 164.) Kuntaorganisaatiossa työskentelevän johtajan tehtävässä viestintä nähdään yhtenä johtajan keskeisistä työkaluista (Strandman 2009, 119). Monisuuntainen viestintä organisaatiossa on keskeinen osa päätöksentekoa (Simon 1979, 188) ja virallisten viestintäkanavien tunnistaminen ja tietoinen käyttäminen tukee kaikkia organisaation jäseniä omassa perustehtävässään. Viestintä myös turvaa sidosryhmien ja kuntalaisten riittävän tiedonsaannin.

Sosiaali- ja terveydenhuolto osana kunnallista organisaatiota edustaa suurta organisaatiota, jonka tehokas toiminta ja päätöksenteko edellyttävät ohjeistuksien luomista ja sääntelyä. Tällaisessa organisaatiossa toimivien työntekijöiden väliset suhteet perustuvat selkeästi määritellyille vastuille (Salminen 1995, 667). Tehtävien järjestäminen on julkista ja sisältää myös vallan ja kompetenssien ulottuvuuksia.. Nämä piirteet ovat tyypillisiä byrokraattiselle organisaatiolle. Kuntaorganisaation byrokraattisen hallintotavan pohja on rationaalis-legaalisessa hallitsemisjärjestelmässä, jossa toiminnan oikeutus syntyy vallitsevasta oikeusjärjestyksestä. (Vartola 2005, 18- 20; Salminen 1995, 62.) Oikeusjärjestykseen perustuvalla päätöksenteolla ja toiminnan järjestämisellä voidaan taata palvelunsaajien ja palveluntuottajien tasavertaisuus. Kuntasektorilla toimivan sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa edellä kuvattu vastuuden määrittely ja ohjeistus työskentelylle näkyy myös viestinnässä. Viestinnälle tyypillistä on tällaisissa organisaatioissa tyypillistä virallisten viestintäkanavien käyttö (Strandman 2009, 97). Kuntaorganisaatiossa lainsäädäntö ja viranomaisvastuut asettavat johtajille velvoitteen käyttää virallisia viestintäkanavia tehtäviensä hoitamiseksi.

Vaikka byrokratia tässä mainitaan tehokkaana hallintotapana, muodostaa sosiaali- ja terveydenhuollon kompleksinen toimintakenttä haasteen byrokratian toimivuudelle. Byrokratian tehokkuus on hyödynnettävissä parhaiten vakaassa ja muuttumattomassa toimintaympäristössä. (Salminen 1995, 68-69.)

Muuttuva toimintaympäristö pakottaa kuntia palveluntuottajina reagoimaan nopeastikin ympärillä tapahtuviin muutoksiin. Hierarkkinen organisaatio sääntöineen ja toimintaohjeineen vaikeuttaa muuttuvan toimintaympäristön edellyttämää joustavuutta ja mahdollisuutta reagoida nopeasti . Tämä vaikeuttaa organisaation mahdollisuuksia sopeutua dynaamiseen ympäristöön. Reagointinopeuteen vaikuttaa viestinnän ohjautuminen hie-

rarkiatasolta toiselle avoimen ja monimuotoisen tiedonkulun sijaa (Juuti 2006, 220). On kuitenkin muistettava että muodollisten toimintatapojen puute organisaatiossa saattaa aiheuttaa päätöksenteon hidastumista (Lämsä & Hautala 2004, 15).

## 2 JOHTAJIEN VIESTINTÄ SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLOSSA

### 2.1 Viestien välittämisestä merkitysten luomiseen

Suomen kielen viestintä- sanan alkuperänä pidetään venäjänkielistä sanaa *vest*, joka merkitsee sanomaa tai viestiä. Viestintä (communication) käsitteenä puolestaan on johdettu kantasanasta *Communicare*, joka merkitsee yhdessä tekemistä. (Karvonen 2002.). Viestintä on informaatiota; tiedonvälittämistä; tunteiden, ajatusten ja mielipiteiden ilmaisua; yhteistä maailmankuvan luomista ja ylläpitämistä sekä vuorovaikutusta (Aula 1999, 239). Viestinnässä vaihdetaan yhdessä tietoa (Wiio 1989, 68).

Viestinnän kehitys organisaatioissa on kulkenut mekaanisesta ja prosessimaisesta viestinnästä kohti vuorovaikutteista viestintää, jossa viestintä on moniäänistä ja monitulkin- taista. Alkujaan viestintää on pidetty yksinkertaisena tapahtumana, jossa viestinnän seurauksena tapahtuu viestitty asia. Yksikertaisimmillaan viestintä on nähty lääkeruiskun kaltaisena toimintona, jolloin tietoa laitettiin vastaanottajaan sellaisenaan. Viestinnässä ei ”lääkeruiskumallin” mukaan ollut häiriöitä eikä sanoman perille menoon vaikuttanut inhimilliset tekijät kuten oletukset asenteet tai erilaiset tulkinnat. (Wiio 1989, 84.) Myöhemmin viesteille annetut merkitykset ja viestinnän inhimilliset tekijät ovat nousseet tärkeiksi viestinnän tutkimuksissa. Kirjallisuudessa tätä viestinnän kehitystä lähestytään prosessiajattelun näkökulmasta ja merkityksen annon näkökulmasta.

Organisaatio- ja järjestelmäkeskeisyys ovat ominaista kun viestintää tarkastellaan prosessimaisena organisaation osana. Viestinnän tarkoituksena on palvella organisaation tavoitteita ja toimia yhtenä johtajan työvälineenä (Lavento & Juholin 2008, 75; Deetz & McClellan 2009, 433- 434) sekä välittää todellisuutta organisaatiossa (Aula 1999, 239). Prosessiviestinnän taustalla on tiedottamisen tärkeys ja johtajien päätöksenteko suhteessa työntekijän kannalta olennaisen tiedon jakamiseen (Juholin 2009, 21).

Prosessinäkökulmasta viestintä on varsin monologista ja kulkee yhteen suuntaan. Tyyppillisesti suunta on ylhäältä alas kuljettaen tiedotettavia asioita. Prosessimaisen viestin-

nän taustalta löytyy mekanistinen ja hierarkkinen organisaatio, jonka johtamistapa on perinteinen ja autoritäärinen. (Juholin 2008, 59.) Hierarkkisen organisaation viestinnälle on tyypillistä viestintäketjujen vastuiden määrittely. Vastuiden määrittelyllä pyritään välttämään virheitä ja kaaosta organisaatiossa. (Tampere 2006, 139.) Pekka Aula (1999) kuvaa byrokraattisen organisaation viestintää prosessina, jossa edellä kuvatusti siirretään tietoa vastaanottajalle määriteltyjä kanavia pitkin (ks. myös Eisenberg ym. 2001, 65). Prosessimaisen viestinnän lähellä olevana käsitteenä voidaan pitää tiedotusta. Tiedotus on tiedon siirtämistä yksisuuntaisesti ja kuvaa virallista tiedonantamista. (Karvonen 2002.) Tässä tutkielmassa käytän käsitettä prosessimainen viestintä, joka pitää sisällään myös johtajien ja organisaatioiden tiedottamista sekä organisaation sisällä että kuntalaisille. Sekä ulkoinen että sisäinen tiedottaminen on osa organisaation viestintää (Åberg 1997, 114).

Hierarkkisessa organisaatiossa viestinnällä on merkittävä rooli asioiden tiedottamisessa, ei niinkään vuorovaikutuksen kautta löytyvien merkitysten synnyttämisessä. Viestintään kohdistuvana odotuksena on, että sanoma kulkeutuu perille vastaanottajalle (Åberg 2000, 27). Keskeistä tarkasteltaessa viestintää mekaanisena prosessina on, että viestintäprosessin vaiheet ovat eriteltävissä ja selkeästi tunnistettavissa (Aula 1999, 5). Työntekijät nähdään tällöin pelkästään vastaanottajana, jotka suhteessa johtajiin ottavat viestin vastaan ja toimivat viestissä välitetyn informaation pohjalta. Vastaanottajalla voi olla kommentoijan rooli todellisen vaikuttamisen sijaan. (Eisenberg ym. 2001, 231.)

Viestin vastaanottaminen ja ymmärtäminen on tällaisessa mekaanisessa prosessissa vastaanottajan tulkinnan varassa, koska vuoropuhelua tällaisessa tiedottamisen prosessissa ei synny (ks. Deetz & McClellan 2009, 434). Tällöin johtajien viestinnässä korostuu sanoman muotoileminen kohderyhmän mukaan sanoman vaikuttavuuden lisäämiseksi (Åberg 2000, 33; Mäkinen 2005, 29). Prosessimainen viestintä on näkyvissä organisaatioissa tiedotustilaisuuksina ja tiedotteina siten, että sekä organisaation jäsenet että sidos- ja kohderyhmät pyritään pitämään ajan tasalla organisaation tavoitteiden ja toiminnan suhteen. Johtamisen näkökulmasta tiedottavassa viestinnässä merkityksellistä on tiedon siirtäminen mahdollisimman ehyenä työntekijöille ja muille sidosryhmille. Tiedon ajantasainen ja riittävä siirtäminen organisaation tasoilta toiselle ja myös sivuttaisuunnassa on edellytys organisaation perustehtävän toteutumiselle.



Kritiikkinä tietoa välittävälle viestinnälle on viestinnän yksinkertaistaminen ja vaillinaisuus sekä näkemys viestinnästä peräkkäisinä toimintoina (Eisenberg ym. 2001, 21- 22). Oletus peräkkäisten toimintojen lineaarisuudesta vaikuttaa viestinnän toimivuuteen (Aula 1999, 10). Johtajuuden näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että lähettämällä sanoman, johtaja olettaa viestin menevän vastaanottajalle sellaisena, kuin hän sen itse ymmärtää. Viestintäkanavan valinta ei tällöin tapahdu viestin ymmärtämisen näkökulmasta, vaan toiminnassa korostuu viestinnän tehokkuus. Pekka Aulan (1999, 13) mukaan prosessimainen viestintä korostaakin viestinnän ja organisaation rakenteita.

Osmo A. Wiion (1989) mukaan viestintä on viestien vaihtamista ihmisten välillä. Viestintä on osa ihmisen käyttäytymistä ja edellyttää vastavuoroisuutta ihmisten välillä. Ajateltaessa viestintää vuorovaikutuksellisen ja kahdensuuntaisena toimintona korostuu viestinnässä tulkinnan ja ihmisten välisten suhteiden merkitys (Åberg 2000, 34; Eisenberg ym. 2001, 71). Viestintä on tällöin sosiaalisesti tuotettua (Aula 1999, 6; Deetz & McClellan 2009, 434). Prosessimainen viestintä välittää todellisuutta; merkitysten näkökulmasta viestintä ja vuorovaikutus luovat todellisuutta (Aula 1999, 239). Viestin perille meno ei yksistään riitä, vaan olennaista on viestien tulkinta (Juholin 2009,21).

Merkitysten antaminen on hyvin yksilöön ja kontekstiin sidottua ja sama viesti näyttää-tyy erilaisena eri vastaanottajille (Mustonen 2009, 165). Merkitysten koulukunta korostaakin viestinnässä organisaation kulttuuria (Aula 1999, 13). Merkitysten näkökulmasta viestillä ei voi olla perinteisen näkemyksen mukaista vastaanottajaa, vaan viestintä perustuu jatkuvaan vuoropuheluun ja yhteisen ymmärryksen luomiseen. Erilaiset merkitykset vaativat jatkuvaa vuorovaikutteista viestintää, joka mahdollistaa tavoitteiden ja yhteisen ymmärryksen selkeyttämistä. Moniäänisyys rikastaa todellisuutta, mutta saattaa myös pirtaloida kokonaisuutta. jatkuva vuorovaikutus auttaa johtajaa pitämään kokonaisuuden ehyenä sallien moniäänisyyden.

Dialogin käsite liittyy merkityksiä rakentavaan viestintään. Dialogi on yhdessä ajattelemista ja puhumista, jolla pyritään sellaisten merkitysten ja tavoitteiden luomiseen yhteisössä, joita yksilöt eivät yksin voi saavuttaa. Dialogi ihmisten välillä edellyttää ensin ihmisen sisäistä dialogia, jolloin pyrkimyksenä on ymmärtää ja reflektoida toisen sanoman ja oman sisäisen puheen yhteyttä. Viestinnän näkökulmasta sisäisessä dialogissa

yksilön omat arvot ja asenteet sekä koetut asiat kohtaavat välitetyn viestin ja muokkaavat yksilön tulkintaa ja merkityksen muodostumista. (Isaacs 2001; Buber 1986, 90; Arnkil ym. 2000, 138.)

Organisaation tavoitteiden asettaminen tulisi siis tapahtua vuorovaikutuksessa työntekijöiden ja strategisen johdon kanssa. Virallinen strategia on tärkeä, mutta ei riittävä edellytys yhteisen ymmärryksen muodostumiselle. Taru Kaivolana ja Pirkko Tuukkasen (2009, 226) mukaan muodostetun yhteisen ymmärryksen avulla on kuitenkin mahdollisuus löytää yhteinen ”tahtotila” tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhteisen ymmärryksen ja moniäänisen johtajuuden luomiselle on olennaista kaikkien osallistuminen vuorovaikutukseen ja keskustelujen vastavuoroisuuden lisääminen. Viestintä perustuu tällöin vuorovaikutteiseen ja osallistavaan viestintään tiedottamisen sijaan. Avoin vuorovaikutus lisää työntekijöiden osallisuutta ja sitoutumista organisaation tavoitteisiin (Mustonen 2009, 169).

Sanna Joensuun (2006) mukaan postmodernissa organisaatiossa työntekijä ei enää olekaan yhteisiin tavoitteisiin sitoutunut vaan enemmänkin omista tavoitteistaan kiinnostunut ja niitä kehittävä itsenäinen toimija. Ajatus työntekijästä itsekkäänä ja omiin tavoitteisiinsa suuntautuneena toimijana haastaa johtajien viestintäosaamista. On hyväksyttävää se, että kaikki tärkeä tieto ei tule enää johtajilta vaan työyhteisö on osa viestintää integroituen osaksi organisaation toimintaa (Juholin 2007, 84). Johtajien on kyettävä luomaan sellaisia rakenteita, jotka mahdollistavat yhteisen, sosiaalisen todellisuuden rakentamisen ja sovitettavan yhteen työntekijöiden ja organisaation tavoitteita niin, että työntekijöiden tavoite oman osaamisen kehittämiseksi toteutuu perustavien tavoitteiden suuntaisesti.

## **2.2 Viestinnän ulottuvuudet johtajan työssä**

Prosessimainen, informaatiota siirtävä viestintä ja vuorovaikutuksellinen, merkityksiä luova viestintä voidaan nähdä myös viestinnän eri ulottuvuuksina. (Huotari ym. 2005, 44). Tästä näkökulmasta katsottuna molempia edellä mainittuja viestinnän malleja tarvitaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Pekka Aulan ja Saku Mantereen (2005,

83) mukaan viestinnällä sekä välitetään että rakennetaan tietoa. Viestintä on sosiaalisen elämän edellytys, mutta toisaalta ilman sosiaalista elämää ei olisi viestintääkään.

Tänä päivänä viestinnässä huomioidaan myös ihmisten luomat merkitykset ja konsensuslöytymisen. Merkityksiä rakentava viestintä muokkaa toimintakulttuuria ja lisää työntekijöiden sitoutumista organisaation tavoitteisiin. Yhteiset merkitykset mahdollistavat sekä työntekijöiden että sidosryhmien osallisuuden. (Deetz & McClellan 2009, 448- 449.) Jos tietoa luova viestintä ja monitulkintaisuus ovat ainoat viestinnän tavoitteet, saattaa perustehtävän toteutuminen vaarantua. Johtajia tarvitaan hallitsemaan viestinnän monia ulottuvuuksia ja löytämään ne viestinnän keinot, jotka mahdollistavat sekä perustehtäväsuuntautuneisuuden että vaikuttavan ja osallistava yhteistyön. Hyvää viestintää tarvitaan myös varmistamaan ajantasaisen tiedon saatavuus sekä kuntalaisille ja sidosryhmille että organisaation sisällä toimiville. Anneli Hujalan mukaan (2008) tasapainottelu rationaalisuuden ja vuorovaikutuksen moniäänisyyden välillä on edellytys menestyksekkäälle johtamiselle.

Johtamisviestintä on yksi yhteisöviestinnän osa-alue, jolla mahdollistetaan strategian mukainen työskentely kaikilla organisaation tasoilla. Johtamisviestinnällä ohjataan työtä organisaation visiota kohti siten, että yhteinen ymmärrys työn tavoitteista ja keinoista saavutetaan (Jauhiainen- Neunhäuserer 2009, 94; Veld ym. 2010, 342). Organisaatioissa yhteisöviestintä käsitteenä kattaa kaiken sen viestinnän, joka on virallista ja organisaation tavoitteiden suuntaista viestintää. Yhteisöviestintä käsitteenä kuvaa viestinnän prosessimaista luonnetta virallisen tiedon välittäjänä. (Åberg 2000, 54,92.) Viestintäalan ammattilaiset ry määrittelevät yhteisöviestinnän ”*toiminnoksi, jossa viestinnän keinoin edistetään työyhteisön vision, strategioiden ja tavoitteiden saavuttamista*” (Procom 2007).

Palvelurakenteiden muutoksen myötä johtajien tehtäväkentät ovat monimuotoistuneet ja hierarkiatasojen madaltuessa avoimuus ja tasavertaisuus viestinnässä ja vuorovaikutuksessa lisääntyvät (Koivistoinen 2012, 111). Johtajien tehtäväkenttä laajenee ja työ tehdään enenevässä määrin verkostoissa. Kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristöä säätelevät kuitenkin lait ja säädetyt yhteiskunnalliset tehtävät, jolloin kompetenssi ja päätöksenteko jakautuvat johtajuuden eritasoille. Kunnan valtuusto ja hallitus linjaavat kuntien toimintaa ja viranhaltijoiden tehtävän on tuottaa tietoa oman

palvelualueensa toiminnasta. Viestinnän keinoin kunnan strategia muuttuu toiminnaksi (Juholin ym. 2010, 317.) Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisessa tämä käytännössä tarkoittaa johtajien ja toimivaltojen jakautumista ohjaus- ja valvontasuhteiden perusteella lähi-, keski- ja strategiseen johtoon. Johtajan tason voidaan olettaa vaikuttavan erilaisten viestintäkanavien käyttöön, koska eri tason johtajien toimintaympäristöt poikkeavat monimuotoistumisesta huolimatta toisistaan. Strategisen johdon tehtävänä on luoda organisaation strategiset perusviestit, joissa yhdistyy visio, tavoitteet ja nykytila. Operatiivisella tasolla strategiset perusviestit siirretään käytäntöön ja viestintä tapahtuu arkisissa tilanteissa (Åberg 1997, 34- 35).

Lähijohdon toimintaympäristölle tyypillistä on toiminnan välittömyys sekä henkilöstöhallinnon ja välittömien asiakaskontaktien korostuminen. Lähijohtaja on perustehtävän konkretisoija, osaamisen ja asiantuntijuuden hyödyntäjä, asiantuntija itsekin, tiedonvälittäjä, kannustaja, läsnäolija, valmentaja ja keskustelija (Strandman 2009, 183). Lähijohtajan työkenttään kuuluvat myös talousjohtaminen, yhteistyö ja kehittämistyö. Organisaatioon sitoutunut lähijohtaja toteuttaa onnistuneesti strategian tavoitteita oman palvelualueensa toiminnassa. Lähijohtajan työkenttä muodostuu siten paljolti henkilöstöhallinnon tehtävistä, mutta myös operatiivisen toiminnan johtamisesta ja myös siihen osallistumisesta. (Reikko ym. 2010, 19, 56; Niiranen & Majoinen 2012, 76.)

Keskijohdon työaika koostuu asioiden ja henkilöstön johtamisesta sekä asiakastyöstä. Johtajien omissa, työn sisältöön liittyvissä toiveissa painottui myös asia- ja henkilöstöjohtaminen asiakastyön sijaan. (Viitanen ym. 2007.) Strategisen johdon vastuulla on koko organisaation toiminta ja kehittäminen (Reikko ym. 2010, 19). Strategisessa johdossa työskentelevän sosiaali- ja terveydenhuollon johtajan tehtäviin sisältyy vastuu useamman ammattialan työskentelystä, monien palveluprosessien hallinta sekä vastuu oman toimialan taloudesta ja henkilöstöstä. Edellytyksenä on sosiaali- ja terveydenhuollon tehtäväkentän ja toimintaperiaatteiden tuntemus, yhteiskunnallisen ja organisatorisen aseman ja roolin tunnistaminen sekä oman toimialan verkostojen hallinta. (Niiranen & Majoinen 2012, 76.) Strategisessa johdossa työskentelevän johtajan on kyettävä tarkastelemaan toimintaa ja viestintää myös organisaatiosta ulospäin (Åberg 1997, 42). Siirryttäessä organisaatiotasolla ylöspäin johtajan viestintä monimuotoistuu ja vaatimukset viestintäosaamisesta kasvavat (Barrett 2006, 386).

Johtajien viestintää 2000-luvun Suomessa on tutkittu lähinnä viestinnän vuorovaikutuksellisuuden ja merkitysten luomisen näkökulmista. Tutkimusten painopisteenä on ollut organisaation sisäinen viestintä erityisesti johtajien ja työntekijöiden välisenä sisäisenä viestintänä. (Taulukko 1.)

Strategian viestintää vuorovaikutuksen keinoin on tutkinut Kristiina Strandman (2009), jonka väitöskirjatutkimus sijoittuu kuntaorganisaatioon ja Raija Ruoranen (2010), jonka tutkimus tarkastelee kehityskeskustelua keinona strategian jalkauttamiseen. Emma Kostainen (2003) ja Maijastiina Rouhiainen- Neunhäuserer (2009) puolestaan tarkastelivat johtajan vuorovaikutusta yhtenä johtajuuteen liittyvänä ammatillisena osaamisalueena.

Työntekijöiden näkökulmasta sisäistä viestintää ovat tarkastelleet sekä Minna Mustonen (2009) että Sanna Joensuu (2006). Minna Mustosen väitöskirjassa tarkastellaan strategiaviestinnän vastaanottamista ja vastaanottamisen merkitystä strategian toteuttamiselle. Sekä Minna Mustosen että Sanna Joensuun väitöskirjoissa sisäinen viestintä postmodernissa organisaatiossa nähdään työntekijöitä sitouttavana ja osallistavana, moniaäänisyyden sallivana vuorovaikutuksena. Viestinnällä tuotetaan ja ylläpidetään organisaation sosiaalista pääomaa. Tällöin viestinnän tarkoituksena on antaa työntekijöille tilaa ja mahdollisuuksia kehittää itseään organisaation perinteisen tiedottamisen sijaan. Viestintä on työntekijöiden ammatillisen osaamisen ja suoriutumisen edellytys ja tiedon saavuus keskeistä työntekijöiden motivaatiolle ja sitoutumiselle organisaatioon.

Tutkimuksille yhteistä on näkemys viestinnästä vuorovaikutuksellisenä prosessina, jolloin todellisuus muodostuu yhteisen ymmärryksen kautta. Viestintä ei niinkään ole enää virallista tiedottamista ja ehyen tiedon välittämistä vaan organisaation eri tasoille polveileva prosessi. Tarkastelemissani tutkimuksissa keskeistä on strategiaan sitouttaminen ja tavoitteiden saavuttaminen viestinnän ja vuorovaikutuksen keinoin. Strategia edustaa organisaation virallista todellisuutta. Tutkimuksissa tuodaan esiin epävirallisen viestinnän merkitys virallisen viestinnän rinnalla lähinnä työntekijöiden sitouttamisen ja yhteistyön rakentamiseksi (ks. Strandman 2009, Hujala 2008).

Etsittäessä johtamisviestintää käsitteleviä tutkimuksia valittiin hakusanoiksi organisaatio, viestintä, johtaminen ja vuorovaikutus. Näistä sanoista muodostettiin erilaisia ha-

kusanapareja. Haku rajattiin koskemaan ainoastaan suomalaisia väitöskirjatutkimuksia vuosilta 2003- 2013. Tuloksista pyrittiin löytämään selkeästi tutkimuskysymyksiin liittyvät tutkimukset. Tarkastelun ulkopuolelle jäi muunmuassa kuntalaisten osallistamiseen liittyviä tutkimuksia, koska tutkimusten sisältö oli enemmän päätöksentekoon kuin suoranaisesti viestintään liittyvää.

Tämän tutkielman näkökulma poikkeaa esitellyistä tutkimuksista siten, että tutkielmassa pyritään kuvaamaan johtajien nimeämiä virallisia viestintäkanavia. Tutkielmassa vertaillaan myös eri tasoilla työskentelevien johtajien viestintäkanavia. Tarkoituksena on löytää eroja viestintäkanavien käytössä eri johtajan tasojen välillä. Tutkielmassa tarkastellaan johtajan kykyä tunnistaa ja käyttää eri viestintäkanavia omassa organisaatiossaan. Tutkielma tarkastelee johtajien viestintäkanavien käyttöä suhteessa omaan toimintaympäristöönsä. Toimintaympäristö kuntasektorin sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa käsittää myös viestinnän organisaatiosta ulospäin eri sidosryhmiin.

**Taulukko 1 Johtamisviestinnän tutkimuksia 2000-luvun Suomessa**

Tekijä	Aihe
<i>Anneli Hujala, 2008. Itä-Suomen yliopisto</i>	Johtamisen moniäänisyys : johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä
<i>Emma Kostiainen, 2003. Jyväskylän yliopisto</i>	Viestintä ammattiosaamisen ulottuvuutena
<i>Kristiina Strandman 2009. Lapin yliopisto</i>	”Se vain ilmestyi”- vuorovaikutukseen perustuva strategian viestintä kuntaorganisaatiossa
<i>Raija Ruoranen, 2010. Tampereen yliopisto</i>	Miten strategia kiteytetään 90 minuuttiin? Tutkimus kehityskeskusteluista
<i>Sanna Joensuu, 2006. Jyväskylän yliopisto</i>	Kaksi kuvaa työntekijästä. Sisäisen viestinnän opit ja postoderni näkökulma
<i>Maijastiina Rouhiainen-Neunhäuserer 2009. Jyväskylän yliopisto</i>	Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen haasteet tietoperustaisessa organisaatiossa.
<i>Minna Mustonen, 2009. Helsingin yliopisto</i>	Strategiaviestinnän vastaanottokäytännöt- Henkilöstöstrategiaviestinnän yleisönä

## 2.3 Viestintä sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiossa

### 2.3.1 Johtajan viestintää ohjaava lainsäädäntö sosiaali- ja terveydenhuollossa

Kunnassa työskentelevien viranhaltijoiden, tässä tutkimuksessa sosiaali- ja terveydenhuollossa työskentelevien johtajien, toimenkuvassa viestinnässä korostuu tiedon välittäminen ja tiedottaminen. Myös yhteiskunnalliseen keskusteluun osallistuminen, sen

mahdollistaminen ja sen ylläpitäminen ovat näiden johtajien työkenttää. Kuntien tehtävät ovat julkisia ja päätöksenteon on oltava avointa. Avoimeen päätöksentekoon kuuluu tiedottaminen sekä päätöksistä että niiden valmistelusta. (Suomen Kuntaliitto 2001.) Riittävä tiedonsaanti on edellytys sille, että kuntalaiset voivat osallistua päätöksentekoon kunnassa. Lainsäädäntö ohjaa kuntien ja kuntaorganisaatioissa työskentelevien johtajien ulkoista viestintää suhteessa kuntalaisiin ja muihin sidosryhmiin (Lavento 2008, 18). Lainsäädännöllisinä lähtökohtina kuntajohtajan ulkoiseen viestintään voidaan pitää perustuslakia, lakia viranomaisten toiminnan julkisuudesta sekä kuntalakia.

*Perustuslain* (1999/731) luvussa 2, 12§ määrittelee viranomaisten hallussa olevat asiakirjat ja tallenteet julkisiksi ja yksilön oikeudeksi saada tieto julkisiksi määritellyistä asiakirjoista ja tallenteista. Jotkin asiakirjat saattavat kuitenkin luonteensa vuoksi olla salassa pidettäviä.

*Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta* (1999/621) määrittelee viranomaisten velvollisuudet toteuttaa hyvää tiedonhallintatapaa ja avoimuutta toiminnassaan ja antaa täten kuntalaisille mahdollisuuden valvoa ja vaikuttaa julkisen vallan ja varojen käyttöä sekä mahdollisuuden käyttää tietoa hyväksi oman vapaan mielipiteen muodostamiseen sekä omien etujen ja oikeuksien valvomiseen.

*Kuntalain* (1995/365) 4 luvun 27 § sisältö käsittelee kuntalaisten osallistumisoikeutta ja kunnan valtuuston velvollisuutta tukea kuntalaisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia. Viestinnän keinoina mainitaan kuulemistilaisuudet, mahdollisuus ilmaista mielipiteitä sekä tiedottaminen. 29 § mainitaan kunnan tiedotusvelvollisuus vireillä olevista asioista, niistä koskevista suunnitelmista, tehdyistä ratkaisuksista ja niiden vaikutuksista. Asukkaille on myös tiedotettava, millä tavoin päättäjille ja valmistelijoille voi ilmaista omia mielipiteitään tai esittää kysymyksiä. Kunta on velvollinen myös antamaan tietoa ostopalveluista. Näiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien tukeminen ja tiedotusvelvollisuudesta huolehtiminen ohjaavat etenkin ulkoisen viestinnän suunnittelua ja toteutusta kuntaorganisaatioissa.

*Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa* (2007/449) ohjaa johtajan työtä suhteessa työntekijöihin ja organisaation sisäiseen viestintään. Yhteistoiminnan tavoitteena on antaa henkilöstölle mahdollisuus yhteistyössä työnantajan kanssa

kehittää kunnan toimintaa ja vaikuttaa omaan työhönsä. 6§ määrittää kunnan velvollisuutta antaa riittävästi tietoa asianomaiselle henkilöstölle ja henkilöstön edustajalle yhteistoimintamenettelyssä käsiteltävästä asiasta ja kunnan tilanteesta yleisesti.

### **2.3.2 Viestintä ja maineenhallinta**

Lakien ohjaaman tiedottamisen lisäksi ulkoisen viestinnän tehtäviä ovat organisaation profiloiminen ja maineenhallinta suhteessa ympäristöön, markkinointi, sidosryhmien sitouttaminen sekä yhteiskunnalliseen keskusteluun osallistuminen ja vaikuttaminen (Procom 2007; Juholin 2009; Åberg 2000; Lavento 2008, 19). Organisaation maineenhallinnalla ja profiloinnilla tarkoitetaan mielikuvien luomista organisaation ulkopuolella ja sen pitäisikin kytkeytyä kaikkeen viestintään ja toimintaan organisaatiossa (Juholin 2009, 47). Maineenhallinta ei ole pelkästään viestintää, vaan viestinnällä tulee olla sisältö, joka vastaa organisaation todellisuutta (Aula & Mantere 2005).

Pekka Aulan (2002, 212) mukaan viestinnällä yrityksissä pyritään kuitenkin luomaan parempaa mainetta ja käsityksiä yrityksestä kuin todellisuudessa toiminta antaa aiheutta. Kilpailu asiakkuuksista ja työntekijöistä lisääntyy kuntasektorilla. Positiivisten mielikuvien synnyttäminen ja palvelutehtävien selkeyttäminen ovat tärkeitä asiakkaiden saataavuuden turvaamiseksi. Jos mielikuvat eivät vastaa tarjottuja palveluita, saattaa kuntalaisille syntyä positiivisen mielikuvan sijaan kokemus harhaanjohtamisesta, mikä puolestaan heikentää kuntalaisten luottamusta. Hyvä työnantajamaine puolestaan on organisaation menestystekijä kilpailtaessa osaavista työntekijöistä. Ulospäin suuntautuvan maineenhallinnan perustana on organisaation sisäinen maine henkilöstön keskuudessa. Hyvämaineisessa yrityksessä työntekijöiden sitoutuminen on vahvaa, mikä puolestaan näkyy asiakastyössä ja tuottavuudessa positiivisesti (Aula & Heinonen 2002, 218; Luoma-aho 2006, 41). Maineenhallinnan perustana voidaan pitää myös rehellisyyttä ja avoimuutta (Koivistoinen 2012, 120).

### **2.3.3 Sisäinen viestintä**

Tiedottaminen liittyy myös organisaation sisäiseen viestintään (Åberg 2000, 103).. Yleisesti ajatellaan tiedottamisen liittyvän perinteiseen johtamistapaan. Toiminnan turvaamiseksi tiedottaminen on kuitenkin tarpeellista, vaikka merkityksiä luovaa keskustelua ei synny. Riittävän tiedon turvin työntekijät selviytyvät perustehtävästään organisaation tavoitteiden suuntaisesti ja toisaalta sidosryhmät saavat selkeää, luotettavaa ja ajan-



tasaista tietoa organisaation toiminnasta. Tiedotus on usein hyvin muodollista sijoittuen johtamisviestinnässä keskijohdon ja ylimmän johdon tehtäväkenttään. Tiedotuksen tehtävänä on varmistaa ajantasaisten tietojen leviäminen ja ymmärtäminen organisaatiossa. Tiedottamisen tulisi selittää työntekijöille miksi päätökset on tehty ja täsmentää työn tarkoitusta. Tiedottaminen on aina suunnitelmallinen ja tietoinen prosessi, josta vastuusaa on ylin johto. (Juholin 2009, 44; Zerfass & Huck 2007, 108.) Tiedottamiseen osana johtamistyötä liittyy tiedonhankinnan, tiedon merkityksentämisen ja tiedon välittämisen tehtävät (Rouhiainen- Neunhäuserer 2009, 99). Riittävän tiedonsaannin turvin sekä johtajilla että työntekijöillä on mahdollisuus ohjata perustehtävää kohti organisaation ajankohtaisia strategisia tavoitteita. Avoin tiedottaminen lisää myös luottamusta organisaatiossa, mikä taas mahdollistaa henkilöstön sitoutumisen organisaatioon. Sitoutuminen vaikuttaa positiivisesti sekä asiakkaisiin, tulokseen että organisaation maineeseen. (ks. myös Mayfield & Mayfield 2002.)

Heidi Lavennon (2008, 25) mukaan kunnan sisäinen viestintä tukee työskentelyn edellytyksiä lisäämällä ajantasaista tietoa, osallistamalla ja vaikuttamalla. Sisäisellä viestinnällä myös sitoutetaan työntekijät yhteisiin päämääriin (Viitanen ym. 2007, 46; Zerfass & Huck 2007, 117). Leif Åbergin (2000, 102) tulosviestinnän mallissa sisäisen viestinnän tehtäviksi nimetään perustoimintojen tukeminen, kiinnittäminen sekä informointi. Perustoimintojen tukeminen viestinnän keinoin on keskeinen osa toiminnon onnistumista ja työtehtävien tavoitteiden suuntaista toteuttamista. Juholin (2009, 43) nimeää tämän viestinnän päivittäisviestinnäksi sillä erotuksella, että päivittäisviestintä kohdentuu ainoastaan työviestintään, ollen osa operatiivisen tason johtamisviestintää. Åbergin mallissa perustoimintoja tukeva viestintä kohdentui myös organisaatiosta ulospäin markkinointina ja välittömän sidosryhmä työskentelyn tukemisena. Toiminnan tasolla viestinnällä johtaja ohjaa työtä selkeyttämällä tavoitteita ja antamalla palautetta (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 99; ks. myös Procom 2007).

Toisena sisäisen viestinnän alueena tulosviestinnän mallissa esitellään organisaatioon kiinnittäminen työhön ja työryhmään perehdyttämisen kautta. Kiinnittämisen ja sitouttamisen keinoina perehdyttämisen lisäksi ovat vaikuttamismahdollisuuksien luominen ja riittävän tiedonsaannin varmistaminen (Juholin 2009, 45; Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 99). Myös Mayfield & Mayfield (2002) tarkastelevat johtamisviestintää osana

organisaation sisäistä viestintää sitoutumisen ja lojaaliuden näkökulmasta. Tällöin merkittävää on lisätä viestinnän keinoin tietoa päätöksenteosta, varmistaa ajantasaisen ja merkittävän tiedon jatkuva kulku, tehdä ymmärrettäväksi ympäristön vaikutuksen organisaation toimintaan sekä sallia työntekijöiden reaktiot viestitettäviin asioihin. Viestinnän tulee olla työn odotuksia esiin tuovaa ja organisaation arvoja ilmentävää. Myös johtajan tapa viestiä vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen. Olennaista on, että työntekijät kokevat olevansa arvostettuja organisaation jäseniä. (Bambacas & Patrickson 2008, 59, 61.)

Tarkasteltaessa organisaation sisäistä viestintää merkitystenannon näkökulmasta, nousee esiin viestinnän tehtävä spontaanin vuorovaikutuksen mahdollistajana (Juholin 2009, 50; Mayfield & Mayfield 2002). Spontaanin vuorovaikutuksen avulla on mahdollista luoda organisaatiossa yhteisiä merkityksiä asioille, jotka toimivat työskentelyn taustavaikuttajina. Sosiaalinen kanssakäyminen ja työntekijöiden vuorovaikutus, kuvaavat työn sisältöä ja merkityksiä (Åberg 2000, 103). Yhtenä johtajan tehtävänä on luoda vuorovaikutussuhteita työyhteisössään sekä ylläpitää niitä. Muita johtamisviestinnän funktioita ovat vaikuttamisen ja sitouttamisen funktio; tiedonhankinnan, merkityksen-  
tämisen ja välittämisen funktio; työn ohjaamisen ja palautteenannon funktio sekä alaisen keskinäisen vuorovaikutuksen tukemisen funktio (Rouhiainen- Neunhäuserer 2009, 99).

## **2.4 Viestinnän strategiat**

Tavoitteiden saavuttamiseksi ja yhteisen ymmärryksen luomiseksi (kunta)organisaatiossa tulisi laatia suunnitelma viestinnän järjestämiseksi organisaatiossa. Viestintästrategian tehtävänä on luoda suuntaviivat koko organisaation viestinnälle, määrittellä viestinnän vastuut ja korostaa viestinnän merkitystä organisaatiossa. (Strandman 2009, 218; Barrett 2006, 386.) Viestintäsuunnitelmassa määritellään viestinnän strategiaan tukevat peruslinjat (Åberg 1997, 175). Kaikilla organisaation tasoilla ja toimijoilla on oltava yhteinen ymmärrys siitä, mitä ja miten organisaatio haluaa viestiä. Tämä vaatii avointa keskustelua kaikilla toiminnan tasoilla ja osallistavaa vuorovaikutuskulttuuria. Leif Åberg (2000, 306) määrittelee työyhteisön viestintäjärjestelmän

kokonaisuudeksi, joka muodostuu käyttöön otetuista viestintäkanavista, viestinnän säännöistä ja viestinnän järjestelyistä.

Viestintästrategian laatimisen ja koko organisaatioviestinnän taustalla on aina organisaation johdon vastuulla oleva strateginen perusviesti, jota viedään eri viestinnän keinoin eteenpäin. Strateginen perusviesti ilmentää sitä visiota, joka organisaation toiminnalle on asetettu. Strategisen perusviestin tulisi näkyä kaikilla viestinnän tasoilla ja kaikissa organisaation toiminnoissa. (Juholin 2009, 69- 81.) Julkisessa organisaatiossa viestinnän on oltava suunnitelmallista, tavoitteellista ja sen on pohjaututtava sisäiseen visioon organisaation toimintatarkoituksesta. Strandmanin (2009, 216) mukaan kuntaorganisaatiossa viestinnän tulee olla vuorovaikutuksellinen ja dialoginen prosessi. Viestintäkanavat kytkeytyvät viestintästrategiaan suunnitelmallisina keinoina, joilla strategiaa toteutetaan.

Organisaation viestintää ei ohjaa yksinomaan organisaation virallinen rakenne tai laaditut ohjeistukset. Organisaatiolla on myös osittain näkymätön maailma, organisaatiokulttuuri, joka voimakkaasti ohjaa organisaation toimintaa. Organisaatiotutkija Edgar Scheinin mukaan (1987, 26) organisaatiokulttuuri on organisaatiossa ”perusolehtusten malli, jonka ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdyntymiseen liittyviä ongelmiaan”. Tämä organisaatiokulttuuri määrittelee sen, miten viestintä organisaatiossa on järjestetty ja mitä kanavia viestinnässä käytetään (Strandman 2009, 51). Toisaalta organisaatiossa on virallista viestintää, joka on järjestetty yhdessä sovituin pelisäännöin, mutta toisaalta on myös se epävirallinen ulottuvuus, joka kumpuaa organisaation kulttuurista. Organisaatiokulttuurin tunnistaminen on johtamistyön haaste ja mahdollisuus onnistuneen ja vaikuttavan viestintäsuunnitelman laatimiseksi.

Viestinnän strategiat voivat olla organisaatiossa joko 1) johdon toimintaan läheisesti liitettynä *integroituna kokonaisviestintänä*, 2) *erikoistuneena, toimintokohtaisena viestintänä* sekä 3) *hajautettuna viestintänä*.

*Integroidun kokonaisviestinnän* koordinoitua hoitavat viestinnän ammattilaiset. Tällöin viestinnän sisältö keskittyy asiantuntijoille, jotka suunnittelevat, johtavat, konsultoivat,

koordinoivat ja toteuttavat viestintää (Procom 2007). Integroidussa viestinnässä viestintä on selkeästi oma funktionsa, jolloin viestintään liittyvät voimavarat ovat helpommin hallittavissa (Åberg 2000, 249). Integroidun viestinnän taustalla on organisaation kulttuurin ja tarinoiden näennäinen selkeys ja yhtenäisyys. Johtajien rooli on integraation lähestymistavassa keskeinen ja viestinnän tavoitteena on tukea selkeyttä ja yksiselitteisyyttä organisaatiossa. Yksimielisyys ja yksiselitteisyys voi kuitenkin estää organisaation kehittymistä vaalimalla organisaation vanhoja tapoja ja tarinoita (Mörä 2000, 23-24).

*Erikoistuneessa, toimintokohtaisessa viestinnässä* tietyt toimijat ovat vastuussa oman erikoisosaamisen mukaisesta viestinnästä. Erikoistuneessa viestinnässä jokainen toimija omaa selkeän käsityksen omasta toiminnastaan viestien sitä. Vaikka tässäkin mallissa viestinnän vastuu on määritelty viestintäjohtajalle, koostuu viestintä yhteen kootuista palasista asiantuntijuuden mukaan. (Åberg 2000, 249.) Useita palveluita ja tehtäväalueita hallitsevassa kunta-organisaatiossa erikoistunut viestintä on todennäköinen vaihtoehto, koska toiminnot ja siten myös organisaation sisäiset kulttuurit arvoineen ovat erilaisia (Mörä 2000, 23). Toisaalta samalla toimintakentällä yksiköiden viestinnän tulisi olla johdonmukaista palveluiden käyttäjien luottamuksen ja tasavertaisuuden näkökulmasta.

*Hajautetun viestinnän* vastuita ei selkeästi ole määritelty, vaan kaikki organisaatioviestintä ilmenee eri yksiköiden näkökulmasta, oman toimintansa ohessa. Perinteisesti viestintä organisaatioissa on toteutettu hajautettuna viestintänä. Hajautetun viestinnän suurimpina haasteina on, etteivät eri toimijoiden viestit kytkeydy kokonaisuudeksi ja tavoitteellista viestintää organisaatiossa ei synny. (Juholin 2009, 93. Eisenberg ym. 2001, 132; Åberg 2000, 249.) Toisaalta hajautetun viestinnän keinoin voidaan luoda eriävien näkökulmien avulla uusia innovaatioita ja kehittävän organisaatiota (Mörä 2000, 24). Hajautettu viestintä voi näkyä siten, että organisaatiossa kaikki toimijat viestivät erityisesti sisäisen viestinnän näkökulmasta. Tällöin esimerkiksi johdon vastuuta ei ole selkeästi määritelty vaan luotetaan enemmänkin tiedon kulkeutumiseen johdolta operatiiviselle tasolle. Johdon viestintä olisi kuitenkin linjattava riittävän tiedonkulun turvaamiseksi (Juholin 2007, 44).

## 2.5 Johtajan viestintäkanavat

Viestintäkanavalla tarkoitetaan mitä tahansa keinoa, jolla viestiä pyritään siirtämään vastaanottajalle (Wiio 1989, 79). Viestintäkanavat organisaatiossa ovat niitä viestinnän menetelmiä, joilla organisaation jäsenten ja sidosryhmien tietomäärää ja yhteistä ymmärrystä pyritään lisäämään. Johtajien viralliset viestintäkanavat ovat välineitä toteuttaa organisaatiosta ulospäin tapahtuvaan viestintään sidosryhmille. Sidoryhmyöskentely on osa kunnan sosiaali- ja terveydenhuollossa toimivien johtajien verkostoa. Viestintäkanavien oikea-aikainen ja tarkoituksenmukainen käyttö on merkittävää johtajien työssä, mutta tärkeintä on ymmärtää viestinnän kokonaisvaltaisuus ja merkitys organisaation toiminnalle (Aula & Mantere 2005, 92).

Organisaation viestintä tarvitsee kanavat ja tiedossa olevat suunnat tehokkaaseen tiedonvaihtoon. Organisaation yleinen tiedostus ei riitä tavoittamaan kaikkia organisaation jäseniä ja varmistamaan viestin ymmärtämistä, vaan johtajien on viestittävä alaisilleen valiten tarkoituksenmukaiset ja vaikuttavat keinot viestintään. (Rouhiainen- Neunhäuser 2009, 95.) Kristiina Strandmanin (2009, 216) mukaan organisaation viestintäteiden organisaatiossa tulisi olla mahdollisimman suorina ja lyhyinä. Monipuolisella viestintäkanavien käytöllä voidaan edesauttaa yhteisen ymmärryksen muodostamista strategisten tavoitteiden kannalta tärkeistä asioista huomioimalla yksilöiden erilaisia tapoja viestiä. (Strandman 2009, 51, 163.) Monipuolisella viestintäkanavien käytöllä organisaation ulkoisessa viestinnässä huomioidaan vastaanottajat laajasti; tämä vastaanottajalähtöisyys korostuu erityisesti organisaatioiden kriisiviestinnässä (Korpiola 2011, 42).

Viestintäkanavat ovat sekä johtamisen konkreettisia välineitä että sisältöjä, joiden avulla johtajat johtavat. Viestintäkanavat käsitteenä kuvastavat viestintää prosessimaisena toimintona, joilla mahdollistetaan viestien tehokas välittäminen organisaatiossa (Åberg 2000). Viestintäareenat ja foorumit kuvaavat niitä tiloja, joissa viestintä tapahtuu (Aula 1999, 152; Juholin 2009, 113). Viestintäkanavat voidaan nähdä myös johtajan keinoina vaikuttaa työntekijöihin ja tehdä päätöksiä työssään (Joensuu 2006; Ruoranen 2010, 112).

Organisaation viestintäkanavat jakautuvat viralliseen ja epäviralliseen viestintään (Simon 1979, 190- 193). Peilattaessa uudempia lähteitä Simonin käsitykseen organisaatioviestinnän välineistä ja keinoista, näkyy viestintäteknologian kehitys selvästi. Sisällöltään Simonin käsitys organisaatioviestinnästä mukailee prosessiviestintää virallisen viestinnän osalta ja merkityksiä luovaan viestintään epävirallisen viestinnän osalta. Uutena kehityksenä Simonin ajoilta ovat viestintäteknologian kehittyminen sähköisine viestimieen ja viestinnän vuorovaikutuksellisuuden korostaminen organisaation virallisessa viestinnässä. Sähköisen viestinnän lisääntyminen lisää viestinnän monimuotoisuutta ja tavoitavuutta, mutta asettaa haasteensa käyttäjille oppimisen ja omaksumisen muodossa. Viestinnän monimuotoisuuden ylläpitäminen tarkoittaa myös perinteisten viestintäkanavien säilyttämistä ja aktiivista käyttöä, jotta viestintä onnistuu. Epävirallisten viestintäkanavien tunnistaminen merkittävänä osana viestintää lisää viestinnän vaikuttavuutta ja yhteisten merkityksien luomista ja jakamista (Strandman 2009, 164). Tässä tutkielmassa johtajien viestintäkanavia tarkastellaan virallisen viestinnän näkökulmasta ja viestintäkanavat ovat sekä viestinnän konkreettisia välineitä että viestinnän sisältöjä.

Kirjallisuudessa viestintäkanavat jaetaan kahteen luokkaan, jossa kuvaavana on viestijöiden tapa olla yhteydessä toisiinsa. Nämä luokat ovat kasvokkain tapahtuva viestintä ja kirjallinen viestintä. Sekä kasvokkain tapahtuva viestintä että kirjallinen viestintä pitävät sisällään teknologiavälitteisen viestinnän. (Joensuu 2006, 95- 99; Åberg 2000, ;Juholin 2009; Lavento & Juholin 2009 72-74.) Osmo Wiio (1989, 156) jakaa viestintäkanavat yksilön sisäisen viestinnän lisäksi kahteen eri kategoriaan. Ensinnäkin on keskinäisviestintä, jolle tyypillistä ovat vuorovaikutteisuus ja viestinnän kaksi suuntaa keskustelujen ja kokousten toimiessa viestintäkanavina kahden- ja monenväliselle viestinnälle. Toinen viestinnän kategoria on joukkoviestintä, johon sisältyy viestintäkanavina perinteiset mediat, tiedotustilaisuudet ja erilaiset kirjeet. Joukkoviestinnälle tunnusomaista on viestinnän yksisuuntaisuus.

Kuntaliiton tekemän kuntien viestintätutkimuksen (2009) mukaan kuntien käyttämät viralliset viestintäkanavat asukasviestinnässä olivat lähinnä kirjallista viestintää. Kirjallisen viestinnän välineiksi mainittiin tiedotuslehdet, tiedotteet ja esitteet, julkaisut ja raportit, paikalliset uutismediat, lehti-ilmoitukset, kunnan kotisivut, sosiaalinen media,

sähköposti, mobiilipalvelut, suorat verkkolähetykset sekä radio- ja tv-ohjelmat. Kasvokkain tapahtuvana viestintänä mainittiin asukastilaisuudet, vanhempainillat sekä palvelupistetoiminta. Sisäisen viestinnän välineiksi mainittiin sisäiset tiedotteet, sähköposti, puhelin, intranet, ilmoitustaulut, henkilöstölehti sekä kasvokkain tapahtuvana viestintänä tiedotustilaisuudet, kokoukset ja palaverit, kehityskeskustelut ja ”puskaradio”.

Taulukkoon 2 on jaoteltu eri lähteissä mainittuja organisaation virallisia viestintäkanavia. Viestintäkanavat ovat jaoteltu viestintään prosessina ja merkityksiä luovana vuorovaikutuksena. Jako on tehty myös sisäisen ja ulkoisen viestinnän osalta. Pohjana jaottelulle toimii edellä mainittu Kuntaliiton teettämän viestintätutkimuksen jaottelu. Taulukkoa käytetään tutkimuksen analyysivaiheessa tulkintakehyksenä. Kirjallisen ja kasvokkain tapahtuvan viestinnän sijaan käsitteiksi valittiin viestintä prosessina ja merkityksiä luova viestintä, koska ne edustavat johtamis- ja organisaatioviestinnän eri näkökulmia.

Toisaalta viestintäkanavia voi olla vaikeaa sijoittaa ainoastaan toiseen kategoriaan, koska viestin sisältö ja tavoite määrittelevät enemmänkin viestinnän luonteen. Esimerkkinä sähköposti voi edustaa hyvinkin merkityksiä luovaa viestintää sähköisen vuoropuhelun muodossa, mutta myös prosessinomaista viestintää tiedottamisvälineenä usealle vastaanottajalle. Toisena esimerkkinä voidaan mainita tiedotustilaisuudet, jotka voivat olla hyvin informatiivisia isolle joukolle tarkoitettuja tiedonantoja, mutta myös mahdollistaa monenvälisen keskustelun ja tiedonvaihdon esillä olevasta asiasta. Taulukkoon ei ole jaoteltu epävirallisia ja virallisia viestintäkanavia, vaan molemmat esiintyvät taulukossa.

Tarkasteltaessa taulukkoa virallisten viestintäkanavien osuus kirjallisuudessa on selkeästi suurempi. Keskinäisviestintää edustavat viestintäkanavat keskittyvät lähinnä organisaation sisäiseen viestintään kohdentuen erityisesti monenväliseen viestintään kuten kokouksiin ja palaverihin. Ulkoisessa viestinnässä joukkoviestinnän osuus on suurempi. Myös viestintäteknologian kehitys näkyy viestintäkanavissa. Sähköinen maailma on monipuolistanut käytössä olevien viestintäkanavien määrää.

Taulukko 2 Organisaation viestintäkanavat

	PROSESSIMAINEN VIESTINTÄ	MERKITYKSIÄ LUOVA VIESTINTÄ
S I S Ä I N E N	<p>-sisäiset tiedotteet, sähköposti, intranet, ilmoitustaulut, henkilöstölehti (Kuntaliitto 2009)</p> <p>-ilmoitustaulu, sähköposti, kotisivut, intranet (Joensuu 2006)</p> <p>- infotilaisuudet (Lavento &amp; Juholin 2009)</p> <p>-tiedotustilaisuudet, (Juholin 2009; Aula &amp; Mantere 2005)</p> <p>- intranet, sähköposti, lehdet, julkaisut, oppaat, ilmoitustaulut (Aula &amp; Mantere 2005)</p> <p>-sähköposti, ilmoitustaulu, toimintakertomukset, tietokannat, palstat, blogit, perinteiset mediat, henkilöstölehti, julkaisut, ohjeet, henkilöstötiedotteet, internet, intranet (Juholin 2009; Lavento &amp; Juholin 2009)</p> <p>-asiakirjat (budjetti, suunnitelmat), aikataulut, manuaalit, tiedotteet, raportit, muistiot (Aula 1999)</p> <p>-sähköposti, dokumentit, kirjeet,(Tampere 2006)</p>	<p>-tiedotustilaisuudet, kokoukset ja palverit, kehityskeskustelut,puskaradio,puhelin.(Kuntaliitto 2009)</p> <p>-sosiaalinen media, ammatilliset verkostot, verkkopohjaiset työalustat, koulutus, kehityskeskustelut (Lavento &amp; Juholin 2009)</p> <p>-viestintä sidosryhmien ja asiakkaiden kanssa, palaute, puhelin, keskustelut esimiehen kanssa, työviestintä kollegoiden kanssa, ,perehdytys, puhelin, verkkokokoukset , palaverit, kokoukset(Juholin 2009)</p> <p>- puhelut (Aula &amp; Mantere 2005)</p> <p>- kehityskeskustelut (Ruoranen 2010)</p> <p>- puskaradio (Juholin 2008)</p> <p>- keskustelu, huhut, kokoukset (Joensuu 2006)</p> <p>-käytäväkeskustelut, kahvittelut , epämuodolliset palaverit, kokoukset, viikkopalaverit (Aula 1999)</p> <p>- keskustelu, seninaarit (Wiio 1989)</p> <p>-kasvokkain tapahtuva viestintä, koulutus ja tapaamiset (Tampere 2006)</p>
U L K O I N E N	<p>- tiedotuslehdet, tiedotteet ja esitteet, julkaisut ja raportit, paikalliset uutismediat, lehti-ilmoitukset, kunnan kotisivut, sosiaalinen media, sähköposti, mobiilipalvelut, suorat verkkolähettykset sekä radio- ja tv-ohjelmat (Kuntaliitto 2009)</p> <p>-internet, perinteiset mediat, tiedotustilaisuudet (Juholin 2009)</p> <p>- asiakirjat (budjetti, suunnitelmat), aikataulut, manuaalit, tiedotteet, raportit, muistiot (Aula 1999)</p> <p>- intranet, sähköposti, lehdet, julkaisut, oppaat, ilmoitustaulut, tiedotustilaisuudet (Aula &amp; Mantere 2005)</p> <p>- perinteiset mediat, tiedotustilaisuudet ja erilaiset kirjeet.(Wiio 1989)</p>	<p>-asukastilaisuudet, vanhempainillat sekä palvelupiste-toiminta.(Kuntaliitto 2009)</p>



### 3 TUTKIMUSMETODIT

#### 3.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Lähtökohtana tutkimuksessa on ollut laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusote, jota kvantitatiiviset menetelmät täydentävät. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkia todellisuutta monimuotoisena ja kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ym.2007, 157). Laadulliselle tutkimukselle ominaista on, että tutkittavat tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon ja että tutkittavien tekemien havaintojen perusteella voidaan kuvata mahdollisimman hyvin tutkittavaa ilmiötä (Tuomi & Sarajärvi 2004, 87- 88). Tällöin on olennaista, että tutkittavien joukko valitaan harkinnanvaraisesti. Tässäkin tutkimuksessa tutkittavat on rajattu tutkimusorganisaatioissa työskenteleviin sosiaali- ja terveydenhuollon johtajiin.

Tutkimuksen taustalla on fenomenologinen tutkimusperinne, jonka mukaan ihmisen toiminta on tietoista ja olennaista ovat ihmisen kokemuksilleen ja todellisuudelleen antamat merkitykset. Merkitysten syntyminen on yhteisöllistä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 33- 35.) Tässä tutkimuksessa tutkittavana ilmiönä ovat olleet johtajien viralliset viestintäkanavat, joiden käyttöön olen etsinyt ymmärrystä teoreettiseen viitekehykseen pohjautuvan tulkinnan kautta. Tarkastelemalla tutkimusorganisaatioita dokumenttien kautta osana johtajien virallisia viestintäkanavia, olen pyrkinyt huomioimaan fenomenologiasa tarkoitettu tiedon syntymisen yhteisöllisyyden. Tiedonhankinnan strategiana on ollut fenomenografinen tutkimusote. Fenomenografialla on mahdollisuus tutkia ihmisten käsityksiä ilmiöistä perehtymällä ensin teoreettisesti käsitteisiin ja tutkimalla sittemmin ihmisten ilmaisemia käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. Lopuksi olen luokitellut käsitykset annettujen merkitysten perusteella peilaten niitä teoreettisiin käsitteisiin ja dokumenttianalyysillä saatuihin tuloksiin. Fenomenografiassa maailma näyttäytyy eri ihmisille eri tavoin. (Metsämuuronen 2001, 22- 23.)

Asetetut tutkimuskysymykset edellyttävät aineiston lähestymisen sekä kvantitatiivisesta että kvalitatiivisista lähtökohdista. Tutkimusasetelma onkin rakennettava siten, että siitä

saadaan vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin (Alkula ym. 1994, 15). Tutkimuksessa on käytetty sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä, jolloin kyseessä on sekä aineiston keruuseen että analyysiin liittyvä, metodologinen triangulaatio. (Paunonen & Vehviläinen- Julkunen 1997, 226; Eskola & Suoranta 1998, 69.) Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen analyysin käyttö tutkielmassa on toisiaan täydentävää, komplementaarista (Hirsijärvi & Hurme 2000, 33). Aineistotriangulaatiolla puolestaan tarkoitetaan eri aineistojen käyttöä tutkimusongelman ratkaisemiseksi (Eskola & Suoranta 1998, 69). Tässä tutkimuksessa aineistotriangulaatiota on sekä tutkimusorganisaatioiden viestintään liittyvien dokumenttien että kyselylomakkeella kerätyn aineiston käyttö. Metodologista triangulaatiota on kritisoitu sopimattomana fenomenologishermeneuttisessa tutkimuksessa, koska kokonaisuuden ajatellaan olevan olennainen merkitysten kannalta, ei niinkään erilaisten näkökulmien esiintuomisen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 145). Tässä tutkimuksessa eri tutkimusmenetelmien tarkoituksena on ollut monipuolisemman kokonaiskäsityksen muodostaminen johtajien virallisista viestintäkanavista (ks. Paunonen & Vehviläinen- Julkunen 1997, 225).

Olen etsinyt tutkimuksessa tietoa johtajien virallisista viestintäkanavista ja pyrkinyt kuvaamaan niitä aikaisemman muodostetun teorian pohjalta. Johtajien viestintäkanavia ja niiden käyttöä pyritään myös selittämään eri muuttujien välisillä suhteilla ja toisaalta peilaamaan vastaajien nimeämiä viestintäkanavia aiempiin tutkimuksiin ja teoreettisiin käsitteisiin. Nämä piirteet ovat ominaisia perustutkimukselle. (Hirsijärvi ym. 2007, 129.)

### **3.2 Empiirinen aineisto**

Tutkimuksessani olen käyttänyt valmista aineistoa, joka on kerätty JOHTAVAT- tutkimusprojektia varten. Kysely on suunnattu sosiaali- ja terveydenhuollon eri tasonjohtotehtävissä toimiville henkilöille hankkeen tutkimusorganisaatioissa. Kohderyhmä on selkeästi määritelty ja aineisto on kerätty yksilötasolla perustuen johtajien subjektiivisiin kokemuksiin. Aineistona on käytetty myös kuntien internetsivustoilta löytämiäni tutkimuskuntien dokumenttejä viestinnän järjestämisestä.

Aineisto on kerätty strukturoidulla kyselylomakkeella, johon on liittynyt myös avoimia kysymyksiä. Tämän tutkielman aineistona ovat seuraavat lomakkeen kysymykset: 1)

Valitse oma organisaatiosi alla olevista vaihtoehdoista 2) sukupuoli, 3) Ikäryhmä, 4) Mikä on korkein suorittamasi koulutus? 5) Mikä on koulutuslasi? 6) Mikä on nykyinen tehtävä-/ ammattinimikkeesi? 7) Millainen on nykyinen työsuhteesi? 8) Miten kauan olet työskennellyt nykyisessä tehtävässä? (anna vastaus vuosina ja kuukausina, esim. 2 v 5 kk) 9) Miten kauan olet työskennellyt eritasoisissa johtajan tehtävissä? (anna vastaus vuosina ja kuukausina esim. 2 v 5 kk) 10) Kuinka monen työntekijän lähijohtaja olet? ja 34) Tiedän, mitkä ovat organisaationi viralliset viestintäkanavat 35) Kuvaa viralliset viestintäkanavat. Johtajuuden taso oli tutkimusryhmän toimesta uudelleen luokiteltu muuttuja. Uudelleen luokittelu perustui ammattinimikkeisiin ja työnkuvaan. Kysymykset 1-7 sekä 34 olivat monivalintakysymyksiä ja kysymykset 9, 10 ja 35 olivat avoimia kysymyksiä.

Kerätyn aineiston jakautuminen strukturoituihin ja avoimiin kysymyksiin ohjasivat sekä kvantitatiivisten että kvalitatiivisten menetelmien käyttöön. Strukturoidut monivalintakysymykset mahdollistivat vastausten mielekkään vertailun ja tuottivat sellaisia vastauksia, joita on helpompi analysoida tilastollisin menetelmin. Avoimet vastaukset puolestaan mahdollistivat vastaajille asioiden ilmaisemisen ilman etukäteen tehtyä määrittelyä (Paunonen & Vehviläinen- Julkunen 1997, 227).

Olen käsitellyt tutkimuksessa myös tutkimuskuntien viestintästrategioita dokumenttianalyysin avulla pyrkien peilaamaan niitä integroivan, erittelevän ja hajautetun viestinnän näkökulmista. Olen etsinyt tutkimuskuntien viestinnän järjestämisen strategioita sekä kuntien internet-sivustoilta että muista dokumenteista. Kattavampaa aineiston keruuta en ole tehnyt esimerkiksi pyytämällä dokumentteja tutkimuskunnista, koska tutkielman pääasiallinen fokus oli johtajien virallisten viestintäkanavien tunnistamisessa ja nimeämisessä sekä viestintäprofiilien löytymisessä. Tutkimuskuntien dokumentteja analysoimalla olen pyrkinyt syventämään ymmärrystä johtajien viestintäkanavien käytöstä.

### **3.3 Aineiston analyysi**

Kvantitatiivisen analyysin taustamuuttujien vaikutuksista viestintäkanavien tunnistamiseen olen tehnyt sekä SPSS 17.0 for Windows tilasto-ohjelmalla että Windows Excel-taulukkolaskentaohjelmalla. Aineisto oli sijoitettu havaintomatriisiin valmiiksi tutki-

musryhmän toimesta. Olen pyrkinyt kuvailemaan aineistoa keskilukujen ja frekvenssien kautta. Tutkielmassa jokaisen taustamuuttujan vaikutusta ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ”Tunnistavatko johtajat virallisia viestintäkanavia organisaatiossaan?” on tarkasteltu ristiintaulukoiden muuttujia. Muuttujien välisiä riippuvuuksia on tarkasteltu Khiin neliö- testin avulla. Kuvailemalla riippuvuuksia tarkoitukseni oli selvittää johtajien viestintäkanavien tunnistamiseen vaikuttavia tekijöitä. Kvantitatiivisen aineiston analysoinnilla olen pyrkinyt kuvailemaan aineistoa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti aineiston ymmärtämiseksi. Aineiston kuvailemisella kartoitetaan tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden ominaisuuksia ja näiden ominaisuuksien yhteyttä tutkimuskysymyksiin (Hirsjärvi & Hurme 2000, 144).

Kvalitatiivisena analyysimenetelmänä johtajien virallisten viestintäkanavien osalta käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Avoimissa vastauksissa olen käyttänyt myös kvantifiointia Microsoft Word- ohjelman Find- toiminnolla havainnollistamaan johtajien virallisten viestintäkanavien määrällistä esiintyvyyttä vastauksissa. Lähtökohdaksi sisällönanalyysiin otettiin johtajien viralliset viestintäkanavat niinä välineinä, joiden avulla johtajat viestivät. Viestintäkanavat välineinä muodostivat analyysikehyksen tutkimukselle.

Aineiston luokittelua varten olen pelkistänyt avoimien kysymysten vastaukset pilkkomalla ja tiivistämällä vastauksia. Aineiston pelkistämällä tarkoitetaan tutkimuksen kannalta epäolennaisten asioiden karsimista aineistosta (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110). Analyysikehyksen pääkategorioiksi olen valinnut prosessiviestinnän ja merkityksiä luovan viestinnän. Ryhmittely syntyi teoreettisessa viitekehityksessä käsiteltyjen käsitteiden pohjalta. Alakategorioiksi muodotuivat sähköinen viestintä, perinteiset mediat, kasvokkain tapahtuva viestintä ja muu kirjallinen viestintä.

Analyysirungon ulkopuolelle jääneistä pelkistetyistä ilmauksista olen muodostanut aineistolähtöisesti eli induktiivisesti vielä kaksi luokkaa, joista toinen kuvaa johtajien viestintäkanavia viestinnän vastuuna ja järjestämisenä organisaatiossa ja toinen luokka selittää niitä viestinnän sisältöjä, joita johtajat tunnistavat oman organisaationsa viestinnässä. Apuna viestinnän sisällön määrittelyyn olen käyttänyt Leif Åbergin tulosviestinnän kolmea ulottuvuutta: Perustoimintojen tuki, tiedottaminen sekä kiinnittäminen ja

sitouttaminen (ks. myös Viitanen ym.2007, 46). Näiden lisäksi analysoinnin tuloksena yhdeksi sisällöksi muodostui viranomaisviestintä.

Analysoin aineistosta myös johtamisviestintää tutkimuskunnittain. Aineiston analsoimiseksi olen tarkastellut tutkimuskunnissa tehtyjä dokumentteja viestinnän järjestämisestä (muun muassa viestintästrategia, viestintäsuunnitelma, organisaatiokaavio) sekä kyselylomakkeen avulla saatuja tietoja. Olen tarkastellut löydettyjä tutkimuskuntien viestintästrategioista tehtyjä dokumentteja teorialähtöisen eli deduktiivisen sisällönanalyysin avulla. Olen pyrkinyt löytämään sisältöä erittelemällä teoreettisessa viitekehyyksessä kuvattuja integroidun, hajautetun ja erillisen viestinnän piirteitä. Dokumentit kuvaavat organisaatiossa tehtyjä päätöksiä viestinnän järjestämiseksi, eivät kaikkea sitä todellisuutta, mitä viestintä organisaatiossa on (ks. Atkinson & Coffey 2004, 57). Deduktiivisella sisällön analyysillä pyrin löytämään aineistosta vahvistusta aiemmin löydetuille teorioille. Aanalyysin suunta on yleisestä yksityiseen. (Elo & Kyngäs 2007.) Analyysiä täydennettiin ja syvennettiin erittelemällä tutkimusaineistoa tutkimuskuntien ja viestinnän järjestämisen näkökulmista, jolloin kyselytutkimuksen aineistoa voidaan verrata saatujen virallisten asiakirjojen sisältöön. Erityisesti pyrin löytämään dokumenteista viestintävastuun määrittelyä, viestinnän toteutusta ja käytettyjä viestintäkanavia. Vastuun ja toteutuksen määrittelyn avulla tutkimuskuntien strategiat on kytkettävissä teoreettisiin käsitteisiin viestinnän järjestämistavasta. Hypoteesina on, että organisaation viestintästrategialla on merkitystä johtajien viestintäkanavien käyttöön.

Kyselytutkimuksesta olen hakenut dokumenteille sekä vahvistusta että poikkeamia siten, ettei yksittäisten vastaajien vastauksia ja henkilöllisyyttä voida tunnistaa. Vastaajien anonymiteettiä olen suojannut esittämällä tutkimuskuntakohtaiset analyysin tulokset kuvailemalla ensin dokumenteista saatua tietoa ja täydentämällä sitä kyselyaineiston tuloksilla. Hyvään tutkimusetiikkaan kuuluu tutkittavien anonymiteetin suojeleminen. Tästä syystä tutkimusorganisaatioiden kohdalla, joissa vastaajien määrä oli pieni, ei käytetä sitaatteja. (Mäkinen 2006, 114.) Tässä tutkimuksessa Kiteen HELLI-liikelaitos katsottiin pieneksi. Organisaatioiden toiminta puolestaan voidaan asettaa avoimeen julkiseen tarkasteluun, koska tutkimus kohdistuu julkisorganisaatioon. Julkisen organisaatioiden toiminta voidaan asettaa avoimeen tarkasteluun, eikä organisaation yksityisyyttä tarvitse varjella (Mäkinen 2006, 119).

Tutkimustuloksia kuvattaessa sitaatteja käytetään havainnollistamaan vastaajien käsityksiä tutkittavasta aiheesta. Sitaateissa ei käytetä havaintotunnuksia.

**Kuvio 1 Aineiston analyysi**



#### 4 TUTKIMUSKUNTIEN VIESTINTÄ

Tutkimuskuntien viestinnän kuvaus perustuu tekemääni dokumenttianalyysiin ja kyselyaineistosta löydettyihin ilmaisuihin, jotka kuvasivat viestinnän järjestämistä organisaatioissa.

*Jyväskylässä* kaupunginhallitus ja kaupunginjohtaja vastasivat viestinnästä. Hallintokeskuksen vastuulla on koordinoida ja kehittää viestintää keskitetysti. Viestinnän ohjaus tapahtuu keskitetysti, mutta viestinnän toteutus on hajautettua. (Lavento 2008.) Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että hallintokeskuksessa oli nimettynä viestintäjohtaja. Myös palveluyksiköissä on nimettynä viestinnästä vastaavat henkilöt. Palveluyksiköiden viestintä tapahtuu vastuuhenkilöiden johdolla yhdessä koko organisaation kanssa. Pääpaino oli tiedottamisessa, mutta myös kansalaisaktiivisuutta tuettiin tarjoamalla yhteystietoja aloitteille ja palautteelle. (Jyväskylä 2012.)

Vuonna 2006 laadituissa viestinnän linjauksissa tavoitteiksi asetettiin tasapuolinen tiedonsaanti, vuoropuhelu, osallistuminen ja vaikuttaminen sekä myönteinen maine. Myös kansalaisten vaikuttamismahdollisuuksien lisääminen keskeisistä päätöksistä oli tavoitteena. (Jyväskylä 2006.)

*”Sotessa oma viestintäpäällikkö, jonka kautta asiat kulkevat viestintäryhmään. Sosiaali- ja perhepalveluissa on viestintäasioista vastaava henkilö, joka välittää tietoa puolin ja toisin. Kaikissa palveluyksiköissä on sosiaali- ja perhepalveluissa oma viestintäsuunnitelma, joka päivitetään aika ajoin, useamman kerran vuodessa. Näistä on koottu sopen oma viestintäsuunnitelma. Kaikki virallinen viestintä menee viestintäpäällikön kautta ja hänen tuellaan, niin kriisi- kuin muukin viestintä. Lisäksi olemme jatkuvasti yhteistyössä median (keskisuomalainen, yle) kanssa.”*

Tutkimusta varten kerätyssä aineistossa viestintävastuun jakaminen Jyväskylässä todentuu selvästi. Jyväskylän kaupungin viestinnässä on sekä dokumenttien että kyselyaineis-

ton perusteella piirteitä sekä *integroidusta* viestinnästä koordinoinnin ja kehittämisen osalta että *erikoistuneesta* viestinnästä viestinnän toteuttamisen osalta. Viestintäjohtaja tunnustetaan vastuuhenkilöksi ulkoisessa viestinnässä, jonka kanssa yhteistyössä toimialueiden viestintäpäälliköt ja viestintävastaavat viestivät.

**Hämeenlinnan** kaupungin viestintästrategiasta (2010) mukaan kaupungin viestinnän kokonaisvastuu kuuluu kaupunginjohtajalle. Kaupungin johtoon on nimetty myös viestintäpäällikkö ja viestintäsihteeri, joiden tehtävänä on tukea ja koordinoida toimialojen viestintää. Toimialajohtajat puolestaan johtavat oman toimialansa viestinnän suunnittelua ja toteutusta. Viestintä on *erikoistunut* toimintakohtaiseksi viestinnäksi. (ks. myös Lavento 2008, 16.)

Viestintästrategian mukaan strateginen perusviesti ”*Hyvä arki asuu Hämeenlinnassa*” konkretisoituu operatiivisella tasolla. Viestintä on myös määritelty kuuluvan kaikille. Viestintä on johtajien keskeinen työkalu, mutta viralliset lausunnot kuuluvat kaupunginjohtajalle. Kaupungin viestintätiimiin kuuluvat toimialojen viestinnän yhteyshenkilöt ja kaupungin johto. Viestintä kunnassa on toimialakohtaisesti *erikoistunutta*, mutta strategisen perusviestin korostaminen strategiassa edustaa *integroitua* viestintää ilmentäen selkeästi organisaatiossa määriteltyä visiota. Tutkimusta varten kerätyssä aineistossa toimintakohtaisesti erikoistunut viestintä näkyi palvelualueen esimiestiimien kautta kulkevana viestintänä, mutta toisaalta eräässä vastauksessa ilmeni, että vastaajan mukaan kuka tahansa saattoi olla yhteydessä mediaan tiedottamista varten.

*”Riippuu osittain asiasta. Viestintä kulkee ennen kaikkea omalla palvelualueella esimiestiimien kautta (sekä alhaalta ylös että ylhäältä alas). Mediaan ollaan suoraan yhteydessä silloin kun aiheita on ja se jolla on eniten tietoa asiasta, voi antaa haastatteluita ym”*

**Salossa** viestintävastuu on hallintojohtajalla. Hallintojohtaja työskentelee kaupunginjohtajan välittömässä alaisuudessa. (Lavento 2008.) Organisaatiossa viestintä on kuitenkin *erikoistunutta* siten, että käytännön viestintä on toimialojen vastuulla omasta vastualueestaan. (Salo 2013). Viestintäkanavina kuntalaisille mainittiin pöytäkirjat ja



muistiot, virallinen ilmoitustaulu, palvelupisteet, yleisötilaisuudet, sosiaalinen media sekä toimialakohtainen viestintä viranhaltijoiden kanssa. (Salo 2013; Salo 2011.)

Tutkimusaineiston vastausten mukaan kaupungin ulkoisesta viestinnästä vastaa kaupunginjohtaja yhteistyössä viestintäosaston kanssa. Toimialajohtajat ja osastojen johtajat viestivät kuitenkin omaan erityisalaansa liittyvissä asioissa.

*”Viestintäyksikkö hoitaa julkisuusviestinnät, toimialajohtajat osastotason, ja päälliköt oman vastuuosastonsa. Lähijohtajat vastaavat ”pienimuotoisemmasta” julkisesta viestinnästä osaston ohjeiden mukaisesti. Muuten toimitaan sisäisessä viestinnässä sovittujen marssijärjestysten mukaan.”*

**Kiteen** kaupunkistrategiassa vuosille 2009- 2015 tarkastellaan sisäistä ja ulkoista viestintää yhtenä kehittämistyön ulottuvuutena. Sekä sisäisestä että ulkoisesta viestinnästä toteutus- ja seurantavastuussa on kehitysjohtaja. Tutkimusaineiston vastauksissa kehitysjohtaja lisäksi liikelaitoksen johtaja sekä johtokunnan puheenjohtaja nimettiin viestinnästä vastuulliseksi virkahenkilöksi.

En löytänyt Helli- liikelaitokselle laadittua viestintästrategiaa, joten viestinnän järjestämistä lähdettiin tarkastelemaan etsimällä kuntakohtaisia dokumentteja. Tohmajärven kunnan www-sivuilta ei löytynyt tietoa viestinnän järjestämisestä kunnassa, kuten ei myöskään Kesälahden osalta. Vuoden 2013 alussa Kesälahden kunta muodosti kuntaliitoksen Kiteen kanssa, joten päätin lähteä tarkastelemaan Kiteen kunnan viestinnän järjestämistä tämän tutkimuksen yhteydessä.

Keinoina kehittämiselle on nimetty viestintäsuunnitelmien laatiminen ja toteuttaminen, kantaa on myös otettu kokouskäytäntöjen uudistamiselle. Kokouskäytäntöjen uudistaminen kuvaa viestintäkanavien kehittämistä osana viestintää. Kaupunkistrategiassa on määritelty selkeä strateginen perusviesti, joka toistuu tavoitetilana kaikissa kehittämisen näkökulmissa. Strateginen perusviesti ilmentää organisaation *integroitunutta viestintää*. Toimialakohtaisesti *erikoistunutta viestintää* vastauksissa edustavat liikelaitosten johtajille annetut viestintätehtävät oman toimialansa asioista.

**Kotkan** kaupungin viestintäohjeissa (2008) päävastuulliseksi kaupungin viestinnästä nimetään kaupunginjohtaja, jonka apuna toimii viestintä- ja suhdetoimintayksikkö. Kyseessä oleva yksikkö toimii konsernihallinnossa suoraan johdon alaisuudessa. Myös tutkimusta varten kerätyssä aineistossa viestintäyksikkö nimetään vastuulliseksi yksiköksi organisaation ulkoisessa viestinnässä. Eräässä vastauksessa viestintää kuvataan tästä syystä *keskitetyksi*.

*”Kaupungin keskitetty viestintä vastaa ns. suuremmasta tiedottamisesta sekä avustaa toimialoja niiden tiedotustoiminnassa. Viestintä myös valmistelee tiedotteet. Toimiala vastaa tarvittaessa tiedotusvälineiden pyyntöihin ja kyselyihin suoraan.”*

Viestintä on myös *erikoistunut* toimialankohtaiseksi siten, että tehtäväalueiden johtajat ovat vastuussa oman yksikkönsä viestinnästä vastaten kyselyihin ja pyyntöihin suoraan. Suoran viestinnän katsotaan kuuluvan kaikille. Sisäisessä viestinnässä tämä *hajautettu* viestintä korostuu; viestintästrategiassa mainitaan viestinnän kuuluvan sille, joka tietää.

**Sastamalan** kaupungin viestintäohjeessa viestintää linjaavaksi tahoksi nimetään kaupunginhallitus. Käytännön viestintää johtaa kaupunginjohtaja ja johtosäännöllä on määritelty viestintä erikoistuneeksi siten, että viestintää toteuttavat eri toimintayksiköt omilla vastualueillaan. Tiedottaminen on hyvin ohjeistettua ja viestinnän tarkoituksena on tukea strategian toteutusta. Sisäisessä viestinnässä korostuu paitsi aiemmin mainittu hajautettu viestintä, myös velvoite etsiä tietoa. (Sastamala 2008.)

Tutkimusta varten kerätyssä kyselyaineistosta ei Sastamalan kohdalla saatu vahvistusta erikoistuneelle viestinnälle. Vastauksissa ei tullut ilmi mitään sellaista, jonka perusteella voisi määritellä viestinnän järjestämistä organisaatiossa. Viestintää viranhaltijoiden vastuuna ei mainittu myöskään vastauksissa lainkaan.

## 5 SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON JOHTAJIEN VIESTINTÄKANAVAT

### 5.1 Tunnistavatko johtajat organisaationsa virallisia viestintäkanavia?

Vastaajia oli kaksisataaneljä (N=204) eri tasoilla johtajina toimivaa henkilöä JOHTAVAT- projektiin osallistuvista tutkimusorganisaatioista. Vastaajista naisia on 172 ja miehiä 26. Vastaajista 40 edusti Hämeenlinnan kaupunkia, 69 Jyväskylää, 39 vastaajista tuli Kotkasta, 21 vastaajaa sekä Sastamalasta että Salosta ja 9 Kiteeltä. Kaikista vastaajista 77,5 % tiesivät organisaationsa viralliset viestintäkanavat.

Kyselyyn vastanneista lähijohtajia oli 69 %, keski- ja strategiseen johtoon kuuluvia 31 %. Keski- ja ylinjohto yhdistettiin yhdeksi luokaksi vastaajien määrän ollessa suhteellisen pieni. Tohtorin tai lisensiaatin tutkinnon suorittaneet johtajat tunnistivat parhaiten (81 %) organisaationsa virallisia viestintäkanavia. Ylimmässä- ja keskijohdossa työskentelevistä johtajista 18 % oli koulutustaustaltaan tohtoreita tai lisensiaatteja. Lähijohdossa vastaava osuus oli 8 %. Suurin osa keski- ja ylimmässä johdossa työskentelevistä johtajista oli koulutukseltaan maistereita tai kandidaatteja (69 %). Ammattikorkeakoulu- ja opistotason tutkinnon suorittaneet olivat suurin ryhmä lähijohdossa työskentelevien koulutustaustana (72 %). Koulutustaustaa tarkasteltaessa parhaiten organisaationsa virallisia viestintäkanavia tunnistivat lääketieteellisen ja terveystieteellisen koulutuksen saaneet johtajat (82%). Johtajan iällä saattaa olla vaikutusta siihen, tunnistaako johtaja organisaationsa virallisia viestintäkanavia. Prosenttiosuus ”kyllä” vastanneista kasvaa ikäryhmässä ylöspäin siirryttäessä.

Nykyiseen tehtävään liittyvällä työkokemuksella ei ole merkitystä virallisten viestintäkanavien tunnistamiseen. Sen sijaan yleisellä johtamiskokemuksella eri tasoista johtamistehtävistä näyttäisi olevan merkitystä. Yli 10 vuotta eri tason johtamistehtävissä toimineet johtajat tunnistivat parhaiten (81 %) organisaationsa viestintäkanavia. Tunnistaminen oli lineaarista siten, että työkokemuksen lisääntyessä myös tunnistaminen lisääntyi. Työntekijöiden määrällä merkitystä virallisten viestintäkanavien tunnistamiseen. Taulukosta 3 ilmenee vastaajien määrä prosenttiosuuksin sekä taustamuuttujien vaikutus viestintäkanavien tunnistamiselle. Taulukon tiedoissa ei ole huomioitu tyhjiä vastauksia.

Taulukko 3 Taustamuuttajat

Taustamuuttuja, vastaajia 204	vastaajien määrä % kaikista vastaajista	Tiedän organisaationi viralliset viestintäkanavat
<b>Ikä</b>		
20-39	11	68
40-49	28	78
50-59	53	79
60 v. tai yli	8	81
<b>Sukupuoli</b>		
Nainen	84	78
Mies	13	73
<b>Tutkimuskunta</b>		
Hämeenlinna	20	78
Jyväskylä	34	84
Kotka	19	69
Salo	11	76
Helli-liikelaitos	4	78
Sastamala	11	71
<b>Korkein koulutus</b>		
Tohtorin tai lisensiaattin tutkinto	11	81
Maisterin tai kandidatin tutkinto	35	75
Ammattikorkeakoulu- tai opistotason <b>tukinto</b>	55	78
<b>Koulutusala</b>		
Lääke- tai hoitotieteellinen	52	82
Yhteiskunta-, sosiaali tai kauppatieteellinen	34	75
muu	9	73
<b>Työsuhteen luonne</b>		
Vakituisen	95	77
Määräaikainen	5	90
<b>Johtamiskokemus eri tason johtotehtävissä</b>		
alle 5 vuotta	23	74
5- 9 vuotta	48	77
yli 10 vuotta	29	81
<b>Työkokemus nykyisissä tehtävissä</b>		
alle 2 vuotta	28	82
2-5 vuotta	34	76
6-8 vuotta	7	70
9-14 vuotta	13	78
yli 15 vuotta	8	81
<b>Kuinka monen työntekijän lähijohtaja olet</b>		
alle 10 henkilöä	26	69
10- 19 henkilöä	26	81
20-29 henkilöä	23	78
yli 30 henkilöä	25	80
<b>Johtajataso</b>		
Lähijohto	69	78
Keski- ja ylin johto	31	77

Laadin Taulukon 4 kuvaamaan taustamuuttujien riippuvuutta virallisten viestintäkanavien tunnistamiselle. Valitsin tähän tarkasteluun vastaajien iän, korkeimman suoritettun koulutuksen, työkokemuksen eri tason johtamistehtävistä ja johtamisen tason. Valintani pohjautui prosentiosuuksista saatuihin tietoihin ja lähdin tarkastelemaan riippuvuuksia saadakseni varmuuden siitä, onko muuttujien välillä riippuvuutta. Riippuvuutta on tarkasteltu khiin neliö- testin ( $\chi^2$ ) avulla. Khiin neliö- testillä voidaan tarkastella joutuvatko eroavaisuudet sattumasta vai onko muuttujien välillä riippuvuutta. Riippuvuuden merkitsevyys osoitetaan p-arvolla. (Heikkilä 2004, 195, 213.) Tarkasteltaessa taustamuuttujien ja virallisten viestintäkanavien välisiä riippuvuuksia khiin neliö- testin ja p-arvon avulla, voidaan todeta, ettei minkään taustamuuttujan ja virallisten viestintäkanavien tunnistamisen välillä ole kuitenkaan tilastollista merkittävyyttä.

**Taulukko 4. Taustamuuttujien vaikutus virallisten viestintäkanavien tunnistamiseen**

<i>Tarkasteltu taustamuuttuja</i>	<i>Khiin-neliö</i>	<i>p-arvo</i>
Ikäryhmä	1.301	.729
Korkein suorittamasi koulutus	.354	.838
Työkokemus eri tason johtamistehtävissä	.764	.682
Työkokemus nykyisissä tehtävissä	1.621	.805
Kuinka monen työntekijän lähijohtaja olet?	3.326	.344
Johtajan taso	.000	.985

## **5.2 Miten sosiaali- ja terveydenhuollon johtajat hahmottavat virallisia viestintäkanavia työssään?**

Kyselyyn vastaajista 66 % vastasi myös avoimeen kysymykseen johtajien virallisista viestintäkanavista. Huomasin pelkistäessäni ja luokitellessani kysymyksen 35 ”*Kuvaa viralliset viestintäkanavat*” vastauksia, että konkreettiset viestinnän välineet eivät yksin riitä kuvaamaan viestintäkanavia vaan vastausten perusteella johtajien viestintäkanavat ovat laajempi käsite, johon liittyy viestinnän välineiden lisäksi määritelmiä johtamisviestinnän sisällöistä. Myös oma virka-aseman tuoma rooli omassa organisaatiossa on keskeistä tarkasteltaessa viestintäkanavaa virkavastuiden muodostamana ketjuna. Analyysirungon viestintäkanavat viestinnän välineinä (Taulukko 5) ulkopuolelle jääneet

ilmaisut lisäsivät ymmärrystä johtajien käyttämien viestintäkanavien monimuotoisuudesta ja tulkinnallisuudesta.

### 5.2.1 Viestinnän välineet

Ensimmäisenä olen määritellyt vastauksista johtajien viestinnässä käyttämät konkreettiset välineet. Tähän olen käyttänyt analyysikehikkoa (Taulukot 1 ja 4). Viestintäkanavat viestinnän välineinä valikoitui lähtökohdaksi aiemmin teoreettisessa viitekehyksessä tehdyn määritelmän pohjalta. Vastaukset virallisista viestintäkanavista konkreettisina välineinä olivat monipuolisia ja esittelivät myös muita kuin perinteisinä pidettyjä virallisia viestintäkanavia. Esimerkkeinä näistä muista viestintäkanavista olivat sosiaalinen media, esimiesten työtilat ja työyhteisön viestivihko. Sosiaalinen media mainittiin 8 vastauksessa ja työtilat ja viestivihko molemmat ainoastaan kerran. Sosiaalinen media mainittiin viestintäkanavana sekä sisäisen että ulkoisen viestinnän osalta. Viestintäkanavat viestinnän välineinä edustaa perinteistä käsitystä viestintäkanavista.

Johtajien nimeämät viralliset viestinnän välineet jaettiin prosessimaiseen ja merkityksiä luovaan viestintään (Taulukko 4). Vastaajia ei kyselomakkeella pyydetty tekemään jaottelua sisäiseen ja ulkoiseen viestintään, jolloin jaottelu perustuu kirjallisuudesta muodostettuun analyysikehykseen. Toisaalta osa vastaajista myös jaotteli vastauksena suoraan ulkoiseen ja sisäiseen viestintään vaikkei sitä erikseen pyydetty. Vastausten sijoittaminen analyysikehikkoon on perustunut omaan tulkintaani. Osa vastauksista on selkeästi tulkittavissa sisäisen viestinnän kanaviksi, esimerkiksi Intranet, palaverit, esimiesten työtilat, verkkoasema, sähköinen työpöytä ja oma portaali. Toisaalta osa vastauksista voi tarkoittaa sekä ulkoisen että sisäisen viestinnän välineitä, kuten Internet, Sosiaalinen media sekä kaikki perinteiset mediat.

Jako sisäiseen ja ulkoiseen viestintään ei välttämättä ole enää selkeästi määriteltävissä. Aiemmin mainitut viestintäkanavat saattavat toimia yhtäläillä organisaation työntekijöille virallisena viestintäkanavana lähes reaaliaikaisen tiedottamisen lisääntyessä. Hyvänä esimerkkinä tästä voisi olla lautakuntapäätösten tiedottaminen kunnissa. Useimmiten lautakuntapäätöksistä annetaan lehdistölle tiedote heti päätöksenteon jälkeen, jolloin sekä kuntalaiset että työntekijät saavat tiedon samanaikaisesti. Tämä edellyttää työntekijöissä vaateen toimia myös aktiivisena tiedonetsijänä ja vastaanottajana pitääkseen omat tietonsa organisaatiosta ajantasaisena.

Sisällöltään nämä viestintäkanavat jakautuivat sähköiseen viestintään, perinteisiin medioihin, kasvokkain tapahtuvaan viestintään sekä muuhun kirjalliseen viestintään. Sähköisiä viestintäkanavia olivat muun muassa intra- ja internet-sivustot, sosiaalinen media sekä sähköposti. Muita kirjallisia viestintäkanavia olivat viralliset ilmoitustaulut, henkilökohtainen posti sekä henkilöstö- ja asukaslehdet. Kasvokkain tapahtuvan viestinnän kanavia olivat muun muassa keskustelut, kokoukset ja palaverit, yhteistyöryhmät sekä erilaiset tiedotustilaisuudet. Myös perinteiset mediat, paikallislehdet, radio ja paikallisuutiset mainittiin virallisina viestintäkanavina. Viestintäteknologian hyödyntäminen näkyi vastauksissa sähköisten viestintäkanavien korostumisena.

**Taulukko 5. Viestintäkanavat viestinnän välineinä**

	PROSESSIMAINEN VIESTINTÄ	MERKITYKSIÄ LUOVA VIESTINTÄ
<b>S I S Ä I N E N</b>	<p><b>SÄHKÖINEN VIESTINTÄ:</b> Internet, Intranet, sähköposti, sähköinen työpöytä, oma portaali, Sosiaalinen media, extranet, verkkoasema, tiedosto</p> <p><b>PERINTEINEN MEDIA:</b> Lehdet, Tiedotusväline, Radio, Yle, TV</p> <p><b>KASVOKKAIN TAPAHTUVA VIESTINTÄ:</b> Tiedotustilaisuus, esimiesviestintä</p> <p><b>MUU KIRJALLINEN VIESTINTÄ:</b> Tiedotuslehti, Ilmoitustaulu, kirje/posti, kalenteri, julkaisu, lehdykkä, tekstiviesti, kirjoittaminen, viestivihko, tuloste, asiakirjahallintajärjestelmät, dokumentit, asiakirja</p>	<p><b>SÄHKÖINEN VIESTINTÄ:</b> Sosiaalinen Media, sähköposti</p> <p><b>KASVOKKAIN TAPAHTUVA VIESTINTÄ:</b> Kokous, palaverit, Kehityskeskustelut, keskustelu, tiimit, verkostot, henkilökohtainen kontakti, asioiden kerronta, aamukahvitilaisuus, esimiesten työtilat, esittäytyminen, esimiesviestintä</p> <p><b>MUU KIRJALLINEN VIESTINTÄ:</b> tekstiviesti, viestivihko</p>
<b>U L K O I N E N</b>	<p><b>SÄHKÖINEN VIESTINTÄ:</b> Internet, sähköposti, Sosiaalinen media</p> <p><b>PERINTEINEN MEDIA:</b> Lehdet, Tiedotusväline, Radio, Yle, TV</p> <p><b>KASVOKKAIN TAPAHTUVA VIESTINTÄ:</b> Tiedotustilaisuus, Neuvontapiste</p> <p><b>MUU KIRJALLINEN VIESTINTÄ:</b> Tiedotuslehti, Ilmoitustaulu, kirje/posti, kalenteri, julkaisu, kirjoittaminen, dokumentit, asiakirja</p>	<p><b>SÄHKÖINEN VIESTINTÄ:</b> Sosiaalinen Media, sähköposti</p> <p><b>KASVOKKAIN TAPAHTUVA VIESTINTÄ:</b> Keskustelu, henkilökohtainen kontakti</p>

Kvantifioimalla viestinnän välineitä olen kuvannut johtajien käyttämien viestinnän välineiden esiintyvyyttä ja yleisyyttä. (Taulukko 6). Kvantifioin aineiston laskemalla kuinka monta kertaa pelkistetyt ilmaisut esiintyivät vastauksissa. Johtajien käyttämistä viestintäkanavista sähköinen viestintä on selkeästi useimmin käytetty. Sähköisen viestinnän välineitä mainittiin vastauksissa yhteensä 258 kertaa. Yleisimpiä olivat intranet (93) ja

sähköposti (83). Sekä intranet että sähköposti viittasivat vastauksissa pääsääntöisesti organisaation sisäisen viestinnän menetelmiin. Intranet on viestinnän väline, johon tietoa säilötään käyttöä varten. Työntekijöiden oletetaan hakevan itse tietoa toimien näin aktiivisena viestijänä. Sekä sähköposti että intranet usein edustavat prosessimaista viestintää, vaikka niitä on mahdollista käyttää myös vuorovaikutteisina viestinnän välineinä (Matikainen 2008). Muutamassa vastauksissa intranet ja sähköposti arvioitiin tärkeimmiksi viestintäkanaviksi:

*”Tärkeimmät viestintäkanavat ovat Intra ja sähköposti.”*

*”Tärkein viestintäkanava on sähköposti. Ja tietenkin internetissä Intra kaupungin omat sivut”*

Kasvokkain tapahtuva viestintä oli sähköisen viestinnän jälkeen seuraavaksi suurin alaluokka. Kasvokkain tapahtuvasta viestinnästä monenvälinen viestintä- palaverit, kokoukset ja tiedotustilaisuudet muodostivat valtaosan välittömästä viestinnästä. Keskustelut ja henkilökohtainen kontakti kahdenvälisenä viestintänä johtajan virallisina viestintäkanavina mainittiin mielestäni yllättävän harvoin. Kasvokkain tapahtuvasta viestinnästä tiedotustilaisuudet ja esimiesviestintä oli sijoitettavissa sekä merkityksiä luovaan että prosessimaiseen viestintään. Tiedotustilaisuus kasvokkain tapahtuvana, usein monenvälisenä, viestintänä saattaa yhtä hyvin olla prosessimaista tiedottamista, merkityksiä luovaa vuorovaikutusta kuin tahattomasti synnytettyjä merkityksiäkin.

Perinteiset mediat ja muun virallisen viestinnän välineet mainittiin lähes yhtä usein johtajien virallisina viestintäkanavina. Sanoma- ja tiedotuslehdet mainittiin näistä useimmin ja ne edustavat viestinnän välineitä, joilla on mahdollista tavoittaa suuria ihmismääriä. Sanomalehdistä erityisesti mainittiin paikalliset sanomalehdet ja tiedotuslehdistä sekä kaupungin virallinen tiedotuslehti ja henkilöstölehti. Maksutta kunnan kotitalouksiin jaettava tiedotuslehti turvaa kuntalaisten yhdenvertaisuutta ja lainsäädännöllä määriteltyä oikeutta saada tietoa viranhaltijoiden tekemistä päätöksistä ja osallistua kunnassa päätöksentekoon kuntalaisena. Avoin tiedottaminen turvaa myös kuntalaisten mahdollisuuden valvoa päätöksentekoa. Yhtäläillä paikallisten tiedotusvälineiden kautta kunnan on mahdollista tavoittaa sellaisia kuntalaisia, joille sähköisten palveluiden käyttö ei ole eri syistä mahdollista. Kirjeet vastauksissa edustivat kohdennettua viestintää.



Taulukko 6 Viestinnän välineet viestintäkanavina 2

<p style="text-align: center;"><b>Sähköinen viestintä (268)</b></p>	<p>Intranet (93) Sähköposti (83) Internet (59) Puhelin (10) Sähköinen työpöytä (8) Sosiaalinen media (7) Verkkoasema (4) oma portaali(2) extranet (2)</p>
<p style="text-align: center;"><b>Kasvokkain tapahtuva viestintä (97)</b></p>	<p>Kokous/palaveri (52) Tiedotustilaisuus (17) Keskustelu(10) Tiimit (6) Verkostot(3) Henkilökohtainen kontakti(3) Muut (6): <i>kerronta (1), aamukahvitilaisuus (1), esimiesten työtilat (1), neuvontapiste(1), esittäytyminen(1), esimiesviestintä(1)</i></p>
<p style="text-align: center;"><b>Perinteiset mediat (77)</b></p>	<p>Lehdet (48) Tiedotusvälineet ja media (20) Radio (4) Yle (3) Tv (2)</p>
<p style="text-align: center;"><b>Muu kirjallinen viestintä (69)</b></p>	<p>Tiedotuslehti (28) Kirje/posti (15) Ilmoitustaulu (12) Kalenteri(4) Julkaisu (3) Dokumentit(2) Muut(5): <i>tekstiviesti (1), kirjoittaminen (1), viestivihko(1), tuloste (1), asiakirjahallintajärjestelmät(1)</i></p>

### 5.2.2 Viestintävastuu

Vastausten perusteella viestintäkanavia olivat myös viestinnästä vastuussa olevat henkilöt ja organisaation sovitut tavat viestiä etenkin ulkoisen viestinnän osalta. Ulkoisessa viestinnässä viestintävastuu on selkeästi keskitetty tietyille henkilöille, kuten kaupungin ylimmille viranhaltijoille ja toimielimille (johtokunta, kehitysjohtaja, johtoryhmä, halli-

tus, valtuusto, kaupunginjohtaja, apulaiskaupunginjohtajat, päättäjät, lautakunta, hallintokuntien tiedottajat) viestintäyksikkö/viestintäosastolle (viestintäjohtaja, viestintäpäällikkö, erillinen viestinnästä vastaava henkilö, tiedottaja) sekä toimialoille (palvelualueen johtaja, palveluyksikön johtaja, liikelaitoksen johtajat, toimialueiden viestintäpäälliköt). Viestintävastuu on määritelty selkeästi ja vastauksista on tunnistettavissa sekä integroidun että toimintokohtaisen viestinnän piirteitä.

Integroituneessa viestinnässä sisältö keskittyy asiantuntijoille, jotka suunnittelevat, johtavat, konsultoivat, koordinoivat ja toteuttavat viestintää (Procom 2007). Toisaalta vastauksissa mainittiin myös toimialajohtajien, lähijohtajien ja palveluyksikön päälliköiden viestintävastuu, mikä kuvaa *erikoistunutta* viestintää. Erikoistuneessa viestinnässä jokaisella toimijalla on selkeä käsitys omasta toiminnasta viestien sitä. Erikoistuneessa viestinnässä vastuu on keskitetty viestintäjohtajalle, mutta viestinnän sisältö keskittyy asiantuntijuuden mukaan eri palvelualueille. (Åberg 2000, 249.) Keskitettyyn viestintään liittyy myös valvonta ja kontrolli viestittävien asioiden oikeellisuudesta ja erityisesti ulkoisen viestinnän osalta kyse on myös maineenhallinnasta ja strategisten perusviestien yhtenäisyydestä sekä viranhaltijoiden lakisääteisten tehtävien toteuttamisesta.

*”Jos meidän palveluyksikön asioita viestitetään niin asian hoitaa palveluyksikönjohtaja tai hänen esittämä henkilö, kukaan yksikkö ei suoraan ohi palveluyksikön johtajaa viesti asioita. Lisäksi kaupunki organisaatiossa on oma tiedottaja jonka kautta kaupungin asiat tiedotetaan. Esim. jos haluaisimme jutun lehteen, tarjoamme juttua tiedottajalle joka huolehtii jutun eteenpäin menon.”*

Viestintävastuu viestintäkanavana muodosti edellä kuvatun ulkoisen viestinnän lisäksi kaksi muuta alaluokkaa: Palvelualueen sisäinen viestintä ja koko organisaation sisäinen viestintä. Oman palvelualueen sisäisessä viestinnässä vastuussa viestinnästä olivat esimiehet, johtoryhmä, itse ja työyhteisö. Palvelualueen sisäisessä viestinnässä on huomioitu myös ammattialan viestintä. Oman palvelualueen ja yksikön viestintää kuvasivat muun muassa työpaikkakokoukset, erilaiset tiimit, osastopalaverit ja oman toimialan intra. Seuraavaksi alaluokaksi muodostui koko organisaation sisäinen viestintä, jolloin

viestintävastuu oli esimiehillä, viestinnän yhteyshenkilöillä kuten viestintä- ja tiedotusvastaavilla, henkilöstöhallinnolla sekä johtokunnan puheenjohtajalla.

Organisaation sisäistä viestintää kutsuttiin myös linjajohdon mukaiseksi viestinnäksi. Linjajohtoa kuvasi organisaation rakenteen ja johtosuhteiden mukainen viestintä. Eräissä vastauksessa viestintää oli kuvattu seuraavasti: ” *päättäjät - johtoryhmät - johtajat - viestintä - lähiesimiehet – työntekijät*”. Kuvaus ilmentää hierarkkisen organisaation yhdensuuntaista viestintää, jolle tyypillistä on viestinnän prosessimaisuus.

### 5.2.3 Viestinnän sisältö

Virallisia viestintäkanavia määriteltiin myös viestinnän sisällön kautta. Viestinnän sisällön alaluokiksi muodostuivat perustoimintojen tuki, perehdyttäminen ja sitouttaminen, tiedottaminen ja viranomaisviestintä. Perustoimintojen tukevaa viestinnän sisältöjä olivat ajankohtaiset asiat, uutiset, uusimmat muutokset, muistiot, pöytäkirjat, päätösasiakirjat sekä strategia. Perustoimintoja tukevalla viestinnällä johtajat mahdollistavat tavoitteiden suuntaisen toiminnan organisaatiossa ja varmistavat, että kaikilla on tarvittavat tiedot oman työnsä tekemiseen.

Perehdyttäminen ja sitouttaminen liittyvät perustoimintoja tukevan viestinnän tavoin organisaation sisäiseen viestintään ja tavoitteiden suuntaiseen työskentelyyn. Tähän liittyviä ilmauksia tutkimusaineistossa olivat ohjeet ja säännöt, ammattialantieto, koulutusinfot ja kokemat.

Tiedottamista kuvasivat monensuuntaiset tiedotteet: palveluosastojen tiedotteet, sidosryhmätiedote, viestintäpäälliköntiedotteet, eri tulosalueiden tiedotteet, asiakasomaistiedotteet ja henkilöstötiedotteet. Tiedottaminen on osa viranomaisviestintää. Viranomaisviestinnän alle tiedottamisen lisäksi kerättiin sellaiset viestinnän sisällöt, joiden viestinnälle on lainsäädännöllinen perusta. Tällaisia ovat kuulutukset ja viralliset ilmoitukset, muistiot ja pöytäkirjat sekä esityslistat, päätösasiakirjat sekä avoimet työpaikat. Myös palveluista tiedottaminen on osa viranomaisviestintää. Nämä viestinnän sisällöt liittyvät pääosin enemmän johtajien viestintään organisaatiosta ulospäin ja viranomaisen velvoitteeseen tiedottaa asioista sekä päätöksenteon julkisuuteen ja läpinäkyvyyteen. Tiedotteet ja erilaiset asiakirjat liittyvät kuitenkin myös sisäiseen viestintään tukien or-

ganisaation työntekijöiden päätöksentekoa. Samoin palveluja koskeva viestintä on osa sisäistä tiedottamista ja työntekijöiden perehdyttämistä organisaation toimintamalleihin.

**Taulukko 7 Viestinnän sisällöt**

Johtajien viralliset viestintäkanavat viestinnän sisältönä			
Viranomaisviestintä		Perustoimintojen tuki	Perehdyttäminen ja sitouttaminen
tiedottaminen: palveluosastojen tiedotteet, sidosryhmätiedote, viestintäpäällikön tiedotteet, eri tulosalueiden tiedotteet, asiakas-omaistiedotteet ja henkilöstötiedotteet	kuulutukset viralliset ilmoitukset, muistiot, pöytäkirjat, esityslistat, päättösasiakirjat, avoimet työpaikat, palvelut	ajankohtaiset asiat, uutiset, uusimmat muutokset, muistiot, pöytäkirjat, päättösasiakirjat, strategia	ohjeet, säännöt, ammat- tialantieto, koulutusinfot, ko- kemat, palvelut

Johtajien viestintäkanavat viestinnän sisältönä määrittelevät niitä asioita, joita johtajat viestivät sekä organisaationsa sisällä ja ulospäin. Viestinnän painopisteenä johtajien työssä on tiedottamiseen liittyvät asiat sekä sisäisen että ulkoisen viestinnän osalta.

### 5.3 Eroaako viestintäkanavien käyttö johtajuuden eri tasoilla?

Kolmanteen tutkimuskysymykseen vastaaminen edellytti aineiston luokittelua lähijohdon sekä keskijohdon ja strategisen johdon viestintäkanaviin. (Liite 1.) Analyysissä huomioitiin kysymykseen 35 ”Mitkä ovat organisaatiosi viralliset viestintäkanavat?” vastanneiden vastaukset. Tyhjäksi jätettyjä vastauksia ei ole huomioitu vaan tässä luvussa mainitut prosenttiosuudet ovat osuuksia kysymykseen vastanneista. Eri tason johtajuus otettiin tarkasteluun, koska johtajien toimintaympäristöt ja verkostot eroavat toisistaan. Tähän perustuen voidaan olettaa, että eri tasoilla työskentelevien johtajien viestintäkanavien käyttö eroaa toisistaan. Aineistossa johtajuuden tasot oli jaettu valmiiksi

lähijohtoon sekä keski- ja strategiseen johtoon. Jaottelu oli tehty tutkimusryhmän toimesta näin, koska keski- ja strategisen johdon vastausten käsittely omina ryhminään olisi vaarantanut vastaajien anonymiteetin ryhmien ollessa niin pieniä.

### 5.3.1 Lähijohtajien viestintäkanavat

Tutkimuksessa lähijohtajien vastauksissa korostui organisaation sisäinen viestintä. Lähes puolet (48 %) avoimeen kysymyksiin vastanneista lähijohdossa työskentelevistä käsitteli vastauksissaan pelkästään sisäisen viestinnän virallisia viestintäkanavia. 15 % oli selkeästi jaoteltu sekä sisäiseen että ulkoisen viestintään ja loput vastauksista voitiin luokitella sekä sisäiseen että ulkoiseen viestintää kuuluvaksi. Tällaisia vastauksia olivat muun muassa internet, sanomalehdet, ”*sähköinen viestintä kaupungin internetistä sisäiseen intraan*”.

Viestinnän vastuita käsitteli 13 % vastanneista. Prosessimainen viestintä korostui vastauksissa ja tiedottaminen oli selkeästi yleisempää kuin merkityksiä luova viestintä. Merkityksiä luovaa viestintää vastauksissa kuvasivat kokoukset ja palaverit, tiimit, keskustelut, sosiaalinen media ja verkostot. Olen luokitellut tiedotus- ja infotilaisuudet myös merkityksiä luovaan viestintään, koska niihin sisältyy mahdollisuus vuorovaikutukseen ja yhteisen ymmärryksen löytymiseen. Sähköposti ja intranet olivat yleisimmin mainitut viralliset viestintäkanavat. Molemmat luokiteltiin prosessimaiseen viestintää sisältyväksi, vaikka sähköposti voi olla myös vuorovaikutteinen ja merkityksiä luova viestinnän väline. Sähköposti mainittiin muutamissa vastauksissa tiedottamisen välineenä muistioille ja pöytäkirjoille.

Lähjohtamisen tiedottamista osana viestintää kuvasivat erilaiset tiedotteet: viestintäpäälliköntiedotteet, eri tulosalueiden tiedotteet, asiakas-omaistiedotteet ja henkilöstötiedotteet. Viranomaisviestintää olivat kuulutukset ja viralliset ilmoitukset, muistiot ja pöytäkirjat sekä esityslistat, päätösasiakirjat sekä avoimet työpaikat. Nämä viestinnän sisällöt liittyvät enemmän johtajien viestintään organisaatiosta ulospäin ja viranomaisen velvoitteeseen tiedottaa asioista sekä päätöksenteon julkisuuteen ja läpinäkyvyyteen.

Mainintoja viestinnän sisällöistä lähijohtajien vastauksissa nousi määrällisesti vähän. Perustoimintojen tukevaa viestinnän sisältöjä olivat ajankohtaiset asiat, uutiset, uusim-

mat muutokset, muistiot, pöytäkirjat sekä päätösasiakirjat. Perehdyttämiseen ja sitouttamiseen liittyviä ilmaisuja olivat ohjeet, ammattialantieto, koulutus ja valmennus sekä kokemat. Perehdyttäminen ja sitouttaminen liittyvät perustoimintoja tukevan viestinnän tavoin organisaation sisäiseen viestintään ja tavoitteiden suuntaiseen työskentelyyn.

Sisäisen viestinnän korostuminen lähijohtajan työssä kuvaa hyvin johtajan toimintaympäristöä ja tehtäväaluetta. Viestintä nähdään johtamisen työvälineenä suhteessa omaan henkilöstöön ja viestintä on oman organisaation ja palvelualueen sisällä tapahtuvaa, perustehtäviä tukevaa toimintaa. Sisäisessä viestinnässä tiedottaminen on yleisempää kuin merkitysten luominen kasvokkain tapahtuvan viestinnän avulla. Tämä kertoo perinteisestä johtamistavasta tutkimusorganisaatioiden lähijohdossa (ks. Deetz & McClellan 2009, 448). Tämän päivän monimuotoinen ja hajautettu organisaatorakenne vaikuttaa organisaation viestintään (Strandman 2009, 96; Vartiainen ym. 2004, 47). Tämä ohjaa johtajien viestintäkanavien käyttöä.

*”Koska työntekijäni ovat kaikki erillään, pitkien matkojen päässä, joudumme käyttämään viestinnässä sähköpostia ja kännykkää. Lisäksi laajempaa viestintää käytetään kaupungin sisäisten verkkosivujen kautta.”*

### **5.3.2 Keski- ja strategisen johdon viestintäkanavat**

Aineistossa keski- ja strategisessa johdossa työskentelevät käsittelivät lähijohtajia useammin viestintäkanavia viestintävastuuna. 35 % avoimeen kysymykseen vastanneista keski- ja strategiseen johtoon kuuluvista johtajista määritteli organisaationsa viestintäkanavaksi viranhaltioista muodostuvan ”viestintäketjun” tai vastuuseen nimetyn viranhaltijan.

*”Kaupungin ulkoisesta viestinnästä vastaa kaupunginjohtaja, jolla on apunaan viestintä ja markkinointi. Toimialajohtaja viestii toimialan asioista ja osastojen johtajat omaa erityisalaansa liittyvissä asioissa.”*

20 % vastaajista käsitteli vastauksissaan ainoastaan sisäisen viestinnän virallisia viestintäkanavia ja 35 % vastaajista oli jaotellut vastauksena selkeästi sekä sisäiseen että ulkoiseen viralliseen viestintään. Se osuus vastauksista, jota ei pystytty sijoittamaan selkeästi

kumpaankaan edellä mainittuun luokkaan koostui sellaisista viestintäkanavista, jotka sopivat sekä ulkoiseen että sisäiseen viestintään.

Perustoimintoja tukevaa viestinnän sisältöjä keski- ja strategisen johtajien viestinnässä olivat ajankohtaiset asiat, uutiset, muistiot, esityslistat, pöytäkirjat, päätösasiakirjat sekä strategia. Myös palveluista tiedottaminen oli yksi viestinnän sisältö. Palveluista tiedottaminen liittyy sekä johtajien sisäiseen, perustoimintoja tukevaan viestintään, että kuntalaisiin suuntautuvaan viestintään. Perehdyttämiseen ja sitouttamiseen liittyviä ilmaisuja olivat ohjeet ja säännöt sekä koulutusinfot.

Tiedottamista kuvasivat monensuuntaiset tiedotteet: palveluosastojen tiedotteet, sidosryhmätiedote mediatiedotteet, henkilöstötiedotteet, ja sisäiset tiedotteet. Viranomaisviestintää olivat kuulutukset ja viralliset ilmoitukset, muistiot ja pöytäkirjat sekä esityslistat, päätösasiakirjat sekä avoimet työpaikat. Nämä viestinnän sisällöt liittyvät enemmän johtajien viestintään organisaatiosta ulospäin ja viranomaisen velvoitteeseen tiedottaa asioista sekä päätöksenteon julkisuuteen ja läpinäkyvyyteen. Tiedotteet ja erilaiset asiakirjat liittyvät sisäiseen viestintään tukien organisaation työntekijöiden päätöksentekoa.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Kyseessä on pääosin kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan jatkuvana prosessina tutkimuksen edetessä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus painottuu (Tuomi & Sarajärvi 2002, 135). Arvioitavia seikkoja ovat aineiston kattavuus ja sopivuus suhteessa asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja tutkimuksen tarkoitukseen. Toisin sanoen on tarkasteltava, kyetäänkö aineiston analyysillä vastaamaan asetettuihin kysymyksiin ja onko aineisto riittävän kattava tuottamaan luotettavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Olen joutunut tukijana arvioimaan omaa osuuttani tutkimuksessa ja omia taustaolettamuksiaan analyysin tulkintaan vaikuttavana tekijänä. Myös riittävän laaja ja tutkimuskohteeseen kohdentuva teoreettinen tietämys on osa luotettavuuden arviointia. (Eskola & Suoranta 1998, 209- 220.) Luotettavuuden arviointia on myös tutkielman tarkastelu riittävien tietojen antamisen näkökulmasta. Tällöin tarkastellaan, olenko tutkijana antanut yleisölle riittävästi tietoa siitä, miten tutkimukseni on tehty. Näitä tietoja ovat tutkimuksen kohde ja tarkoitus, suhteeni tutkimukseen, aineiston keruu ja analyysitavat sekä tutkimuksen etiikka ja raportointi. (Tuomi & Sarajärvi 2002.)

Tutkimuksen tarkoitus on kuvattu tutkimusraportin alussa ja aineiston analyysiä kysymyksiin vastaavana prosessina olen taustoittanut teoreettisella viitekehyksellä viestinnästä. Analyysissä käytettämäni analyysikehyks on muodostettu mukailen teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltyjä käsitteitä. Olen pyrkinyt esittelemään tulokset mahdollisimman monipuolisesti siten, että lukijalle muodostuisi mahdollisimman kattava kuva tutkimusaineistosta. Kaikki analyysin vaiheet olen kuvannut mahdollisimman tarkasti lukijalle näkyväksi. Läpinäkyvyyttä olen lisännyt siteeraamalla vastauksia sopivissa kohdissa. Aineiston analyysillä olen mielestäni kyennyt vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin.



Analyysivaiheessa jouduin tarkastelemaan tutkimuskysymyksiä kriittisesti ja jouduin muokkaamaan toista tutkimuskysymystä saatujen tulosten pohjalta. Myös analyysikehystä olen muuttanut prosessin edetessä lisäämällä jaottelun ulkoiseen ja sisäiseen viestintään. Jaottelua ei kyselylomakkeella pyydetty, joten jaottelu syntyi teoreettisen viitekehyksen pohjalta eikä siten välttämättä ilmennä vastaajien kokemuksia. Katsoisin kuitenkin, että tutkimuskysymykseen ”Eroaako eri tason johtajien käyttämät viestintäkanavat toisistaan?” vastaamiseen jaottelu oli välttämätön.

Minulla ei ole sellaisia kytköksiä tutkimusorganisaatioihin, jotka saattaisivat vaikuttaa tutkimustulosten tulkintaan. Ainoa kytkös tutkimusorganisaatioihin on, että kotikaupunkini on Hämeenlinna. Tulosten tulkintaan vaikuttavana tekijänä saattaa enneminkin olla johtamiskokemukseni erikoissairanhoidon vuodeosastolta, jonka voidaan kontekstina ajatella olevan osittain samankaltainen tutkimuksen kontekstin kanssa. Vaarana voisi olla tulosten tarkastelu omista lähtökohdistani käsin. Olen kirjannut omia taustaoletuksiani tutkimuksen tarkoitusta kuvaavassa luvussa. Taustaoletukseni oli, että johtaminen perustuu vuorovaikutukseen ja viestinnän on oltava vuorovaikutteista. Yksisuuntainen tiedottaminen on myös mielestäni tärkeää sekä suhteessa kuntalaisiin että työntekijöihin. Kaikissa tilanteissa yhteisen merkityksen luominen ei kuitenkaan ole olennaista eikä toiminnan kannalta tehokastakaan. Omista taustoistani ja taustaoletuksistani huolimatta olen tutkijana pyrkinyt kuvailemaan ja tulkitsemaan aineistoa objektiivisesti. Vuorovaikutteisuus ei korostu tutkimustuloksissa, vaikka se omana tausta-ajatuksena johtajien viestinnän tavoitetilana onkin.

Kyselytutkimukseen vastaaminen oli täysin vapaaehtoista ja vastaukset annettiin nimettömänä. Vastaajia on tiedotettu projektiin liittyvistä tutkimuksista kyselylomakkeen mukana tulleella saatekirjeellä (Liite 2.) Vastaajien joukko oli harkinnanvarainen liittyen JOHTAVAT- projektiin ja siten voidaan olettaa vastajilla olleen riittävästi tietoa kyselyyn vastaamiseksi. Harkinnanvaraisuudella tässä tarkoitetaan sitä, että kyselylomake lähetettiin sosiaali- ja terveydenhuollon johtajille, ei satunnaisotannalla esimerkiksi koko tutkimusorganisaatiosta. Tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Luotettavuutta harkinnanvaraisuus lisää siten, että tutkittavat tuntevat aihealueen ja vastaukset heijastelevat yleisemminkin sosiaali- ja terveydenhuollon johtajien käyttämiä viestintäkanavia. Valitsemalla vastaajat siten, että heillä on riittävästi tietoa tutkittavasta aihees-

ta, on osa tutkimuksen eettisyyttä. Vastaajien anonymiteettiä pyrittiin suojaamaan monin tavoin tutkielmaa tehtäessä. Aineistoa jouduttiin ryhmittelemään uudelleen ikäryhmien osalta, koska vastaajaryhmät jäivät pieneksi. Tämä olisi saattanut johtaa vastaajien tunnistamiseen aineistosta. Myös sitaatteja käytettiin harkiten tunnistamisen välttämiseksi.

Tutkimuskuntien viestinnän järjestämiseen liittyvien asiakirjojen analysointi dokumenttianalyysin avulla lisäsi myös tutkimuksen luotettavuutta ja auttoi arvioimaan tulosten yleistettävyyttä. Dokumenttianalyysi lisäsi ymmärrystäni kontekstista ja tutkimustuloksesta (ks. Tuomi & Sarajärvi 2002, 142). Viestinnän järjestämisen ollessa yhtenäistä tutkimusorganisaatioissa voidaan varovaisesti olettaa viestinnän olevan samankaltaisesti järjestetty myös muissa julkisia sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita tuottavissa organisaatioissa. Tämä samankaltaisuus mahdollistaa tulosten hyödyntämisen tarkasteltaessa muita sosiaali- ja terveystalv palveluita tuottavia julkisia organisaatioita.

## **6.2 Tulosten tarkastelu**

Ensimmäisenä osa-alueena tulosten tarkastelussa ovat virallisten viestintäkanavien tunnistamiseen vaikuttavat tekijät sekä tunnistamisen merkitys sosiaali- ja terveydenhuollossa työskentelevien johtajien työssä. Tämän tutkimuksen mukaan johtajat tunnistavat hyvin organisaationsa virallisia viestintäkanavia. Virallisten viestintäkanavien tunnistamiseen vaikuttaa koulutuksen taso siten, että tohtori- ja lisensiaattitutkinnon suorittaneet tunnistivat virallisia viestintäkanavia muita paremmin. Toisaalta nämä johtajat sijoittuivat tutkimuksessa ylemmälle johtajuuden tasolle, jolloin viestintäkanavien tunnistaminen saattaisi kytkeytyä johtajuuden tasoon. On kuitenkin huomioitava, että vastauksissa sekä lähi- että keski- ja strategiset johtajat tunnistivat virallisia kanavia hyvin (78 % ja 77 %). Myös iällä saattaa olla hienoinen merkitys viestintäkanavien tunnistamiseen. Aineiston perusteella vanhemmissa ikäluokissa viestintäkanavien tunnistaminen kasvoi. Ero ei kuitenkaan ollut huomattava, mutta trendi oli prosenttiosuuksissa nähtävissä. Työkokemuksella eri tason johtamistehtävistä saattaa olla merkitystä virallisten viestintäkanavien tunnistamiseen, vaikka tilastollista merkitsevyyttä ei voidakaan osoittaa. Tunnistaminen lisääntyy johtamiskokemuksen kasvaessa. Muutos prosentti osuuksissa on hienoinen. Tunnistamisen lisääntyminen on luonnollista, koska työkokemus eri johtajuuden tasoilta monipuolistaa ja laajentaa johtajan näkökulmia myös viestintään. Joh-

tamistyö ja toimintaympäristö opettaa johtajia käyttämään erilaisia viestintäkanavia, jolloin myös niiden tunnistaminen kasvaa.

Virallisten viestintäkanavien tunnistaminen on erittäin tärkeää kunnissa työskentelevän sosiaali- ja terveydenhuollon johtajan työssä. Viestintä on keskeinen osa johtamisosaamista ja johtaminen nähdään kommunikatiivisena toimintana (Detz & McClellan 2009, 433; Strandman 2009, 56; Viitanen ym. 2007, 23). Aivan kuten työntekijöiden voidaan olettaa olevan aktiivisia tiedonetsijöitä osana työelämätaitojen hallintaa, voidaan johtajalta olettaa viestintätaitojen hallintaa osana johtamisosaamista.

Organisaation viestinnän näkökulmasta tärkeää on myös se, että johtajat eri tasoilla tunnistavat hyvin virallisia viestintäkanavia. Viestintä ei ole yksistään ylimmän johdon työkenttää, vaan viestinnällä on johtamistyössä eri ulottuvuuksia ja tehtäviä, jotka painottuvat erilaisilla eri johtajuuden tasolla. Yksi johtajan ydintehtävistä on jatkuvasti pitää työntekijöitään ajantasalla organisaation tavoitteista ja ohjata viestinnän keinoin työntekijöitä kohti näitä tavoitteita. Tiedon ajantasaisuus on välttämätöntä, koska jokainen työntekijä on myös potentiaalinen viestijä organisaatiossaan (Juholin ym. 2010, 318). Kuten jo mainittua, johtajan on myös kyettävä hallitsemaan tietotulvaa. Toimimalla suodattimena työyhteisössä johtaja voi varmistaa, että toiminnan kannalta olennainen tieto saa riittävästi tilaa. (Koivistoinen 2012, 122.)

Oman organisaation monikanavainen viestintästrategia on yksi johtamisen tärkeä työväline. (ks. Korpiola 2011, 42.) Viestinnän järjestäminen ja käytettäviksi sovitut viestintäkanavat ovat organisaatiokohtaisia dokumentoituja kokonaisuuksia (viestintästrategiat, viestintäsuunnitelmat) ja ne ohjaavat johtajien työtä (ks. Strandman 2009, 49). Tutkimukseni perusteella tutkimusorganisaatioiden dokumenteissa näkyvä viestinnän järjestäminen oli löydettävissä myös kyselylomakkeella kerätyn aineiston vastauksista.

Huomioitavaa on, että 22 % johtajista ei tunnistanut organisaationsa virallisia viestintäkanavia. Virallisten viestintäkanavien tunnistamattomuutta ei tässä tutkimuksessa tarkasteltu taustamuuttujien kautta. Tarkasteltaessa riippuvuuksia tunnistamiselle, voin kuitenkin päätellä että eri tasojen johtamiskokemuksen vähäisyys voisi vaikuttaa siihen, ettei johtajat tunnista virallisia viestintäkanavia organisaatiossaan. Johtajat joutuvat päi-

vittain työssään käyttämään monipuolisesti eri viestintäkanavia, joten tunnistamisen ongelmat tuskin liittyvät viestinnän puuttumiseen. Käsitteenä viestintäkanavat saattavat olla vieraita ja viestintä pohjautuu organisaatiossa enemmän määritelyihin tapoihin toimia kuin kirjattuihin dokumentteihin. Viestintää ei mahdollisesti ajatella omana toimintonaan vaan on osa päivittäistä työskentelyä. Virallisuus käsitteenä saattaa myös ohjata johtajia pohtimaan laadittuja viestintästrategioita ja suunnitelmia.

Toisena keskeisenä osa-alueena ovat viralliset viestintäkanavat johtajien hahmottamana kokonaisuutena. Tähän liittyvät erilaiset tavat hahmottaa virallisia viestintäkanavia eri johtajuuden tasoilla. Tuloksia tarkasteltaessa on huomioitava, että vastaajilta kysyttiin nimenomaan organisaation virallisia viestintäkanavia. Viestinnän virallisuus lähtökohteisesti korostaa viestinnän prosessimaisuutta (Strandman 2009, 56). Sosiaali- ja terveydenhuollossa työskentelevät johtajat hahmottavat organisaationsa viralliset viestintäkanavat monipuolisesti. Yksistään viestinnän välineet eivät riitä kuvaamaan johtajien virallisia viestintäkanavia. Välineiden lisäksi virallisia viestintäkanavia määrittelevät viestinnän sisältö sekä viranhaltijoiden viestintävastuut.

Viestinnän välineistä johtajat mainitsivat useimmiten sähköisen viestinnän eri välineet. Kolme useimmin mainittua viestinnän välinettä kaikista mainituista olivat intranet, sähköposti ja internet. Nämä viestinnän välineet kuvaavat prosessimaista viestintää organisaatiossa. Organisaation sisäiset kokoukset ja yleiset sanomalehdet olivat seuraavina. Erilaiset kokoukset ja palaverit luovat tilaisuuksia merkitysten rakentamiselle. Sähköisen viestinnän korostuminen kuntaorganisaatiossa työskentelevien johtajien viestintäkanavana tarkoittaa muutosta myös viestien vastaanottajien näkökulmasta. Sähköisen viestinnän, erityisesti kotisivujen ja intranetin, käyttäminen edellyttää vastaanottajilta aktiivista tiedon etsintää ja internetin käyttömahdollisuutta.

Työntekijältä voidaan edellyttää aktiivista tiedonhankintaa osana perustehtävänsä (Koivistoinen 2012, 112). Mutta miten käy kuntalaisten? Turvaako viestintäteknologian käyttöönotto kuntalaisten yhdenvertaisuutta vai siirtyykö johtajien käsitykset tehokkaiden viestintäkanavista käytännöksi? Tutkielman mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon johtajat käyttävät työssään myös muuta kuin sähköistä viestintää ja viestintäkanavien käyttö on monipuolista. Perinteiset mediat, kuten sanomalehdet, TV ja radio sekä viral-

liseen tiedottamiseen liittyvät tiedotuslehdet ja ilmoitustaulu varmistavat tärkeiden asioiden saatavuuden kaikille kuntalaisille. Merkityksellistä viestinnän näkökulmasta on useiden kanavien käyttö, jolloin viestien perille meno eri kohderyhmille varmistetaan.

Sanna Joensuu (2006) kuvaa viestintäkanavia viestinnän sisältöinä, joilla voidaan vaikuttaa työntekijöiden työkäyttäytymiseen. Myös tässä tutkielmassa viestinnän sisältöä käsitellään osana johtajien virallisia viestintäkanavia. Tiedottaminen on suuressa osassa johtajien virallista viestintää samoin kuin viestinnän prosessimaisuus. Merkitysten syntyminen puolestaan tapahtuu useimmiten epävirallisessa viestinnässä. (Strandman 2009, 56.) Viestinnän sisällöistä useimmin mainittiin tiedottamiseen liittyvät sisällöt. Tiedottaminen johtajien viestinnässä liittyy sekä viranomaisviestintään että organisaation sisäiseen viestintään.

Kuntien tehtävät ovat julkisia ja päätöksenteon on oltava avointa. Kunnassa työskentelevän sosiaali- ja terveyden johtajan toimenkuvaan kuuluu tiedottaminen organisaatiosta ulospäin (ks. myös Åberg 1997, 35). Julkisissa organisaatioissa työskentelevän sosiaali- ja terveydenhuollon johtajan viestintää ohjaavat lait. Erityisesti kuntalaki ja laki viranhaltijan toiminnan julkisuudesta edellyttävät tiedottamista ja avoimuutta osana johtajan viestintää. Myös yhteiskunnalliseen keskusteluun osallistuminen, sen mahdollistaminen ja sen ylläpitäminen ovat näiden johtajien työkenttää (Suomen kuntaliitto 2001). Molemmat vaativat johtajalta omassa organisaatiossa sovittujen viestintäkanavien tunnistamista. Tiedottamista pidetään lähellä viestintää olevana käsitteenä. Jako tiedottamisen ja viestinnän välillä ei useinkaan ole selvä (Juholin 2007, 41). Tutkimuksessani yhdeksi viranomaisviestinnän alueeksi nousi vastauksista tiedottaminen. Viranomaisviestinnässä tiedottaminen on osa päätöksenteon ja hallinnon avoimuutta ja julkisuutta sekä ajantasaisen tiedon jakamista kaikille. Tiedon ajantasaisuus ja saatavuus on edellytys kuntalaisten aktiiviselle osallistumiselle ja vaikuttamiselle.

Tiedottaminen sisältyy myös organisaation sisäiseen viestintään ja johtajien tehtävään jakaa ajantasaista tietoa organisaation muille palvelualueille sekä omille työntekijöille. Tiedottaminen työntekijöille on edellytys työntekijöiden osallistumiselle ja perustoimintojen suorittamiselle. Ilman riittäviä tietoja organisaation toiminnasta työntekijät eivät voi suunnata omaa työskentelyään kohti organisaation tavoitteita. Tutkimuksessani tie-

dottaminen nousi yhdeksi keskeiseksi viestinnän sisällöksi. Tästä voin päätellä, että tutkimusorganisaatioissa työskentelevät sosiaali- ja terveydenhuollon johtajat huolehtivat virallisista viestintävelvoitteistaan hyvin.

Tiedottaminen työntekijöille voi tapahtua monin eri tavoin. Sähköpostilla ja intranetin kautta tapahtuva tiedotus tavoittaa useita ihmisiä kerralla ja verrattaen nopeasti. Toisaalta keskusteluissa, kokouksissa, tiimeissä ja palavereissa keskusteluun tuodut tiedotteet saavat aikaan uusia näkökulmia ja sitoutumista tiedotettuihin päätöksiin. Kahden tai monenvälisessä keskustelussa voidaan myös esittää tarkentavia kysymyksiä asioiden varmistamiseksi.

Viralliset viestintäkanavat voidaan hahmottaa myös viestinnän vastuuna ja viranhaltijoiden muodostamina ketjuina. Byrokraattisissa organisaatioissa, joihin julkiset sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiotkin lukeutuvat, vastuut ja toimialueet ovat hierarkisia ja selkeästi määriteltyjä. Viestinnän vastuut ja eri tason johtajien roolit viestijöinä ovat tällaisessa organisaatioissa luonnollisesti osa virallista viestintää. Viestintävastuun tarkastelu viestintäkanavana kuvaa tässä tutkimuksessa tutkimusorganisaatioiden hierarkisuutta (ks. Tampere 2006, 139).

Virallisella viestinnällä viitataan organisaation strategisiin perusviesteihin ja viestinnän järjestämiseen organisaation rakenteita noudattaen. (Hartley & Bruckmann 2002, 125; Hellweg 1997, 40.) Tässä tutkielmassa johtajat hahmottavat oman organisaationsa virallisen viestinnän ja viestintäkanavat kolmella eri tasolla tapahtuvaksi. Viestintä ja käytetyt viestintäkanavat sijoittuvat oman palvelualueen sisälle, oman organisaation sisälle sekä organisaatiosta ulospäin. Viestintävastuuta käsiteltiin organisaatiosta ulospäin tapahtuvana vastauksissa eniten. Vastaukset mukailivat tutkimuskuntien viestintää ohjaavien dokumenttien viestintävastuun määrittelyä. Viestintä on erikoistunut toimialakohtaisesti toimialajohtajien ja vastaavien toimiessa linkkinä palvelualueilta ulospäin. Myös johtoryhmät mainittiin usein organisaation viestintäkanavina. Toisaalta integroitunut viestintä näkyy erillisinä viestintäosastoina ja organisaation viestintäpäällikköinä.

Sekä lähijohtajat että ylimmässä- ja keskijohdossa työskentelevät johtajat tunnistavat organisaationsa virallisia viestintäkanavia hyvin. Kuitenkin johtajuuden tasolla on mer-

kitystä sille, miten johtajat hahmottavat työssään virallisia viestintäkanavia. Lähijohdossa työskentelevät johtajat tarkastelevat viestintää sisäisenä prosessina, jossa keskeisenä on organisaation ja oman palvelualueen sisäinen viestintä. Intranet ja sähköposti ovat virallisina viestintäkanavina merkittävimmät. Myös erilaiset kokoukset ja tiimit toimivat viestinnän mahdollistajina. Intranetin etuna on, että sillä on mahdollista tavoittaa useita ihmisiä kerralla. Sähköposti on puolestaan nopea tapa tiedottaa ja myös vuoro-vaikuttaa työntekijöiden ja sisäisten sidosrymien kanssa.

Keski- ja strategisen johdon toimintaympäristön moniulotteisuus näkyy tuloksissa. Vähäinen pelkän sisäisen viestinnän käsittely kuvastaa johtajien tulkintaa viestinnästä sekä organisaation sisällä että organisaatiosta ulospäin. Myös viestintävastuiden määrittely yhtenä viestintäkanavien ulottuvuutena ilmentää keski- ja strategisen johdon käsitystä viestinnästä ja tiedottamisesta osana kunnan tehtäviä. Vastuiden selvä määrittely ohjaa johtajan toimintaa ja viestintää. Johdonmukainen ja strategiaa ilmentävä viestintä ja tiedon ajantasaisuus edellyttää viestintävastuiden määrittelyä vaikkakin strategisen perusviestin tulisi näkyä kaikissa organisaation toiminnoissa. (Juholin 2009, 69-81.) Viestintästrategian tehtävänä on luoda suuntaviivat koko organisaation viestinnälle ja korostaa viestinnän merkitystä organisaatiossa. (Strandman 2009, 218.) Johtajien käyttämät viestintäkanavat ovat suunnitelmallisen viestinnän keinoja, joilla strategiaa toteutetaan.

Johtajien käsitykset viestintäkanavista viestinnän vastuina vahvistavat dokumenttiansylysin tuloksia. Viestinnän vastuina näkyvät sekä integroitu viestintä, jossa viestinnän vastuu on keskittynyt omaan viestintäyksikköön ja jossa viestintään on nimetty organisaatiotasolla vastuuhenkilöt keskitetysti. Vastauksissa näkyy myös erikoituneen viestintä toimialajohtajien viestintävastuuna oman palvelualueen asioissa. Kaikkien tutkimuskuntien viestintästrategiat olivat sekoituksia integroidusta ja erikoistuneesta viestinnästä. Yleisesti kuntien viestintä on järjestetty niin, että käytännössä viestinnän ohjauksesta ja valvonnasta vastaa kunnanjohtaja ja organisaation viestinnästä vastaava henkilö työskentelee suoraan tämän alaisuudesta. Yksiköiden vastuuhenkilöt puolestaan ovat vastuussa kunkin yksikön johtajalle. (Kuntaliitto 2001.)

Organisaation viestintä on perinteisesti jaoteltu sekä epäviralliseen ja viralliseen viestintään että sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Viestinnän välittömyys ja postmodernin or-

ganisaation viestinän hallitsemattomuus haastaa tämän perinteisen jaon. Vastauksissakin ilmennyt ajatus siitä, että ajantasainen tieto on kaikkien käytettävissä asettaa organisaation sisäisen ja ulkoisen viestinnän rinnakkain. Perinteiset mediat ja internet toimivat yhtäläillä organisaation sisäisinä kuin ulkoisinakin viestintäkanavina. Reaaliaikainen uutisointi ja avoin tiedottaminen kuntalaisille esimerkiksi valtuustokokousten jälkeen toimii tiedotuskanavana myös organisaation työntekijöille. Sähköposti ja organisaation sisäinen intranet, erilaiset kokoukset ja tiimit puolestaan kohdentuvat organisaation sisäisistä asioista tiedottamiseen ja sosiaalisen todellisuuden rakentamiseen.

Tuloksissa on mainittu myös perinteisesti epävirallisina pidettyjä viestintäkanavia. Sosiaalista mediaa (Twitter, Facebook) on perinteisesti pidetty epävirallisena viestintänä, jossa jokaisella käyttäjällä on mahdollisuus tuottaa sisältöä palveluun. Johtajat nostivat sosiaalisen median sekä sisäisen että ulkoisen viestinnän viralliseksi viestintäkanavaksi. Organisaatiossa epävirallisen viestinnän ajatellaan syntyvän kun organisaation virallinen viestintäjärjestelmä ei pysty täyttämään organisaation kaikkia viestintätarpeita. Virallisten kanavien kautta harvoin saadaan riittävästi tietoa, jolloin epävirallisten kanavien merkitys kasvaa. (Kreps 1990, 201–202.) Sosiaalisen median ymmärtäminen virallisena viestintäkanavana ei välttämättä perustu tähän oletamaan, vaan sosiaalisen median tavoitavuuteen ja tiedottamisen ja vuorovaikutteisuuden mahdollisuuksiin. Organisaatioille on myös merkityksellistä olla mukana foorumeilla, joissa kuntalaiset ja työntekijätkin käyvät. Sosiaalinen media mahdollistaa myös vuorovaikutteisuutta, joita perinteisillä tiedottamiskanavilla ei voida saavuttaa.

### **6.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimushaasteet**

Sosiaali- ja terveydenhuollon johtajat työskentelevät monimuotoisessa toimintaympäristössä, jossa viestintä kulkee useaan suuntaan. Sisäinen viestintä liittyy hyvään henkilöstöjohtamiseen ja organisaation toiminnan turvaamiseen eri palvelualueiden välillä. Ulkoisella viestinnällä hallitaan vuorovaikutussuhteita eri sidosryhmiin sekä varmistetaan tiedottamisella organisaation toiminnan avoimuus ja läpinäkyvyys. Viestintä ei ole yksistään tiedon välittämistä tai sanomien vaihtamista ja merkitysten luomista vaan monia viestinnän tapoja tarvitaan. Viestintä on koko organisaation toiminnan edellytys, sillä yhteistyö ja tavoitteiden asettaminen ja saavuttaminen vaativat aina tehokasta vies-



tintää. Viestinnän tehokkuutta voidaan ajatella sekä viestien perillemenon näkökulmasta että organisaation jäsenten sitoutumisena yhdessä ymmärrettyihin tavoitteisiin. Viestien välittäminen tutkimuksessani näkyy johtajien toiminnassa tiedottamisena eri kanavia pitkin. Sitouttaminen näkyy erilaisina ohjeina ja sääntöinä sekä keskusteluina ja kokouksina. Prosessimainen viestintä on merkityksiäluovaa viestintää yleisempää tutkimusorganisaatioissa. Tutkimusorganisaatioiden viestintä on järjestetty sekä keskitettynä että erikoistuneena viestintänä. Sekä viestinnän järjestäminen että viestinnän prosessimaisuus ilmentävät myös organisaation hierarkkista rakennetta.

Julkisessa sosiaali- ja terveydenhuollossa johtajat eivät voi tarkastella ainoastaan sisäistä viestintää vaan hyvään hallintotapaan kuuluu toiminnan julkisuus ja läpinäkyvyys. Kuntaorganisaation ulkoisessa viestinnässä tiedottaminen ja avoimuus ovat myös lain ohjaamia velvoitteita. Tähän liittyy asioiden ajatasainen tiedottaminen myös organisaatiosta ulospäin. Tämä edellyttää organisaatio- ja yksikötasolla viestintästrategioiden- ja suunnitelmien laatimista ja toteutumisen seuraamista, viestintävastuiden sopimista ja mahdollisuuksien luomista vuorovaikutukselle kaikilla organisaatiotasolla. Johtajien monipuolinen viestintäkanavien tunnistaminen ja nimeäminen kertoo johtajien tunnistavan myös viestinnän eri tehtävät organisaatiossa. Tiedottaminen korostui johtajien vastuissa ja tästä voidaankin päätellä että johtajat tunnistavat tiedottamisen suurena osana omaa työskentelyään. Kasvokkain tapahtuvalla viestinnällä on myös oma roolinsa johtajien viestinnässä ja kokouksin, palaverien ja keskusteluin myös kasvokkain tapahtuva viestintä mahdollistuu.

Vuorovaikutuksen ja tiedottamisen samanaikaisuuden ymmärtäminen ja viestinnän kokonaisvaltaisuuden tunnistaminen liittyvät johtajan viestintäosaamisen kehittymiseen. Johtamisviestinnässä olennaista on nähdä ne viestinnän keinot ja kanavat, jotka kulloinkin sopivat parhaiten käytettäviksi. Eri tasojen johtajien viestintäkanavien käyttö näytetään erilaisina johtuen eri rooleista organisaatiossa. Tutkimukseni perusteella voidaan todeta, että myös johtamiskokemus eri tason johtamistehtävistä lisää organisaation virallisten viestintäkanavien tunnistamista. Tästä voin päätellä, että käsitys viestinnästä ja viestintätaidot kehittyvät osana johtajien ammatillista kehittymistä.

Sosiaali- ja terveydenhuollon johtajat käyttävät vielä vähän sosiaalista mediaa virallisena viestintäkanavana. Tulevaisuudessa sen merkitys tulee kuitenkin lisääntymään. Sosiaalista mediaa pidetään usein vielä modernina ”puskaradiona”, joka täyttää virallisen viestinnän jättämiä tietovajeita huhuin ja kuulopuhein. Sosiaalisen median interaktiivisuus ja vapaa sisällön tuottaminen tekee siitä hallitsemattoman viestintäkanavan ja tällaista kaottisuutta saattaa olla vaikea mieltää viralliseksi viestinnäksi. Jo nyt osa johtajista tunnistaa sosiaalisen median virallisena viestintäkanavana. Tavoitettavuudeltaan se on kuitenkin hyvä ja nopea ja mahdollistaa interaktiivisuuden organisaatioon ja sidosryhmien välillä. Sosiaalisen median käyttö häivyttää rajaa virallisen ja epävirallisen viestinnän välillä.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin sitä, tunnistako eri tasojen johtajat organisaationsa virallisia viestintäkanavia. Yhtenä tuloksena oli, että johtamiskokemus eri tason johtamistehtävistä vaikuttaa tunnistamiseen. Tämän tutkimuksen perusteella olisi mielenkiintoista tutkia myös sitä, miten työkokemus eri tason johtamistehtävistä vaikuttaa virallisten viestintäkanavien tunnistamisen ja käytön monipuolisuuteen.

Mielenkiintoisena jatkotutkimushaasteina tämän tutkimuksen perusteella näen myös virallisten viestintäkanavien tarkastelun suhteessa kuntalaisiin ja muihin palveluiden käyttäjiin. Tuloksissa ilmeni viestintäkanavien painottuvan asioiden tiedottamiseen, joskin muutaman kerran mainittiin asukastilaisuudet osana johtajien virallisia viestintäkanavia. Kuntalaisten osallisuudentukeminen edellyttää kuitenkin vuorovaikutteisuutta, jota on vaikea luoda ulkoisessa viestinnässä eniten mainittujen perinteisten medioiden ja internetin avulla. Tutkimuksen kohdentaminen nimenomaan johtajien ja kuntalaisten väliseen vuorovaikutukselliseen viestintään saattaisi tuottaa lisää tietoa johtajien viestinnästä organisaatiosta ulospäin.

Jatkotutkimushaasteena voisi tämän tutkimuksen perusteella olla myös laadullisen tutkimuksen johtajien erilaisten viestintäkanavien merkityksellisyydestä. Alussa esittämäni oletamus, onko kasvokkain tapahtuva viestintä ylipäänsä merkityksellisintä, saisi vastauksen juuri johtajien antamien merkitysten kautta. Tässä tutkimuksessa voidaan vain todeta, että johtajat käyttävät useimmin viestinnässään viestintäkanavia, joilla on mahdollista tavoittaa laajasti sekä työntekijöitä että kuntalaisia.

## LÄHTEET

Arnkil Tom, Arnkil Robert & Eriksson Erik 2000. Palveluiden dialoginen kehittäminen kunnissa. Stakesin raportteja 2000:253. Gummerus, Jyväskylä.

Atkinson Paul & Coffey Amanda 1998. Analysing Documentary Realities. Teoksessa Silverman David(edit.) 1998. Qualitative research. Theory, Method and Practice. Sage publications, London. 45-62.

Aula Pekka 1999. Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio. WSOY, Helsinki.

Aula Pekka & Heinonen Jouni 2002. Maine menestystekijänä. WSOY, Helsinki.

Aula Pekka & Mantere Saku 2005. Hyvä yritys: Strateginen maineenhallinta. Werner Söderström Osakeyhtiö. Helsinki.

Bambacas Mary & Patrickson Margaret 2008. Interpersonal communication skills that enhance organisational commitment. Journal of Communication Management 12:1. 51 – 72.

Barrett Deborah 2006. Strong communication skills a must for today's leaders. Handbook of Business Strategy 7: 1. 385 – 390.

Buber Martin 1986. Sinä ja Minä. Therapie-säätiön julkaisusarja. 1/1986.

Deetz Stanley & McClellan John G 2009. Communication. Teoksessa Alvesson Mats, Bridgman Todd & Willmott Hugh(edit.) 2009. The Oxford Handbook of Critical management studies 2009. University of Oxford, Oxford. 433- 453.

Eisenberg Eric, Goodall H.L Jr & Trethewey Angela. 2001. Organizational Communication: Balancing Creativity and Constraint. Bedford:St. Martin's.

Eskola Jari & Suoranta Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus: Jyväskylä.

Hartley P. & Bruckmann C. G. 2002. Business Communication. London:Routledge.

Heikkilä Tarja 2004. Tilastollinen tutkimus. Edita Prima Oy, Helsinki.

Hellweg, S. A. 1997. Formal and Informal Communication Networks. Teoksessa Byers, P. Y.(toim.) Organizational Communication. Theory and behaviour. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon. 3-38.

Hirsjärvi Sirkka & Hurme Helena 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsingin yliopisto, Helsinki.

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula. 2007. Tutki ja kirjoita. Tammi, Helsinki.

Hujala Anneli 2008. Johtamisen moniäänisyys, Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä. Väitöskirja.. Kuopion yliopiston julkaisuja E. 149. Kuopio.

Huotari Maija-Leena, Hurme Pekka, Valkonen Tarja 2005. Viestinnästä tietoon- tiedon luominen työyhteisössä. WSOY, Helsinki.

Hämeenlinna 2005. Viestintästrategia 2005-2010. Saatavissa [http://www.hameenlinna.fi/pages/403596/Viestintästrategia2005\\_2010.pdf](http://www.hameenlinna.fi/pages/403596/Viestintästrategia2005_2010.pdf). Luettu 11.6.2013.

Isaacs William 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito, Kauppakaari, Jyväskylä.

Itä-Suomen yliopisto 2013. Johtaminen sosiaali- ja terveystieteissä (JOHTAVAT). Saatavissa <http://www.uef.fi/fi/stj/johtavat-hanke>. Luettu 11.6.2013.

Joensuu Sanna 2006. Kaksi kuvaa työntekijästä. Sisäisen viestinnän opit ja postmoderni näkökulma. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto

Juholin Elisa, Vakkuri Jarmo, Stenvall Jari 2010. Kunnat, viestintä ja media – näkökulmia kuntatutkimuksen ja viestinnän tutkimuksen rajapintoihin. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 4/2010.

Juholin Elisa 2009. Communicare! viestintä strategiasta käytäntöön. Inforviestintä: Helsinki.

Juholin Elisa 2007. Työyhteisöviestinnän uusi agenda: Työyhteisöviestintä TYVI 2010 raportti II. Haaga-Helian julkaisusarja 1/2007, Helsinki.

Juholin Elisa. 2008. Viestinnän vallankumous : löydä uusi työyhteisöviestintä . WSOY-pro: Helsinki

Juuti Pauli 2006. Johtamispuhe. PS-kustannus, Helsinki.

Juuti Pauli & Luoma Mikko 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin. Otava, Helsinki.

Jyväskylä 2012. Viestintä. Saatavissa <http://www.jyvaskyla.fi/viestinta>. Luettu 10.6.2013.

Jyväskylä 2006. Jyväskylän kaupungin viestinnän linjaukset. Saatavissa [http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskyla/structure/13101\\_viestinnan\\_linjaukset.pdf](http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskyla/structure/13101_viestinnan_linjaukset.pdf). Luettu 10.6.2013.

Kaivola Taru & Tuukkanen Pirkko 2009. Ryhmäanalyysi organisaatioiden kehittämisessä. Teoksessa Lindroos Heidi & Segercrantz Ulrika 2010. Yksilöksi ryhmässä. Palmenia, Helsinki.

Karvonen Erkki 2002. Johdatus viestintätieteisiin. Tampereen yliopisto, tiedotusopinlaitos. Saatavissa <http://viesverk.uta.fi/johdviest/lahtokohtia/kasite.html>. Luettu 9.6.2013.

- Kitee 2013. Kiteen kaupungin peruspalvelut. Saatavissa. <http://www.kitee.fi/Resource.phx/sivut/sivut-helli/index.htx>. Luettu 9.6.2013.
- Kuntaliitto 2009. Kuntien viestintätutkimus 2009. Saatavissa <http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/viestinta/kuntien-viestinta/Documents/Kuntien%20viestintätutkimus%202009.pdf>. Luettu 11.6..2013
- Korpiola Lilly 2011. Kriisiviestintä digitaalisessa julkisuudessa. Infor, Helsinki.
- Kostiainen Emma 2003. Viestintä ammattiosaamisen ulottuvuutena. Väitöskirja. Jyväskylä studies in humanities 1, Jyväskylä.
- Kotka 2008. Kotkan kaupungin viestintäohjeet. Saatavissa [http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/viestinta/kuntien-viestinta/kuntien-veistintaohjeet/Documents/110114-Kotka\\_viestintäohje.pdf](http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/viestinta/kuntien-viestinta/kuntien-veistintaohjeet/Documents/110114-Kotka_viestintäohje.pdf). Luettu 9.6.2013
- Kitee 2009. Kiteen kaupunkistrategia 2009-2015. <http://www.kitee.fi/dman/Document.phx?documentId=gz16709132939531&cmd=download>
- Kiuru Sakari 2010. Valta ja viesti : havaintojani Ylen johtamisesta. TSL, Helsinki.
- Koivistoinen Mari 2012. Viestinnän merkitys sosiaalijohtajan työssä. Teoksessa Niiranen Vuokko, Hänninen Markku (toim.)2012 Sosiaalitoimenjohtajat kunnissa. Suomen kuntaliitto: Helsinki. 110- 122.
- Kreps G. L. 1990. Organizational Communication. 2.painos. White Plains, New York: Longman.
- L 365/1995. Kuntalaki.
- L 449/2007. Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa
- L 621/1999. Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta.
- L 731/1999. Suomen Perustuslaki.
- Lavento Heidi 2008. KISA- Kuntien viestinnän seuranta- ja arviointijärjestelmä. 1. painos. Suomen kuntaliitto, Helsinki.
- Lavento Heidi & Juholin Elisa 2009. Hallintouudistuksessa vanhat toimintamallit kohtaavat työyhteisön uudet vaatimukset. Teoksessa Seeck Hannele (toim.)2009 Kriisit ja työyhteisöt- kriisijohtaminen työyhteisön tukena. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 37. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Luoma-aho Vilma 2006. Intangibles of public organizations trust and reputation. Teoksessa Luoma-Aho Vilma & Peltola Sini-Marja (toim.) 2006. Public organizations in the communication society. Kampuskirja, Jyväskylä. 11- 60.

Lämsä Anna-Maija & Hautala Taru 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita Prima Oy, Helsinki.

Matikainen Janne 2008. Organisaatio- ja johtamisviestintä verkossa. Teoksessa Aula Pekka (toim.), 2008. Kivi vai katedraali. Infor, Helsinki. 151-170.

Mayfield Milton & Mayfield Jaqueline. 2002. Leader communication strategies critical paths to improving employee commitment. American Business review, June, 2002. 89-94.

Metsämuuronen Jari 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia- sarja 4. International Methelp ky, Viro.

Mustonen Minna 2009. Strategiaviestinnän vastaanottokäytännöt : henkilöstö strategiaviestinnän yleisönä Acta Universitatis oeconomicae Helsingiensis. A, Helsinki

Mäkinen Olli 2005. Tieteellisen kirjoittamisen ABC. Tammi Helsinki.

Mäkinen Olli 2006. Tutkimusetiikan ABC. Tammi, Helsinki.

Möra Tuomo 2000. Konsensuksen taakka. Teoksessa Aula Pekka & Hakala Salli (toim.) 2000. Kolmet kasvot. WSOY, Helsinki. 17-26.

Niiranen Vuokko & Hänninen Markku 2012. Lähtökohdat: Kuntien sosiaalihuollon johtamisen toimintaympäristö ja tutkimus. Teoksessa Niiranen Vuokko & Hänninen Markku 2012. (toim.) Sosiaalitoimen johtajat kunnissa. Acta 234. Kuntaliitto, Helsinki. 17-26.

Niiranen Vuokko & Majoinen Kaija 2012. Normit, ohjelmat ja reformit johtajan työvälineenä. Teoksessa Niiranen Vuokko & Hänninen Markku 2012. (toim.) Sosiaalitoimen johtajat kunnissa. Acta 234. Kuntaliitto, Helsinki. 76-88.

Parvinen Petri, Lillrank Paul & Iivonen Katri 2005. Johtaminen terveydenhuollossa. Käytännöt, vastuut, valvonta. Talentum media Oy, Tampere.

Paunonen Marita & Vehviläinen-Julkunen Katri 1997. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. WSOY, Juva.

ProCom. Yhteisöviestinnän periaatteet. 2007. [http://procom-fi-bin.directo.fi/@Bin/507b9ba021dfd71de27009c3f6b1dc60/1348730020/application/pdf/698443/Yhteis%C3%B6viestinn%C3%A4n%20periaatteet\\_2007.pdf](http://procom-fi-bin.directo.fi/@Bin/507b9ba021dfd71de27009c3f6b1dc60/1348730020/application/pdf/698443/Yhteis%C3%B6viestinn%C3%A4n%20periaatteet_2007.pdf)

Reikko Kai, Salonen Kari & Uusitalo Ilkka 2010. Puun ja kuoren välissä – lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31. Turku.

Rouhiainen-Neunhäuserer Maijastiina 2009: Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa . Väitöskirja. Jyväskylä studies in humanities 128, Jyväskylä.

Ruoranen Raija 2010. Miten strategia kiteytetään 90 minuuttiin? Tutkimus kehityskeskusteluista. Väitöskirja. [Acta Electronica Universitatis Tamperensis; 1043](#), Tampere.

Salminen Ari 1995. Hallintotiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet. Hallinnon kehittämiskeskus, Helsinki.

Salo 2013. Salon viestintä ja markkinointi 2013. Saatavissa <http://www.salo.fi/linkit/salotietoa/viestintajamarkkinointi/> Luettu 10.6.2013.

Sastamala 2008. Sastamalan prosessirakenne. Saatavissa [http://www.sastamalankaupunki.fi/sastamala/liitetiedostot/editori\\_materiaali/2255.pdf](http://www.sastamalankaupunki.fi/sastamala/liitetiedostot/editori_materiaali/2255.pdf) Luettu 11.6.2013.

Seeck Hannele 2008. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatio-teorioihin. Gaudeamus, Helsinki.

Schein Edgar H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Weiling+Göös, Espoo.

Simon Herbert 1979. Päätöksenteko ja Hallinto. WSOY, Espoo.

Salo 2011 . Strategisen kehittämisen osasto. Saatavissa <http://www.salo.fi/attachements/2011-05-19T16-09-40262.pdf>. Luettu 10.6.2013.

Suomen kuntaliitto 2001. Kunnan viestintä. Suomen kuntaliitto, Helsinki.

Strandman Kristiina 2009. ”Se vain ilmestyi” – Vuorovaikutukseen perustuva strategian viestintä kuntaorganisaatiossa Väitöskirja. Acta Universitatis Lapponiensis 168, Rovaniemi..

Tampere Kaja 2006. Bureaucracy and internal communication in public organization. Teoksessa Luoma-Aho Vilma & Peltola Sini-Marja (toim.) 2006. Public organizations in the communication society. Kampuskirja, Jyväskylä. 131-169.

Tuomi Jouni 2007. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Tammi, Helsinki.

Tuomi Jouni & Sarajärvi Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Tammi, Helsinki.

Vartiainen Matti, Kokko Niina & Hakonen Marko 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Talentum, Helsinki.

Vartola Juha 2005. Näkökulmia byrokraatiaan. Tampereen yliopisto, Tampere.

Veld Monique, Paauwe Jaap & Boselie Paul 2010. HRM and strategic climates in hospitals: does the message com across the ward level? Human Resource Management Journal 20:4, 339–356.

Wiio Osmo A. 1989. Viestinnän perusteet. Amer Yhtymä Oy, Helsinki

Viitanen Elina, Kokkinen Lauri, Konu Anne, Simonen Outi, Virtanen Juha V. & Lehto Juhani 2007. Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kunnallisalan kehittämissäätiön-tutkimusjulkaisut, nro 59. Pole Kuntatieto Oy, Helsinki.

Zerfass Ansgar & Huck Simone 2007. Innovation, communication and leadership. International Journal of strategic communication 1: 2. 107- 122.

Åberg Leif 2000. Viestinnän johtaminen. Infor, Helsinki.

Åberg Leif 1997. Viestinnän strategiat. Inforviestintä Oy, Helsinki.



## Liite 1. Eri tason johtajien pelkistetyt viestintäkanavat

Lähijohdon viralliset viestintäkanavat
Viestintä ja suhdetoimintayksikkö, Kuntatoimisto, intranet
Intra, internet, kaupunkilehti, paikallinen sanomalehti, sähköposti, tiedotteet, viestintäpäällikkö
Internet, Intra, Lehdistö
<b>Asiakkaille</b> Internet-sivut ja tarvittaessa paikallislehdissä ilmoitukset. <b>Henkilöstölle</b> intranet, (myösoma intra) (sis. mm.viikkotiedote) ja sähköposti.
palaverit: kuukausipalaveri johtoryhmälle, osastonhoitajien ja oman esimiehen palaverit, kasvokkain viestintä intranet .ajankohtaista palsta ja eri tulosalueiden tiedotteet, sähköposti, paikallislehti
sähköposti, intra, paikalliset tiedotusvälineet
Kaupungin virallinen ilmoitustaulu, Internet, intranet --> koko henkilöstön <b>sisäinen</b> tiedonvälityspaikka, pääsääntöisesti julkiset asiakirjat, yksiköiden omat intranetit, paikalliset lehdet, <b>sisäinen tiedottaminen</b> organisaatiossa, sähköposti, työpaikkakokoukset ja eri tiimit, välitön viestintä --> sisäinen ja ulkoinen viestintä, joka kohdistuu suoraan kohteeseen, henkilöstön tiedotustilaisuudet, työpaikkojen ilmoitustaulut, esimies-alainen ja esimies-esimies keskustelut, <b>ulkoinen viestintä</b> --> julkiset kuulutukset ja ilmoitukset, internet, oma portaali, sosiaalinen media, tiedotusvälineet, kaupunkikonsernin tiedotuslehti, asukastilaisuudet, oman yksikön <b>sisäiset</b> viestintämenetelmät (keskustelut, palaverit, viestivihot).
Sähköposti, intranet, verkko (H:asema), infotilaisuudet
Sisäinen intra. S-postit.
Sotesi-viikko kerran viikossa intrassa, Sotesi intra, Sastamalan intra, sähköposti
<b>Koko organisaation viestintä</b> : Intra, julkaisut, koulutukset kokoukset, s-posti, muu posti, henkilökohtainen kontakti <b>ammattialan viestintä</b> : kokoukset, koulutukset, N-asema, s-posti, henk.koht. posti, henkilökohtainen kontakti sanomalehdet "Hämeen Sanomat, Kaupunkiuutiset" ja ilmoitustaulut
sähköinen viestintä
Palveluyksikön johtaja tai hänen esittämä henkilö, kukaan yksikkö ei suoraan ohi palveluyksikön johtajaa viesti asioita. Lisäksi kaupunki organisaatiossa on oma tiedottaja jonka kautta kaupungin asiat tiedotetaan
Johtoryhmät ja soten viestintä vastaavat
päättäjät - johtoryhmät - johtajat - viestintä - lähiesimiehet - työntekijät
internet, sosiaalinen media, tiedotustilaisuudet, lehdet..
<b>Ulospäin</b> kaupungin kotisivut, viestimien sähköpostilista, tiedottaja, Virallinen ilmoitustaulu. <b>Sisäinen viestintä</b> intran sivuilla sekä erilaiset, eri tarpeisiin oleva sähköpostilista., dokumentoidut palaverit
Lehdistötiedotteet, <b>asiakas/omaistiedotteet</b> ja <b>sisäinen sähköpostiviestintä</b>
kokouspöytäkirjat ja muistiot, tiedotteet, sähköinen viestintä kaupungin Internet- sivuista Intraan ja yksittäisiin sähköpostitiedotteisiin, kaupungin tiedotuslehti, media
Lehdet, netti ja henkilökunnalle sähköposti
Kokous, muistio ja pöytäkirjat, sähköposti ja tulosteet. Tiedotus suullisesti ja kirjallisesti. Puhelin, intra.
Sähköposti, lehti-ilmoitukset, lehtijutut/haastattelut, muistiot
JKL:netti-sivut, intranetti, sanomalehti Keski-suomalainen, kaupungin oma tiedotuslehti
Intranet, aatu /aatami, ohjeistukset, pöytäkirjat, uusimmat muuokset esim. KVTES sähköposti,
Erilaiset palaverit, tiedotustilaisuudet, esimiestiedote ja henkilöstötiedote sähköisessä muodossa, sähköposti
Suorat kontaktit - keskustelut-puhelut, sähköposti, kirjallinen materiaali-päätökset-pöytäkirjat-ohjeistukset-tiedotteet, media lehdistö, virallinen ilmoitustaulu, kaupungin internetsivut (yle, paikallisradio)
Kaupungin tiedotussivut, Intra, Oman organisaation intrasivusto, sähköposti, Organisaation tiedotuslehti netti, sähköposti
<b>SÄHKÖPOSTI, SUUSANALLINEN YMS.</b>
<b>Sisäiset</b> : kokouksiin osallistuminen, sähköpostiviestintä <b>ulkoiset</b> : viestintävastaavan kautta; sähköposti, media
Sähköposti, intra, jossa henkilöstölle tiedotteet, esimiestentyötilat, pöytäkirjat ym. Tiedotustilaisuudet henkilöstölle, osastopalaverit
Kaupungin kotisivut, sähköposti, intra, viestintäpäällikkö
ilmoitustalu, intranet, sanomalehdet
Intra, tiedotuslehti ja tarvittaessa kaikki muut viestimet

## Liite 1. Eri tason johtajien pelkistetyt viestintäkanavat

<b>Ulkoinen viestintä:</b> Viestintäpäällikkö <b>Sisäinen viestintä:</b> postitusryhmät, viestintäpäällikön kautta joryviestintä, htj kautta muistiot
Intra, sähköposti, kokoukset eri ryhmille, sisäinen lehti
Sähköposti, tiedotuslehti, intra, esimieskokoukset
Sähköposti, intran sivut henkilöstölle. Suora viestintä- palaverit kokoukset, lautakuntien pöytäkirjat,
intranet, nettisivut, sähköposti, kalenteri, esimieskalenteri
Intranet, Netti
intra, sosiaalinen media),sähköposti, puhelin, face to face-keskustelut, Esimiesvalmennukset 1x/kk
Paikalliset lehdet, kaupungin nettisivusto, INTRA.
esittäytyminen ja asioiden kerronta/kirjoittaminen, sähköpostit, puhelinsoitot, tekstiviestit
<b>Sisäinen</b> sähköposti, posti ja keskustelu. <b>Ulkoinen</b> www-sivut, lehdet, posti
<b>Sisäinen viestintä</b> mm intranet, henkilökuntalehti Tarmo, Helmeri-työpöytä <b>Ulkoinen viestintä</b> mm tiedotusvälineet, internet, alueellinen tv ja radio, paikallislehdet ja kaupunkilehdet
intra. Sähköposti.
Intranet, Kuntarekry, kotisivut, Tarmo, Helmeri, kirjeet, tietyt lehdet
Viestintäyksikkö hoitaa <b>julkisuusviestinnät</b> , toimialajohtajat osastotason, ja päälliköt oman vastuuosastonsa. Lähijohtajat vastaavat "pienimuotoisemmasta" julkisesta viestinnästä osaston ohjeiden mukaisesti. Muuten toimitaan <b>sisäisessä</b> viestinnässä sovittujen marssijärjestysten mukaan.
<b>SÄHKÖPOSTI+TIIMIPosti+SISÄINEN POSTI+KASVOKKAIN VIESTINTÄ+</b>
Kotkan intra, Esimiesinfot, Kokoukset, Yksikön viikkopalaverit, Kokemat
<b>Sisäiset</b> tiedotteet, julkiset tiedotteet, <b>julkinen</b> media ja kaupungin oma, intra, jonka sisällä muistiot ja uutiset
mm. intranet, kaupungin nettisivut
Viestintäkäytäntö, viestinnästä vastaava henkilö. Oma esimies ulospäin.
intra, sähköposti, ilmoitustaulut, tiedotteet
Intra
Organisaation eri tasojen johtotiimit / aluetiimit. , Sähköinen viestintä / Intra, Kirjalliset ohjekirjeet, Sanomalehti
Sisäinen järjestelmä Intra, sähköposti. lehdistö
Koska työntekijäni ovat kaikki erillään, pitkien matkojen päässä, joudumme käyttämään viestinnässä sähköpostia ja kännykkää. Lisäksi laajempaa viestintää käytetään kaupungin sisäisten verkkosivujen kautta.
Tärkeimmät viestintäkanavat ovat Intra ja sähköposti.
Intra, tiedotteet, esimiesviestintä.
<b>Ulkoinen viestintä:</b> kotisivut, paikallislehdistö, alueuutiset, suojatut verkkoyhteydet jne. <b>Sisäinen viestintä:</b> Intranet, sähköposti
Kaupungin intra, TK:n navigaattori, henkilöstö/esimiesinfot, erilaiset palaverit, yksiön viikottiset palaverit, sähköposti, puhelin, henkilökohtaiset keskustelut
Lähijohtaja, Organisaation johtaja
Kaupungin lehti, nettisivut, Keski-Suomalainen, henkilöstötiedotteet, oppaat ja muut julkaisut.
Kymensanommat, Kotkan extranet ja intranet, tiimiposti
<b>INTRAVERKKO, KAUPUNGIN SIVUT, SÄHKÖPOSTI, PUHELIN</b>
Sähköposti,sähköinen työpöytä, Intranet
Intra, aatami, sähköposti
Tärkein viestintäkanava on sähköposti. Intra Johtoryhmätyöskentely. Henkilöstöpalaverit, erilaiset työryhmät ja alatyöryhmät
tiedotteet, yleikirjeet, päätösluettelot, sähköposti, Jyväskylän-lehti, keskisuomalainen
Intranet, tiimisähköposti, kaupungin nettisivut, paikallislehdet
organisaation mukaiset verkostot, sovitut yhteistyöryhmät ja käytännöt. verkostot
Johtoryhmät ja osastonhoitajakokoontumiset monella tasolla ,muistiot, intra
Pöytäkirjat , intra, sähköposti
Internet, paikalliset sanomalehdet

## Liite 1. Eri tason johtajien pelkistetyt viestintäkanavat

Omassa yksikössä tehty viestintäsuunnitelma, oma esimies, oma osaamista koskevilla alueilla itse, eri hallintokunnilla omat tiedottajat
Viestintäpäällikkö
Intra, Jyväskylän kaupunkilehti, kaupungin nettisivut, <b>sähköpostitiedotteet henkilöstölle</b> , tiedotteet viestimille.
sähköposti . santra,tiedotelehti
sähköposti, intranet, Aatu/Aatami, jkl nettisivut, henkilöstötiedote, henkilöstölehti, johtoryhmät, työpaikkakokoukset
www-sivut, kaupungin tiedotuslehti, Keski-suomalaisen ilmoitukset, viralliset ilmoitustaulut.
Tiimipalaveri, työpaikkapalaverit, kaupungin sisäinen viestintäjärjestelmä, sähköposti, johtotiimin muistiot, aluejohtotiimin muistiot
Intra, Kuntarekry, kokoukset, internet(rekryointi,, Viikkotiedote , Aamulehti, Sähköposti Alueviesti , Tyrvään Sanomat
sähköposti, intranet
Sähköposti, sanomalehdet, internet-sivut
Sähköiset viestimet, SSS, Kaupunkitiedote
esityslistat, muistiot ja muu sähköpostitse jaettava materiaali
Intranet, Sähköposti, Kastelli, Hämeen Sanomat (julkiset tiedotteet)
Intranet, kaupungin viralliset sivut, intranetissä oman toimialan sivut
<b>Keski- ja strategisen johdon viralliset viestintäkanavat</b>
Internet ja intranet, esityslistat ja pöytäkirjat muistiot.
Viestintäpäällikkö, j viestintäryhmä. Sosiaali- ja perhepalveluissa on viestintäasioista vastaava henkilö, Palvelualueiden oma viestintäsuunnitelma. Virallinen viestintä viestintäpäällikön kautta .Median (keski-suomalainen, yle)
Intra, tiedotteet - mediaan ja internettiin, sähköposti
Hämeen sanomat, www-sivut, sosiaalinen media, kaupungin ilmoitustaulu, neuvontapiste,
<b>Sisäinen viestintä:</b> intranet, tiedotteet, sähköposti, kokoukset, tiedotustilaisuudet <b>Ulkoinen viestintä:</b> www-sivut, media, tiedotustilaisuudet
Organisaation <b>ulkopuolelle</b> liikelaitoksen johtaja sekä johtokunnan puheenjohtaja. <b>Sisäinen viestintä</b> tapahtuu linjaorganisaation mukaisesti.
<b>1. toimialan sisäinen:</b> viikkotiedote <b>2. organisaation sisäinen:</b> intrasivut, viralliset ilmoitustaulut <b>3. organisaation ulkoinen:</b> internet-sivut, paikallislehdet - viralliset ilmoitukset
muistiot ,kokoukset , muistiot, Intra, pöytäkirjat
Intra, tiedotteet, kirjaamosta tulee infot,palveluosastojen tiedotteet, sidosryhmätiedote
Viestintä palvelualueella esimiestiimien kautta (sekä alhaalta ylös että ylhäältä alas). Mediaan ollaan suoraan yhteydessä silloin kun aiheita on ja se jolla on eniten tietoa asiasta, voi antaa haastatteluita ym. Poliittiset luotamushenkilöt, Intranet, ajankohtaiset aiheet , Sähköposti, tiedote, koulutusinfo
sähköposti
Virallinen tiedottajahenkilö, Sähköposti. Paikallislehti , apulaiskaupunginjohtaja
<b>hallitus, valtuusto ja kaupunginjohtaja sekä apulaiskaupunginjohtajat, jotka huolehtivat virallisesta viestinnästä viestintäjohtajan ja toimialueiden viestintäpäälliköiden kautta. Viestintää ohjaavat hallinto-, johto- ja toimintasäännöt.</b>
<b>kaupunki ja sotetaso:</b> Johtoryhmät, tiedottaja, lautakuntatyö, Intra, aatu, WWW.sivut, Jyväskylä-lehti <b>oma palvelualue:</b> kokoukset, muistiot, s-posti, keskustelut
<b>Sisäinen viestintä:</b> tiedotuslehdet, intranet, palvelimella oleva tiedote ja palautejärjestelmä, s-posti ja kalenterijärjestelmä <b>Ulkoinen viestintä:</b> tiedotusvastaavat; sovitut paikallismediat
sähköposti, johtoryhmät, intra, <a href="#">www.sivut</a> , puhelin, tiedotteet viestimille
kaupungin sivut, sähköposti, puhelin
Organisaatiosta <b>ulospäin</b> on sovittu, että viestintäyksikkö hoitaa viestinnän strategian mukaisesti. Lehdet, kotisivut, facebook. <b>Sisäisesti</b> intra, sähköposti , kokoukset, palaverit.
Johtoryhmät, kokoukset, muistiot, Intranet, Aatami (sisäinen verkko), sähköposti, puhelin
Organisaatiomme <b>sisäiset</b> intranet, intra, sähköposti, johtoryhmä.
Internet, paikkakunnan lehdet, tiedotuslehti, viestintävastaavat, yhteyshenkilöt, ammatilehdet
<b>Kuntalaisille päin suuntauvassa</b> tiedotusvälineitä , kohdennettua viestintää esim. kirje. <b>Sisäisiä viestintäkanavia</b> ovat sähköposti, puhelin, intranet. Sisäinen posti.
Lehdistö, intrassa,
intranet, yhteiset tiedosto, muistiot, tiedotteet, infotilaisuudet, henkilöstölehti, henkilökohtainen posti (sähköinen, paperi)

## Liite 1. Eri tason johtajien pelkistetyt viestintäkanavat

lehdykkä, s-posti, intranet
esityslistat ja pöytäkirja, Internet, lehdistö ja johtotiimi. lehdistötilaisuus, Johtokunta <b>Henkilöstön sisäisen viestinnän kanava</b> on intra, henkilöstöhallinto. Internet, palvelut ja ajankohtaisista asioista, sähköinen rekrytointi. Sähköposti (sisäinen), Kehityskeskustelu, esimiesten aamukahvitilaisuus. johtoryhmä, johtotiimi, palaverit. <b>Viestinnässä käytetään apuna kaupungin kehitysjohtajaa</b> , jolle kuuluu koko kaupungin viestinnästä vastaaminen
Kokoukset, Sähköposti, Intranet, Lehdet, Nettisivut
Kaupungin <b>ulkoisesta viestinnästä</b> vastaa kaupunginjohtaja, jolla on apunan viestintä ja markkinointi. Toimialajohtaja viestii toimialan asioista ja osastojen johtajat omaan erityisalaansa liittyvissä asioissa. Luottamushenkilöorganisaatioon viestintä tapahtuu pääasiassa lautakuntatyöskentelyn kautta. <b>Sisäiseen viestintään</b> Internet, sähköposti. Työpaikkakokoukset ja vastaavat (johtoryhmät)
Kuulutukset ja ilmoitukset, Internet, ilmoitustaululla ja sanomalehti, julkaisut, mm. <b>Asukaslehti</b> , Internet, <b>henkilöstölle Intra</b> , sähköinen rekrytointi, lehdistö
<b>julkisuuslain nojalla tiedotettavat asiat:</b> kuulutukset, kokousasiakirjat sekä kuntalaisten muuta tiedonsaantia tukeviin kanaviin (Internet, tapahtumakalenterit, mediatiedotteet, tiedotuslehti). <b>sisäisessä viestinnässä</b> henkilöstötiedotteet, Intra, asiakirjahallintajärjestelmät ja sisäiset tiedotteet
Viestintäyksikön päällikkö
<b>Kaupungin keskitetty viestintä toimialat</b> , tiedotteet. Viestinnän välineet: paikallinen lehti, YLE, muut tiedotusvälineet. Internet, ajantasainen tieto <b>kaikkien käyttöön</b> . SoMe, palvelut
Vastuuhenkilöviestintä-tiedotusjohtaja-tiedottaja-henkilöstön uutiskirje-kaupungin tiedotuslehti -viestintä
<b>Johtokunnan päätöksistä tiedottaa liikelaitoksen johtaja</b> , Henkilöstöasiat tiedottaa henkilöstöpäällikkö, <b>Esimiehet tiedottavat alaisilleen</b>
päätösasiakirjat, ohjekirjeet, säännöt, muistiot, uutiskirjeet, sähköinen viestintä, palaverit, henkilökohtainen yhteydenotto, intranet
Internet: <b>julkinen</b> , extrat, intrat. Sähköposti, tiedotteet. Palaverit: johtoryhmät, eri prosessitiimit, luottamushenkilötoimielimet, muistiot ja pöytäkirjat. Tiedotustilaisuudet, koulutustilaisuudet, Lehti-ilmoitukset.
<b>Ulkoiden viestinnän</b> Internet, <b>sisäinen</b> Intra, koulutukset, tiedotustilaisuudet, palaverit, ilmoitustaulut lehdistö, radio, TV, Some, sähköinen rekrytointi.
<b>Ulkoinen:</b> Tiedotusvälineet, internet, tiedotustilaisuudet, tiedotteet, kuulutukset, ilmoitukset, asukastilaisuudet. <b>Sisäinen:</b> Työpaikkakokoukset, intranet, sähköposti, keskustelut, tiedotustilaisuudet.
Paikalliset lehdet, Paikallinen radio
Henkilökohtaiset keskustelut, työpaikkakokoukset ja joryt, tiedotustilaisuudet, sähköposti, intranet, internet ... organisaation <b>sisäisessä viestinnässä</b> tulee äkkiseltään mieleen.



ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO

## JOHTAVAT -TUTKIMUSHANKE

Arvoisa vastaanottaja,

Itä-Suomen yliopiston sosiaali- ja terveysjohtamisen laitoksella on meneillään Johtaminen sosiaali- ja terveyspalveluissa (JOHTAVAT) hanke. Tutkimuksen teemoina ovat sosiaali- ja terveyspalvelujen eri tason johtajien työn moniulotteisuus, johtamisosaaminen, johtajan verkostot sekä henkilöstövoimavarojen johtaminen ja rekrytointi. Hankkeeseen kuuluu myös tämä kyselytutkimus, jonka vastaajina ovat tutkimuskuntien/-organisaatioiden sosiaali- ja terveyspalveluiden lähi-, keski- ja strategisen tason johtajat, joista käytämme yhteistä nimitystä johtajat. Sinä olet yksi vastaajista.

JOHTAVAT -tutkimusta rahoittavat Tekes, Suomen Kuntaliitto sekä hankkeessa mukana olevat kuusi tutkimuskuntaa, joista oma kuntasi/organisaatiosi on yksi. Tutkimustuloksia raportoidaan hankkeen loppuraportissa, tutkijoiden väitöskirjoissa, kotimaissa ja kansainvälisissä artikkeleissa sekä seminaareissa. Niistä kerrotaan myös hankkeen kuntaseminaareissa syksyllä 2012. Tuloksista raportoitaa yksittäiset vastaajat ja organisaatiot eivät ole tunnistettavissa. Hankkeessa ovat mukana professorit Vuokko Niiranen ja Johanna Lammintakanen sekä väitöskirjantekijät TtM Mervi Kerkkänen, YTM Mari Koivistoinen, YTM Katri Pellinen ja maisteriopiskelija Mikko Härkönen. Lisäksi mukana on pro gradu-vaiheen opiskelijoita.

JOHTAVAT-hankkeen sähköiseen kyselytutkimukseen vastaaminen on vapaaehtoista. Jokainen vastaus on kuitenkin tärkeä kyselyn onnistumisen kannalta. Kyselyn avulla saamme laajaa ja kattavaa tietoa sekä kuntien sosiaali- ja terveyspalvelujen johtamisesta että eri tason johtajien työstä.

Tutkimuslupa saatiin kuntien sitoutuessa hankkeeseen. Kyselytutkimuksen toteuttamisessa tarvittavat lähi-, keski- ja strategisen tason johtajien yhteystiedot pyydettiin tutkimuskunnista/-organisaatioista. Myös sinun yhteystietosi saatiin omasta organisaatiostasi.

Tutkimuksessa noudatetaan tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ja Itä-Suomen yliopiston ohjeita tutkimuksen etiikasta ja tutkimusaineiston käsittelystä. Vastausten käsittely on luottamuksellista ja niitä käsittelevät vain hankkeen tutkijat. Kyselytutkimusta varten saadut yhteystiedot hävitetään kyselyn päätyttyä.

Vastaa kyselyyn siinä olevien ohjeiden mukaan. Vastaamiseen kuluu noin 30 minuuttia. Vastaamisen voi tarvittaessa keskeyttää ja sitä voi jatkaa myöhemmin saman linkin kautta. Kysely on valmis, kun olet painanut viimeisellä sivulla olevaa Lähetä-painiketta.

Toivomme, että vastaat kyselyyn viimeistään 1.4.2012.

Pääset kyselyyn tämän saatekirjeen alla olevan linkin kautta.

Mikäli kyselyyn vastaamisessa on teknisiä ongelmia, ota yhteyttä hankkeen tutkimusavustaja Mikko Härköseen, sähköpostitse mikko.harkonen@uef.fi tai puhelimitse, 050 562 7346. Puhelinkontaktit mielellään klo 8-20 välisenä aikana.

Lisätietoja koko tutkimushankkeesta antaa hankkeen johtaja, professori Vuokko Niiranen.

Tutkimusyhteistyöterveisin  
Professori Vuokko Niiranen  
Hankkeen johtaja  
vuokko.niiranen@uef.fi  
puhelin 040 550 4801