DELFOI AKATEMIA - JOHTAMISKOULUTUS

TM Minna Saarela
Kauppatiet. yo Leena Salonpää

Organisaation viestinnän johtaminen

KAUHAVA – LAPUA 2006

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO 3

2. VIESTINTÄSTRATEGIAN TEKEMINEN –Mitä viestintästrategia tarkoittaa? 3

2.1 Vuosisuunnittelu 5

2.2 Projektisuunnittelu 5

2.3 Kriisiviestinnän toimintamalli 5

3. VIESTINNÄN KEINOT JA VÄLINEET – Mitkä ovat konkreettisia tapoja viestiä? 5

4. VIESTINNÄN TOIMINTAMALLIT – Miten viestimme? 6

5. VIESTINNÄN VASTUUT – Kuka antaa medialle lausuntoja? 6

6. KYSELY TE-KESKUSJOHTAJILLE JA KALATALOUSJOHTAJILLE 6

6.1 Mikä on TE-keskus? 6

6.2 Kuvaus kyselystä 8

6.3 Yhteenveto kysymyksiin tulleista vastauksista ja analyysia niistä 8

7. POHDINTAA 11

8. LÄHTEET 13

LIITTEET
Liite 1: Kysely saatteineen
Liite 2: Tiivistelmä vastauksista kysymykseen: Millaisena koet johtajuuden?
Liite 3: Tiivistelmä vastauksista kysymykseen: Poikkeavatko nainen ja mies johtajina toisistaan?
Liite 4: Tiivistelmä johtamistyylinkuvaksista

1. JOHDANTO

Monissa yrityksissä ja organisaatiossa viestintä koetaan haasteena ja mahdollisuutena mutta myös ongelmana. Yleensä niin, että tietoa ei saa riittävästi tai olennaisen tiedon hahmottaminen on tietotulvan keskellä vaikeaa. Usein tämä johtuu siitä, että viestintään ei ole panostettu ja sitä ei ole suunniteltu. Viestinnän tulisi olla suunniteltua, johdettua ja tavoitteellista toimintaa. Sen tulisi olla osa johtamista.

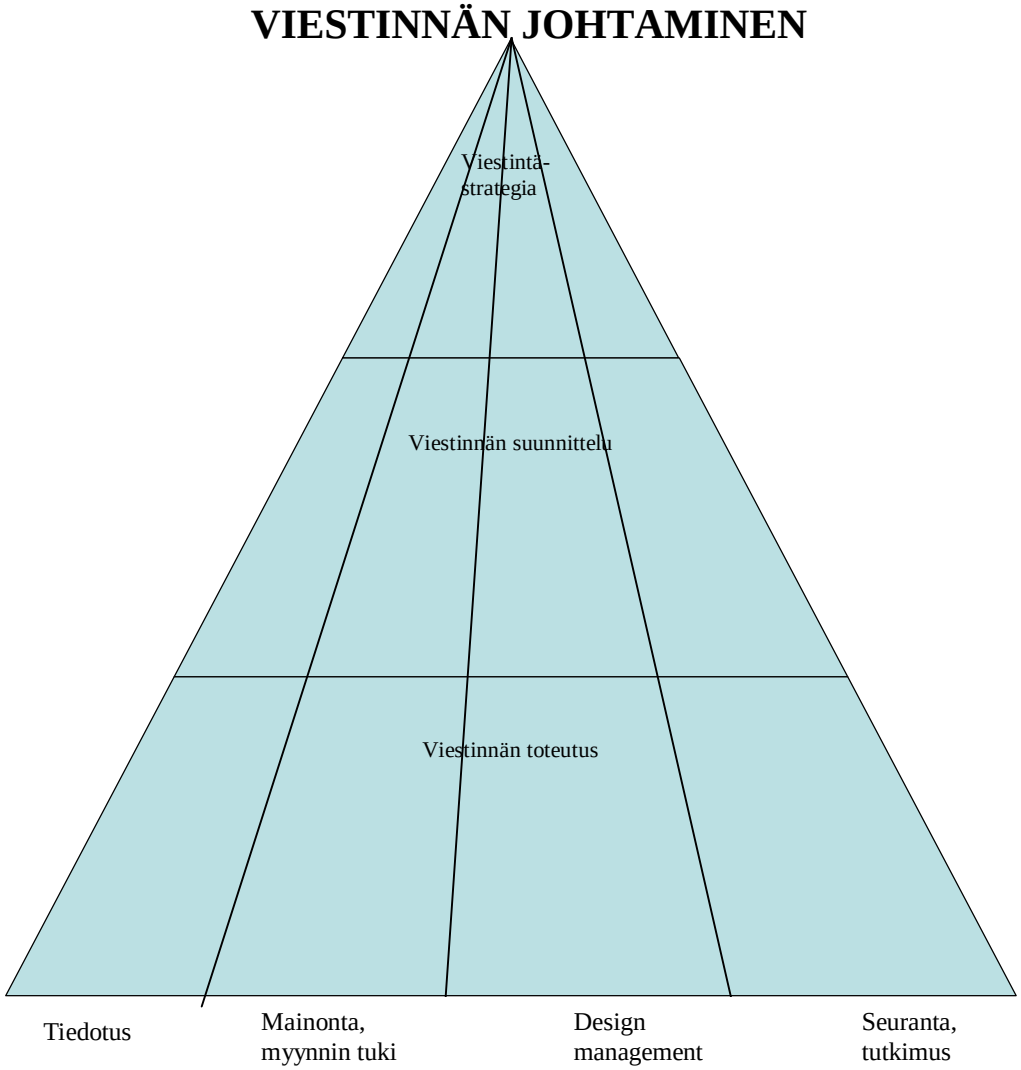
Nuorille koulutetuille naisille suunnatun Delfoi Akatemia –johtamiskoulutuksen päättötyön aiheenamme on organisaation viestinnän johtaminen. Pienimuotoinen tutkimuksemme perustuu perustietoon viestinnästä. Ensiksi selvitämme teorian pohjalta keskeisiä kysymyksiä: Mitä tarkoittaa viestintästrategia? Mitkä ovat viestinnän keinot ja välineet? Miten viestimme? Mitkä ovat viestinnän vastuut? Teoriatietoon pohjaten toteutamme käytännön kyselyn valtionhallinnon johtaville virkamiehille: TE-keskusjohtajille ja TE-keskusten kalatalous-yksiköiden kalatalousjohtajille.

2. VIESTINTÄSTRATEGIAN TEKEMINEN – Mitä viestintästrategia tarkoittaa?

Åberg kertoo kirjassaan Viestinnän strategiat, että ilman viestintää ei voi johtaa. Viestintää tarvitaan vision esillepanossa, yhteisten tavoitteiden asettamisessa, delegoinnissa, koordinoinnissa, palautteen antamisessa sekä yksilöiden ja ryhmien työhingun nostamisessa. Viestintä tukee työyhteisön toimintaa ja tuloksen tekoa. Se on siten työyhteisön voimavara, jolloin siihen on investoitava. Koska viestintä sitoo aikaa, rahaa ja ihmisiä, tulee sitä suunnitella, johtaa ja valvoa kuten muidenkin voimavarojen käyttöä. (Åberg 2000, 224)

Viestinnän tehtävänä on tukea toiminnallaan organisaation toiminta-ajatusta sekä johdon määrittelemiä strategisia päämääriä. Organisaation viestintäsuunnittelu perustuu juuri viestintästrategiaan, joka puolestaan lähtee koko yhteisön strategiasta. Viestinnällä ei itsessään ole mitään itseisarvoa, ellei sitä nivelletä yhteisön kokonaistoimintaan ja tavoitteisiin. (Ikävalko 1994, 31-32)

Viestintäjohtaja Pentti Kotoaron kuvio (sivulla 4) esittää havainnollisesti viestintäsuunnittelun portaat. Ilman strategiaa ja suunnittelua yksittäiset toimenpiteet jäävät irrallisiksi, ja niiden tulokset saattavat jäädä vähäisiksi. Suurimmat virheet sattuvat silloin, kun lähdetään suoraan toteutukseen ilman kysymyksiä siitä, miten suunnitteilla oleva hanke istuu kokonaistavoitteisiin ja koko yhteisön strategiaan.



Kuvio 1: Viestinnän johtaminen. (Kotoaro 1991)

Organisaation johto viime kädessä vastaa koko organisaation viestinnän asianmukaisuudesta. Koko organisaation johtaja on myös keskeinen ”viestijä”. Onnistuakseen viestintä tarvitsee johdon tuen ja ymmärtämyksen. Viestintää hoitavan tiedottajan tai tiedotusyksikön on tehtävä johdon kanssa jatkuvasti yhteistyötä ja saatava oikeaa tietoa oikeaan aikaan. Viestinnässä korostuu keskeisesti yhteistyö; viestintävastaavien toimiva yhteydenpito eri toimijoiden ja johdon kanssa on onnistuneen viestinnän perusta.

Johdon tai toimitusjohtajan on hyvä esittää jokaisen päätöksen yhteydessä kysymys: tiedotetaanko tästä, milloin ja miten? Johto informoi seuraavan tason esimiehet, jotka viestivät asian alaisilleen ja he edelleen. Viestintäyksikkö toimii johdon ”oikeana kätenä” ja on koko ajan valmiudessa tekemään viestinnän käytännön työtä, eli tiedotteita julkaisuja jne. (Ikävalko 1994, 49). Johdon on hyvä muistaa, että missään tutkimuksissa ei ole vielä tullut esiin, että henkilöstö haluaisi kuulla tärkeät asiat tiedottajilta, vaan tehokkaasti hoidettu tiedottaminen vaatii koko organisaation panosta (Ikävalko 1994, 53).

Viestintästrategia laaditaan pitkälle aikavälille ja se on pysyvä. Sen sijaan käytännön toimintaratkaisut voivat vaihdella. Yhteisön viestintästrategian runko muodostuu seuraavista osista: 1. Nykytilan analyysi, 2. Yhteisön toimintastrategia, 3. Viestinnän resurssit, 4. Strategiakauden runko eli päätavoitteet ja toiminnot, jotka määritellään esimerkiksi vuodeksi kerrallaan, 5. Tulosten seuranta ja analyysi sekä johtopäätösten tekeminen. (Kotoaro 1991)

Viestintästrategiaan sisältyy monia lyhyemmän aikavälin ja tarkemmin määritellyn tavoitteen viestintäsuunnitelmia, joita voidaan laatia esimerkiksi tiettyä tilannetta varten. Tällaisia ovat mm. viestinnän vuosisuunnittelu, viestinnän projektisuunnittelu ja kriisiviestinnän toimintamalli.

2.1 Vuosisuunnittelu

Vuosiohjelma on käytännön toimintasuunnitelma esimerkiksi vuodeksi eteenpäin. Koska suunnitelma laaditaan yleensä edellisen vuoden lopulla, sitä varten on käytettävissä konkreettista tietoa siitä, mitä yrityksessä tapahtuu, mitkä tilanteet edellyttävät tiedottamista ja tarvitaanko jotain muita viestintätoimenpiteitä. (Ikävalko 1994, 35)

2.2 Projektisuunnittelu

Yksittäisiä hankkeita varten kannattaa laatia erillinen projektisuunnitelma, jossa määritellään kaikki mahdolliset tehtävät ja vastuuhenkilöt sekä käytettävissä oleva aika, raha ja muut resurssit (esim. AV-välineet, tilat jne.). Suurissa tai pitkään kestävissä projekteissa tarvitaan budjetin seurantaa. (Ikävalko 1994, 37)

2.3 Kriisiviestinnän toimintamalli

Itse kriisiä varten laaditaan yleensä organisaatiokaavio, johon on pelkistetty kriisin ja kriisiviestinnän toiminta ja prosessit. Kriisihallintaryhmän lisäksi siinä on määriteltävä kriisin johtaja- ja johtosuhteet, viestinnän vastuut ja tehtäväkuvaukset, asiantuntijoiden roolit sekä ulkopuolisten yhteistyötahojen kiinnittyminen organisaatioon. Organisaation rakenteesta riippuu, tarvitaanko kriisiorganisaatiota myös yksittäisille yksiköille. (Juholin, Kriisi yrityksessä)

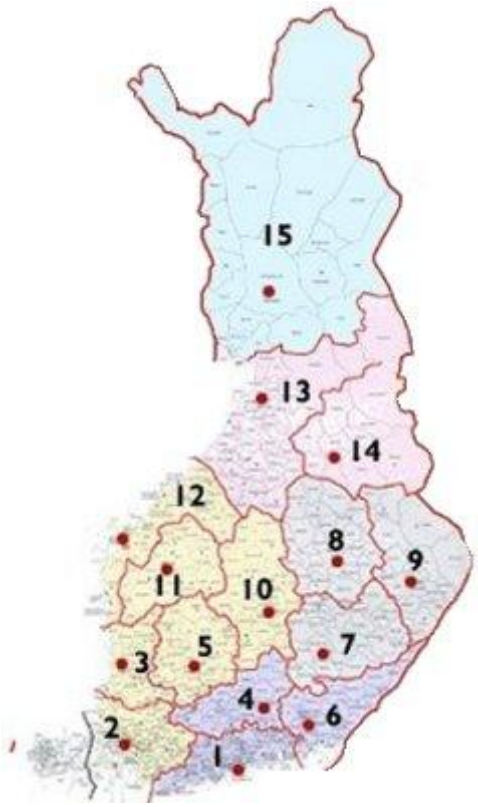
3. VIESTINNÄN KEINOT JA VÄLINEET –Mitkä ovat konkreettisia tapoja viestiä?

Viestinnän keinot voidaan jakaa:

- Sisäinen viestintä: intranet, sähköpostit, esimiesviestintä, tiedotus- ja keskustelutilaisuudet, sisäiset tiedotuslehdet, ilmoitustaulut ja –opasteet, käytäväkeskustelut.
- Ulkoinen viestintä: internet, julkaisut, tiedotteet, tiedotustilaisuudet, sähköpostit
- Markkinointiviestintä: messut, näyttelyt, tapahtumat, suoramarkkinointi.

Sisäinen viestintä palvelee kaikkia organisaatioon kuuluvia. Ulkoinen viestintä taas kohdistuu organisaatioin ulkopuolisiin sidos- ja kohderyhmiin. Markkinointiviestinnällä tuetaan rekrytointia ja tehdään organisaatiota tunnetuksi.

Yhdessätoista (11) TE-keskuksessa toimii kalatalousyksikkö, siten että koko maassa on kuitenkin saatavilla kalatalousviranomaisen palveluita. Esimerkiksi Pohjanmaalla Vaasassa toimii kalatalousyksikkö, jonka toimialue kattaa kaksi maakuntaa: Pohjanmaan ja Etelä-Pohjanmaan.



15 Lappi, Rovaniemi
14 Kainuu, Kajaani
13 Pohjois-Pohjanmaa, Oulu
12 Pohjanmaa, Vaasa
11 Etelä-Pohjanmaa, Seinäjoki
10 Keski-Suomi, Jyväskylä
9 Pohjois- Karjala, Joensuu
8 Pohjois-Savo, Kuopio
7 Etelä- Savo, Mikkeli
6 Kaakkois-Suomi, Kouvola
5 Pirkanmaa, Tampere
4 Häme, Lahti
3 Satakunta, Pori
2 Varsinais-Suomi, Turku
1 Uusimaa, Helsinki

Kuvio 3. TE- keskukset ja kalatalousyksiköt: Tummennetulla tekstillä merkitty TE-keskukset, joissa toimii kalatalousyksikkö

TE-keskusten tehtävät ja toiminta:

- Tukee ja neuvoo pk-yrityksiä niiden elinkaaren eri vaiheissa
- Edistää yritysten teknologista kehittymistä sekä auttaa yrityksiä vientiin ja kansainvälistymiseen liittyvissä asioissa
- Toteuttaa alueellista työvoimapolitiikkaa
- Suunnittelee ja organisoi työvoimapoliittista aikuiskoulutusta
- Edistää maatilataloutta, maaseudun elinvoimaisuutta ja maaseutuelinkeinoja
- Kehittää kalataloutta
- Osallistuu ja vaikuttaa alueensa kehittämiseen
- Saatavilla Teknologian kehittämiskeskuksen (Tekes) laaja teknologia-asiantuntemus
- Patentti- ja rekisteriasiat
- Merkittävä EU-rahoituksen tuntija, myöntäjä ja EU-yhteistyön kehittäjä alueellaan

(TE-keskus 2006)

Selkeän vastauksen kysymykseen viestintästrategian ja viestintäsuunnitelman olemassaolosta antoi viisi vastaajaa sanomalla, että heillä on olemassa molemmat sekä viestintästrategia että viestintäsuunnitelma. Vastaajat eivät näytä näitä muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta erottavan toisistaan viestintästrategian ja viestintäsuunnitelman käsitteitä: strategia pitäisi tehdä pitkälle aikavälille ja suunnitelmat päivittää vuosikohtaisesti. Viestintäsuunnitelmien vuosittaisia päivityksiä tehdään kyllä, mutta ovatko päivitykset rutiiniomaisia, vai todella mietittyjä? Hyvin hoidetussa organisaatiossa on olemassa viestintästrategia pohjana, ja joka vuosi tehtävät vuosisuunnitelmat käsitellään ja hyväksytään esimerkiksi johtoryhmässä ja YT-komiteassa, kuten eräässä vastauksessa mainittiin toimittavan.

Kriisiviestinnästä mainittiin myös erikseen, samoin kuin projektiviestinnästä. Nämäkin peruskäsitteet ovat tuttuja ja näyttävät olevan asianmukaisesti käytössä. Tiedottajan tai viestintäpäällikön olemassaolo TE-keskuksissa on havaittavissa ja näissä TE-keskuksissa asiat näyttävät olevan selkeämmin ymmärretty.

Kuka vastaa viestinnästä? Kuka voi antaa medialle lausuntoja?
Yleisesti vastaajat kertoivat, että TE-keskuksissa lausunnonanto on hajautettu. Viestinnästä vastaa koko talon osalta johtaja ja osastoilla/yksiköissä osastopäälliköt ja yksiköiden johtajat. Kuitenkin substanssiasioissa lausuntoja julkisuuteen antaa asiasta eniten tietävä asiantuntija. Erästä vastaajaa mukaillen: ”Mitä lähempänä tekemistä, sitä parempi viesti”.

Hankalissa asioissa, joita aina joskus tulee esille, vastuut katsotaan tarkemmin ja yleensä eturintamassa ovat johtaja ja osastopäälliköt. Mainittiin, että rauhan aikana lausuntoja voivat antaa kaikki, mutta kriisilanteet ovat asia erikseen, niistä vastaa johtaja ja kriisiviestintäsuunnitelmassa mainitut tahot, tai erikseen sovittavat tahot.

Yleisesti mainittiin myös viestintästrategia ja viestintäsuunnitelma viestinnän vastuiden määrittelyyn liittyen. Tällaiset suunnitelmat olisi hyvä pitää ajan tasalla. Joka vuosi työympäristössä on vaihtuvuutta henkilöiden ja asioiden kohdalla ja muutokset täytyy huomioida.

Tiedottaja tai viestintävastaava
TE-keskusten yhteisellä intranet-sivustolla on mainittu kaikkien TE-keskusten viestintävastaavat. Yhdeksässä TE-keskuksessa viidestätoista on oma tiedottaja tai viestintäpäällikkö. Osassa TE-keskuksia näyttää viestintä olevan otettu hyvin asianmukaisesti huomioon, sillä heillä on omapieni viestintäyksikkönsä ja sille omat resurssit. Näissä näytetään ymmärtävän viestinnän tärkeys ja halutaan panostaa siihen jatkossakin yhä enemmän.

Lopuissa kuudessa TE-keskuksessa vastuulliseksi henkilöksi viestinnästä on määritelty johdon sihteeri, suunnittelija tai joku muu virkamies, jonka pääasiallinen tehtäväkettä on jotakin muuta kuin viestintää. Tästä tulee ulkopuoliselle tarkastelijalle sellainen mielikuva, että asia on hoidettu pois päiväjärjestyksestä ikään kuin ”vasemmalla kädellä”. Viestinnän hoitaminen saattaa olla tällöin hajautettu liikaa, siten että jokainen hoitaa sen oman työnsä ohessa. Tämä ei oikein isossa organisaatiossa ole mahdollista, vaikkakin kaikkia tarvitaan aktiiviseen viestintään, niin silti jollakin/ joillakin henkilöillä tulisi olla pääasiallinen päätoiminen vastuu tästä. Kuten vastauksistakin ilmenee, niin pienen yksikön viestinnän hoitaminen voi vielä onnistua näin, mutta ison monihaaraisen organisaation sisäinen ja ulkoinen viestintä vaatii suurempaa panostusta asiaan. Kalatalousjohtajat hoitavat pääsääntöisesti vastuunsa yksikkönsä tiedottamisesta, mutta he käyttävät apunaan myös talossa mahdollisesti olevaa viestintäpäällikköä/tiedottajaa, sekä yksikkönsä substanssiosaajia vastausten mukaan välillä myös hiukan vastuidenjakamisessakin.

Miten viestimme?
Tässä kohtaa viittaamme kuvioon kaksi, jossa on esitelty viestinnän toimintamallit: A) passiivinen toimintamalli, B) reaktiivinen toimintamalli ja C) Proaktiivinen toimintamalli. 7/17 vastaa toimintamallikseen B:n ja C:n yhdistelmän. Kaksi vastaajista ”myöntää toimivansa myös mallin A mukaan, ja todetaan, että tähän toimintamalliin on toisinaan tarvetta. Pääsääntöisesti toiminta painottuu tällä hetkellä malliin B, mutta yleinen pyrkimys on C:tä kohti ja ymmärryksen alku kohti aktiivisuutta on havaittavissa.

Yleiset johtajuuskysymykset
Jotta pääsisimme sisään johtajapersooniin ja heidän tapaansa viestiä, kysyimme kolme mielenkiintoista kysymystä johtajuudesta. Vastaustiivistelmät näihin johtajuuskysymyksiin, joissa pyydettiin 1) kuvaamaan johtajuutta viidellä adjektiivilla 2) kysyttiin poikkeavatko naiset ja miehet toisistaan johtajina 3) pyydettiin kuvailemaan omaa itseä johtajana, ovat liitteinä 2, 3 ja 4.

Kun johtajuutta määriteltiin adjektiivein, hyvin moni vastaaja (7/17) käytti adjektiivia mielenkiintoinen. Tämän perusteella voisi päätellä, että johtajat ovat motivoituneita haasteellisesta työstään ja ottavat uudet haasteet mielenkiinnolla vastaan.

Kysyttäessä eroja naisten ja miesten välillä 6/17 sanoi suoraan, ettei heidän mielestään eroa ole tai että heidän mielestään sukupuolet ja yksilöt eroavat toisistaan samalla tavalla. Vastaajista 3 on naisia. Kaksi naisista on sitä mieltä, että eroja löytyy sukupuolten välillä. He korostavat naiseutta empaattisuutena ja yksityiselämän parempana huomioimisena. Tämä on mielenkiintoista, että naiset itse korostavat tätä, vaikka yhtä hyvin miestenkin vastuksista nousee esille empaattisuutta. Vastaukset kuvaavat omaa persoonaa, eikä siinä näy mielestämme suoraan kummasta sukupuolesta on kysymys. Johtamistyylin kuvailut vaihtelevat ”pehmeiden arvojen” kuten empaattisuuden kohdalla tasaisesti. Asia ja ihmisjohtamista painotetaan molempia hyvin yksilöllisesti. Delfoi Akatemiassa ja työelämässä oppimamme perusteella molempia tarvitaan yhtä paljon: johtaminen on kokonaisvaltaista.

7. POHDINTAA

Organisaation viestinnän johtamisen aihepiiri osoittautui mielenkiintoiseksi. Vaikka TE-keskukset periaatteessa ovat toimintatavoiltaan vastaavia, on kuitenkin jokaisessa omat toimintamallinsa. Tämä selvitys oli avaus viiteentoista erilliseen organisaatioon, joilla on kuitenkin yhteinen nimittäjä. Myös johtajat ja yksikön päälliköt toivat saman katon alta omanlaisiaan näkemyksiä esille. Tätä tutkimusta organisaation viestinnän johtamisesta olisi ollut mielenkiintoista jatkaa syvemmällekin, sillä vastauksista löytyi vertailukohtia, joita olisi voinut tutkia enemmänkin ja jatkaa vielä haastattelemalla vastanneita henkilökohtaisesti täsmällisemmillä kysymyksenasetteluilla.

TE-keskusten johtajille ja aivan varmasti myös yksiköiden johtajille tulee sähköpostitse suuri määrä erilaisia viestejä, joihin he vastaavat. Tähän omaan kyselyymme saimme melko hyvän vastausprosentin (65 %), kun 17 johtajaa 26:sta johtajasta vastasi. Uskomme, että johtajat suhtautuivat jatkuvasta aikapulastaan huolimatta myönteisesti, sillä he haluavat olla aktiivisia ulospäin viestimisessä. Tässä tapauksessa kyselyyn vastanneet luovat ulospäin positiivista mielikuvaa heidän työstään.

Viestintää pidetään tärkeänä TE-keskuksissa, mutta kuten vastaajatkin toivat esille, on olemassa aika-, raha- ja osaamisvajeita. Välillä näyttää myös siltä, että viestintäsuunnitelmia ei ole otettu todellisiksi työkaluiksi ja mietitty loppuun saakka. Viestintäsuunnitelma on olemassa

pöytälaatikossa, mutta sen asianmukaiseen päivittämiseen ja käyttämiseen arkipäivän työssä ei ole panostettu.

Viranomaisen toiminnasta tulisi olla mielikuva, että virastoissa pyritään avoimuuteen. Viestinnän toimintamallia C kohti olisi hyvä pyrkiä. Vastaajien joukossa on havaittavissa ymmärrystä ja osaamista viestintätaidoissa. Osittain on kuitenkin myös nähdäksemme hiukan vanhakantaista suhtautumista viranomaisen toimintaan. Vastaajat kokevat, että viestintä on jotakin viranomaisen toiminnalle kuulumatonta, joka vie aikaa varsinaiselta työtä. Tämän päivän viranomaistoimintaan kuuluu kuitenkin avoimuus. Viranomaistoiminta on kansalaisia palvelevaa, joten pyrkimys avoimuuteen olisi oltava olemassa.

Sukupuolten välisen eron pohtiminen johtajuuden kohdalla on mielenkiintoista. Yksilöt voivat todella erota tosistaan riippumatta siitä onko kyseessä nainen vai mies. Joku mies voi olla paljon avoimempi ja huomioida paremmin alaistensa yksityiselämän kuin nainen, vaikka yleinen olettamus on usein toisinpäin. Onko olemassa eroa johtajuudessa sukupuolten välillä? Tämä on varmasti ikuinen asia pohdittavaksi ja selkeää ratkaisua siihen on vaikea saada. Biologisia eroja voi toki olla ja/tai ne voivat johtua ympäröivästä yhteiskunnasta ja kasvatuksesta. Kuitenkin tänä päivänä suomalaisessa yhteiskunnassa naisilla ja miehillä on periaatteessa samat mahdollisuudet. Ei naiseuteen aina kuulu pehmeys (ottamatta kantaa siihen onko se huono vai hyvä piirre), ja kritisoimme vahvasti sitä, että nainen olisi lähtökohtaisesti fyysisesti vähemmän vakuuttava! Mistä yhteiskuntaan juurtuvat tällaiset ajatusmallit?

Jokainen johtaja joutuu miettimään jatkuvasti omaa johtajuuttaan. Jollakin vastaajista on pitkä johtamisura takanaan ja paljon tietoa management:istä ja leadership:istä. Joku johtaja on oppinut ”kettu” positiivisessa mielessä kantapäänkokemusten kautta ja saattaa jo olla hiukan väsähtänytkin uuden opettelemiseen teoriassa. Joku tuoreempi johtaja kertoo vielä hakevansa omaa tyyliään ja tapojaan ja uusilla johtajilla on myös suunnitelmia, tavoitteita ja intoa. Joka tapauksessa johtaminen on täyttä viestintää ja viestintätaitoja tarvitaan moninaisiin tilanteisiin matkan varrella.

Yhteenvetona voidaan sanoa, että TE-keskuksissa on viestinnän merkitys hyvin tiedostettu ja siihen on pyritty kiinnittämään huomiota. Haasteena on yhä yhtenäisten tiedotuskäytäntöjen luominen sekä aktiivisen ja ennakoivan viestinnän toteuttaminen. Viestintää pitäisi selkeämmin vielä suunnitella ja liittää kokonaistoimintaan ja tavoitteisiin. On hyvä muistaa, että onnistuakseen viestintä tarvitsee johdon tuen. Kun johto elää viestintävalmiudessa ja yhteistyössä tiedotusta hoitavien kanssa, syntyy tuloksia. Kun viestintään panostetaan ja sitä suunnitellaan, se näkyy varsin pian positiivisena työilmapiirinä ja tavoitteiden toteutumisena. Organisaation viestintää täytyy johtaa, ohjata ja seurata. Ilman johtamisviestintää tavoitteita ei saavuteta.

8. LÄHTEET

Espoon kaupunki. 2003. Tiedotuskäytännöt.

Ikävalko, E. 1994. Käytännön tiedottaminen. Jyväskylä: Gummerus.

Juholin, E. Kriisi yrityksessä, viestintä kriisissä? Teoksessa Lehtonen J. Kriisiviestintä. Mainostajien liitto.

Karhu, M. 2000. Mediasuhteet. Jyväskylä: Gummerus.

Kotoaro, P. Luentosarja 1991.

Sähköpostikysely TE-keskusten johtajille ja kalatalousjohtajille (26 kyselyä, 17 vastausta)

TE-keskuksen internetsivut 2006 www.te-keskus.fi

TE-keskuksen intranetsivut 2006

Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Jyväskylä: Gummerus.

Åberg, L. 2000. Viestintä –tuloksen tekijä. Tampere: Tammer-paino Oy.

LIITTEET
Liite 1: Kysely saatteineen

Tervehdys

Lähetin teille reilu viikko sitten sähköpostitse kyselyn, johon toivoin vastaustanne perjantaihin 22.09 mennessä. Olen saanut tähän mennessä vastauksia kahdeksalta henkilöltä.

Jokaisen johtajan vastaus tuo mukanaan uuden näkemyksen viestinnästä ja johtajuudesta. Mikäli aikataulunne suinkin sallii, olisin todella kiitollinen lisävastauksista. Alla oleviin kysymyksiin vastaaminen vie aikaa kymmenisen minuuttia.

Syysterveiset Suomen aurinkoisimmasta kaupungista J

Leena Salonpää

****

Leena Salonpää

Tarkastaja-Inspektör

Pohjanmaan TE-keskus-Österbottens TE-central

Kalatalousyksikkö-Fiskerienheten

Hovioikeudenpuistikko 19 A-Hovrättsesplanaden 19 A

65101 VAASA-VASA

Puh-Tfn.010 6028631 Fax 010 6028970

Hyvät TE-keskusjohtajat ja kalatalousjohtajat,

Olen mukana nuorille naisille suunnatussa Delfoi Akatemia- johtamiskoulutuksessa. Koulutusohjelma kestää noin vuoden ja sen päätteeksi laadimme lopputyön. Allekirjoittanut Kauppatiet. yo Leena Salonpää ja FM Minna Saarela teemme yhdessä lopputyömme aiheesta organisaation viestinnän johtaminen.

Koska olen töissä TE-keskuksessa halusimme kytkeä päättötyömme käytäntöön siten, että se hyödyttäsi jollain tavoin olemassa olevaa työympäristöä ja tässä tapauksessa siis TE-keskusta. Kysely lähetetään kaikkien TE-keskusten johtajille ja kaikkien kalatalousyksiköiden kalatalousjohtajille.

Pyydän teitä vastaamaan mahdollisimman pian (toivon, että ehtisitte vastaamaan pe 22.09 mennessä). Mikäli koette puhelinhaastattelun paremmaksi vaihtoehdoksi vastata kysymyksiin, voin myös soittaa Teille sopivana ajankohtana. Toivon, että ilmoitatte minulle sähköpostitse sopivan ajankohdan, jolloin voin soittaa.

Jotta pienimuotoinen tutkimuksemme onnistuisi, olisi tärkeää saada kaikki vastaamaan kyselyyn. Tällä selvityksellä saattaa olla kiintoisia vertailunäkökohtia myös eri TE-keskusten välillä. Päättötyömme valmistuttua lähetämme sen teille.

Kysymykset ovat suoraan tämän viestin jatkona. Voitte vastata niihin muutamilla lauseilla ja lähettää sitten tämän viestin takaisin minulle.

Kiitän Teitä ajastanne.

Viestintäterveisin, Leena Salonpää

Viestintäkysymykset

- Miten viestintään on panostettu?
- Koetaanko viestinnässä puutteita?
  à Koetaanko puutteita sisäisesti?
  à Onko puutteita havaittu ulkoisesti mitattuna? Miten ulkoinen mittaus on suoritettu?
- Onko tehty viestintästrategiaa? / Viestintäsuunnitelmaa?
- Kuka/ Ketkä hoitavat viestinnän? /Kuka vastaa viestinnästä?
  à Kuka antaa medialle (Lehdistö, Radio, TV) lausuntoja?
- Onko TE-keskuksella oma tiedottaja (kysymys TE-keskusjohtajille) ? Kuka vastaa kalatalousyksikön tiedottamisesta (kysymys kalatalousjohtajille)?
- Mikä näistä toimintamalleista kuvaa viestintäänne parhaiten?
  A) Ei ole halua tai tarvetta viestiä asioista ulospäin
  B) Tiedotetaan tapahtuneista asioista
  C) Tiedotetaan tulevista asioista

Yleiset johtajuuskysymykset

- Millaisena koet johtajuuden? (Kuvaa viidellä adjektiivilla)
- Poikkeavatko mielestäsi nainen ja mies johtajina toisistaan?
- Kuvaile johtamistyyliäsi lyhyesti, lauseella tai kahdella.

Kiitos vastauksistanne!

****

Leena Salonpää

Tarkastaja-Inspektör

Pohjanmaan TE-keskus-Österbottens TE-central

Kalatalousyksikkö-Fiskerienheten

Hovioikeudenpuistikko 19 A-Hovrättsesplanaden 19 A

65101 VAASA-VASA

Puh-Tfn.010 6028631 Fax 010 6028970

Liite 2

Millaisena koet johtajuuden? Kuvaa viidellä adjektiivilla.

Vastaustiivistelmä

Johtaja on konsernin "orkesterinjohtajana" talon ehkä merkittävin ulkoinen viestittäjä
Vastuullista, näkemyksellistä, kehittävää, ohjaavaa ja palkitsevaa
Mielenkiintoisena, vaativana, antoisana, haasteellisena, mukavana
Johtaminen on ammattini ja olen ammattijohtaja.
Mielenkiintoista, haasteellista, vaihtelevaa, raskasta, opettavaista
Mielenkiintoista, motivoivaa, vastuullista, haastavaa, kokonaisvaltaista
Esimerkillinen/kannustava, valmentava, (tulevaisuus)tavoitteellinen, allokoiva, motivoiva
Visionäärinen, haasteellinen, mielenkiintoinen, vaikuttava, osallistava
Vastuullinen, haastava, mielenkiintoinen, sovitteleva, ratkaiseva
Haastava, vaativa ja vastuullinen. Tärkeintä on motivoida ihmiset ja antaa heille mahdollisuus onnistumiseen. Yritän olla "keskushyökkääjä", joka kontrolloi peliä ja tarjoaa omille pelaajille passeja, joista on hyvä tehdä maaleja.
Mielenkiintoisena, haastavana, tyydyttävänä, alaiset huomioonottavana, yksinkertaisesti loistavana loistavassa yksikössämme :0)
… … … … … Välttämätöntä, loogista, oikeudenmukaista, toimintoja linjaavaa, johdettavia kunnioittavaa
Vastuullinen, haasteellinen, kuormittava, mahdollistava, itsenäinen
Mielenkiintoisena, tavoitehakuisena, synergiaa tuottavana, kannustavana, vaativana
Haastavaa, oppii erottamaan tärkeät vähemmän tärkeistä ja muodostamaan kokonaiskuvia, organisointikykyä lisäävä, sosiaalisia taitoja painottavaa
Vastuullinen, ihmissuhdetaitoja kysyvä, eristävä, alipalkattu, ja hyvinä päivinä palkitseva (ei tilinauha)
Tavoitteellisuus, vastuun anto, kannustaminen, palautteen anto ja palkitseminen, esimerkillisyys

Liite 3

Poikkeavatko mielestäsi nainen ja mies johtajina toisistaan?

Eivät
Sukupuolet ja yksilöt eroavat toisistaan samalla tavalla
Keskimäärin naisten ja miesten sukupuoleen liittyvät käyttäytymis- ja toimintamallit heijastuvat jonkin verran johtamiseenkin, mutta vielä sukupuolta enemmän vaikuttavat henkilön luonne ja muut synnynnäiset ominaisuudet sekä halu kehittää itseään.
Ei poikkea.
Ei. Ehkä kokemuksen perusteella sanoisin, että naiset kiinnittävät enemmän yksityiskohtiin huomiota.
Erot johtuvat enemmän persoonasta kuin sukupuolesta.
Eipä juuri muuten kuin pehmeydessä ja fyysisessä vakuuttavuudessa.
Nainen voi olla kenties hieman empaattisempi (ja samalla vaativampi). Empatiassa on vaaransa: voi mennä mukaan alaisen henkilökohtaiseen elämään, vaikka töissä hoidetaan vain työasioita. Ei saa sekoittaa asioita, muuten voi häntä alkaa heiluttaa koiraa!
Kyllä.
Yksilöt varmaan poikkeavat enemmän kuin sukupuolet. Saattaa olla, että naiset ovat tunneälyn soveltamisessa parempia kuin miehet.
Ei.
Kyllä, onneksi, mutta henkilökohtaiset johtajan ominaisuudet ovat suurempi ero. Johtajuus on enemmän henkilökohtainen juttu kuin sukupuoliasia.
Eivät millään tavalla.
Lähtökohtaisesti eivät.
Kyllä. Miehet johtavat mieluummin asioita ja naiset huomioivat työntekijän kokonaisvaltaisemmin (mukaan myös privaattielämä).
Kumma kysymys. Jokainen johtaja on persoona ja niin on alainenkin; olen sekä mies- että naisjohtajissa tavannut hyviä jätkiä ja täysiä akkoja… (eikös ollut antifeministisesti sanottu)
Poikkeavat. Miehet ovat suoraviivaisempia ja etäisiä, naiset rönsyilevämpiä ja helpommin lähestyttäviä.

Liite 4

Kuvaile johtamistyyliäsi lyhyesti lauseella tai kahdella.

Vastaustiivistelmä

Orkesterinjohtajana yritän saada sen soittamaan mahdollisimman hyvin yhtenäisesti sovittuun suuntaan/äänilajiin. Yksityiskohdista huolehtivat muut orkesterin jäsenet.
Pidempiä strategisia kehityskaaria rakentava. Kumppanuutta ja toimintaverkostoja korostava. Tuloksia vaativa ja muutenkin riman aika korkealle asettava.
Olen mielestäni rauhallinen, asiapitoinen, keskusteleva, osallistava ja ihmisläheinen johtaja. (Ainakin omasta mielestäni). Toisaalta pidän itseäni varsin vaativana, ahkeruutta arvostavana, kärsimättömänä tehtävien valmistumisen suhteen sekä ehkä liiaksikin pikkuasioihin sekaantuvana. Hyvän yhteishengen rakentaminen on minulle tärkeää jopa liiaksikin esim. nopean päätöksenteon kustannuksella.
Ihmisten johtaminen voi olla kolmenlaista; esimerkein tapahtuvaa, suostuttelevaa tai se voi perustua myös pakkoon, jos muuta vaihtoehtoa ei ole. Ammattijohtajan on kaikkia näitä on harkittava tilanteen ja tarpeen mukaan. Johtaminen on tuloksen aikaansaamista muiden henkilöiden avulla.
Avoimuuteen pyrkivä, tuloksiin pyrkivä, tavoitteena luoda dynaaminen keskusteleva ilmapiiri.
Olen koko esimiesurani ajan … … … … …pitänyt tavoitteenani kehittyä sekä strategisessa johtamisessa että operatiivisessa tilannejohtamisessa. Olen yhteistyökykyinen ja yhteistyötahtoinen, keskusteleva ja avoin, tapanani on perustella päätökseni, olen avoin kehittämisideoille, joskus huomaan odottavani tuloksia liian pian. Vaikeinta minun on muistaa, että kaikki eivät motivoidu yhteisestä työstämme samoin kuin minä. Koen oman työni erittäin mielenkiintoiseksi ja siten myös energisoivaksi, vaikka työpäivät ovat pitkiä ja asiat usein hankalia ja monimutkaisia
Asiakeskeinen asiantuntijoiden esimies, joka pyrkii toteuttamaan 1-kohdan adjektiiveja. Ovet ovat auki ja pyrin välittömän, kannustavan ilmapiirin luomiseen osallisten itsekin päivittäisiin substansseihin.
Alkuvuosien "pälkähdysjohtamisesta" olen edennyt määrätietoiseen johtamiseen. Siihen on auttanut suoritettu JET-tutkinto. Nyt voisi lyhyesti kuvata, että käytän seuraavia menetelmiä: 1)BSC/tasapainoiset tuloskortit: vaikuttavuustavoitteet (kriittiset menestystekijät) tasapainoon asiakkaiden tarpeiden kanssa, niistä lähtevät tehokkaat prosessit, oikein suunnatut resurssit henkilö- ja rahalliset resurssit sekä tulokseen tarvittava henkilöstön osaaminen 2)CAF-laatutyö: Itsearvioinnista lähtevät kehittämisprojektit(laatujohtaminen) 3)Arvojohtaminen ….. Olen varmasti vaativa, mutta myös salliva ja mahdollistava. Vähän kyllä impulsiivinen, turhaudun pian, jos tuloksia ei ala tulla ja voin sanoa kärjekkäästikin.
Avoin, ratkaisuihin pyrkivä ja yhteistyön kautta eteenpäin katsova
Kuvasinkin jo edellä. …Yksi johtamiseni tavoitteista on, että ihmisillä olisi työssä mukavaa. Että siis ihmiset voisivat hyödyntää osaamistaan ja lahjakkuuttaan mahdollisimman hyvin, ja että TE-keskus toisaalta saisi tästä osaamisesta mahdollisimman suuren hyödyn.
Tarkoitus on, että toimimme tehokkaana tiiminä ja samaan hiileen puhaltaen. Kukaan ei saa tuntea jäävänsä pois porukasta eikä taas toisinpäin myöskään kannata toivoa mitään etuoikeuksia muihin nähden. Vaikka em. teksti voikin vaikuttaa jo aika monen suussa käyneeltä ja kuluneelta, niin tuota periaatetta pyritään noudattamaan. Asioista neuvotellaan/päätetään yhdessä, enkä aio leikkiä mitään Napoleonia, vaikka sanonkin viimeisen sanan. :0)
Muodostan nopeasti käsitykseni esillä olevista asioista, enkä sekaannu lillukanvarsiin ja pyrin ehdottomiin ja oikeudenmukaisiin ratkaisuihin. Annan "alaisilleni" tilaa toimia omin päin ja kunnioitan toisten mielipiteitä ja näkemyksiä ja osaan antaa tarvittaessa periksi näkemyksistäni.
Kuunteleva, harkitseva, uutta etsivä byrokratian vastustaja.
TE-keskus on asiantuntijaorganisaatio tai ainakin sitä ollaan kehittämässä sellaiseksi. Tällöin johtajuus perustuu työtovereiden itseohjautuvuuteen ja luottamukseen, mikä tukee itseohjautuvuutta. Johtamisen keskeinen tehtävä on varmistaa, että jokainen tuntee tavoitteet, joihin pyritään ja tukea henkilöstöä tavoitteiden saavuttamisessa. Keskeisiä keinoja ovat osaamisen vahvistaminen ja työkyvyn ylläpito, etenkin

henkisen vireyden säilyttäminen.
Delegoiva, toivottavasti ei liian delegoiva. Johtajana en ole vielä valmis, mutta varmasti parempi johtaja 5 vuoden kuluttua. En usko olevani tyypillinen naisjohtaja, koska painotan asiajohtamista henkilöasioita mieluummin.
Johdan henkilökohtaisesti, en vaadi sellaista mitä en itse tekisi.
Annan vastuuta ja valmennan. Uskon yhteistyöhön ja avoimuuteen (1+1=3). Koetan muistaa antaa palautetta ja palkita. Yritän olla tehokas ja esimerkillinen.