

Työyhteisöviestinnän merkitys kolmi- vuorotyössä

Case: Jokilaakson Terveys Oy

Salla-Maria Ahonen

Opinnäytetyö

Syyskuu 2017

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelma, ylempi AMK

Tekijä(t) Ahonen, Salla-Maria	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Syyskuu 2017
	Sivumäärä 73	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Työyhteisöviestinnän merkitys kolmivuorotyössä Case: Jokilaakson Terveys Oy		
Tutkinto-ohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelma, ylempi amk		
Työn ohjaaja(t) Seppelin Sini		
Toimeksiantaja(t) Jokilaakson Terveys Oy		
Tiivistelmä <p>Työyhteisöviestintä ei ole enää vain tiedon jakamista ylhäältä alaspäin vaan viestintä on jokaisen vastuulla, jossa korostuu jokaisen työyhteisön jäsenen toiminta ja käyttäytyminen. Työyhteisöviestinnällä on ensisijaisesti merkitystä työn tuloksellisuuteen, mutta myös työilmapiiriin sekä työssä jaksamiseen. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia sairaalaorganisaation kolmivuorotyötä tekevien työyhteisöjen työyhteisöviestinnän haasteita ja ongelmia sekä niiden kautta syntyviä merkityksiä yksilölle, työyhteisölle ja toiminnalle. Tutkimustuloksien avulla on mahdollista kehittää työyhteisöviestintää.</p> <p>Tutkimusotteena tässä opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusotetta. Tutkimuksen kohderyhmänä oli Jokilaakson sairaalan kolmivuorotyötä tekevät yksiköt. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina keväällä 2017, haastatteluihin osallistui yhteensä 12 henkilöä.</p> <p>Aineiston analysoinnin kautta löytyi kolme osa-aluetta, jotka muodostavat suurimmat haasteet ja ongelmat työyhteisöviestinnälle. Palautteen antaminen, esimiesviestintä ja yksilön merkitys muodostivat ongelmakokonaisuuden, joilla nähtiin olevan suurimmat merkitykset työssä jaksamiseen ja työilmapiiriin.</p> <p>Tutkimustuloksien mukaan palautteen antaminen nähtiin vähäisenä, jossa varsinkin korostui vähäinen positiivisen palautteen antaminen ja sen merkitys työssä jaksamiseen. Palautteella koettiin olevan merkitystä myös oman työn arvostamiseen ja tätä kautta yleiseen työhyvinvointiin. Esimiehiltä odotetaan esimerkin näyttämistä ja viestintäkulttuurin luomista, jolla voidaan saada aikaan ilmapiiri, jossa on avoin vuorovaikutus sekä tasa-arvoinen tunnelma. Yksilön roolissa korostui oma asenne, vastuullisuus sekä muiden huomioon ottaminen ja sen avulla hyvän työilmapiirin rakentaminen.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Työyhteisöviestintä, hoitotyö, kolmivuorotyö, viestinnän vaikutukset		
Muut tiedot		

Author(s) Ahonen, Salla-Maria	Type of publication Master's thesis	Date September 2017 Language of publication: Finnish
	Number of pages 73	Permission for web publication: X
Title of publication The importance of workplace communication in three-shift work Case: Jokilaakson Terveys Oy		
Degree programme Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence		
Supervisor(s) Seppelin Sini		
Assigned by Jokilaakson Terveys Oy		
<p>Abstract</p> <p>Organizational communication is no longer only a top-down process of sharing information. Instead, communication is the responsibility of everybody, and this emphasizes the behaviour of each member of the work community. Organizational communication is primarily significant with regard to work performance as well as to the atmosphere of the workplace and coping at work. The purpose of this study was to explore the challenges and problems in organizational communication with teams working in three shifts in a hospital organization and their impact on the individuals and the organisation as well as on its operations. The results of the study were hoped support in the development of organizational communication.</p> <p>The qualitative research approach was used in this study. The target group was the Jokilaakso Hospital's three-shift work units. The data was collected with theme interviews in spring 2017, and there was total of 12 participants in the interviews.</p> <p>The analysis of the data highlighted three sectors with the greatest challenges and problems for organizational communication. Giving feedback, managerial communication and the importance of the individual formed an entity of problems that seemed to have the greatest significance for coping at work and work atmosphere.</p> <p>According to the results, the amount of feedback was seen insufficient. This was especially the case with positive feedback because of its importance for coping at work. Feedback was also considered to be relevant to the appreciation of anyone's personal work input and hence to general wellbeing at work. The superiors were expected to show an example and create a communication culture that would enhance open interaction and an equal atmosphere. The role of the individual emphasized attitude, accountability and the consideration of other people, all of which would promote a good working atmosphere.</p>		
Keywords/tags (subjects) Organizational communication, Care work, Three-shift work, The effects of communication		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Viestintä.....	6
2.1	Työyhteisön sisäinen viestintä	7
2.1.1	Sisältö ja tavoitteet.....	9
2.1.2	Viestinnän keinot ja kanavat	14
2.1.3	Viestinnän häiriöt ja haasteet.....	16
2.2	Viestinnän vaikutukset	18
2.2.1	Esimies- ja johtamisviestinnän merkitys	19
2.2.2	Vuorovaikutus osana viestintää	21
2.2.3	Viestintätyytyväisyyden ja vuorovaikutuksen merkitys	24
2.2.4	Viestinnän kehittäminen ja tulevaisuus	27
3	Tutkimuksen toteutus.....	28
3.1	Toimeksiantaja	28
3.2	Tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	29
3.3	Aineistonkeruumenetelmä.....	30
3.4	Aineiston kuvaus ja analysointi	34
3.4.1	Nykytila	36
3.4.2	Käytänteet / keinot.....	41
3.4.3	Viestintään liittyvät haasteet ja ongelmat	43
3.4.4	Onnistumiset	48
4	Tutkimustulokset.....	50
4.1	Palautteen merkitys	51
4.2	Esimiesviestinnän merkitys	53
4.3	Yksilön merkitys.....	54
4.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	55

5 Pohdinta.....	57
Lähteet	65
Liitteet	70

Kuviot

Kuvio 1. Sisäisen viestinnän tavoitteet, Åbergin pizzamalli (1989, 66).....	11
Kuvio 2. 6 + 1 viestinnän agenda.....	13
Kuvio 3. Esimiehen viestintätehtävän sisällöt (D'Aprix 1996).....	21
Kuvio 4. Yhteisön sisäisen viestinnän ulottuvuudet ja sisällöt (Juholin 1999, 80).....	27
Kuvio 5. Tutkimuksen tulokset	51

1 Johdanto

Työelämän hektisyys, muuttuvat työtavat, ympäristöt, teknologia sekä erilaiset työmuodot haastavat koko työelämän, mutta myös työyhteisöviestinnän. Työyhteisöt elävät muutoksien aikaa, kun suuret ikäluokat ovat jäämässä eläkkeelle, ja työelämään on astumassa aivan uusi sukupolvi, joka on tottunut hoitamaan asioita teknologian avulla. Työyhteisöjen pitääkin pystyä kehittämään työyhteisöviestintää toimivaksi hyödyntäen teknologiaa, mutta säilyttämällä ja lisäämällä vuorovaikutusta ja dialogia, jolla on vaikutusta koko työilmapiiriin ja työssä jaksamiseen. Työyhteisön viestintäkulttuuri on muuttunut ja muuttuu koko ajan asioiden tiedottamisesta vuorovaikuttamiseen, jossa jaetaan ja luodaan tietoa yhdessä koko työyhteisön kesken. Vuorovaikutusta voidaankin pitää yhtenä tulevaisuuden työyhteisöjen voimavarana, jossa korostuvat aito läsnäolo, tasa-arvo, välittäminen, kuunteleminen sekä mahdollisuus kysyä ja kyseenalaistaa. Uuden sukupolven myötä työelämään on odotettavissa viestintää, joka on avoimempaa kuin se, mihin nyt on totuttu.

Esimiesten ja johdon rooli osana työyhteisöviestintää on muuttunut vuosien aikana. Yksisuuntainen ylhäältä alaspäin valutettava tieto on vähenemään päin, ja odotukset työyhteisöviestinnän suhteen johdolle ja esimiehille ovat läsnäolo, keskustelu sekä työnteon puitteiden luominen. Esimieheltä odotetaan viestinnän suhteen aktiivisuutta, vuorovaikutusta, oikea-aikaisuutta sekä aitoa läsnäoloa, jotta voidaan edelleen toteuttaa kasvokkain tapahtuvaa ”rikasta” viestintää. Yhä useammin nykytyöyhteisössä johtajien ja esimiehen tulee laittaa kaikki peliin ja laskeutua työyhteisön joukkoon unohtaen käskyttäminen. (Työturvallisuuskeskus 2016, 8.) Juholin (2009, 164) toteaa, että innostava esimies osaa viestiä asiat ymmärrettävästi ja niin, että hänen työyhteisönsä sisäistää ne.

Nykypäivän sosiaali- ja terveystalvet elävät suurta muutosten aikaa, ja niihin kohdistuvat myös suuret säästö- ja tehokkuuspaineet. Tiedonkululla, hyvällä viestinnällä, avoimella vuorovaikutuksella ja toiminnan suunnittelulla on mahdollisuus säästää turhista kuluista ja ylläpitää työntekijöiden työhyvinvointia sekä työssä jaks-

mista. Hoitotyötä tekevien työyhteisöjen tiedonkululla ja viestinnällä on suuri merkitys myös potilasturvallisuuden näkökulmasta. Potilaan hoitoon osallistuu suuri joukko eri ammattiryhmien jäseniä eri yksiköistä. On tutkittu, että suurin osa terveydenhuollon hoitovirheistä johtuu juuri huonosta tiedonkulusta. Osastotoiminnassa potilaiden vaihtuvuus on usein hyvin nopeaa, ja tämän takia työyhteisön viestinnän toimintaperiaatteilla on suuri merkitys työn toimivuuteen.

Olisi tärkeää, että kolmivuorotyötä tekevät työyhteisöt löytäisivät keinoja ja pystyisivät kehittämään työyhteisöviestintää heitä parhaiten palvelevaan toimintamalliin. Monesti viestinnän vastuu kohdistetaan ylhäältä alaspäin tulevaksi, vaikka pitäisi pystyä kehittämään myös omaa taitoa ja aktiivisuutta olla osana työyhteisön viestintää. Toimivalla viestinnällä voidaan parantaa työyhteisön jaksamista, ja se voi parhaimmillaan johtaa arkipäivän toimintatapojen tehostumiseen.

Työturvallisuuskeskuksen (2016, 7) mukaan työntekijöillä tulee olla näkemys nykyyhetkestä, tulevista muutoksista sekä suunnitelmista, ja tietoa tulee olla käytettävissä koko ajan. Joskus on myös hyvä viestiä siitä, että ei ole mitään kerrottavaa tai kerrotaan se, mikä voidaan kertoa. Tiedon tulee olla sisällöltään sellaista, että jokainen pystyy ymmärtämään, mitä se juuri minulle tarkoittaa. Ajankohtainen tietoisuus oman organisaation ja työyhteisön toiminnasta luo pohjan tehokkaalle toiminnalle edistään samalla työhyvinvointia. Kun viestintä koetaan ajantasaiseksi, avoimeksi ja tarpeelliseksi, se vahvistaa niin työyhteisöä kuin yksilöäkin. Yhteistyö rakentuu keskinäiselle viestinnälle, jota tulee toteuttaa horisontaalisesti sekä vertikaalisesti, ja tätä kautta rakennetaan työyhteisön luottamusta. Hyvä viestintä on osa työilmapiiriä sekä työhyvinvointia ja, sillä on suora vaikutus työn tuloksellisuuteen, sairauspoissaoloihin ja henkilöstön sitoutumiseen. (Mts. 7.)

Welchin ja Jacksonin (2007, 177) mukaan yksilön motivaatio, sitoutuminen, innostuminen, muutoshalukkuus sekä organisaation asiakastyytyväisyys ja tuottavuus ovat tärkeitä mittareita tehokkaasta ja hyvin organisoidusta sisäisestä viestinnästä. Kalla (2006, 24–26) tuo ilmi tutkimuksessaan, että sisäisen viestinnän merkitystä yritysten kilpailutilanteissa ei tule väheksyä, koska tehokas viestintä lisää työyhteisön motivaatiota työskentelyyn.

Työyhteisöviestintä koostuu myös vuorovaikutuksesta ja palautteen antamisesta. Palautteen antaminen koetaan suomalaisessa kulttuurissa haasteelliseksi ja usein myös vastaanottaminen on vaikeaa, oli sitten kyseessä kannustava tai korjaava palaute. Palautteen antamisella voidaan kuitenkin saada aikaan paljon positiivisia vaikutuksia työyhteisöön ja yksilön oman työn arvostamiseen. Esimiehellä on suuri rooli siinä, minkälainen palautekulttuuri työyhteisöihin rakentuu, mutta jokaisen omalla vastuulla on se, osaako palautetta antaa tai vastaanottaa. Sydänmaalakan (2012, 64) mukaan jokaisen työyhteisön jäsenen tulisi ensin ymmärtää, mikä merkitys palautteen antamisella on koko työyhteisöön, yksilön kehittymiseen ja työssä viihtymiseen.

Tutkimuksen toimeksiantaja on Jokilaakson Terveys Oy, joka on osa Pihlajalinna-konsernia ja tuottaa Jämsän kaupungille terveystalvitu. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä haasteita ja ongelmia hoitoalan kolmivuorotyötä tekevien työyhteisöjen viestinnässä esiintyy ja mikä merkitys sillä on yksilötasolla ja koko työyhteisössä. Tutkimuksessa etsitään tekijöitä, joiden kautta on mahdollisuus kehittää työyhteisöjen sisäistä viestintää löydyttyjen merkityksien avulla. Tutkimusongelmaa selvitetään seuraavien kysymyksien avulla:

1. Minkälaisia viestintään liittyviä ongelmia esimiehet ja hoitotyötä tekevät ovat kokeneet Jokilaakson Terveystalvuden hoitoyksiköissä?
2. Miten viestintää voitaisiin kehittää Jokilaakson Terveystalvudessa?

Teoreettinen viitekehys koostuu sisäisen viestinnän tutkimuksista. Sisäinen viestintä on moninainen ja haasteellinen, joka sisältää monia eri osa-alueita. Työyhteisön viestintä on työyhteisöjen voimavara ja edellytys toiminnalle, joka haastaa niin esimiestyön kuin yksilön roolin työyhteisöissä. Työ on rajattu käsittelemään ainoastaan työyhteisön sisäistä viestintää ja kolmivuorotyötä tekeviä työyhteisöjä, koska kolmivuorotyössä on toisenlaiset viestinnän haasteet, kuin esimerkiksi päivätyössä.

Tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimus toteutetaan teemahaastattelujen avulla. Teemahaastatteluun osallistuvat henkilöt

on arvottu kaikkien kolmivuorotyötä tekevien työyhteisöjen henkilökunnasta. Arvon-
nasta on rajattu pois henkilöt, jotka työskentelevät näissä työyhteisöissä, mutta eivät
tee kolmivuorotyötä lukuun ottamatta näiden työyhteisöjen esimiehiä.

2 Viestintä

Juholin (2009, 35) ja Wiio (1994, 13) määrittelevät viestinnän prosessiksi, joka on
täynnä arkisia toimenpiteitä ja monimutkaista käyttäytymistä ja me kaikki teemme
sitä tietoisesti sekä tiedostamatta. Viestintä on kaikkien yhteinen asia, joka lisää vuo-
rovaikutusta sekä yhteisöllisyyttä eri ympäristöissä, joissa olemme läsnä. Viestinnän
kautta voimme ilmaista omia mielipiteitä, tunteita, jakaa informaatiota, neuvoa
ja tulla osaksi yhteisöä.

Kuneliuksen (2004, 10) ja Åbergin (1989, 14) mukaan viestintä on sisällön siirtämistä
lähettäjältä vastaanottajalle, jossa on aina taustalla jokin tarkoitus. Viestinnän sisältö
voi olla esimerkiksi käskemistä, suostuttelua, tapahtumien kuvaamista sekä varoitta-
mista. Åberg (2000, 54) täydentää määritelmää: ”Viestintä on prosessi, tapahtuma,
jossa merkityksien antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja jossa tämä tulkinta
saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston
kautta.”

Hagerlung ja Kaukopuro-Klemetti (2013, 6) toteavat, ettei viestintä ole vain viestin tai
tiedon välittämistä. Viestintä on parhaimmillaan vuorovaikutusta, ennakoimista, koh-
taamista, välittämistä sekä tunnetilan ja persoonan huomioon ottamista. Useissa olo-
suhteissa viestinnän avoimuus, oikea-aikaisuus sekä kattavuus lisäävät viestinnän
merkitystä. Aulan (2008, 22) mukaan (Watzlawick 1967) määrittelee viestinnän ole-
van kaiken inhimillisen vuorovaikutuksen perusta, ja se on osa ihmisen elämää ja so-
siaalista järjestystä.

Sanaton ja sanallinen viestintä muodostavat ihmisten välisen vuorovaikutuksen (Loh-
taja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 11). Ikävalkon (1999, 11) mukaan viestintä ta-
pahtumana on haastavaa vuorovaikutusta, jossa ovat keskiössä viestin vastaanottaja

sekä lähettäjä, ja siihen sisältyy paljon odottamattomia sekä tiedostamattomia asioita sekä tekijöitä. Työyhteisöjen näkökulmasta viestintää voidaan ajatella vuorovai-
kutusena, jossa tullaan osaksi työyhteisöä sisällön siirtämisen eli viestinnän kautta (Kunelius 2004, 12).

Viestintä koetaan onnistuneeksi ja perille menneeksi, kun siitä saadaan palaute, ja siksi palaute onkin tärkeä viestinnän osatekijä. Palaute viestinnän muotona voi olla suullinen tai sitä voi esiintyä esimerkiksi eleinä tai ilmeinä. Ilmeiden ja eleiden kautta voimme tulkita, tuleeko viestin sisältöä muuttaa toisenlaiseksi tai tarvittaessa toistaa sitä uudelleen. (Wiio 1998, 80.)

Wiion (1998, 26) mukaan ihmisen asenteilla ja kyvyllä suhtautua asioihin on vaikutusta käyttäytymiseen ja viestinnän laatuun niin viestijän kuin viestin vastaanottajan roolissa. Asenteet ovat useimmiten pysyviä, ja niiden muuttuminen on harvinaista. Enemmän muuttuvat mielipiteet kuin asenteet, jos saadaan uutta tietoa.

2.1 Työyhteisön sisäinen viestintä

Työyhteisöjen sisäistä viestintää on ollut niin kauan kuin ollut organisoitua toimintaa, ja siten ilmiönä sisäinen viestintä ei ole uusi. Suomessa työyhteisöjen sisäisestä viestinnästä alettiin puhua 1970-luvulla, jolloin se alkoi saada enemmän painoarvoa työmarkkinajärjestöjen solmiman ns. informaationsopimuksen kautta. (Juholin 1999,14.)

Joensuu (2006, 27–28) kirjoittaa, että sisäinen viestintä määritelmänä on moninainen ja haastava, koska eri aloilla sitä tulkitaan eri käsitteillä. Juholinin (1999, 21) mukaan Lehtonen (1999) on määritellyt keskeisiksi käsitteiksi business communication, corporate communication, management communication, organizational communication sekä public relation. Suomessa työyhteisöviestinnän käsite on jaettu yrityksen sisäiseen sekä ulkoiseen viestintään. Sisäisen viestinnän käsitteinä kulkevat rintarinnan työyhteisöviestintä sekä organisaatioviestintä. Aula (2008, 12, 22) toteaa, että käsitteitä on niin paljon, että niiden määrittely on lähes mahdotonta ja eikä edes järkevää. Aulan mukaan työyhteisön sisäistä viestintää voidaan kuitenkin ajatella asiana, jolla muodostetaan merkitystä tulkinnoista, joiden avulla pyritään saamaan järjettömistä

järkeviä, luodaan tolkkua ihmiselämään ja hallitaan kaaosta. Åberg (1989, 6) kiteyttää organisaatioviestinnän määritelmän: ”Viestintä on voimavara, resurssi. Se on työyhteisölle yhtä tärkeä voimavara kuin ihmiset, koneet ja laitteet tai raha”.

Sisäistä viestintää on tutkittu paljon, mutta sen vaikutuksia yrityksen liiketoimintaan, tavoitteisiin sekä työyhteisön jäseniin on tarkasteltu tutkimuksissa varsin vähän aikaa. Ikävalko (1999, 45) toteaa, että vasta 1990-luvulla viestinnän merkitys konkreettisesti alkoi näkyä työyhteisön toiminnassa. 2000-luku on tuonut työyhteisöviestintään uusia toimintamalleja, ja on ruvettu laajemmin tutkimaan esimerkiksi sisäisen viestinnän merkitystä työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Lohtaja-Ahosen ja Kaihovirta-Rapon (2012, 13) mukaan työyhteisöviestintä on viestintää, jota toteutetaan työyhteisön jäsenten välillä sekä työyhteisön ulkopuolisen maailman kanssa, ja sillä on suoravaikutus liiketoimintaan.

Åberg (1989, 48–49) ja Wiio (1989, 171–172) määrittelevät sisäisen viestinnän sanomien vaihdannaksi eri tasojen välillä, ja sen avulla on mahdollista saavuttaa sekä toteuttaa työyhteisön ja sen jäsenten tavoitteet, jotka ovat tuloksen tekemisen ehto. Strategia toimii viestinnän suunnan näyttäjänä, mutta strategian toteutus ja suunnittelu eivät onnistu ilman viestintää. Viestintä on organisaation työkalu, jolla yhdistetään työyhteisön osa-alueet toisiinsa ja koko työyhteisön ympäristöön. Åbergin (2006, 207) mukaan sisäinen viestintä ei koostu ainoastaan tiedon siirtämisestä vaan se on myös merkitysten luomista, jakamista, tulkintaa sekä eri kulttuurien yhteisyyden luomista.

Juholin (1999, 22) määrittelee sisäisen viestinnän työyhteisön väliseksi omaksi viestinnäksi, joka sisältää viestinnän, vuorovaikutuksen sekä tiedon vaihtamisen kaikkien työyhteisön jäsenten välillä, ja sillä on merkitystä työyhteisön yhteisiin tavoitteisiin. Juholin on myös tarkastellut sisäistä viestintää kolmen eri paradigman kautta: johtajakeskeisen (funktionaalinen), hallitsemattoman (dissipatiivinen) sekä vastuullisen ja vuorovaikutteisen (dialoginen) paradigman kautta. Johtajakeskeisessä paradigmassa viestintä on johtamisen työkalu sekä voimavara, jolla tuetaan tavoitteiden saavuttamista. Hallitsematon paradigma kuvastaa viestinnän voimakkuutta sekä epälineaarisuutta, jota on vaikea saada valjastettua suunnittelun ohjauksiin. Vastuullisuuden

sekä vuorovaikutuksen paradigmassa painotetaan yksilön omaa aktiivisuutta sekä yhteisöllisyyttä. Toisaalta Huotari, Hurme ja Valkonen (2005, 40) toteavat, että sisäistä viestintää voidaan määritellä kahden eri lähestymistavan mukaisesti: informaation siirtäminen tai merkityksen muodostaminen ja yhtenäisyyden rakentuminen vuorovaikutuksen kautta.

Eisenbergin, Goodallin ja Tretheweyn (2010, 49–51) mukaan sisäinen viestintä on vuoropuhelua eli dialogi, jossa jokainen saa puhua ja tulla kuunnelluksi. Työyhteisön viestinnän näkökulmasta suhteessa dialogiin voidaan nostaa esiin kolme dialogin portasta. Ensimmäisellä portaalla dialogi rakentuu yhteisten keskustelujen kautta, ja jollaisella on mahdollisuus kertoa mielipiteensä. Toisella portaalla dialogi on kykyä nähdä asiat ja tunteet toisin, kuin itse kokee ja ymmärtää toisen ajatuksia ja kokemuksia. Kolmannella portaalla dialogi on kykyä nähdä asiat yksilöä suuremmassa merkityksessä ja toiminnassa.

2.1.1 Sisältö ja tavoitteet

“Työyhteisöä ei ole ilman viestintää” tarkoittaa käytännössä sitä, että työyhteisöjen olemassaolo ja toimivuus lähtevät liikkeelle viestinnästä, koska se on kaikkea sitä mitä työyhteisössä tapahtuu (Hagerlung & Kaukopuro-Klemetti 2013, 6).

Juholinin (2009, 88–89) mukaan sisäisen viestinnän sisältöä voidaan katsoa kahdesta näkökulmasta: ajantasaistiedon tai isojen asioiden, kuten strategian tai muutoksen kautta. Ajantasaistieto sekä isot asiat muodostavat yhdessä kuitenkin kokonaisuuden, koska voidaan ajatella isojen asioiden muodostuvan pienistä paloista tekoina ja valintoina.

Ajantasaistiedosta ovat vastuussa kaikki työyhteisön jäsenet, ja viestin välittäjän tulisi osata hahmottaa, milloin tieto on kiireellistä, keitä kaikkia tieto koskettaa ja miten tieto tulee välittää. Ajantasaistietoa on paljon, mutta pääpiirteittäin se voidaan luokitella työyhteisön omasta toiminnasta, suunnitelmista sekä muutoksista, tuotteista ja palveluista, ihmisistä ja organisaatiosta aina asiakkaita, ulkopuolisia sidosryhmiä ja

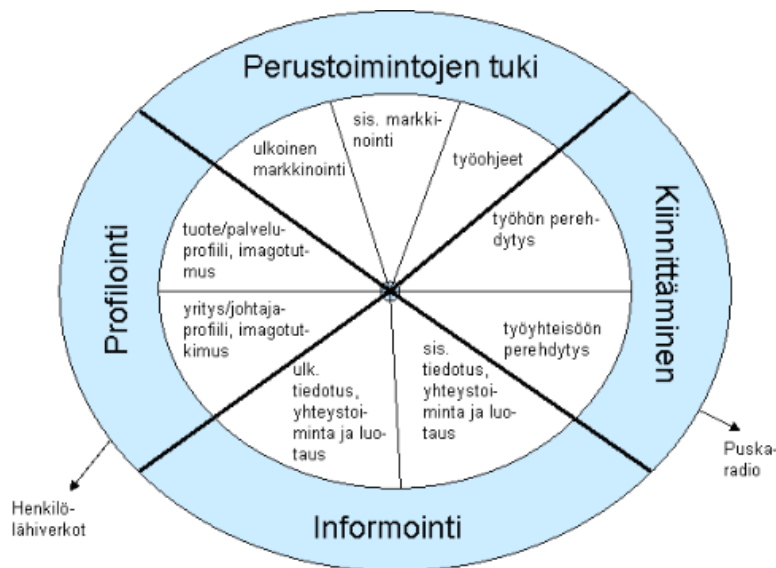
muuta yleisöä koskevaksi tiedoksi sekä toimintaympäristössä tapahtuviin asioihin ja ilmiöihin. (Juholin 1999, 90–91.)

Juholinin (1999, 65) mukaan isot asiat voidaan luokitella kaikessa kattavuudessaan toiminnoiksi ja muutoksiksi, jotka koskettavat koko organisaatiota ja vaikuttavat myös yksilötasolla ihmisen elämään. Pienet muutokset työyhteisön toimintatavoissa, käytänteissä tai yksilötasolla voivat muuttua myös isoiksi asioiksi. Isojen asioiden tulkinnoissa törmätään usein siihen, että sama asia voi olla tärkeä työyhteisölle ja samaan aikaan esimiehelle mitätön ja päinvastoin.

Viestintä työyhteisöissä on riippuvaista organisaation luonteesta ja rakenteesta, mutta pääsääntöisesti se on tiedottamista tai asioiden selventämistä. Tehdään asioista helposti ymmärrettäviä sekä annetaan asioille taustat. Viestintää tehdään monella eri tasolla ja eri suuntiin aktiivisesti sekä ennakoiden. Työyhteisöviestinnän taustalla ovat suunnitelmallisuus sekä organisoituminen, joka kattaa mm. tavoitteet, strategian, muutokset, päätökset ja muut pinnalla olevat asiat. (Hagerlung & Kaukopuro-Klemetti 2013, 6.) Ikävalko (1999, 45), toteaa, ettei viestinnällä muuteta työyhteisön tilanteita välttämättä paremmiksi tai huonommiksi, mutta avoimella ja oikea-aikaisella viestinnällä voidaan helpottaa työyhteisön toimintaa.

Miksi sitten työyhteisössä oikein viestitään? Tätä voidaan lähteä avaamaan Åbergin 1980-luvulla kehittämän pizzamallin kautta (kuvio 1), jossa Åberg kuvaa viestinnän tehtäviä. Työyhteisön viestintä *tukee toimintaa*, jonka avulla voidaan tuottaa palveluita ja tuotteita sekä palvella asiakasta. Tätä viestinnän muotoa pidetään yhtenä tärkeimpänä, koska sen sidonnaisuus hetkeen ja työprosesseihin on vahva. *Työyhteisöä profiloidaan*, jolloin voidaan saavuttaa pitkäjänteinen yhteisö-, johtaja- tai palveluprofiili, jonka pohjalta voidaan vaikuttaa työyhteisön maineeseen. Saadaan aikaan *informaatiota*, jonka avulla voidaan tuottaa tietoa työyhteisön toiminnasta ja tapahtumista. Informaation lähtökohtana on työyhteisöön liittyvä uutinen. Viestinnällä *Kiinnitetään* eli käytetään viestintää osana työyhteisön perehdyttämistä työhön ja työyhteisöön. Kiinnittämisen avulla luodaan ja lisätään yhteisöllisyyttä ja sosiaalisuutta. *Ollaan vuorovaikutuksessa* ja luodaan työyhteisöön sosiaalisuutta sekä viestinnän avulla tyydytetään sosiaalisia tarpeita. (Åberg 1989, 62–64; Åberg 2000, 99–101.)

Åbergin pizzamallin (kuvio 1) neljä ensimmäistä viestinnän muotoa muodostavat kokonaisuuden, johon työyhteisö voi itse vaikuttaa. Näitä kutsutaan yhtenä kokonaisuutena tulosviestinnäksi, jossa viestintää tarkastellaan kokonaisuuden näkökulmasta. Tulosviestintää Åberg tarkastelee kahden eri ulottuvuuden avulla; viestinnän suunta ja sisällön painopiste. Viestinnän suuntaa tulee miettiä painopisteiden kautta, onko painopiste organisaation sisäisessä vai ulkoisessa viestinnässä. Sisällön painopisteessä viestin sisältö liittyy yksittäiseen asiaan (tuote, palvelu, työtehtävä) tai koskee koko työyhteisöä. (Åberg 1989, 62–64; Åberg 2000, 99–101.)



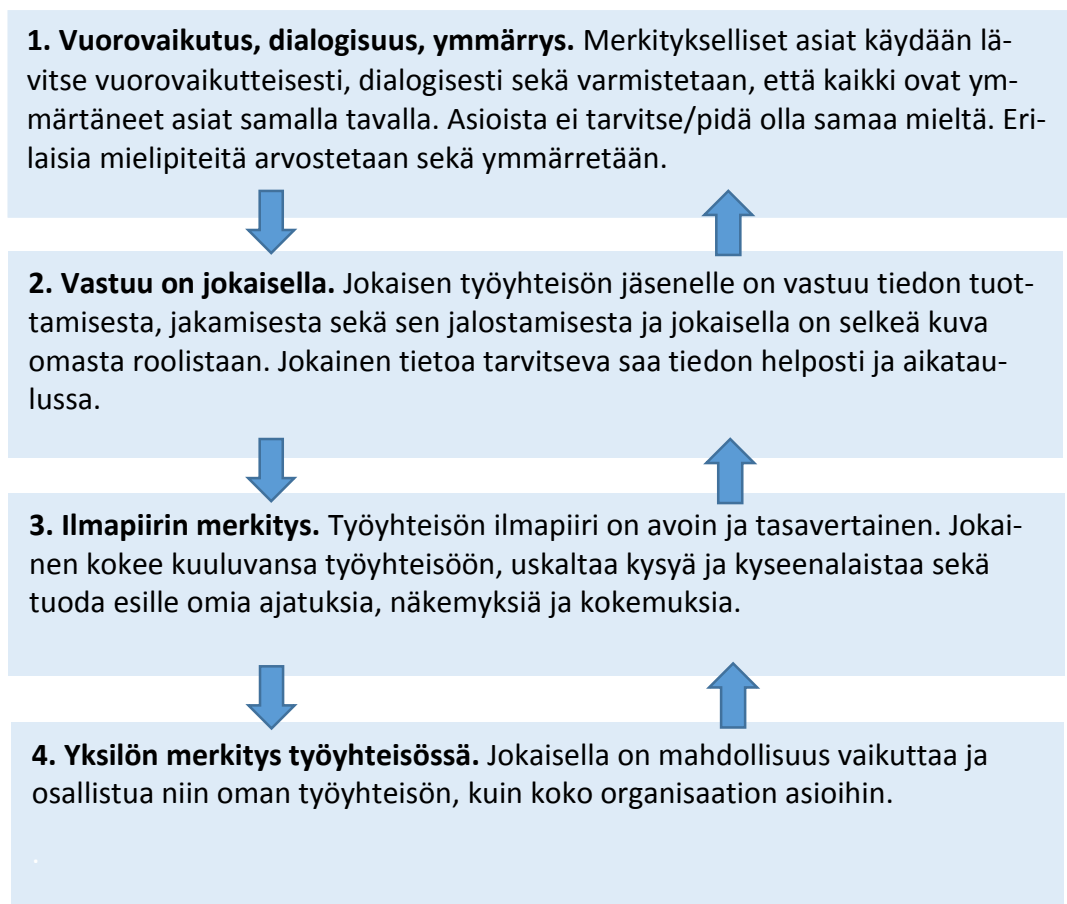
Kuvio 1. Sisäisen viestinnän tavoitteet, Åbergin pizzamalli (1989, 66)

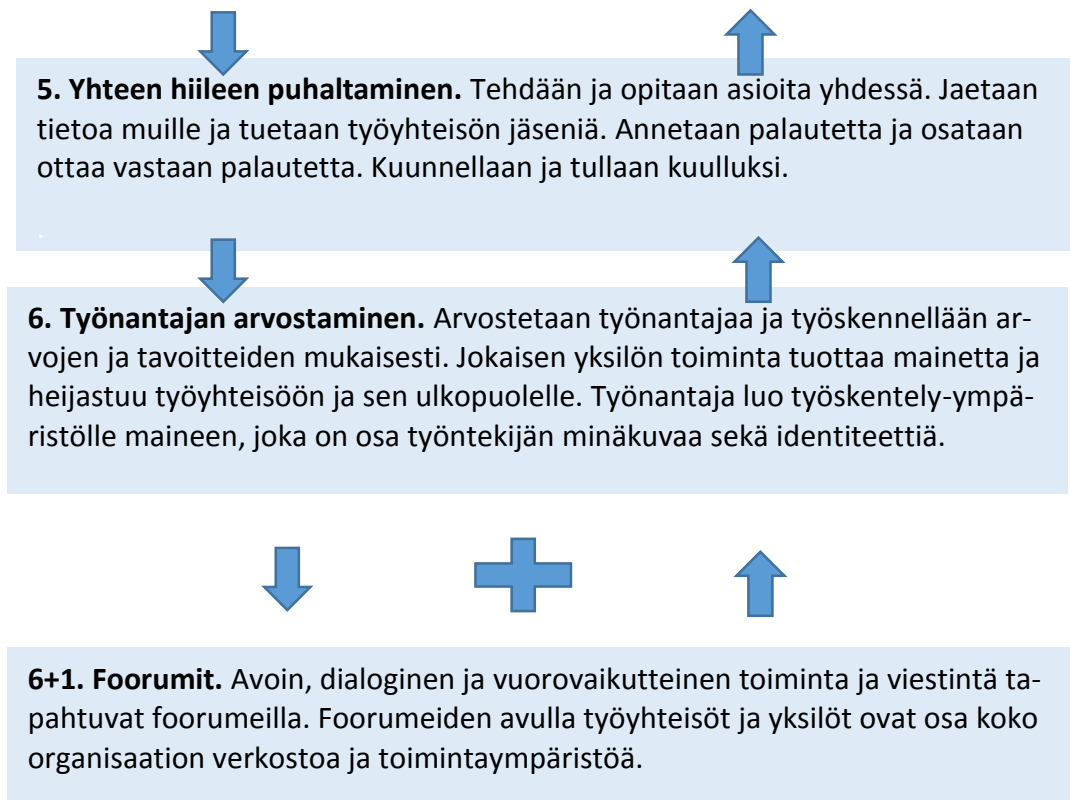
Työyhteisöviestintä voidaan jakaa viralliseen ja epäviralliseen viestintään. Virallinen viestintä sisältää mm. organisaation/työyhteisön vakiintuneita käytänteitä, joita voivat olla esimerkiksi vuosittaiset kehityskeskustelut, viikkopalaverit tai uutiskirjeet. Epävirallinen viestintää toteutetaan taukotiloissa, pukuhuoneissa, verkossa, kasvokkain, käytävillä, ja sen avulla työyhteisön jäsenet purkavat paineita, kommentoivat työkavereita, esimiehiä ja kehittävät uusia ideoita. Epävirallinen viestintä pitää olla hyväksyttyä, ja siihen voidaan vaikuttaa kehittämällä yrityskulttuuria. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 13.)

Juholinin (2008, 62–63) analysoi, että 6+1 -viestinnän uuden agendan taustalla on ajatus, että ”viestintä tapahtuu siellä, missä ihmiset ovat ja työskentelevät ja missä he itse tuottavat ja vaihtavat tietoa sekä kokemuksia”. Uudessa agendassa työntekijät ovat viestijänä tasavertaisessa asemassa, ja siinä korostuvat osallisuus sekä yhteisöllisyys. Puhuminen, keskustelu sekä asioiden syvälinen käsittely ovat uuden agendan vahvoja taustatekijöitä.

6+1 -agenda jaetaan eri osatekijöihin. Wirpin (2012, 21) mukaan kaikkien kuuden kohden käytännön toteuttaminen ei tapahdu itsestään vaan vaatii aikaa, työtä ja jokaisen osapuolen aitoa läsnäoloa. Työyhteisöjen moninaisuus tuo haasteen tämän toteuttamisessa, koska jäsenillä on erilaisia arvoja, asenteita, tunnetiloja, ihmissuhteita ja ylipäättänsä työyhteisö koostuu aina erilaisista ihmisistä.

Juholin (2008, 63) 6+1 agendan osatekijät muodostavat peruspilarit työyhteisön sisäiselle keskustelulle sekä yhteisöllisyydelle seuraavasti:





Kuvio 2. 6 + 1 viestinnän agenda

Åbergin (1989, 61) mukaan toimiva viestintäjärjestelmä luo pohjan tavoitteelliselle työlle. Viestinnän tavoitteita ohjaa yrityksen strategia ja siihen yhdistyvät viestintätavoitteet ovat selkäranka koko työyhteisön viestinnälle. Jotta tavoitteiden toteutuminen voidaan mitata ja puuttua varhaisessa vaiheessa sen epäkohtiin, tulee tätä seurata aktiivisesti. (Ikävalko 1999, 16–17.)

Ikävalkon (1999, 16) mukaan viestinnälle voidaan asettaa laadullisia sekä määrällisiä tavoitteita. Laadulliset tavoitteet yleensä kohdistuvat sisäisen viestinnän parantamiseen ja tätä kautta voidaan lisätä työyhteisön viestintätyytyväisyyttä. Määrällisenä tavoitteena voi olla esimerkiksi osastokokoukset säännöllisin väliajoin, kehityskeskustelut vähintään kerran vuodessa tai uuden tuotteen mainostaminen x kertaa viikossa. Laadullisten tavoitteiden takana on pitkän aikavälin kehittämistyö ja määrällisissä tavoitteissa katse on lähitulevaisuudessa. Grunig (1992, 568) painottaa työyhteisön välisessä viestinnässä tärkeäksi tavoitteeksi sen, että viestinnän kautta tulisi saada lisättyä työntekijöiden ymmärrystä ja samalla vahvistaa heidän omaa näkemystä organisaation toimintatavasta ja omasta paikasta organisaatiossa.

Työyhteisöviestinnällä tavoitellaan myös työstä innostumista sekä työn iloa. Avoi-
muus ja vuorovaikutus työyhteisöviestinnässä parantavat työhyvinvointia sekä työ-
turvallisuutta (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 13; Työturvallisuuskeskus
2016, 3.) Grunig (1992, 560–561) toteaa, että tasapuolisella viestinnällä on merki-
tystä työyhteisön kokemaan viestinnän laatuun ja tätä kautta viestintätyytyväisyy-
teen, joka on taas yhteydessä työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen.

2.1.2 Viestinnän keinot ja kanavat

Viestintäkanavien määrä ei takaa viestinnän tehokkuutta tai viestintätyytyväisyyden
lisääntymistä. Liiallinen määrä erilaisia viestintäkanavia lisää viestin vastaanottajalle
tiedon ylikuormitusta, ja tämän takia oleellisen tiedon etsiminen vie aikaa ja tiedosta
ehtii tulemaan ei kiinnostavaa. Käytettäviä viestintäkanavia voi työyhteisössä olla
useita, mutta niistä tulee osata määritellä juuri omalle työyhteisölle ne tärkeimmät.
Tiedon ei myöskään tarvitse löytyä joka kanavalta, koska viestin vastaanottaja ei vält-
tämättä osaa hahmottaa, mikä tieto on kaikista täydellisin ja tärkein. (Juholin 1999,
159.) Organisaatioiden tulee miettiä tarkoin viestintä- ja tiedon jakamisen kanavat,
jotta ne palvelevat työyhteisön jäseniä ja toiminnan luonnetta mahdollisimman hy-
vin. Valpun (2013, 79) tutkimuksesta käy ilmi, että työyhteisöt kokevat tärkeimmiksi
viestintäkanaviksi esimiehen, työpaikan kokoukset sekä palaverit.

Tutkijat luokittelevat käytettyjä kanavia ja keinoja hieman eri tavalla. Juholinin (1999,
139) mukaan työyhteisöviestinnän käytetyt kanavat voidaan jakaa suoraan kolmeen
eri pääryhmään: vuorovaikutuksellinen kasvokkain tapahtuva viestintä, painettu vies-
tintä sekä sähköinen viestintä. Åberg (2000, 214) määrittelee kanavat suoran vuoro-
vaikutuksen kanaviin sekä muilta saadut omaan työhön vaikuttavat ohjeet, tietoiskut,
networking, luottamushenkilöt, välitetty viestintä, tietoverkot, puhelin/videoneuvot-
telut, kirjallinen viestintä, pienjoukkoviestintä sekä aloitetoiminta. Åberg (2000, 218)
mukaan Daft, Lengel ja Trevino (1987) jakavat viestimet rikkaisiin sekä vähemmän
rikkaisiin kanaviin neljän perusteen kautta: kuinka nopeasti palaute annetaan, onko
mahdollista käyttää rinnakkaisia vihjeitä, luonnollisen kielen käyttö sekä viestimien
henkilökohtaisuus. Eisenberg ym. (2010, 331–333) jakavat viestinnän viestintäkana-
vat ja -välineet synkroniseen ja epäsynkroniseen. Synkronisuudella voidaan ajatella

viestintää, joka tapahtuu juuri tällä hetkellä ja on sisällöltään välitöntä. Synkroninen viestintä voi olla esimerkiksi kahdenkeskinen palaveri tai videoneuvottelu. Epäsynkroninen viestintä määritellään viestinnäksi, joka ei tapahdu siinä hetkessä vaan sitä saatetaan joutua odottamaan ja reagointi siihen tapahtuu viiveellä.

Kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutuksellista viestintää saadaan aikaan työyhteisön kokouksissa, kahdenkeskisissä palavereissa, työhön perehdyttämisessä ja ohjaamisessa, yhteiset ruokatauot sekä muut vapaamuotoiset tilaisuudet. Kasvokkain tapahtuvaa viestintää pidetään tärkeimpänä ja arvostetuimpana viestinnän muotona ja samalla se on kaikista haasteellisempaa ja sen osaaminen puutteellisinta. (Juholin 1999, 141.) Hagerlund ja Kaurapuro-Klemetti (2013, 41) toteavat, että kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä korostuu kuuntelemisen taito ja kyky oppia kuulemastaan. Eisenbergin ym. (2010, 333) mukaan kasvokkain tapahtuva viestintä on rikkainta, koska siinä on mukana paljon vaikuttavuutta sekä aistitoimintaa.

Painettu viestintä eli kirjallinen viestintä koostuu pääosion sisäisistä tiedotteista, ilmoitustaulun ilmoituksista, esitteistä, raporteista ja erinäisistä ohjeistuksista ja ne täydentävät usein kasvokkain tapahtuvaa viestintää. Painetun viestinnän etuna ovat nopeus, helppous ja edullisuus ja se toimii parhaiten silloin, kun tiedotettava asia on yksiselitteinen ja pystytään varmistamaan, että vastaanottajat ymmärtävät viestin sisällön. (Juholin 1999, 148–149.)

Sähköinen viestintä on nykypäivää ja sitä esiintyy mm. intranetin, sähköpostin, puhelimen ja television välityksellä. Sähköinen viestintä tukee kasvokkain tapahtuvaa sekä painettua viestintää. Vielä 2000-luvun vaihteessa oli paljon työyhteisöjä, joissa sähköpostin ja intranetin käyttö oli vähäistä työn luonteen vuoksi (Juholin 1999, 153–158.), mutta nykypäivänä sähköiset viestintäkanavat ovat osa jokaista yritystä. Sähköinen viestintä soveltuu asioihin, joissa tieto pitää saada jaettua nopeasti ja vaivattomasti isolle joukolle. (Hagerlund & Kaurapuro-Klemetti 2013, 44).

Työturvallisuuskeskuksen (2016, 3) Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia -tutkimuksen mukaan sähköiset viestintäkanavat mm. Facebook, Yammer, Twitter tuovat työyhteisö-

söviestinnälle uusia mahdollisuuksia, mutta myös riskejä. Jotta uudet sähköiset viestintäkanavat palvelevat työyhteisöjä, tulee jokaisen ymmärtää näiden hyödyntäminen sekä käytännöt. Hagerlundin & Kaurapuro-Klemetin (2013, 49) mukaan uudet sähköiset viestintäkanavat mahdollistavat tiedon jakamisen riippumatta ajasta ja paikasta. Uusissa viestintäkanavissa tulisi muistaa, että käyttöönotto ei ole pakosti kaikille yhtä helppoa ja vaatii aikaa sekä koulutusta ennen kuin ne voivat olla osa yhteistä käytäntöä.

Hagerlund ja Kaurapuro-Klemetti (2013, 48) kuvailevat verkostoviestintää tärkeänä osana työyhteisön kokonaisviestintää. Työyhteisö sisältää monia eri verkostoja, joiden kautta saadaan aikaan tietoa riippumatta virallisesta viestinnästä ja tässä yhteydessä puhutaankin puskaradioista, jotka ovat parhaimmillaan kaikista tehokkaimpia viestintävälineitä. Juholinin (1999, 75) mukaan sisäiset verkostot syntyvät yhdessä tekemisen tuloksena, jotka pohjautuvat työyhteisön jäsenten samanlaisista ajatusmaailmoista, yhteisistä tavoitteista ja kiinnostuksen kohteista. Juholin kutsuu verkostoja foorumeiksi, joissa syntyy kaikki tarvittava vuorovaikutus kasvotusten tai teknologiaa hyödyntäen. Juholin (2008, 73) ja Hagerlund & Kaurapuro-Klemetti (2013, 48) toteavat, että verkostoissa ja foorumeissa tapahtuva viestintä on tärkeää toiminnan ja työyhteisön jäsenten motivaation kannalta. Foorumit ja verkostot luovat hyvän pohjan onnistuneelle työyhteisöviestinnälle.

2.1.3 Viestinnän häiriöt ja haasteet

Viestinnän häiriöitä ja haasteita voidaan määritellä useasta eri näkökulmasta ja eri tekijöiden mukaan. Wiion (1994, 214) mukaan viestintäjärjestelmien häiriötekijät voidaan luokitella neljään eri kategoriaan: esteet, kato, vääristymä ja kohina.

Esteet voidaan tulkita häiriöiksi, jossa koko viesti jää tulematta, menee väärään paikkaan tai viesti katoaa matkalla. Viestiä ei havaita, koska tietoa tulee niin paljon, viestin vastaanottajalta tai lähettäjältä puuttuu kyky viestiä ja esteenä voi myös olla se, että viesti viipyy matkalla liian kauan ja sen merkitys ehtii kadota. (Wiio 1994, 222.)

Kato on viestien katoamista, jossa viestistä katoaa ja hukkuu vain osa sen jälkeen,

kun viestintä on jo aloitettu. Kato kohdistuu aina vastaanottajaan, kun taas esteissä suhde on lähettäjän ja vastaanottajan välissä. Kato jaetaan kahteen eri päätyyppiin; häviöt ja torjunta. Häviössä viestin vastaanottaja ei voi vaikuttaa tulevan viestin määrään. Torjunnassa vastaanottaja torjuu viestin, jonka tekee joko tietoisesti ja tiedostamattomasti. (Wiio 1994, 223.)

Vääristymässä viestin sisältö muuttuu sisällöltään erilaiseksi. Vääristyminen voi johtua monestakin eri tekijästä, mutta yleensä se johtuu siitä, ettei viestin sisältöä ymmärretä ja toisessa tapauksessa viesti ymmärretään, mutta se tulkitaan eri lailla. Väärin ymmärtäminen johtuu yleensä siitä, vastaanottajalla ei ole kykyä luoda viestin sisällöstä mielekkäitä ajatuskokonaisuuksia tai viesti on liian monimutkainen. Väärin tulkitseminen johtuu lähes poikkeuksetta siitä, että viestin välittäjät muuttavat sen sisältöä matkalla tai lähettäjällä ja vastaanottajalla on erilaiset kokemukset ja ajatusmaailman viestin sisällöstä. (Wiio 1994, 232.)

Kohina on ylimääräistä puhetta tai tekstiä viestin seassa, joka ei kuulu viestin sisältöön. Myös kaksi päällekkäistä viestiä yhtä aikaa työyhteisön kahvipöytäkeskusteluissa voivat aiheuttaa kohinan. (Wiio 1994, 234.)

Åbergin (2006, 111–112) mukaan sisäisen viestinnän haasteet liittyvät neljään eri osa-alueeseen. *Tietojen liikkumisella* tarkoitetaan haastetta, joka syntyy, kun tietoa liikkuu niukasti. Tilannetta kutsutaan uutistyhjiöksi, jossa työyhteisö tietää uutisen, mutta kukaan ei kerro sitä heille ja tämän pohjalta syntyy ”puskaradio”. Puskaradio aiheuttaa tiedon alkuperän muuttumisen ja alkuperäisen viestin merkitys häviää. *Tietovarastot ja verkot* haaste syntyy, kun tiedon tulisi olla sellaista, mikä on helposti saatavilla ja löydettävissä aina uudestaan. Kaikkea tiedontarpeita ei osata välttämättä tiedostaa ja näin kaikkea tarvittavaa tietoa ei löydetä tietokannoista. Jos esimies ei tuo viestiä työyhteisölle tai vie oman työyhteisön viestiä eteenpäin, muodostuu esimiehistä haaste sisäiselle viestinnälle. Neljäs ja viimeinen haaste on *tietotorit ja ahaa-aukiot!* Jokainen hyvinvoiva työyhteisö tarvitsee myös paikkoja, jossa työntekijät saavat mahdollisuuden lepuuttaa aivojaan ja tuoda esille hullujakin ideoita, tätä kutsutaan satunnaisviestinnäksi. (Åberg 2006, 111–112.)

Mielestäni listaa voitaisiin hyvin jatkaa viidennellä haasteella, joka on *työntekijät*. Viestintään syntyy haaste, jos työyhteisön jäsenet eivät ole kiinnostuneita oman työyhteisön asioista tai kokevat viestinnän aiheen itsellensä juuri sillä hetkellä tarpeettomaksi. Viestin kulku saattaa pysähtyä kiinnostuksen puutteen myötä ja se voidaan myös tulkita omien tunnetilojen perusteella väärin. Åberg (2006, 110) kirjoittaakin, että työntekijä ei voi vaan odottaa, että viestit tulevat pöydälle, vaan työntekijän tulee olla aktiivinen, oma-aloitteinen ja luova, joka ajattelee omilla aivoillaan. Työntekijän tulisi ymmärtää, että tiedon hankkiminen on myös hänen omalla vastuullaan. Korhosen & Rajalan (2011, 20) mukaan on myös työntekijöiden vastuulla tiedottaa siitä, jos he kokevat viestinnän puutteelliseksi. Toisaalta on myös havaittu, että työntekijät antavat hyvin harvoin positiivista palautetta viestinnästä työyhteisön sisällä tai organisaation viestinnästä vastaaville.

2.2 Viestinnän vaikutukset

Viestinnän vaikutukset voivat syntyä monista eri tekijöistä ja ne voivat vaikuttaa niin yksilöön kuin työyhteisöön. Työyhteisöviestinnässä tärkeässä roolissa ovat jokainen työyhteisön jäsen omalla aktiivisuudellaan. Åbergin (2006, 111) mukaan vaikutukset ovat usein epäsuoria. Työyhteisön viestinnällä pyritään saavuttamaan yhteistyötä, jonka kautta vaikutus muotoutuu työtyytyväisyydeksi, ilmapiiri paranee sekä työmotivaatio lisääntyy ja näiden kautta työn tehokkuus ja tuottavuus paranevat. Huonolla viestinnällä on monia pieniä sivuvaikutuksia, jotka kasvaessaan muuttuvat isoiksi ongelmiksi. Esimerkiksi Nobile, McCormick ja Hoekman (2012, 762) ovat tutkineet organisaatioviestinnän vaikutusta työperäiseen stressiin kouluyhteisössä. Yutkimuksesta selvisi, että hyvällä viestinnällä tuetaan avoimuutta, mahdollisuutta osallistua päätöksentekoon sekä työn kuormittavuutta ja tämän kautta vähennetään työperäistä stressiä.

Viestinnän vaikutuksia olisi hyvä miettiä myös viestintäkulttuurin ja -ilmaston kautta, koska viestintä voidaan suhteuttaa hyvin siihen millainen organisaatio itsessään on. Viestintäkulttuuri ja -ilmasto luovat pohjan sille, miten, millä tavalla ja millaista viestintää työyhteisöissä toteutetaan. Kulttuuria voidaan luonnehtia tavaksi, miten joku toimii ja työyhteisöissä ja -yksikössä sitä voidaan ajatella ”talon tapoina” ja kulttuuri

on yleensä pysyvä. Ilmasto on taas herkkä muuttumaan, koska se on paljon kiinni tunnelmasta, yleisestä ilmapiiristä ja yksilön omasta kokemuksesta. (Juholin 1999, 62–76.)

2.2.1 Esimies- ja johtamisviestinnän merkitys

Viestintä nähdään osana jokapäiväistä työntekoa ja johtamista. Sanotaankin ettei ilman viestintää voi johtaa. Vaikka viestintä on kaikkien työyhteisön jäsenien vastuulla, pidetään kuitenkin lopullista vastuuta viestinnän toteutumisesta ja suunnittelusta yrityksen johdolla. (Työturvallisuuskeskus 2016, 5.) Johdon tulisikin sitoutua ja olla esimerkin näyttävä kaikissa viestintään liittyvissä tilanteissa (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 13).

Juholinin (2009, 157) mukaan Virtanen (2005) toteaa, että viestintä on kiinteästi osa johtamista, jolla on merkitystä työyhteisön jäsenten motivaatioon, sitoutumiseen, luovuuteen ja sen kautta luodaan myös mielikuvat omasta työyhteisöstä. Jos organisaatiokulttuurin nähdään rakentuvan ylhäältä alaspäin, johdon rooli korostuu kulttuurin luomisessa ja siinä, miten se näyttäytyy työyhteisöihin. Kun johdon viestintä on avointa ja se toimii, on kaikilla selkeä kuva siitä miksi olemme täällä, mikä meidän tehtävä on ja mihin suuntaan olemme menossa. Johdon viestinnän tulee olla niin strategia- kuin päivittäisviestintää.

Juholinin (2009, 159) mukaan Salminen (2001) määrittelee johtamisviestinnän toiminnaksi, jolla voidaan ohjalla päätöksenteon ja tiedon luomisen kautta koko organisaation toimintaa. Johtamisviestintää ei pidä Salminen mukaan ajatella yksisuuntaisena viestintänä tai tiedottamisena vaan toimintana, jossa johto ja työyhteisö ovat vuorovaikutuksessa. Salminen näkee johtamisviestinnän kolmen eri osa-alueen kokonaisuutena: suora johtamisviestintä, jonka tavoite on viedä organisaatiota oikeaan suuntaan, epäsuora johtaminen, jossa pyritään vaikuttamaan työyhteisön päätöksentekovalmiuteen sekä oheisviestintä, joka on kaikkea sitä sanatonta viestintää mitä työyhteisöissä on olemassa. Johtajat ja esimiehet voivat omalla viestinnällään ja persoonallaan olla suunnannäyttäjiä ja esimerkin antajia.

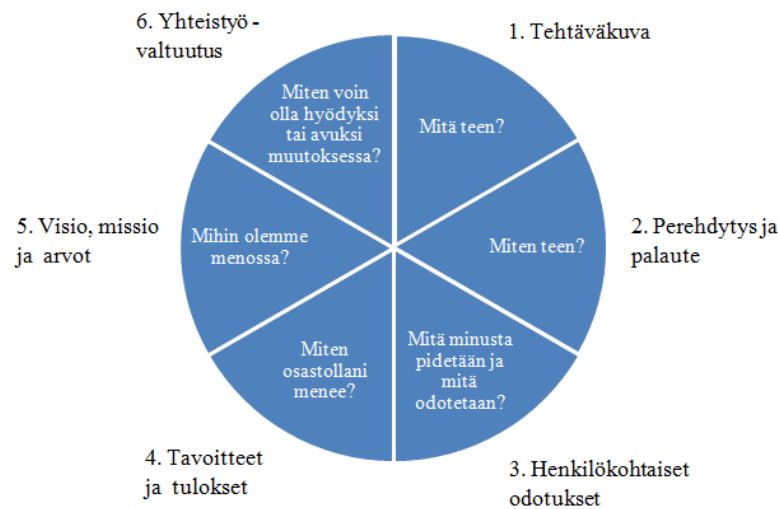
Järvisen (1998, 64–65) mukaan esimiehen rooli työyhteisön viestijänä on kattava ja se eroaa täysin työyhteisön muiden jäsenten roolista, koska esimiehen tehtävä työyhteisössä on tuoda ja viedä viestiä vertikaalisesti sekä horisontaalisesti. Esimieheltä odotetaan fyysistä läsnäoloa, mutta tietynlaisissa tilanteissa läsnäolo saatetaan kokea uhkaksi tai häiritseväksi, ja liian lähellä oleminen voi vaikuttaa kokonaisuuden hallintaan. Juholin (2009, 163) täydentää Järvisen ajatusta siitä, että esimiesviestintä on suurimmaksi osaksi kasvokkain tapahtuvaa viestintää, jonka taustalla on vahvuus yhteisöön kuulumisesta sekä sitoutumisesta.

Esimiehen oma asenne viestintään, sen merkitykseen ja vaikutukseen ovat merkittävässä roolissa koko työyhteisön viestinnän näkökulmasta. Esimiehen viestintä työyhteisössä pitää rakentua myönteiselle sekä rakentavalle ilmapiirille. Esimies voi omalla viestintätaidollaan vaikuttaa työyhteisöön, joko myönteisesti tai kielteisesti. (Ikävalko 1999, 60.) Esimiehen oma toiminta, vuorovaikutus ja käyttäytyminen vaikuttavat siihen, koetaanko tavoitteet yhteisiksi vai johdon tavoitteiksi (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 12).

Carrieren & Bourquen (2008, 29) mukaan esimiehien on vaikea edistää työtyytyväisyyttä ja työyhteisöön sitoutumista, jos he eivät tunnista tai arvosta sitä mitä tietoa tai minkälaista viestintää työntekijät arvostavat. Esimiehillä tulee olla selkeä käsitys työntekijöiden toivomasta viestinnän määrästä ja laadusta, jotta voivat suunnitella sellaista sisäistä viestintää, mikä täyttää työntekijöiden tarpeet.

Juholin (2009, 162) on soveltanut viestintätehtävien määrittelyssä D'Aprixin (1996) mallia (kuvio 3) ja jakanut esimiehen viestinnän aiheet viiteen eri ryhmään:

1. Organisaation toimintaan liittyvät toiminnot (strategia, tulos, suunnitelmat, muutokset) ja niiden vaikutukset yksikkö- sekä tiimitasolla
2. Omaan työyksikköön tai tiimiin vaikuttavat toiminnot (suunnitelmat, muutokset, tulos)
3. Arkipäivän viestintä osana tiimin tai yksikön toimintaa
4. Yksilöön liittyvät asiat (työtehtävät, ura, kehittyminen)
5. Hankalien asioiden käsittely yksikkö- ja tiimitasolla



Kuvio 3. Esimiehen viestintätehtävän sisällöt (D'Aprix 1996)

Juholinin (2009, 163) mukaan D'Aprixin (1996) malli (kuvio 3) ei ole tällä vuosituhannella enää täysin käyttökelpoinen, koska siitä puuttuu täysin vuorovaikutus, joka näyttelee isoa roolia nykypäivän esimiesviestinnässä. Kuviota tulkitaan myötöpäivään ja D'Aprixin mallissa lähdetään liikkeelle ihminen edellä ja sen jälkeen tulevat vasta kaikki muu. Mallia voidaankin pitää hieman kylmänä juurikin vuorovaikutuksen puuttumisen vuoksi.

Ground Communicationsin ja Rainmakerin (2016) mukaan johdon ja esimiesten viestinnän merkitys tulee kasvamaan merkittävästi lähivuosien aikana ja tähän ollaan valmiita panostamaan. Viestinnällä koetaan olevan vahvistava ja tukeva vaikutus yrityksen strategiaan tavoitteisiin ja sitä pidetään tärkeänä johtamisen osa-alueena. Tutkimuksesta selviää, että suurin osa kokee esimiesten viestintätaidot puutteellisiksi ja yrityksissä ei kiinnitetä niihin riittävästi huomiota ja varsinkin isojen organisaatioiden esimiehille koetaan olevan riittämättömät taidot viestiä. Tutkimuksen mukaan nuoret johtajat (alle 35v) kokivat, että heidän organisaatiot eivät osaa hyödyntää riittävästi nykypäivän viestintäkanavia.

2.2.2 Vuorovaikutus osana viestintää

Kauppilan (2000, 25) mukaan viestintää voidaan pitää vuorovaikutuksen perustana, jossa hyvä vuorovaikutustaito edellyttää hyvää viestintätaitoa. Vuorovaikutustilanne

syntyy viestintäprosessista, jossa on viestin lähettäjä, välittäjä ja ympäristö, jossa kaikki tapahtuu.

Työturvallisuuskeskuksen (2016, 3) Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia -tutkimuksen mukaan nykypäivän työyhteisössä tulee esiintyä entistä enemmän vuorovaikutusta, yhteistyötä, innovatiivisuutta sekä tehokkuutta. Työyhteisöviestinnällä tulisi tavoitella työyhteisön jäsenten välistä vuoropuhelua, vastavuoroisuutta sekä keskinäistä arvostusta. Työelämässä vuorovaikutuksen ja vastavuoroisuuden tulisi olla kaksisuuntaista, tasavertaista sekä tasapuolista. Järvinen (2014, 75) mukaan vuorovaikutuksen tulee näkyä työyhteisössä välittömänä, suorana ja rehellisenä käyttäytymisenä. Voidaankin todeta, että vuorovaikutuksen ja työyhteisöviestinnän suhde on moninainen.

Huotarin ym. (2005, 89) mukaan vuorovaikutus on edellytys tavoitteiden saavuttamiselle ja tehtävien onnistumiselle, koska sen pohjalta luodaan ja ylläpidetään työyhteisön jäsenten välistä suhdetta. Viestintä osana vuorovaikutusta on välttämätöntä, koska sen avulla rakennetaan työyhteisöön luottamusta ja pysyvää avointa ilmapiiriä. Juholin (2008, 212) korostaa esimiehen olemista esimerkkinä työyhteisön vuorovaikutussuhteissa. Jos esimies ei keskustele, ei vuorovaikuta tai ole läsnä, alaiset hyvin nopeasti lähtevät käyttäytymään samansuuntaisesti. Hagerlundin & Kaukopuro-Klemetin (2013, 14) mukaan esimiestyössä puhumisen ohella tulee myös osata kuunnella, jonka kautta luomme kiinnostusta ja läsnäoloa koko työyhteisöön.

Kylänpään, Piiraisen & Äikäs-Inhan (1998, 7-8) mukaan viestinnän kautta voidaan vaikuttaa toisen ihmisen tunnetilaan, ajatusmaailmaan sekä reaktioihin ja tämän kautta syntyy viestinnälle tärkeä osa-alue eli vuorovaikutus. Vuorovaikutus ei synny ainoastaan viestin välittäjänä vaan vuorovaikutus syntyy myös kuuntelemisen kautta. Vuorovaikutus on parhaimmillaan silloin, kun viestin välittäjän ja kuuntelijoiden välille syntyy dialogi, jossa on mukana kuuntelemista ja osallistumista. Vuorovaikutuksella on elin ehto työyhteisön onnistuneeseen viestintään niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Huotarin ym. (2005, 91) mukaan Buber (1923) toteaa dialogisuuden perustuvan vuorovaikutuksen osapuolien minän ja sinän suhteeseen. Työturvallisuuskeskuksen (2016, 4) Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia -tutkimuksen mukaan työyhteisössä

käytävällä viestinnän vuoropuhelulla on kaksi tarkoitusta: pystytään selvittämään työyhteisön erilaiset näkemykset sekä odotukset ja pystytään reagoimaan niihin. Reagoimisen kautta on mahdollisuus vaikuttaa ihmisten asenteisiin, käyttäytymiseen, uskomuksiin ja tapaan toimia. Työyhteisön näkökulmasta viestintä, jota käydään vuoropuheluna, motivoi ihmistä ja tämän kautta lisää työhyvinvointia ja työn iloa. Vastuullisen työyhteisön tunnusmerkkejä on monisuuntainen, vuorovaikutteinen ja toinen toistaan arvostava viestintä.

Palautteen antaminen ja palautteen vastaanottaminen ovat vuorovaikutusta, jota tehdään viestinnän avulla. Työyhteisöjen ilmapiiri luo pohjan palautteen antamiselle ja vastaanottamiselle. Juholin (2009, 164) toteaa, että jokainen työyhteisön jäsen asemastaan riippumatta haluaa saada palautetta työstään ja toiminnastaan. Vaikka palautteen antamista pidetäänkin tärkeänä esimiesviestinnän osalta, on se myös tärkeää koko työyhteisön viestinnän näkökulmasta. Palautteen kautta voidaan kehittää työyhteisön toimintaa, se lisää työtyytyväisyyttä, työhyvinvointia sekä koko työyhteisön tunnelmaa. Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti (2013, 14) kirjoittavat, että esimies toimii esimerkkinä myös palautteen antamisessa ja hänen tulee rohkaista antamaan palautetta toisille työyhteisön jäsenille sekä esimiehelle itsellensä. Palautteen annon ja esimiehen toiminnan kautta voidaan synnyttää toimintakulttuuri missä hyväksytään onnistuminen sekä epäonnistuminen. Åberg (1997, 163) toteaa, että myönteisen palautteen antamista ei pitäisi säästellä vaan sitä pitäisi muistaa antaa aina, kun siihen on aihetta. Aarnikoivu (2008, 150) korostaa ihmisen kykyä ottaa palautetta vastaan rakentavasti niin arkielämässä kuin työyhteisössä.

Työterveyslaitoksen 2017 tutkimusprofessori Jari Hakasen mukaan palaute antaa työyhteisölle ja yksilölle uutta energiaa, tuo työn imua ja auttaa kehittymään. Harva työyhteisö osaa kuitenkaan hyödyntää palautteen antamista. Palautteen antamisesta tulisikin tehdä päivittäinen tapa. (TTL 2017.)

”Elämme pihtaamisen kulttuurissa, jossa hyvää jaetaan säästöliekillä. Sen tilalle tarvittaisiin anteliaisuuden kulttuuri, ja kaikkein helpointa anteliaisuutta on palaute. Se on käyttämätön voimavara monella työpaikalla”

2.2.3 Viestintätyytyväisyyden ja vuorovaikutuksen merkitys

Työyhteisö on monelle yhtä tärkeä kuin harrastukset tai itse työ ja joillekin se saattaa olla tärkein sosiaalinen ”foorumi”. Työyhteisön kautta muodostuu usein pitkäaikaisia ystävyys- ja kavereussuhteita, jotka jatkuvat, vaikka työpaikat muuttuvat. Yhteenkuuluvuuden tunne muodostuu vuorovaikutuksesta, yhteisistä päämääristä ja tavoitteista, tasavertaisesta ilmapiiristä ja tunteesta, että voin ja saan olla oma itseni. (Juholin 2008, 47.)

Työyhteisön yhteisöllisyys rakentuu avoimeen keskusteluun ja kuunteluun. Jokaisen tulee kokea työyhteisössä uskallusta ilmaista itseään. Työyhteisössä tulee pystyä antamaan ja ottamaan palautetta vastaan. Kun jokainen työyhteisön jäsen kokee itsensä kuuluvaksi työyhteisöön, saa se aikaan ilmapiirin, jossa työ on mielekästä ja tätä kautta työyhteisöt ovat motivoituneempia, idearikkaampia ja tuottavampia. (Juholin 2008, 48.)

Tilastokeskuksen (2017) vuonna 2013 tekemän työolotutkimuksen mukaan suomalaisten työntekijöiden tyytyväisyys on kasvanut 2008 vuodesta, ollen toimialoista riippumatta noin 70–75 % luokkaa, mutta samaan aikaan tyytyväisyys viestintään on hieman laskenut, vaikka viestintäkanavat ovat monipuolistuneet. Työ syö meitä 2017 tehdyn tutkimuksen mukaan jatkuva kiire, huono työilmapiiri sekä kehnot esimiehet johtavat siihen, että työ vie suurimman osan käytettävissä olevista voimavaroista (Yksi elämä 2017).

Työyhteisöissä jokaisen yksilön tulisi miettiä miten itse toimii ja käyttäytyy. Työelämän käyttäytymistä tulisikin ajatella vastaavaksi kuin se, miten käyttäytyy läheisten tai ystävien seurassa taustalla ajatus hyvän aikaan saamisesta. Eritoten esimiesten tulisi enemmän näyttäytyä työyhteisöissä ja osallistua yhteisiin keskusteluihin. Harvoin esimiehillä on sama käsitys alaisten kokemuksesta omaa työtä kohtaan kuin alaisella itsellään. (TTL 2017.)

Pacen & Faulesin (1994, 113) mukaan tyytyväisyys on käsite, johon yleensä liittyy vahvasti tunne mukavuudesta, siten voidaan ajatella, että tyytyväisyys viestintää kohtaan syntyy, kun viestit koetaan tarpeellisiksi ja tärkeiksi, viestintäkanavat ovat riittävät ja työyhteisön ilmapiiri on hyvä. Viestintätyytyväisyyttä voidaankin ajatella hyvin tunnepitoisena käyttäytymisenä, jossa yksilön toiveet ja todellisuus eivät välttämättä kohtaa viestinnän kanssa.

Juholinin (1999, 70) mukaan viestintätyytyväisyys muodostuu yleisestä tyytyväisyydestä, johon vaikuttavat saatu tieto, mahdollisuus vaikuttaa ja tulla kuulluksi. Tyytyväisyys asioihin, kuten viestintään muodostuu omista kokemuksista ja tuntemuksista, joita peilataan omiin odotuksiin ja näin myös viestintätyytyväisyyden kokeminen voi vaihdella. Åberg (1997, 147) toteaa, että viestintätyytyväisyys pohjautuu viestintäkulttuuriin, joka muodostuu yksilön kokemuksista käytössä olevien järjestelmien ja viestintäilmapiirin pohjalta. Pacen & Faulesin (1994, 114) mukaan viestintäilmapiiri ei ole yksilöllinen ominaisuus, mutta se on asenne, jota työyhteisön jäsenet tuottavat, jakavat sekä ylläpitävät.

Juholinin (1999, 75) mukaan useat tutkimukset puhuvat myönteisesti koetun viestinnän ja viestintäilmaston vaikutuksesta työyhteisön toiminnan, yleisen tyytyväisyyden sekä tuloksellisuuden puolesta. Pincus & Redfield (1989) ovat tulleet siihen tulokseen, että mitä avoimempaa, luotettavampaa tai alaiskeskeistä viestintä työyhteisössä on, sitä enemmän se luo tyytyväisyyttä koko organisaatioon, työhön sekä esimieheen. Se miten työyhteisön jäsenet näkevät itsensä osana työtä ja laajempaa kokonaisuutta ovat Pincuksen ja Redfieldin mukaan tärkein työyhteisöviestinnän tehtävä. Downs ja Hazen (1977) ovat määritelleet viestintätyytyväisyydelle kahdeksan ulottuvuutta: viestintäkentän ilmapiiri, käytettävät kanavat ja välineet, toimivuus, eri yksiköiden ja osastojen välillä tapahtuvan viestinnän onnistuminen, yhteisön sidonaisuus toisiinsa, henkilökohtainen palaute, yhteiset tulevaisuudennäkymät sekä esimiehen ja alaisen välisen viestinnän onnistuminen.

Pincus (1986) havaitsi testatessaan Downs ja Hazenin (1977) mallia, että vuorovaikutuksellinen viestintä oli sitä, mikä lisäsi kaikista eniten työtyytyväisyyttä, mutta li-

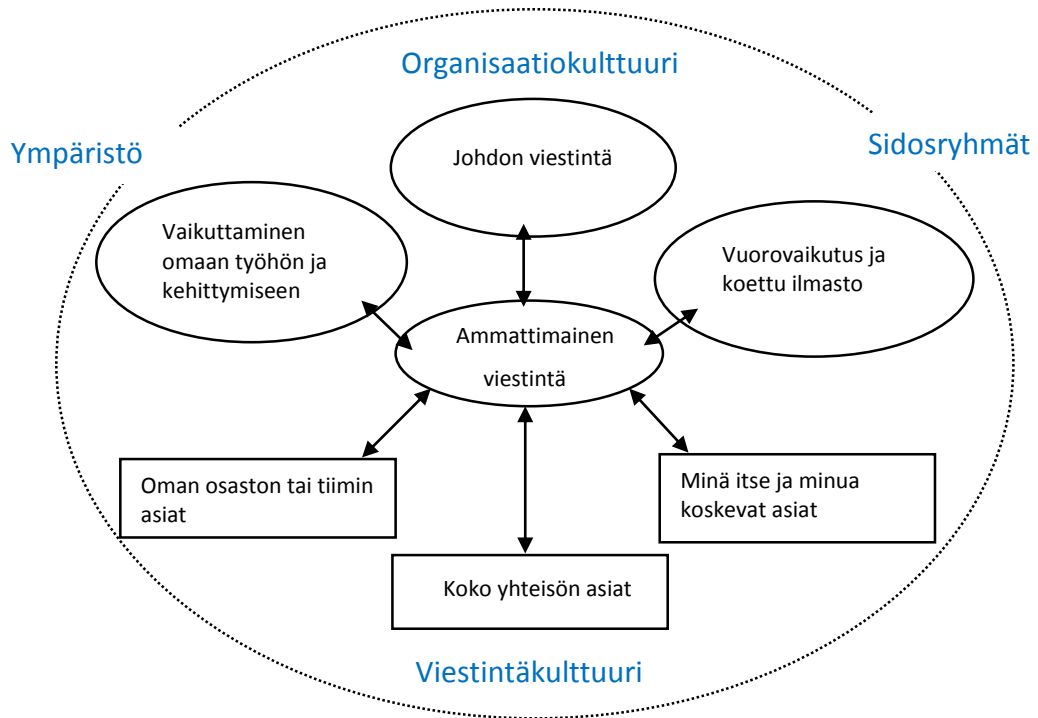
säksi vahva side oli esimies-alaisviestinnällä, palautteen antamisella sekä viestintäilmastolla. Viestintävälineillä ja -kanavilla ei niinkään ollut suurta suhdetta. (Juholin 1999, 75; Pace & Faules 1994, 112–113.)

Wiion (1978, 105) sekä Juholinin (1999, 82) tutkimukset tukevat Pincuksen (1986) testausta, sillä Wiion ja Juholinin mukaan viestintätyytyväisyyttä ei lisätä tiedon tai viestintäkanavien määrällä vaan useimmiten käy päinvastoin. Liika tieto ja varsinkin, jos se koetaan itsellensä kuulumattomaksi, vähentää tyytyväisyyttä viestintään. Aaltonen (2011, 90) tutkimuksessaan toteaa, että työhön ja toimintaan liittyvää tietoa ei niinkään tulisi lisätä, vaan pitäisi enemmän huomioida viestinnän oikea-aikaisuutta sekä tasapuolisuutta.

Juholin (1999, 79) tarkisteli vuonna 1999 omassa tutkimuksessaan työtyytyväisyyden suhdetta viestintätyytyväisyyteen ja löysi tuloksista neljä eri ulottuvuutta

1. Johtamisviestintä pitäen sisällään koko organisaatiota koskevat asiat
2. Työyhteisön sisällä oleva ilmapiiri ja vuorovaikutus
3. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, uraan ja oman työn kehittämiseen
4. Toimivat viestintäkanavat ja -välineet

Kuviossa 4 kuvataan työyhteisön sisäisen viestinnän neljää ulottuvuutta syvällisemmin. Ammattimainen viestintä eli viestintäjärjestelmät nähdään kaiken keskiössä, jolla ei koeta olevan vaikutusta tyytyväisyyden kanssa vaan lähinnä niitä pidetään itsestään selvyytenä ja sen merkitys ei ole välitöntä. Voidaan myös ajatella, että järjestelmät eivät koskaan korvaa vuorovaikutteista viestintää. Kolme ensimmäistä ulottuvuutta muodostavat yhdessä kokonaisuuden, jotka vaikuttavat kaikista eniten viestintätyytyväisyyteen. Vahvin tyytyväisyys syntyy työyhteisön jäsenien välisestä vuorovaikutuksesta. Johdolta toivotaan ja odotetaan näkyvyyttä ja asioihin paneutumista, joilla on merkitystä koko työyhteisölle ja työskentely-ympäristölle. Johdolta halutaan kuulla informaatiota tulevaisuuden näkymistä ja muutoksista. Kolmantena nähdään omat mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön ja kehittymiseen ja näitä voidaan esimerkiksi vahvistaa kehityskeskusteluilla.



Kuvio 4. Yhteisön sisäisen viestinnän ulottuvuudet ja sisällöt (Juholin 1999, 80)

2.2.4 Viestinnän kehittäminen ja tulevaisuus

Hagerlundin & Kaurapuro-Klemetin (2013, 6) mukaan työyhteisöviestintää ja sen kehittämistä ei kannata aliarvioida, koska se rakentaa pohjan koko organisaation toiminnalle. Kun viestintää aloitetaan kehittämään, on tärkeää miettiä resurssit, käytössä olevat järjestelmät ja toimintamallit, jotka tukevat työyhteisön viestintää ja koko toimintaa. Tämän jälkeen on mahdollista lähteä kehittämään henkilöstön vuorovaikutustaitoja, sekä rakentamaan uudenlaista tai parantamaan olemassa olevaa viestintäkulttuuria.

Puro (2004, 121) toteaa, että sisäisen viestinnän kehittäminen on tietyllä tapaa ristiriitaista. Pitäisi mennä teknologian kehittymisen myötä eteenpäin ja suunnitella uusia viestintäkanavia, mutta samalla olisi hyvä pitää kiinni hyväksi havaituista, toimivista ja luottamuksen saaneista olemassa olevista käytännöistä.

Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia (2016, 3) julkaisun mukaan työyhteisöviestinnässä ei enää päde vanhat tavat ja pelisäännöt, koska työn luonne muuttuu ja tekno-

logia kehittyvät. Tulevaisuuden viestinnässä avainasemassa ovat dialogisuus, vastavuoroisuus sekä arvostus työyhteisön sisällä. Viestintäilmasto on tulevaisuudessa rento ja vapaa, jossa jokainen uskaltaa rohkeasti tuoda esille omia näkemyksiä ja puhua asioista. Hiljaisen tiedon hyödyntäminen on myös avainasemassa tulevaisuuden työyhteisöviestinnässä. Viestintäkanavat ovat enenevässä määrin foorumeita, missä keskiössä ovat työtila ja foorumiin kuuluva työyhteisö. Voidaankin ajatella, että viestintä tapahtuu tulevaisuudessa siellä missä on ihmisiä tekemässä yhteistyötä. Viestintän merkitys tulee kasvamaan osana johtamista ja päivittäistä työtä. Tulevaisuuden näkökulmien pohjalta voidaan todeta, että vanhat periaatteet ja asenteet ”viestintä ei kuulu minulle” on mennyttä, ja hyvä työyhteisöviestintä tuleekin osata hahmottaa osana laadukasta ja tuloksellista työtä. (Mts. 3.)

3 Tutkimuksen toteutus

3.1 Toimeksiantaja

Tutkimuksen toimeksiantajana on Pihlajalinna-konsernin kuntaulkoistusyrittäjä Jokilaakson Terveys Oy, joka on Jämsän kaupungin, Keski-Suomen sairaanhoitopiirin ja Pihlajalinnan yhteisyrittäjä.

Pihlajalinna-konserni on yksi suurimmista kotimaisista sosiaali- ja terveydenhuoltopalveluita tuottavista yrityksistä. Palveluita Pihlajalinna tuottaa yksityishenkilöille, yrityksille sekä julkisyhteisöille eli esimerkiksi kunnille ja sairaanhoitopiireille. Pihlajalinna-konsernin toiminta on jaettu kahteen segmenttiin, jotka ovat lääkärikeskukset ja erikoissairaanhoito sekä perusterveyden- ja sosiaalihuollon palvelut. Henkilöstöä Pihlajalinnassa oli vuoden 2016 lopulla yli 4 000. Tavoitteena Pihlajalinnassa on toimia asiakas edellä -periaatteen mukaan (Pihlajalinna, 2016a.)

Pihlajalinnan ja Jämsän kaupungin ensimmäinen yhteisyrittäjä Jokilaakson Terveys Oy on tuottanut vuodesta 2010 lähtien Jämsän järjestämävastuulla olevia perusterveydenhuollon sekä erikoissairaanhoidon palveluita. Jokilaakson sairaalassa tuotetaan monipuolisia ja laajoja erikoissairaanhoidon palveluita, kuten esim. poliklinikkavastaanotot ja leikkaustoiminta. Vuosittain Jokilaakson sairaalassa tehdään noin 2 000

leikkausta. Edellä mainittujen toimintojen lisäksi Jokilaakson Terveys tuottaa Jokilaakson sairaalassa toimivan päivystyksen, joka palvelee vuoden jokaisena päivänä 24 tuntia. Jokilaakson sairaala kuuluu potilaan valinnanvapauden piiriin ja on valittavana hoitopaikaksi, asui sitten missä päin Suomea tahansa. (Pihlajalinna 2016b.)

Jokilaakson sairaalassa on ympärivuorokautisia hoito-osastoja kolme, jotka ovat erikoistuneet kirurgiaan, kuntoutukseen sekä sisätauteihin. Ympärivuorokautisiin palveluihin kuuluu myös päivystys. Erikoissairaanhoidon poliklinikoita on noin 20, ja toiminta on kasvanut koko ajan uusilla erikoisaloilla. Perusterveydenhuollon vastaanotot toimivat Jämsässä, Kuorevedellä, Hallissa sekä Länkipohjassa. Lisäksi Jämsän pääterveysasemalla tuotetaan akuuttivastaanottopalveluita. Muita palveluita ovat mm. röntgen sekä fysioterapia. Henkilökuntaa Jokilaakson Terveudessa on reilu 200.

Jämsän ja Pihlajalinnan toinen yhteisyritys Jämsän Terveys Oy aloitti toimintansa 1.9.2015 ja se tuottaa Jämsän kaupungin terveys-, hyvinvointi- ja vanhuspalvelut sekä työterveyshuollon. Yhteensä Jämsässä on Pihlajalinnalla yli 700 työntekijää.

3.2 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää mitä haasteita viestinnässä esiintyy hoitoalan kolmivuorotyötä tekevissä työyhteisöissä, minkälaisia merkityksiä ongelmat ja haasteet saavat aikaan ja löytää niiden kautta kehittämisenäkemyksiä ja pohtia sitä, miten niitä voitaisiin ratkaista. Tutkimusongelmana on selvittää, mitkä ovat viestinnän ja tiedonkulun haasteet ja ongelmat hoitoalan työyhteisössä ja miten nämä näkyvät erilaisina merkityksinä yksilölle ja työyhteisölle. Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

- *Minkälaisia viestintään liittyviä ongelmia esimiehet ja hoitotyötä tekevät ovat kokeneet Jokilaakson Terveiden hoitoyksiköissä?*
- *Miten viestintää voitaisiin kehittää Jokilaakson Terveudessa?*

Aktiivinen ja monipuolinen viestintä ja hyvä tiedonkulku ovat työyhteisön toimivudelle ja jaksamiselle hyvin tärkeitä elementtejä. Hoitotyön luonne ja kiire lisää haasteita viestinnälle, vaikka viestintäkanavat ovat monipuolistuneet sekä helpottaneet useita toimintatapoja. Hoitotyössä ja etenkin kolmivuorota tekevissä työyhteisöissä

viestintä ja tiedonkulku ovat erilaisten haasteiden edessä kuin esim. päivätyötä tekevien keskuudessa. Kolmivuorotyössä saattaa mennä ajanjaksoja, että työntekijä ei näe esimiestä pitkään aikaan tai ei pääse osallistumaan yhteisiin palavereihin. Tämän myötä vuorovaikutus ja vastavuoroisuus työyhteisön kanssa voi olla vähäisempää. Nopeatahtinen, stressaava ja haasteellinen hoitotyö yhdistettynä edellä mainittuihin asiakokonaisuuksiin tuo tutkimukselle mielenkiintoisen ja haastavan lähtökohdan.

3.3 Aineistonkeruumenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi tähän tutkimukseen valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote, jotta voidaan saavuttaa ja löytää mahdollisimman syvällistä ja kokonaisvaltaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2009, 161) kirjoittavat laadullisen tutkimuksen lähtökohdaksi todellisen elämän kuvaamisen ja perustuen todellisuuden moninaisuuteen. Vilkan (2015, 118) mukaan laadullisen tutkimuksen taustalla on pyrkimys löytää ihmisten omat kuvaukset koetusta todellisuudesta ja jotka ovat ihmiselle merkityksellisiä sekä tärkeitä. Tässä tutkimuksessa laadullinen lähestymistapa oli oikeastaan ainoa vaihtoehto, jotta pystyimme saamaan syvällistä tietoa viestinnän ja tiedonkulun nykytilasta ja pystyimme keskustelujen kautta löytämään kehittämisen kohteita sekä herätellä työntekijöiden ajatuksia siitä, miten voimme yksilönä vaikuttaa koko työyhteisön sisäisen viestinnän monipuolisuuteen ja laatuun.

Hirsjärvi ym. (2009, 164) kuvaavat laadullisen tutkimuksen tyypilliseksi piirteeksi sen, että tutkija itse kerää aineiston, luottaa omiin havainnoiteihin ja keskusteluihin enemmän, kuin paperilla saatuun tekstiin. Kanasen (2014, 64–65) mukaan erilaiset aineistonkeruumenetelmät ovat osa laadullista tutkimusta, jonka pohjalta tuotetaan vastaus tutkimusongelmaan, ja monesti vain osa tästä aineistosta on sitä, millä tutkija saa vastauksen tutkimusongelmaansa. Vilka (2015, 122) toteaa, että laadullisessa tutkimuksessa haastattelut ovat ehkä käytetyin aineistonkeruumuoto. Puusan & Juutin (2011, 7) mukaan haastattelu tehdään usein tutkijan aloitteesta ja ovat keskustelumuotoista vuorovaikutusta, jossa osapuolet vaikuttavat toinen toisiinsa. Haastattelut useimmiten nauhoitetaan. Menetelmänä haastattelun tarkoitus on kohdistua tietoisuuden ja ajattelun sisältöihin, jonka tavoitteena on saada koottua aineisto,

jonka pohjalta on mahdollisuus tehdä uskottavia päätelmiä tutkittavasta ilmiöstä. Haastatteluissa tutkijan tärkein rooli on osata tulkita haastateltavien tulkintoja. Haastatteluita pidetään joustavana tapana tutkia ja ne tuovat mukanaan mahdollisuuden kysyä kysymykset useampaan kertaan, erijärjestyksessä ja kysymyksiin voidaan myös palata tarpeen mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73).

Tässä tutkimuksessa haastattelut olivat kaikista tehokkain ja monipuolisin tapa kerätä tarvittavaa tietoa. Haastattelujen avulla oli mahdollisuus saada syvällistä tietoa ja haastattelujen kautta oli tutkijalla mahdollisuus selventää kysyttyä asiaa. Nykypäivän työyhteisössä toteutetaan paljon kyselyitä mm. työhyvinvoinnista ja viestinnästä, mutta ne pitävät sisällään melko vähän avoimia vastausmahdollisuuksia, ja tämä saattaa jättää paljon tulkinnanvaraa tuloksia ajatellen.

Teemahaastattelu sopii tutkimuksiin, missä ilmiö ei ole tunnettu ja on tarkoituksena saada syvempää ymmärrystä (Kananen 2014, 76). Metsämuurosen (2006, 234–235) mukaan puolistrukturoidut haastattelut sopivat tutkimuksiin, jossa tutkittavilta kysytään arkoja, henkilökohtaisia asioita tai heikosti tiedostettavia asioita. Puolistrukturoitu haastattelu tunnetaan myös nimellä teemahaastattelu, ja kysymykset luokitellaankin tässä menetelmässä teemoittain. Kysymyksille ei ole mitään selkeää esitysjärjestystä ja kysymyksien muotoa ei ole määritelty selkeästi, mutta tutkijan tulee varmistaa, että kaikki teemat käydään lävitse haastattelutilanteessa. Tuomi & Sarajärvi (2009, 75) mukaan teemahaastattelulla on syvähaastattelun piirteitä, jossa haastattelu sisältää avoimia kysymyksiä. Teemahaastattelun lähtökohtana on eteneminen ennalta valittujen teemojen mukaisesti ja niiden lisäksi haastateltavalta voidaan kysyä tarkentavia kysymyksiä. Aiemmin valitut teemakokonaisuudet luovat teemahaastattelulle rungon eli tietynlaisen viitekehysten. Teemahaastattelussa on pyrkimys löytää merkityksellisiä vastauksia, jotka antavat vastauksen tutkimusongelmaan. Kananen (2010, 55) mukaan teemat tulevat valita niin kattavasti, että kokoavat koko ilmiön yhdeksi kokonaisuudeksi ja teemojen avulla tutkija kasvattaa ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä.

Aineistonkeruumenetelmänä tässä tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, haastatteluja tehtiin yksilöhaastatteluina sekä yksi ryhmähaastattelu. Teemahaastatteluun päädyttiin, koska tarkoituksena oli saada mahdollisimman paljon tietoa ja sitä kautta tarkka ja selkeä kuva työyhteisön viestinnästä ja tiedonkulusta. Teemahaastattelut etenivät ennalta tehdyn rungon mukaisesti (liite 1), mutta keskustelun edetessä oli mahdollisuus puhua myös muista esille tulevista teemoista. Teemoja haastattelussa oli neljä: nykytila, käytänteet, haasteet ja onnistumiset. Jokaisen teeman alle oli luotu muutama tarkentava kysymys, jotka pohjautuivat hyvin pitkälti haastateltavan omien kokemusten ja jo tapahtuneiden tilanteiden käsitteelyyn. Haastatteluissa oli tarkoituksena saada työntekijöiltä kokemuksia ja näkemyksiä heidän omasta ja työyhteisön toiminnasta, ja esimiehiltä oli tarkoitus saada näkemyksiä esimiehen roolista viestinnässä ja tiedonkulussa sekä työyhteisön työntekijöiden toiminnasta osana viestintää ja tiedonkulkua.

Vilkan (2015, 135) ja Kanasen (2010, 54) mukaan haastateltavien valinnassa on tärkeää muistaa tutkittavan asian yhteys haastateltaviin ja tiedostettava heidän kokemus ja tuntemus tutkittavaan asiaan. Kananen (2010, 54) toteaa, ettei laadullisessa tutkimuksessa ole etukäteen varmuutta siitä, kuinka paljon haastateltavia tarvitaan ja haastateltavien määrä voidaankin ajatella suhteuttavan haastateltavaan ilmiöön. Tuomen & Sarajärven (2009, 73) mukaan ennakkoon saatu tieto haastattelun aiheesta sekä teemoista auttavat tutkijaa saamaan laadukkaampia sekä monipuolisempia vastauksia.

Tähän tutkimukseen rajattiin kohderyhmäksi sairaalatoiminnan työyhteisöt, joissa tehdään kolmivuorotyötä. Jokilaakson Terveudessa työskentelee kolmivuorotyössä neljässä eri yksikössä noin 100 hoitoalan ihmistä. Haastatteluja varten työntekijöistä saatiin listaus yksiköittäin sekä ammattiryhmittäin ja näistä listauksista arvottiin haastatteluun kutsuttavat henkilöt. Arvonta toteutettiin Excelillä, johon nimet listattiin peräjälkeen ammattiryhmittäin ja organisaatiomme ulkopuolinen henkilö kertoi numeron ja kyseisen numeron kohdalta valittiin henkilö haastatteluun. Listauksesta poistettiin henkilöt ja ammattiryhmät, jotka ovat työyhteisön jäseniä, mutta työskentelevät joko päivävuorossa tai kahdessa vuorossa. Tähän tutkimukseen haastatelta-

vaksi valittiin vain ne työntekijät, jotka tekevät hoitotyötä kolmessa vuorossa. Kohde-ryhmä on haluttu ennakkoon rajata tarkoin, jotta tutkimustulosten näkökulmasta voimme saada varmuuden siitä, että kaikki kokevat ja osaavat samaistua samaan tilanteeseen ja tunteeseen. Kolmea vuoroa tekevä työntekijä ja päivävuorotyöläinen voivat kokea tiedonkulun ja viestinnän ja varsinkin sen tuomat haasteet eri tavalla. Tuomi & Sarajärvi (2009, 85–86) mukaan, on tärkeää saada poimittua haastateltaviksi juuri ne henkilöt, jotka tietävät asiasta ja heillä on taustalla samankaltaisia kokemuksia. Tutkimustulostenkin näkökulmasta on siis perusteltua miettiä haastateltavat henkilöt tarkoin.

Yksilöhaastatteluun kutsuja (liite 2) lähetettiin 12 henkilölle ja ryhmähaastattelukutsuja (liite 3) 4 henkilölle. Haastatteluun valituille henkilöille lähetettiin sähköpostitse haastattelukutsu, jossa pyydettiin ottamaan yhteyttä sähköpostitse haastatteluajan sopimista varten. Haastattelukutsussa pyydettiin ottamaan yhteyttä myös siinä tapauksessa, jos henkilö ei halunnut osallistua haastatteluun. Haastattelukutsussa tuotiin ilmi, että haastattelut voidaan toteuttaa työntekijän työajalla tai parhaiten hänelle sopivalla ajalla sekä tuotiin ilmi haastattelujen nauhoitus, haastattelun kesto sekä haastattelujen luottamuksellisuus.

Tutkimukseen lopulta osallistui kuusi sairaanhoitajaa, kolme lähihoitajaa ja kolme esimiesasemassa olevaa henkilöä. Yksi henkilö kieltäytyi osallistumisesta, kaksi ei vastannut kutsuun lainkaan. Yksilöhaastatteluja tehtiin 9 ja yksi ryhmähaastattelu, johon osallistui 3 henkilöä. Haastatteluihin osallistuneet henkilöt saivat hyvissä ajoin ennen haastattelua nähtäväksi teemat ja teemoihin liittyvät kysymykset. Haastattelun teemat ja kysymykset koin tärkeäksi saada haastateltaville etukäteen, jotta he osaisivat valmistautua haastatteluun ja miettiä tilanteita ja käytänteitä ennakkoon. On hyvinkin mahdollista, että viestintä ja tiedonkulku ovat asioita, joita hoitotyössä pohditaan esimerkiksi vain potilasturvallisuuden näkökulmasta ja tässä tutkimuksessa pyrimme löytämään myös muita näkökulmia.

Haastattelut tehtiin kuukauden sisällä maalis-huhtikuussa 2017. Haastattelut kestivät 45 minuutista 1 tunti 25 minuuttiin. Haastatteluiden suorituspaikkana oli Jokilaakson

Terveyden hallinnon neuvotteluhuone, joka on rauhallisessa paikassa ja täällä oli mahdollisuus välttää kaikki ylimääräiset keskeytykset. Haastattelun alussa haastattelija kertasi haastateltaville haastattelun luottamuksellisuudesta, nauhoittamisesta ja mihin tarkoitukseen haastatteluja käytetään. Haastattelut nauhoitettiin Olympus VN-741 PC digitaalisella sanelimella. Haastattelujen jälkeen haastattelut litteroitiin suoraan nauhurista Word-tekstinkäsittelyohjelmaan.

3.4 Aineiston kuvaus ja analysointi

Eskolan & Suorannan (1998, 138) mukaan laadullisen aineiston analyysillä tuotetaan aineistoon selkeyttä ja pyritään saamaan tutkittavasta asiasta uudenlaista tietoa. Analysointia voidaan suorittaa monin eri tavoin selittämisen tai ymmärtämisen kautta. Tärkeintä on valita tapa, joka vastaa parhaiten tutkittavaan ongelmaan. Analysoinnille ei ole olemassa mitään tietynlaista ja oikeata aikaa vaan analyysia voidaan tehdä koko tutkinnan ajan tai kerätä ensiksi kaikki aineisto kasaan ja sitten vasta analysoida. (Hirsjärvi ym. 2009, 223–224.)

Tuomen & Sarajärven (2009, 91) mukaan laadullisen aineiston analyysin eli sisällönanalyysin avulla pystytään tekemään paljon erilaista tutkimusta ja lähes kaikki laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät ovat jollakin tapaa yhteydessä sisällönanalyysiin ja sillä tätä pidetäänkin laadullisen tutkimuksen yleisimpänä menetelmänä. Vilkan (2015, 163) mukaan (Anttila 1996, 254–256; Tuomi & Sarajärvi 2002, 107–108) määrittelevät sisällönanalyysi merkityssuhteiden ja -kokonaisuuksien etsimiseksi, joka tekee sisällönanalyysista laadullisen tutkimuksen metodin, joka esitetään sanallisin tulkinnoin. Sisällönanalyysi koostuu litteroinnista, koodaamisesta luokittelusta, teemoittelusta ja tyypittelystä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91).

Vilkan (2015, 163–171) ja Tuomen & Sarajärven (2009, 95–100) mukaan sisällönanalyysia voidaan toteuttaa eri muodoissa: aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti. *Aineistolähtöinen sisällönanalyysi* haastaa tutkijan löytämään aineistoista toiminnan logiikan tai tyyppikertomuksen, jonka avulla pyritään saamaan aikaan aineistoista teoreettinen kokonaisuus. Aineistosta karsitaan tutkimusongelmalle

epäolennainen tieto pois, joka vaatii aineiston tiivistämistä tai pilkkomista pienempiin osiin. *Teoriaohjaavassa analyysissä* on yhteyksiä teoriaan, mutta niiden yhteys ei ole välttämättä vahva, lähinnä teorian tarkoitus on toimia analyysin apuna ja jonka kautta voidaan saada esille uusia ajatuksia. Ohjaavalla teoriolla voidaan yrittää ratkaista aineistolähtöisen analyysin ongelmia. *Teorialähtöinen sisällönanalyysia* pidetään perinteisenä analyysimallina, joka on vahvasti sidoksissa teoriaan, malliin tai tunnettuun ajatteluun ja sitä ohjaa valmis malli, joka on luotu jo aiemmin. Tutkimuksen viitekehys koostuu asioista, jotka suhteutetaan saatuun aineistoon. Tutkimuskysymykset asetellaan niin, että niiden kautta saadaan vastaus, joka tukee teoriaa.

Tässä tutkimuksessa analysointi aloitettiin siirtämällä haastattelut sanelimesta tietokoneelle. Tässä vaiheessa litteroin haastattelut suoraan käytettyyn haastattelurunkoon, jotta ne olivat myöhempään ositteluun varten helpommin käytettävissä. Haastattelut nimettiin myöhempää analysointia varten seuraavasti; sairaanhoitajat s1, s2, s3, s4, s5, s6, lähihoitajat l1, l2, l3 ja esimiehet e1, e2, e3. Litterointi tehtiin sanatarvasti, mutta jätettiin pois ylimääräiset täytesanat, jotka eivät tuoneet lisämerkitystä tutkimukseen. Litterointia tuli yhteensä 96 sivun verran. Litteroinnin jälkeen kuunteilin haastattelut vielä kertaalleen lävitse ja tein litterointiin tarvittavat korjaukset.

Litteroidut haastattelut siirrettiin Exceeliin haastattelurungon teemojen mukaisesti. Taulukon avulla oli helpompaa käydä vastauksia lävitse useampaan kertaan ja muodostaa samanaikaisesti vastauksista ja haastateltavien kokemuksista syvällisempää käsitystä. Haastattelurungossa teemat olivat viestinnän 1. nykytila, 2. käytänteet/keinot, 3. haasteet/ongelmat ja 4. onnistumiset. Litteroinnit merkittiin Exceeliin nimikoodien mukaisesti. Seuraavassa vaiheessa vastaukset jaoteltiin pienempiin osiin ja etsittiin niistä samankaltaisuuksia käyttäen samanlaista Excel-taulukkoa kuin aiemmassa vaiheessa. Aineiston tarkemman analyysin kautta haastattelurungon teemat saivat uudet syvällisemmät teemat, joiden kautta pystytään vastaamaan tämän tutkimuksen tutkimusongelmaan.

3.4.1 Nykytila

Jotta voimme löytää haasteita ja kehitettäviä kohteita, on tärkeätä, että meillä on mielikuva nykytilasta ja tietyllä tapaa näkemys myös tahtotilasta. Nykytilaan liittyviä kysymyksiä haastateltaville esitettiin kahdeksan. Analysoitaessa vastauksia tarkemmin ja syvällisemmin voitiin havaita, että hoitotyötä tekevien työyhteisöjen viestinnän nykytilaa viestinnän kehittämisen näkökulmasta voidaan arvioida parhaiten yksilön aktiivisuuden, esimiehen viestinnän sekä yleisen viestintäilmaston kautta. Lähtökohtaisesti tätä tulkintaa voidaan ajatella niin, että työyhteisön kaikki jäsenet omalla käyttäytymisellään, aktiivisuudellaan sekä toiminnallaan vaikuttavat viestinnän nykytilaan ja luovat ympärilleen viestintäilmaston, jossa on joko helppoa tai vaikea viestiä. Tässä tutkimuksessa voidaan ajatella lähtökohtaisesti, että nykytilan syvälliset teemat muodostavat yläkehän, jotka kulkevat kaikkien teemojen matkassa ja johdattelevat tutkimusongelman luokse. Syvällisemmäksi teemaksi nykytilalle muodostui: yksilön vastuu, esimiesviestintä sekä viestintäilmasto. Nämä kaikki kolme osa-aluetta luovat pohjan työyhteisön sisällä olevalle viestinnälle.

Yksilön vastuu

Haastattelujen perusteella selvisi, että lähes jokainen haastateltava koki, että yksilön vastuuta kaikessa toiminnassa tulisi korostaa, ja jokaisen aikuisen ihmisen pitäisi pystyä työelämässä ottamaan vastuuta omasta toiminnastaan. Viestinnässä yksilön vastuuta korostettiin aktiivisella ja oma-aloitteisella toiminnalla ja olemalla osa työyhteisössä. Korostettiin myös sitä, miten työyhteisöissä toisille tulisi puhua, kohdella heitä ja miettiä aina, mitkä ovat niitä tärkeitä asioita, mihin energiaa viestinnässä kulutetaan. Hoitotyötä voidaan pitää hyvinkin itsenäisenä työnä, mutta useimmiten työtä tehdään moniammatillisena tiiminä, jossa jokaisella työntekijällä on vastuu työn onnistumisesta ja koko toiminnasta. Usein kuitenkin pidetään tärkeänä, että vain oma työ tulee hoidetuksi eikä jakseta kuluttaa energiaa esimerkiksi toisten opettamiseen tai viestin välittämiseen. Vastaajat eivät kokeneet, että tietoa haluttaisiin tarkoituksella pantata, vaan koettiin, että yksilön vastuu jää usein potilaan hoitoon ja omaan intressiin. Yksilön vastuuta kuvattiin mm. seuraavin tavoin:

s1

Mulle tulee tästä vähän niinku ekana mieleen et se turhan tiedon välittäminen pois ja tilaa sekä keskittymistä siihen oikeaan tietoon ja sen levittämiseen. Sitten justiin myös se et osallistuu siihen aktiivisesti. Ehkä sitten myös se, että vois opettaa muita esimerkiksi intran ja sähköpostin käytössä...

l1

No tietysti se, että ehkä se oma avoimuus ja jos ruvetaan puhumaan isommista asioista niin pitäis osata huolehtia et ne asiat tulee kaikkien tietoon. Mut pitäis olla tosi aktiivinen...

e3

...siis kyllähän se yksilö on sillä tavalla se avainhenkilö, sillä omalla asenteella siihen viestintää ja niihin uusien asioiden oppimiseen ja selville saamiseen. Et jos ei oo yhtään kiinnostunut niin eihän siitä saa itelleen silloin mitään...

l3

Kyllä niinku pyrkii aina viemään sitä viestiä eteenpäin. On tosi paljon kiinni siitä omasta aktiivisuudesta ja siitä, mitkä kokee itselleen tärkeeksi...

s4

..kyl mä joskus oon miettinyt sitä, että aika paljon on siitä omasta aktiivisuudesta ja oikeastaan siitä kiinni kokeeko sen tiedon itselleen tärkeäks. Jotenkin tulee pelottavan vähän ajateltua sitä, että se sama tieto vois olla jollekin toiselle tosi tärkeä ja sit vähän niinku jättää jakamatta sitä sen oman intressin perusteella...

e3

...työntekijät ei jotenkaan miellä et se viestintä on myös sitä heidän välistä toimintaa ja et on jokaisen vastuulla...

Työelämässä avoimuus ja toisten kunnioittaminen ovat tärkeitä elementtejä koko työyhteisön ilmapiirille. Selän takana puhuminen rakentaa epäluottamusta ja kuluttaa työyhteisön jäseniä ja samalla luo epävarmuutta koko työyhteisön toiminnalle.

s5

..jotenkin on tosi harmillista kuulla, että miten me siellä työyhteisöissä puhutaan toisillemme ja sitten ehkä se, että se kaikki energia usein menee siihen selän takana puhumiseen ja ehkä myös tietyllä tapaa niihin jonnin joutaviin. Se tärkein asia usein jää sinne epäoleellisen viestinnän varjoon. Mä näen, että aika paljon tollanen toiminta vaikuttaa siihen työhyvinvointiin ja siihen miten me siellä työssä jaksetaan...

l1

..musta tuntuu, että tää naisvaltainen ala ja tietyllä tapaa tää hektinen ja stressaava työ asettaa aika paljon haasteita just sille yksilölle siellä työyhteisöissä ja sit on paljon just sitä toisten selän takana puhumista, joka vie energiaa ihan turhaan ja on suoraan vaikutuksessa ainakin omalla kohdalla siihen työn iloon...

l3

Varmaan jokaisen hyvä muistaa, että se selän takana puhuminen jäis pois. Jos on jotain sanottavaa, niin siitä sanottais suoraan. Jokaisella olis varmaan siinä se peiliin katsomisen paikka...

Esimiesviestintä

Tutkimuksen mukaan kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että esimiehellä on suurin rooli koko työyhteisönviestinnässä ja sillä on vaikutusta myös siihen, miten koko muu työyhteisö viestii. Nähdään myös, että esimiehillä ei välttämättä ole tarvittavaa osaamista viestinnän osa-alueilla. Esimiehen läsnäolo työyhteisöissä koettiin oleelliseksi, jotta viestintä on toimivaa ja esimies on perillä siitä, mitä työyhteisössä tapahtuu.

e3

...onhan se esimies siinä suuressa roolissa silleen, että kaikki saa sen tiedon ja se on kuitenkin sellanen tukihenkilö...

l2

Mä kyllä näkisin, että se esimies on se esimerkin näyttäjä myös viestinnässä ja sillä omalla persoonalla luo sitä viestintäkulttuuria siihen meidän työyhteisöön ja jos tää toimii, niin me jaksetaan töissä paremmin...

s6

No mä luulen et on aika iso merkitys sillä, että se esimies on siinä arjessa koko ajan mukana ja tekee sitä samaa työtä ja on vähän niinku yksi meistä. Siinä esimies näkee niitä epäkohtia, johon voi sit heti puuttua. Kyllä sillä mun mielestä on iso merkitys siihen perustoimintaan ja myös työssä jaksamiseen...

e2

Kyllä mä näkisin, että meidän työyhteisön viestintään ollaan tyytyväisiä ihan senkin takia, että oon ihan koko ajan läsnä siinä työyhteisössä...

e1

Meillä esimiehet on monesti näitä hyvin onnistuneita klinikoita, jotka on ollu hyviä kliinisessä työssä ja niillä ei vaan oo siinä koulutuksessa ja osaamisessa esimerkiksi tällaista viestinnän osaamista, joka kyllä valitettavasti näkyy sitten monellakin tapaa...

Viestintäilmasto

Tutkimuksessa käsiteltiin viestintäilmastoon liittyviä asioita viestinnän tasapuolisuuden ja uskaltamisen näkökulmasta. Hoitoalalla tehdään paljon yhteistyötä oman työyhteisön sisällä eri ammattiryhmien välillä sekä ollaan tiiviisti yhteistyössä myös toisten yksiköiden kanssa ja hoidetaan samoja potilaita, joten pyrkimys saumattomaan yhteistyöhön pitäisi olla itsestään selvää.

Noin puolet haastateltavista koki, että oman työyhteisön sisällä viestiminen on helppoa ja siellä vallitsee hyvä viestintäilmasto, mutta koettiin myös, että oman työyhteisön sisällä viestin sisällöstä tuleekin merkityksetön ja onkin vain merkitystä kuka viestii tuo. Samaan ilmiöön pystyy myös kytkemään sen, että työyhteisön sisällä on muodostunut esimerkiksi työhistorian perusteella tietynlaisia kuppikuntia, jotka päättävät, mitä viestitään ja mitkä viestit ovat tärkeitä.

Useat haastateltavat kokivat, että eri yksiköiden välillä on haastavaa viestiä. Syyksi nähtiin esimerkiksi se, että yksiköitä leimataan paremmuusjärjestykseen ja eikä tiedetä toisen yksikön työn sisällöstä, mikä aiheuttaa ennakkokäsityksiä sekä turhia puheita. Viestintäilmastoa kuvailtiin mm. seuraavanlaisesti:

s5

... ei oo helppoa olla omassa työyhteisössä tasapuolisessa asemassa, kun on niitä ihmisiä jotka lyttää heti ensimmäisestä lauseesta sen ajatuksen. On niitä vahvempia ihmisiä. On ollut niin pitkään se tiivis yhteinen työyhteisö ihan se perus jengi siellä niin sitten varmaan niinku ne uudet, jotka ei edes tunne, ei välttämättä uskalla. Kyllä sitä voi sanoa, että itekin mieltii joskus et kenelle uskaltaa mitä sanoa ja mitä kautta kannattaa se viesti välittää...

l2

Oman työyhteisön sisällä ehkä uskaltaa suurimmalle osalle, mutta välillä jää sanomatta jotain asioita, kun tuntuu että kaikki mitä sanoo on väärin tai katotaan jotenkin tosi oudosti. Ehkä on myös paljon niitä vahvoja persoonia, joille ei oo vaikeeta olla äänessä, mutta kyllä hiljaisempi jää usein jalkoihin. Sit on usein niitä tilanteita et se viestin merkitys katoa ja oikeastaan onkin vaan tärkeämpää kuka sitä viestiä tuo...

l3

...on tosi vahvoja persoonia ja se on tosi haastavaa. Jos menee sanoo jostain asiasta, niin sieltä voi tulla täyslaidallinen päälle. Se on kyllä tosi

haastavaa. Näissä kyllä näkyy se ettei sitä lähiesimiestä oo siinä arjessa, kun sit helposti tulee näitä pikkupomoja tai siis sellasia ketkä päättää muidenkin puolesta miten tehdään...

s6

Varmaan on myös aika paljon sitä pelkoa olla yhteydessä sinne toiseen yksikköön ja jotenkin tulee sellanen olo, että vaikka hoidetaan niitä samoja potilaita niin et ihanku tekis kiusallaan asioita tai se siis koetaan siellä toisessa yksikössä niin. Onhan se aika paljon niin, että ei oikein ymmärretä sitä toisen yksikön luonnetta ja koetaan et jotenkin toinen yksikkö olisi parempi tai sellanen...

e3

...tullaan niinku linjoja pitkin toisesta yksiköstä. Varmaan siinä on jotenkin hierarkkinen ajattelu et toisia yksiköitä arvotetaan paljon korkeammalle ja se ei varmaan useinkaan perustu mihinkään kovinkaan järkevään. Mut voi se myös olla siitä yksilöstä johtuvaa et millanen päivä on ollu ja millanen siellä yksikössä on ollut. Mä ajattelisin, että siellä on niitä yksiköstä johtuvia ongelmia ja sit niitä yksilöstä johtuvia et miten kommunikoi...

Monet puheet, ennakkokäsitykset sekä aiemmat tapahtumat voivat olla syynä, miksi toisen yksikön kanssa on vaikea keskustella ja hoitaa asioita. Hoitotyössä tulisi muistaa, että hoidamme ja teemme parhaamme saman potilaan eteen ja jotta se onnistuu, tulisi yhteistyön toimia ja olla toista kunnioittavaa. Haastateltavat kokivat, että yksiköiden välistä yhteistyötä pitäisi parantaa ja saada poistettua pelkoja ja vähentää ennakkokäsityksiä.

s4

Mietin oisko vaikka jonkinnäköisiä palavereita eri yksiköiden välillä, jossa voitais käydä yhteisiä asioita läpi ja vähän tutustua toisiimme ja opittais tuntemaan sitä toisen yksikön luonnetta...

s5

Yksiköiden väliset palaverit esim. 4 kertaa vuodessa ois tosi hyvä juttu. Kun ei tunne näitä toisia työyhteisöjä niin sekin asettaa jo sen haasteen sille hyvälle viestinnälle...

l3

...ei se varmaan helpotu ellei me tiedetä niistä toisista yksiköistä ja jos meillä ei oo niitä yhteisiä toimintatapoja sovittuina...

3.4.2 Käytänteet / keinot

Käytänteitä ja keinoja pohdittiin monessa kohtaa esimerkiksi viestintävälineiden kautta, mutta päällimmäiseksi lähes kaikissa haastatteluissa muodostui vuorovaikutuksen merkitys sekä palaverien säännöllisyys. Vastauksien kautta oli myös tulkittavissa, että esimies on tärkein viestintäkanava ja esimieheltä toivotaan esimerkin näyttämistä myös viestinnässä. Säännölliset osastokokoukset luovat yhteenkuuluvuuden tunnetta, lisäävät vuorovaikutusta työyhteisössä ja kehittävät viestintäilmastoa, joka tuli esille myös nykytilassa. Esimiehen vastuulla on huolehtia, että kokoukset ovat säännöllisiä, ja muutoinkin tulisi luoda tietynlainen pohja ja kulttuuri viestinnälle. Esimies voi omalla käytöksellään ja toiminnallaan, joko kehittää viestintää tai saada aikaan kaaoksen. Syvällinen teema käytänteisiin liittyen oli: viestinnän säännöllisyys ja viestintäkanavien merkitys.

Viestinnän säännöllisyys

Viestinnän säännöllisyydestä tulisi pitää kiinni niin esimiesten kuin työntekijöiden. Säännöllisyydellä pystytään vastaamaan viestinnän liittyviin haasteisiin ja voidaan edistää työyhteisöjen toimintaa ja henkilökunnan tietoisuutta ajantasaisista ja tärkeistä asioista. Hoitotyössä viestinnän säännöllisyys näkyy myös siitä näkökulmasta, että vuorotyötä tekevät eivät ole koskaan samaan aikaan työyhteisöissä paikalla ja siksi pitäisikin löytää yhtenäisiä linjoja viestinnän säännöllisyyteen. Suurin osa vastaajista koki, että viestintä ei ole säännöllistä. Useammassa yksikössä viimeisetkin säännölliset viestintään liittyvät tapaamiset ovat olleet jo pitkään epäsäännöllisiä tai niitä ei ole pidetty ollenkaan. Yksiköt, joissa pidettiin säännöllisiä osastopalavereita, kokivat viestinnän olevan säännöllistä ja johdonmukaista. Esimies saattoi käydä tietyissä yksiköissä säännöllisesti esimerkiksi aamukahvin aikaan tai päivän mittaan, mutta se koettiin huonoksi, koska tiedotettavia asioita ei kirjattu ja tieto jäi vain heille, jotka ovat mahdollisesti sillä hetkellä läsnä. Säännöllisyydellä lisättiin myös yhteenkuuluvuuden tunnetta. Viestinnän säännöllisyyden merkitystä kuvattiin seuraavasti:

s3

Alun perin on sovittu osastokokouksille päivä ja et se olisi viikoittain. Nyt jostain syystä niitä on todella harvoin eli ei oo säännöllisyyttä enää ja jos on esimiehestä johtuvia, niin ei siellä oo ketään korvaamassa...

e1

...nyt kun mä kuulen, ettei siellä ole ollut edes kuukausittain niitä palaveriteita ja on voinut olla kuukausia välissä, niin silloin se on kyllä niin ettei ne työntekijät voi tietää ja jäävät paitsi tosi monesta. Ainakin se viikoittainen ja mun mielestä se yhteinen hetki aamupäivästä tai iltapäivästä, yleensä sen kahvin ääressä voi tuoda jo niitä yksittäisiä asioita tiedotettavaksi ja sitten toisaalta sanoa että ne löytyy intrasta ja mistä sitten löytyykin. Ei se työntekijä joukko ihan syyttää oo sitä mieltä, etteivät tiedä tai ole ajan tasalla eli kyllä sitä säännöllisyydestä pitäisi pystyä pitämään kiinni...

s3

..sitten saattaa olla esimerkiksi sellaisia epävirallisia aamukahvikokouksia, missä saattaa tulla esimiehiltä tiedotuksia, mutta tietenkin se juuri, että sitten ne juuri ketkä on läsnä saavat tiedon ja jotka on poissa jäävät ilman tietoa ja jälleen se, että kun tietoa ruvetaan kierrättämään suullisesti eteenpäin niin me kaikki tiedetään mitä sille viestille voi siinä matkanvarrella tapahtua. Eikä nekään oo mitään säännöllisiä, ei oo enää oikein mitään säännöllistä...

l2

Joskus aamukahvilla esimies saattaa puhua jotain ja ihanku se yrittäis kuitata niitä osastokokouksia niillä. Mut eihän niistä jää mitään mustavalkoisella. Ihanku se haluais jotenkin vältellä meitä...

e3

...on kyllä niin tärkeitä pitää ne yhteiset palaverit säännöllisinä. Niillä virallisilla ja säännöllisillä kokouksilla kyllä pystyy estämään tätä et niitä huhupuheita ei lähde liikkeelle ja ei koeta sitä, että siellä toisessa yksikössä tiedetään aina paremmin ja aiemmin...

Viestintäkanavien toimivuus

Viestintäkanavia on paljon, ja niitä pyritään kehittämään koko ajan lisää. Hoitotyö haastaa myös viestintäkanavat, koska työ on vahvasti potilaan hoitoa. Yhä enemmän pyritään siihen, että aikaa jäisi enemmän itse potilaan hoitoon kuin esimerkiksi tietokoneella kirjaamiseen. Haastattelujen perusteella tuli hyvin selkeä kuva siitä, että hoitotyön yksiköissä ei ole selkeää linjausta siitä, mitä asioita viestitään minkäkin kanavan kautta. Lisäksi viestintäkanavat koettiin haasteellisiksi ja epäselviksi. Viestintäkanavissa eniten sekaannusta aiheutti viestilappuviestintä, joka on yksi näkyvimmistä hoitoyksiköiden viestintämuodoista. Esiin nostettiin myös sähköisten viestintäkanavien vähäinen käyttö, joka liitettiin yksilön omaan kiinnostukseen tai ylipäättänsä

suureen vanhempaan ikäluokkaan, joka hoitoalalla tällä hetkellä työskentelee ja joka kokee viestintäkanavat haasteellisiksi. Viestintäkanavia kuvailtiin seuraavasti:

s3

...viestintäkanavia on kyllä ihan liikaa. Viestejä liikkuu ilmoitustauluilla ja nyt on tullut ihan hirveästi uusia ilmoitustauluja ja ne ei oo vielä oikein varmaan sillein selvillä mitä tulee mihinkin...

s5

...esimieskin laittaa niitä lippulappuja sinne seinällä, mut musta se on kyllä sekavaa. Ollaan monta kertaa sanottu et ei ne lippulaput tavoita ja ei oo oikee tapa viestiä tärkeitä asioita. Ollaan vähän niinku palattu taaksepäin, kun ollaan menty siihen lippulappujen lätkimiseen...

e1

...sitten on sitä ettei muisteta salasanoja, ei käydä niissä sähköposteissa tai introissa päivittäin eikä viikoittain ja sitten on aina niitä, jotka ei käy koskaan tai ei osaa...

s2

...ja onhan se niin, että meistä suurin osa on sitä jengiä kenellä on ikää mittarissa yli viiskymmentä. Ei se oo meille enää niin helppoa oppia kaikki uusia juttuja ja meidän päätyö on kuitenkin hoitaa sitä potilasta...

e3

Jokainen sen sähköpostin ja intran kyllä voi oppia, koska sen on ihminen ihmiselle keksinyt. Ei se oo kiinni siitä et se ois liian vaikeeta, kyllä se on enemmän kiinni siitä että ei olla kiinnostuneita tai pidetä sitä tärkeenä. On vaan niin totuttu, että se tieto tulee jotain muuta kanavaa kautta ja se tieto välittyy...

l1

En mä oikein tiedä mikä sit olis parhain tai tärkein väline, mutta olis varmaan helpompaa jos olis joku pohja sille viestinnälle tai pyritty ees miettimään jotain pohjaa. Olis niinku selvillä, että tieto tulee näin ja tärkein paikka ilmoituksille on just joku tietty ilmoitustaulu...

3.4.3 Viestintään liittyvät haasteet ja ongelmat

Haasteiden ja ongelmien kautta tarkentui selkeä mielikuva siitä, että suurimmat haasteet viestinnälle ovat hoitotyön luonne ja siihen yhdistettynä kolmivuorotyö. Tiedon määrää pidettiin valtavana ja koettiin, että tietoa tulee niin useasta eri suunnasta, että on todella vaikea hahmottaa ja saada selkeää näkemystä siitä, mikä tieto

on sitä tärkeintä. Tiedon määrään liittyen koettiin, että nykypäivän hoitotyössä suullinen viestintä ja esimiehen läsnäolo ovat erittäin suuressa roolissa ja tämän puuttuminen ja vähäisyys heijastuvat vahvasti viestinnän haasteisiin ja ongelmiin.

Haasteita ja ongelmia koettiin myös palautteen antamisen kulttuurissa. Koettiin, että palautetta kyllä saadaan, mutta se tulee lähinnä asiakkailta. Hoitotyötä tekevien keskuudessa koettiin, että on vaikea antaa rakentavaa palautetta ja toisaalta myös vielä haastavampaa tuoda sitä positiivista. Palautteen antamisen merkitystä nähtiin myös vahvasti vaikutuksien kautta. Syvälliset teemat haasteissa ja ongelmissa oli: työn luonne, viestinnän määrä sekä palaute.

Työn luonne

Useimmat hoitotyötä tekevät henkilöt tekevät työuransa aikana kolmivuorotyötä. Hoitotyön luonnetta kuvataan useimmiten henkisesti ja fyysisesti raskaaksi ja usein hoitotyötä pidetäänkin kutsumusammattina. Kolmivuorotyö haastaa niin työntekijän, esimiehen kuin koko työyhteisön. Esimiesten näkökulmasta kolmivuorotyö muodostaa haasteen tiedon välittämiselle ja siihen, miten esimies voisi saavuttaa mahdollisimman monen työntekijän ja niin, että viesti ymmärretään samalla tavalla. Työntekijän näkökulmasta voidaan nähdä, että kolmivuorotyön ja varsinkin säännöllisesti yövuoroja tekevä henkilö kokee jäävänsä tietoa vaille ja paljon jätettäisiin sen vastuulle, että työsähköpostia tulisi lukea myös vapaa-ajalla. Haastateltavat luonnehti kolmivuorotyön tuomia haasteita viestintään seuraavasti:

e1

... kaikista haasteellisinta on se yllättävän pitkä sykli, kun se ihminen voi olla seuraavan kerran siinä paikalla. Aika paljon ja kaukaa saa toistaa niitä asioita. Viestittäjän tulee jotenkin hahmottaa mistä tulee viestittää ja muistuttaa...

e2

...kaikkia ei saada koskaan yhteen. Et on tosi haaste saada kolmivuorotyössä kaikille sama viesti niin, että se ymmärretään samalla tavalla...

e3

Vuorotyö on kyllä suuri haaste siinä tiedottamisessa. Sä tavotat aina vaan sen osan henkilöstöä ja aina se viesti muuttuu, kun ihmiset ymmärtää sen eri tavalla. Vaikka ne muistiot kirjataan, niin niistäkin voidaan tulkita niin eri lailla. Ja se, että myös ne semmoset kuohuttavat

asiat kuohuu tosi kauan kolmivuorotyötä tekevissä yksiköissä, kun aina sinne tulee joku joka ei oo kuullu sitä ja kun se on mehevä juoru niin se hän pitää ekana kertoa ja sitten tulee taas joku joka ei oo kuullu ja taas kuohuu...

s4

...kolmivuorotyö tekee oman haasteen. Mä jotenkin ajattelen just näitä et esimerkiksi tälle in et ne, jotka tekee pelkkää yövuoroa ja niillä on ne pitkät vapaat et sit se tieto jää kyllä saamatta ja sit et jaksako sitä vapailta tutkia niitä sähköpostejaan...

Viestinnän määrä

On tärkeää, että viestiä ja tietoa tulee ja kulkee, mutta missä menee raja, että viestintää koetaan olevan liikaa? Hoitotyössä viestinnän määrän koetaan isoksi haasteeksi, koska sitä tulee niin paljon ja on vaikea hahmottaa, mikä on sitä kaikkein tärkeintä viestintää. Liika viestimäärä myös monesti saa aikaan sen, että viestin vastaanottajan kiinnostus katoaa ja viestit jätetään huomioimatta esimerkiksi otsikon perusteella. Esimies on suuressa roolissa siinä, että hän osaa hahmottaa sen tiedon ja viestin, mikä on oleellisinta työyhteisössä välittää ja millä tavoin. Viestinnän määrää haastateltavat luonnehtivat seuraavanlaisesti:

e2

...voi olla sellainen tiedon määrän ähky, kun sitä tietoa tulee niin paljon, et ei vaan osata poimia niitä oleellisia tietoja...

l3

Varmaan haasteellisinta on just se et osaa poimia sen oikean tiedon sieltä viestitulvan keskeltä...

s3

Informaatiotulva on haaste, kun se tärkein tieto hukkuu. Ei kerkee millään lukee kaikkia ja sit varmaan se tärkein tieto hukkuu usein ja kerkee lukemaan vain sen toiseksi tärkeimmän.

s4

...sitä viestittävää asiaa tulee hurjan paljon niin se vie vähän sitä mielenkiintoa...

e1

Tiedon määrä on se haaste, sitä tietoa tulee niin valtavasti. Sitä on toimintaan, yleiseen liittyen ja sitten siellä on siihen substanssiin liittyvää ohjeistusta ja sitten sieltä voi tulla sellaista konsernintasoista linjausta,

joka voi olla esim. arvoihin liittyviin eli me kaikki tehtäisiin samalla tavalla. Esimiehen tulisi ymmärtää missä on minkäkin viestin paikka...

Palaute

Palautteen antaminen on keskeinen osa viestintää ja työyhteisön vuorovaikutusta, joten on tärkeää, että niin positiivista kuin negatiivista palautetta osattaisiin antaa sekä ottaa vastaan. Palautteen anto kehittää työyhteisöjä ja myös lisää työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että palautteen antaminen on työyhteisöjen haaste ja luonnehtivat sitä seuraavasti:

s5

Jotenkin siinä kiireessä jää vaan se positiivisen palautteen antaminen, vaikka sen ei tarvis olla niin isoa vaan ihan vaan joku pieni sana tai se kiitos...

s2

Kun se palaute tulee heti siihen tapahtuneeseen tyyliin et "hyvä tytöt" niin eihän siinä voi olla kuin tyytyväinen itseensä ja taas oli keveempi askel. Et ei sen positiivisen palautteen tarvi olla mitään tän suurempaa...

s3

... positiivista palautetta, jotenkin tuntuu et sitä annetaan nykyään enemmän ja tiedostetaan et se on helpompaa. Positiivisen palautteen antaminen on mun mielestä lisääntynyt. Mut sen sellaisen negatiivisen palautteen antaminen on vaikeampaa...

l3

...näkisin jotenkin et sitä negatiivista on niin paljon helpompi antaa kuin sitä positiivista, jotenkin se on tää suomalainen kulttuuri, ettei vaan kehuta toista. Helposti se negatiivinen suolletaan ulos...

l2

Kyllä esimiehenkin pitäis osata ottaa palautetta vastaan ja sit se esimies vois tehdä asioille jotain, mutta kun ei osaa ottaa sitä palautetta...

e3

Palautteen antamista täytyy kyllä harjoitella lisää, se on varmaan monen työyhteisön haaste tällä hetkellä ja sit se, miten sitä otetaan vastaan. Me suomalaiset ollaan vähän sellaisia, että aina vähän vähätellään sitä saatua palautetta. Ei osata ottaa vastaan sitä kiitosta, mutta ei sitä negatiivistakaan vaan vähän niinku loukkaannutaan. Se on varmaan se kehittämisen paikka, että puhuttais siitä palautteesta mikä liittyy siihen työhön eikä niinkään siihen ihmiseen. Se negatiivinen palaute vaan usein henkilöityy ja se asia jää taustalle...

Haasteiden ja ongelmien tuomat vaikutukset

Haasteiden ja ongelmien kautta syntyy aina vaikutuksia, jotka heijastuvat työyhteisöön, yksilöön sekä koko toimintaan. Viestinnän, vuorovaikutuksen ja palautteenannon haasteet näkyvät vaikutuksina, joilla on selvä merkitys työssä viihtymisen kanssa ja se koetaan myös usein arvostuksen puuttumisena. Viestinnän puute tai vääränlainen viestintä koetaan turhauttavana, joka lisää työyhteisön ristiriitoja. Vaikutukset saattavat lähteä niin yksilön omasta toiminnasta kuin myös esimiehen tai koko työyhteisön tavasta toimia.

e1

Yleisesti on nähtyä et kolmivuorotyötä tekevät henkilöt ovat yleensä sitä itsetunnoltaan kaikista heikompia eli he kokevat kaikista vähiten arvostusta tekemästään työstä ja näkisin, että yks varmaan on se, että he näkevät esimiestä vähemmän ja toisekseen se tiedon saaminen on haasteellisempaa. Siinä voi äkkiseltään tulla, että eihän se esimies ole puhunut mulle kuukauteen mitään. Kyllä sillä on vaikutusta siihen, että miten he kokevat arvostuksen saamista niin hullulta, kun se kuulostaakin...

s1

...itellä tulee sana turhautuminen ihan ensimmäisenä mieleen...

s2

Kun sä koet, et sä saat sitä tietoa, niin sä teet töitäkin paljon mielummin, keveemmällä askeleella ja sun mieli on paljon virkeämpi siis siihen työn tekemiseen ja sä oot hyvemmällä päällä. Ristiriidoista tullaan vihasiks ja työmotivaatio laskee...

s3

...ei oo sitä yhteenkuuluvuutta, kun kaikki on niin irrallista. Kaivataan esimiehen osalta sitä yhteenkuuluvuuden lisäämistä just esimerkiksi niiden osastotuntien kautta. Joskus sitä tuntee itsensä ulkopuoliseksi ja riittämättömäksi, kun ei oo jotain tietoa...

l1

...tulee sellasta välinpitämättömyyttä ja itsekeskeisyyttä. Tulee vähän sellanen arvoton olo...

Haastateltavat toivat myös esille näkemyksiään asioista, joilla voitaisiin vastata viestinnän aiheuttamiin ongelmiin ja haasteisiin.

s2

Kyllä ongelmat poistuis, kun se asia sais kasvot ja se tulisi siihen kahvipöytään virallisia reittejä pitkin. Kyllähän me tiedetään se omastakin elämästä, et jos sä panttaat jotain, niin siitä karpäsestä tulee härkänen,

kun se asia paisuu ja se muuttuu jo siinä matkalla ennen kuin se virallinen tieto tulee niin ollaan jo valmiiks vihaisia ja se on se ongelma jo valmiina...

e2

Sen viestinnän pitäis olla sellaista, että kaikki kokee saavansa tasapuolisesti tietoa ettei tapahdu niin, että joku kokee et toinen on tärkeämpi kuin toinen..

s5

Jotenkin vaan pitäis pystyä luomaan siihen työyhteisöön sellanen kulttuuri, missä kaikki olis tasapuolisessa asemassa ja jokainen uskaltais olla oma itsensä ja viestiä. Jotenkin meidän vuorotyö tulis paremmin huomioida, kun suunnitellaan sitä viestintää ja esimieskin vois miettiä miten sitä tietoa ei tulis liikaa ja saatais ne oleelliset niinku kaikkien tietoon...

l3

Niin ja sellasta tsemppausta pitäis kyllä pystyä jokaisen antamaan toisilleen...

3.4.4 Onnistumiset

Onnistumisen syvällinen teema on vaikutukset. Onnistuneella ja päinvastoin epäonnistuneella viestinnällä koettiin olevan hyvinkin suuria vaikutuksia yksilöön, koko työyhteisöön ja sen ilmapiiriin. Pienillä arjen teoilla työyhteisöissä on suuri vaikutus siihen, miten työssä jaksetaan ja kuinka kepeältä askel tuntuu. Onnistumiset osiossa kiteytyi melko selkeästi se, että tekojen ei tarvitse olla isoja ja työkaverin ja esimiehen pienikin ele tai vuorovaikutus nostaa uutta tuulta purjeisiin. Vaikutukset tulivat esille myös haasteissa ja ongelmat -teemassa, mutta niitä tarkastellaan syvällisemmin onnistumiset -teeman alla.

Vaikutukset

Työyhteisön onnistumiset ovat tärkeitä tekijöitä yhteenkuuluvuuden tunteen lisäämiseen sekä työssä jaksamiseen. Usein ne epäonnistumiset käydään työyhteisöissä syvällisesti läpi ja onnistumiset sivulauseissa. Viestinnän osalta koetaan päivittäin onnistumisia ja niiden vaikutuksien kautta tunnetaan työn iloa, työssä jaksamista sekä motivaation nousemista suorittaa sitä raskasta ja nopeatahtista hoitotyötä. Hoitotyön osalta valtamediat kuin paikallismediat kirjoittavat ahkerasti negatiivisia potilas-kokemuksia tai tapahtumia, mutta harvoin niitä hienoja onnistumisia. Olisi tärkeää,

että juuri hoitotyötä tekevissä työyhteisöissä käytäisiin yhdessä avoimesti läpi niin yksilö- kuin työyhteisötason onnistumisia ja tätä kautta lisättäisiin myös sitä yksilön omaa arvostusta omaa työtä kohtaan.

e1

Yleensä, kun asiat onnistuu niin tuntuu et kaikki osapuolet saa siitä samanlaisen tyydytyksen...

e2

Onnistumisen tunne lisää työmotivaatiota...

s2

Toiminnalle ja ilmapiirille se lisää tottakai sitä iloisuutta ja keveempää askelta tehdä työtä. Jos viestintä kulkee hyvin, niin onnistuminen luo sen yhteenkuuluvuuden hengen et "me"...

s3

Itellä se ainakin nostaa itsetuntoa ja näen, että sillä on vaikutusta koko työyhteisön hyvinvointiin ja jaksamiseen...

l1

Kyllähän siitä tulee itsevarmuutta ja siihen työntekoon sellanen tsemp-pauksen fiilis. On helpompi jatkaa sitä raskasta työtä, kun on hyvä työilmapiiri...

l2

...sellaista tarkoituksenmukaisuutta ja et se työ tulee tehtyä. Se luo sellaista kannustavaa, tasa-arvoista ja luotettavaa ilmapiiriä. Se viestintähän on tarkoitettu sen työyhteisön hyväksi. Harmi vaan et lähityöyhteisön kanssa ei kyllä kovin usein oo näitä onnistumisen tunteita...

e3

On ollut yllätys, että vanhuspalveluissa henkilöstö on paljon ylpeämpi tekemästään työstä ja pitää sitä itse varsin arvokkaana. Sairaalamailmassa nähdään paljon negatiivisempaa se oma työ ja jotenkin odotetaan, että ylhäältä päin arvostettaisiin enemmän, muttei siellä omassakaan ajatuksessakaan oo sitä arvostusta...

s4

...meissä on vähän se, että ei osata arvostaa sitä meidän työtä, vaikka se on tosi tärkeätä mitä joka päivä tehdään. Ehkä niiden onnistumisien läpikäynnin myötä saatais myös sitä työn arvostusta lisättyä...

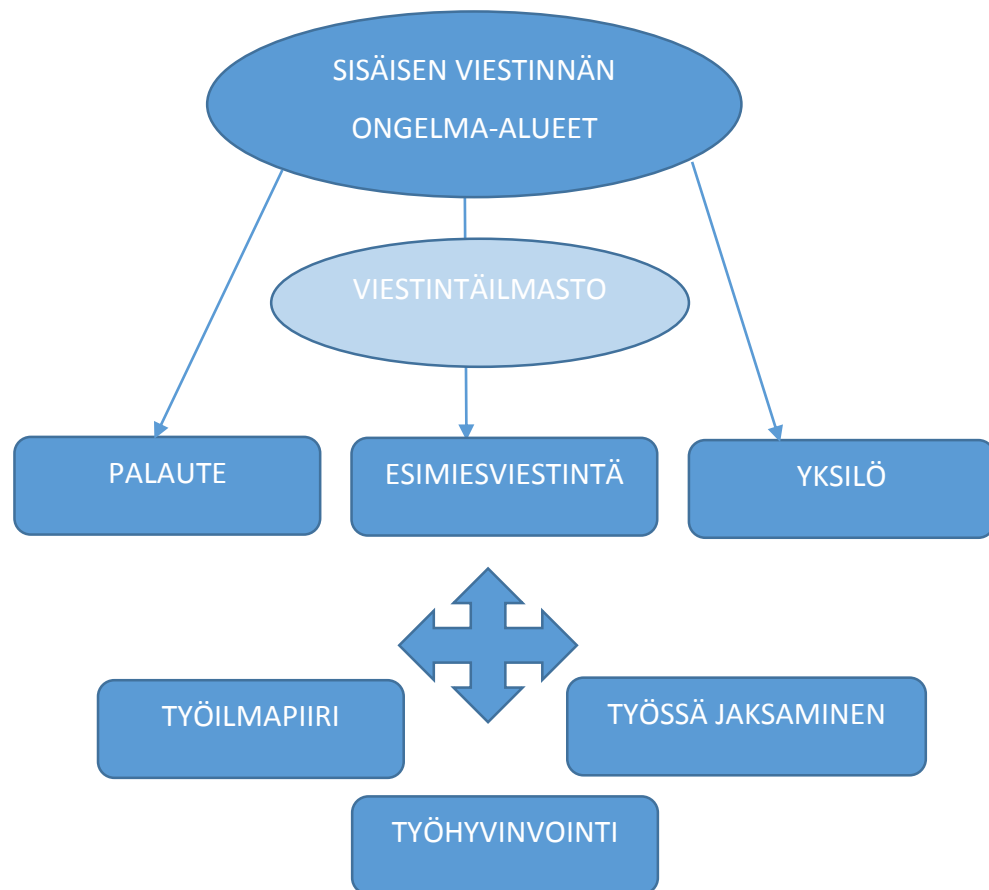
4 Tutkimustulokset

Aineiston analysoinnin kautta nousi esille selkeästi se, että työyhteisön sisäisen viestinnän ongelmat ja haasteet muodostavat työyhteisöihin niin yksilö kuin koko työyhteisötasolla vaikutuksia, ja nämä heikentävät koko työyhteisön toiminnan, ilmapiirin, yksilön työhyvinvoinnin sekä työssä jaksamisen. Ongelmista ja haasteista nousi esiin palautteen antamisen ja vuorovaikutuksen merkitys, esimiesviestintä sekä työyhteisön jäsenen eli yksilön rooli työyhteisössä, ja näihin kaikkiin kolmeen osa-alueeseen kytkeytyy vahvasti työyhteisön viestintäilmasto.

Tutkimustuloksista ei käy selkeästi ilmi juuri kolmivuorotyön aiheuttamat vaikutukset, mutta analysointivaiheen vastauksista voidaan kuitenkin selkeästi nähdä, että kolmivuorotyön luonne tuo lisää haasteita ja ongelmia juuri näissä kolmessa osa-alueessa ja tätä kautta viestinnän merkitys korostuu eri tavalla kuin päivätyötä tekevissä työyhteisöissä. Palautteen antaminen, esimiehen viestintä työyhteisölle ja työyhteisön jäsenen rooli kolmivuorotyötä tekevässä työyhteisössä on aina haasteellisempaa kuin työyhteisössä, jossa samat työntekijät ovat läsnä samanaikaiseksi.

Palautteen antamista, esimiesviestintää ja yksilön roolia korostaa koko työyhteisön vuorovaikutustaidot, joka tulevatkin hyvin vahvasti esille kaikissa tuloksien osa-alueissa. Vuorovaikutussuhteet ja hyvä ilmapiiri rakentavat yhteisöllisyyttä ja nämä näkyvät työyhteisön keskinäisessä luottamuksessa, tukemisessa, avoimuudessa, toisten huomioimisena ja koko työyhteisön yhteishengessä. Nämä osa-alueet ovat lähtökohdana hyvälle työilmapiirille, työssä jaksamiselle ja työhyvinvoinnille.

Sisäisen viestinnän ongelma-alueiksi (kuviokuva 5) ja eniten merkitystä tuoviksi tekijöiksi nousi palaute, esimiesviestintä sekä yksilön rooli työyhteisöissä. Näillä kolmella osa-alueella nähtiin olevan merkitystä työilmapiiriin, työhyvinvointiin sekä kokonaisuudessaan työssä jaksamiseen ja työn iloon.



Kuvio 5. Tutkimuksen tulokset

4.1 Palautteen merkitys

Palautteen antokulttuuri luo työyhteisölle ilmaston, jossa on avoin ilmapiiri ja jokainen osaa antaa ja ottaa palautetta vastaan. Tämän tutkimuksen mukaan palautetta kaivataan niin omilta työkavereilta kuin esimiehiltä, mutta kuitenkin esimiehen palaute koetaan ”arvokkaammaksi”. Juholinin (2008, 243) mukaan palautteen antaminen ei ole nykypäivänä enää vain sitä, että se tulee ylhäältä alaspäin vaan palautetta on osattava antaa ja ottaa myös keskinäisellä vaikutustasolla ja se on yhtä arvokasta. Myös johto odottaa palautetta työntekijöiltä samalla tavalla kuin työntekijä johdolta. Tämän tutkimuksen perusteella koettiin, että niin esimiehen kuin työkaverin antama palaute lisää yhtä paljon työssä jaksamista ja mehenkeä, mutta Saarisen (2014, 42) tutkimuksen mukaan varsinkin esimiesten palautteella voidaan parantaa työilmapiiriä, ja esimiehet voivat omalla palautteen antokulttuurilla luoda koko työyhteisöön toimivan palautteen antokulttuurin.

Hoitotyössä palautteen antamisen harjoittelu on vielä aluillaan, mutta tämän tutkimuksen mukaan siinä on nähtävissä selviä kehitysaskelaita. Positiivisen palautteen antamisen lisääntyminen ei ole kuitenkaan vienyt pois sitä asiaa, että edelleenkin negatiivista palautetta ei osata antaa rakentavasti ja sen vastaanottamisesta usein loukkaannutaan ja se henkilöityy liikaa. Palautteen antaminen on osa vuorovaikutusta, jonka kautta rakennetaan työyhteisön sisäistä luottamusta. Jos sisäistä luottamusta ei ole, on mahdollista, että yhteiset tavoitteet ja onnistuminen epäonnistuvat.

Tässä tutkimuksessa palautteen antaminen osana hoitotyön luonnetta koettiin haasteelliseksi ja nähtiin, että palautteen antamisella voitaisiin parantaa työyhteisön ilmapiiriä avoimemmaksi, jota kautta työhyvinvointi ja työssä jaksaminen lisääntyisi. Tutkimuksessa selvisi, että positiivisen palautteen ei tarvitse olla erikoista, mutta tärkeää olisi, että sitä tulisi. Hagerlundin & Kaurapuro-Klemetin (2013, 7) mukaan palaute on osa hyvää viestintää, jolla rakennetaan luottamuksellista ilmapiiriä ja tätä kautta kasvatetaan työhyvinvointia.

Kannustavan palautteen antamisen vähäisyys ja ylipäättänsä palautteiden käsittely sellän takana nousivat tässä tutkimuksessa epäkohdiksi useamman haastateltavan näkemyksenä. Tutkimuksen mukaan negatiivinen palaute monesti kohdistui henkilöön kuin itse työhön tai asiaan. Juholinin (2008, 248) mukaan kannustava palaute on oleellinen juuri silloin, kun on vaikea työtilanne tai -tehtävä edessä tai tehtävässä ei ole jostain syystä onnistuttu. Palautteen antamiseen ei tarvita isoja korulauseita, vaan pienet sanat ”hienoa” ja ”ensi kerralla paremmin” luovat hyvän olon tunnetta ja työssä jaksamista. Korjaavan palautteen antaminen koettiin helpommaksi kuin positiivisen, kun taas sen vastaanottaminen hankalammaksi. Juholinin (2008, 250) mukaan korjaava palaute pitäisi aina muistaa antaa kannustavasti ja on osattava muistuttaa, että virheistä opitaan.

Palautteen antamisen merkitys korostuu myös yksilön oman itsensä arvostamisessa. Tutkimuksen mukaan kolmivuorotyötä tekevät työntekijät kokevat monesti itsensä itsetunnoltaan heikommiksi ja tämä heijastuu siihen, että kokevat myös saavansa vähiten arvostusta tekemästään työstä. Kolmivuorotyö työn luonteena tuo haastetta myös palautteen annolle. On usein tilanteita, joissa koko työyhteisö on onnistunut,

mutta kannustavan palautteen saaminen kaikille yhtäaikaisesti on haastavaa. Tutkimuksen mukaan koko työyhteisöä koskevaa kannustavaa palautetta on laitettu esimerkiksi sähköpostilla, mutta koettiin kuitenkin, että kasvokkain tapahtuva palautteen antaminen tuo lisäarvoa.

4.2 Esimiesviestinnän merkitys

Tutkimustulosten mukaan työyhteisöt, joissa esimiehet tekivät työtä alaisten kanssa, kokivat enemmän tyytyväisyyttä esimiesviestintään kuin ne työyhteisöt, joissa esimies ei ollut fyysisesti läsnä tai työskennellyt työyhteisön kanssa. Myös esimiehet kokivat viestinnän helpommaksi ja vuorovaikutuksellisemmaksi, jos he olivat läsnä työntekijöiden arjessa. Esimiehet kokivat haastetta viestin tavoittamisen suhteen ja tässä kohtaa myös tietynlaista haastetta sen suhteen, miten viestit tulisi ilmaista tai toimittaa, jotta kaikki kuulisi ne ja viesti tulisi sellaisena, että kaikki ymmärtävät sen samalla tavalla. Esimiehet kokivat turhautumista sen suhteen, kun viestiä joudutaan toistamaan ja toiset kokevat sen samanaikaisesti niin, että miksi tätä samaa asiaa puhutaan uudelleen ja toiset eivät ole sitä kuulleet kertaakaan. Juholin (2009, 101) mukaan työntekijät kokevat tärkeäksi ja merkityksellisemmäksi viestinnän, joka tapahtuu kasvokkain ja esimiehen aktiivisen läsnäolon kautta.

Työn luonne, tässä tutkimuksessa kolmivuorotyö pitäisi ottaa huomioon jokapäiväisessä johtamisessa ja sen suunnittelemisessa. Tämän tutkimuksen mukaan viestintä tulisi olla paremmin suunniteltua ja siihen pitäisi olla yhteiset ja selkeät pelisäännöt. Esimiehen tulisi pystyä omalla toiminnallaan ja esimerkillään luomaan työyhteisöön avoimempaa ilmapiiriä, yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutusta, jossa kaikki ovat tasa-arvoisessa asemassa. Esimiehellä on mahdollisuus omalla viestinnällä ja vuorovaikutuksella sulkea pois epävarmuutta ja työntekijöiden tunnetta siitä, että tieto tulee heille aina muualta ja viesti muuttuu matkanvarrella. Tutkivan hoitotyön (2015) mukaan yhteisöllisyys muodostuu työyhteisön voimavaraksi avoimen vuorovaikutuskulttuurin kautta, kun ollaan valmiita luopumaan vanhoista toiminta- ja ajattelumalleista. Esimiehien tulee pystyä tarkkailemaan omaa toimintaansa ja johtamistaan hyvinkin kriittisesti, jotta tähän tavoitteeseen päästään.

Hagerlundin & Kaurapuro-Klemetin (2013, 11–12) mukaan esimiehen vastuulla on avoin, riittävä ja oikea-aikainen viestintä. Esimiehen vuorovaikutteellinen toiminta heijastuu suoraan työntekijöiden ajatuksiin heidän tekemästään työstä ja työyhteisöstä ja ajatukset ovat suoraan liitännäisiä työmotivaatioon ja tavoitteiden saavuttamiseen. Esimiehen toimintaa arvioidaan usein myös sen kautta, koetaanko asiat yhteisiksi koko työyhteisön tavoitteiksi vai pelkästään ylimmän johdon tavoitteiksi. Terhon (2012, 31, 35) tutkimus tukee tämän tutkimuksen tulosta siitä, että esimiesviestinnällä on yhteys työhyvinvointiin, ja esimiehen ja alaisen välisellä vuorovaikutuksella yhteys työyhteisön koko ilmapiiriin ja sitä kautta työmotivaatioon sekä oman työn arvostukseen.

Esimiehien viestintäosaaminen ei ole tutkimustulosten mukaan tarpeeksi riittävää, koska suurin osa hoitoyksiköiden esimiehistä ovat hyviä kliinisen työn osaajia ja heidän koulutuksensa ei ole pitänyt sisällään viestintäosaamista. Saloniemen (2012, 58) tutkimuksesta käy ilmi, että esimiehen vuorovaikutus- ja viestintätaitojen merkitys tulee kasvamaan koko ajan, koska työn luonne muuttuu. Jotta viestintä onnistuu, tarvitaan sen tueksi uutta osaamista myös esimiehille. Viestintäosaamisen puute heijastuu monella tapaa koko työyhteisöön ja sen toimintaan.

4.3 Yksilön merkitys

Mitä sitten tarkoitetaan sillä, että jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa viestinnästä? Se tarkoittaa käytännössä sitä, että jokainen työyhteisön jäsen viestii työyhteisössä sekä etsii tietoa ja jakaa sitä aktiivisesti. Johtoportaan huoltomieheen jokaisen työyhteisön jäsenen tulisi tietää oma viestintävastuunsa. (Korhonen & Rajala 2011, 16–17, 38.) Työyhteisöviestinnässä avainasioita ovat työyhteisön jäsenien keskinäinen arvostus, vuorovaikutus sekä vastavuoroisuus (Työturvallisuuskeskus 2016, 5).

Tutkimustulosten mukaan omalla asenteella on suurin merkitys siihen, miten työyhteisön jäsen toimii työyhteisössä. Yksilön välinpitämättömyys ja vain itsellensä tärkeisiin asioihin keskittyminen heijastuu koko työyhteisön toimintaan ja ilmapiiriin. Viestintä on asia, jota ei osata aina ajatella toiminnaksi, joka on kaikkien vastuulla ja

on jokapäiväistä vuorovaikutusta kaikkien työyhteisöjen jäsenien välillä. Jokainen työyhteisön jäsen voi vaikuttaa omaan tapaansa ja tyyliinsä esittää asioita toisille työyhteisön jäsenille. Hagerlund & Kaurapuro-Klemetti (2013, 10) mukaan jokaisen työyhteisön jäsenellä on vastuu siitä, että työyhteisöviestintä onnistuu, viestit menevät perille ja työyhteisö toimii.

Tutkimustuloksista nousi esille keskittyminen epäoleellisiin asioihin ja monesti se tärkein viesti tai viestin alkuperä jäi epäoleellisten asioiden alle. Epäoleellisten asioiden joukossa nousi esiin selän takana puhuminen ja tämän yhteydessä esiin nostettiin naisvaltainen ala, hektinen ja stressaava työ. Vastuulliseen viestintään ei kuulu selän takana puhuminen, koska se syö turhaa energiaa, tuhoaa työilmapiirin ja vaikuttaa koko työyhteisön työhyvinvointiin. Eloniemen (2015) tutkimustuloksien mukaan onnistuneet työyhteisöviestinnän suurimpia vaikeuttajia on jatkuva kiire ja kiireen myötä usein unohtuu vastuu ja vastuullisuus, sekä omat tunteet menevät vastuullisuuden ohi.

Työyhteisöihin tulisikin pystyä luomaan viestintäkulttuuri ja yhteisöllisyys, jossa kaikki ovat tasapuolisessa asemassa, kokevat itsensä tarpeelliseksi, hyväksytyksi ja arvokkaaksi. Jokainen työyhteisön jäsen voi olla toiminnallaan, vuorovaikutuksellaan ja asenteellaan vaikuttaa työyhteisön sisällä vallitsevaan työilmapiiriin. Kun jokainen työntekijä kokee olevansa osa tasapuolista työyhteisöä, on työssä jaksaminen parempaa.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Koskisen, Alasuutarin & Peltosen (2005, 279) mukaan tutkimuksen eettisyyttä sekä luotettavuutta tulisi aina ennakoida. On mietittävä ennen tutkimuksen tekoa, voiko tutkimuksesta olla haittaa tutkimuskohteelle tai esimerkiksi tutkimuksen toimeksiantajalle. Tutkimusta tehdessä on pyrittävä pitämään toiminta mahdollisen avoimena ja esim. tutkijan ei pidä tehdä työtä salaa.

Tuomen & Sarajärven (2009, 140) mukaan tutkimusta tulee aina arvioida kokonaisuutena, jotta voidaan tunnistaa tutkimuksen johdonmukaisuus eri painopisteiden mukaisesti. Kanasen (2014, 151) mukaan (Creswell 2007, 202-220; Eriksson ym. 2008, 294) määrittelevät laadullisen tutkimuksen luotettavuutta erilaisten luotettavuuskriteereiden mukaan, joita ovat vahvistettavuus, arvioitavuus/dokumentaatio, tulkinnan ristiriidattomuus, luotettavuus (tutkitun kannalta) sekä saturaatio. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää perustella kaikki valinnat ja ratkaisut eli vastataan kysymykseen miksi juuri näin on tehty? Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden mittarina voidaan pitää myös tutkijaa itseään ja tällöin luotettavuutta arvioidaan koko tutkimusprosessin ajan. (Eskola & Suoranta 1998, 210).

Tutkimuksen luotettavuuden mittarit validiteetti sekä reliabiliteetti ovat osa tutkimuksen luotettavuuden arviointia. Validiteetilta tarkoitetaan oikeiden ja luvattujen asioiden tutkimista, ja reliabiliteetilla saatujen tulosten pysyvyyttä eli sama tulos saadaan joka kerta. Tutkimuskirjallisuuden mukaan käsitteet validiteetti ja reliabiliteetti palvelevat kuitenkin parhaiten kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointia. Kvalitatiivisen tutkimuksen osalta mittareiden käyttöä hieman kritisoidaan, koska niiden ei koeta vastaavan laadullisen tutkimuksen vaatimia tarpeita. Validiteetilta tarkoitetaan oikeiden ja luvattujen asioiden tutkimista ja reliabiliteetilla saatujen tulosten pysyvyyttä eli sama tulos saadaan joka kerta. (Kananen 2014, 146–147; Tuomi & Sarajärvi 2009, 136–137.)

Tässä tutkimuksessa luotettavuutta voidaan lähteä katsomaan tutkijan ja haastateltavien aiemman tuntemisen perusteella. Tutkijalla on suhde toimeksiantajaan samoin kuin haastateltavilla ja tutkija on tehnyt jo aiemmin yhteistyötä lähes jokaisen haastateltavan kanssa. Asetelma aiemmasta tuntemisesta luo ennako-odotuksia kummastakin näkökulmasta. Haastattelutilannetta ajatellen saattoi olla hyvä, kun tutkijana on tuttu ihminen, joka tietää mitä työyhteisössä tapahtuu, ja näin haastateltavalle tulee helpommin tunne, että tutkija ymmärtää haastateltavan ajatusmaailmaa ja mahdollisesti tunteita, joita haastattelun aikana ilmenee. Luotettavuuden lisäämisen näkökulmasta tutkijan suhde työyhteisöön, lisäsi käsiteltävien asioiden ymmärrettävyyttä ja tätä kautta syvällisempää näkemystä tutkittavasta asiasta. Tutkimuk-

sen luotettavuutta saattaa laskea työyhteisön kiire ja haastateltavien ajatukset yksikön työtilanteesta. Muutamassa yksikössä on myös esimies vaihtunut melko useasti lyhyen aikavälin sisällä, joka saattaa vaikuttaa haastateltavien näkemyksiin sekä kokemuksiin.

Tutkimuksen luotettavuutta vahvistettiin monin tavoin. Tulosten analysointi sekä tulkinta eli tulokset luetutettiin kolmella haastatteluun osallistuneella henkilöllä. Raportoinnissa on perusteltu kaikki tehdyt toimenpiteet, kuten esimerkiksi haastattelujen toteutus kokonaisuudessaan ja aineiston analysointi. Tutkimustuloksissa on käytetty suoraan haastatteluista litteroituja kommentteja.

5 Pohdinta

Työn tavoitteena oli selvittää sairaalaorganisaation kolmivuorotyötä tekevien työyhteisöjen työyhteisöviestinnän merkitystä työssä jaksamiseen, työilmapiiriin sekä työhyvinvointiin, ja pyrkiä löytämään näiden kautta konkreettisia kehittämiskohteita, joilla voidaan vaikuttaa työyhteisön koko toimintaan.

Tutkimusongelma selvittää, mitä haasteita ja ongelmia hoitoalan kolmivuorotyötä tekevien työyhteisöjen viestinnässä esiintyy ja minkälaisia vaikutuksia sillä on yksilötasolla koko työyhteisöön ja sen toimintaan. Tutkimuksen empiirisenä kohteena oli Jokilaakson Terveys Oy, joka tuottaa Jämsän kaupungille terveyspalveluita ja on osa Pihlajalinna-konsernia. Tutkimukseen rajattiin neljä sairaalan hoitoyksikköä, joissa tehdään kolmivuorotyötä. Kolmivuorotyötä tekeviä työntekijöitä näissä yksiköissä on noin 100.

Tutkimusaihe on tärkeä, koska terveydenhuoltoala elää muutoksien aikaa ja hoitotyö on stressaavaa, kuluttavaa ja kiire on jatkuvasti päällä. Kolmivuorotyö haastaa työntekijöiden jaksamisen, ja olisikin tärkeää, että työyhteisöt olisivat työilmapiiriltään ja vuorovaikutukseltaan yhteisöjä, jotka tukisivat työntekijöiden jaksamista. Työntekijöiden jaksamiseen voidaan vaikuttaa sillä, että rakennetaan avoin ja tasa-arvoinen työyhteisö, jossa kaikki kokevat olevansa tervetulleita ja tasapuolisessa asemassa.

Sairaanhoidajaliiton tekemän työolobarometrin (2016) mukaan hoitajat ovat tyytymättömiä siihen, miten työhyvinvointia tukevia toimintoja suunnitellaan ja toteutetaan. Työhyvinvoinnilla on tutkimuksen mukaan suuri merkitys potilaan korkeatasoiseen hoidon laatuun. Jotta ala olisi tulevaisuudessakin houkutteleva, tulisi terveydenhuoltoalan organisaatioiden kiinnittää huomiota hyvään ja toimivaan työympäristöön. Työyhteisöviestinnällä on suuri merkitys toimivaan työympäristöön. Jotta työyhteisöviestintä onnistuu, tarvitaan siihen lähiesimiesten johtamistaitoja ja jokaisen työyhteisön jäsenen aktiivisuutta ja vastuullisuutta.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, ja tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluita. Työyhteisöviestinnän vaikutuksia selvitettiin neljän eri teeman kautta: nykytila, käytössä olevat käytänteet, haasteet ja ongelmat ja niiden vaikutukset yksilöön ja työyhteisöön. Haastattelut tehtiin maaliskuun 2017 aikana, ja haastatteluihin osallistui 12 henkilöä. Haastateltavilla oli mahdollisuus tuoda julki myös muita kokemiaan asioita teemojen ulkopuolelta.

Työn tietoperusta on rakennettu tukemaan tutkimusosuutta, ja sitä voidaan pitää tarkoituksenmukaisena, koska sen avulla on mahdollisuus ymmärtää työyhteisöviestinnän sisältöä ja sen tuomia vaikutuksia. Tietoperustassa käsiteltiin aluksi sisäisen viestinnän peruselementtejä, miten viestintää työyhteisöissä toteutetaan, haasteita ja häiriöitä sekä viestinnän tulevaisuutta ja kehittämistä. Toisessa kokonaisuudessa tarkastellaan viestinnän vaikutuksia esimiesviestinnän, vuorovaikutuksen ja viestintätyytyväisyyden näkökulmasta.

Tutkimuksen pohjalta ei voida todeta, että kolmivuorotyö lisää suoranaisesti työyhteisöviestinnän haasteiden ja ongelmien kautta tulevia vaikutuksia työyhteisöön, yksilöön tai työilmapiiriin. Tutkimuksesta kuitenkin on havaittavissa, että kolmivuorotyö haastaa työyhteisöviestinnän eri tavalla kuin esimerkiksi päivätyötä tekevät työyhteisöt. Kolmivuorotyön myötä niin esimiesviestinnän, työyhteisön vuorovaikutuksen ja yksilön oman aktiivisuuden merkitys korostuu. Tutkimuksen pohjalta voidaan myös todeta, että kolmivuorotyötä tekevät työntekijät kokevat, ettei heidän työtänsä arvosteta, ja samalla se myös laskee heidän oman työn arvostusta. Työn arvostus heijastuu työssä jaksamiseen, työhyvinvointiin ja

vaikuttaa koko työyhteisön ilmapiiriin.

Tutkimuksen mukaan suurimpia tekijöitä työyhteisöviestinnän negatiivisista vaikutuksista muodostavat palautteen antaminen, esimiesviestintä sekä yksilön käyttäytyminen ja toimiminen työyhteisön jäsenenä. Nämä osa-alueet olivat vahvasti sidonnaisia myös työyhteisöjen viestintäilmastoon. Näiden edellä mainittujen kolmen osa-alueen kautta syntyy myös työyhteisöön positiivisia vaikutuksia, silloin kun ne ovat toimivia ja niihin sitoudutaan.

Palautteen antamiseen liittyvä kulttuuria ei juurikaan työyhteisöissä ole ja useimmiten palautteen antamiseen liittyy vaikeus antaa ja vastaanottaa palautetta. Usein koetaan palautteen henkiltöityvän ja menevän itse asian edelle. Palautteen antamiseen liittyvä kulttuuri on suoraan liitännäinen työyhteisön sisällä olevaan vuorovaikutukseen sekä yhteisöllisyyteen. Palautteen antamisella koetaan olevan vaikutusta koko työilmapiiriin, työssä jaksamiseen sekä työhyvinvointiin. Harjun (2007, 79) tutkimus tukee palautteen antamisen vaikutuksia. Tutkimuksen mukaan palautteen antamiselle kasvatetaan koko joukon yhteishenkeä ja saadaan aikaan positiivinen ilmapiiri ja olotila. Palautetta odotetaan niin esimieheltä kuin työkavereilta, mutta enemmän odotetaan kannustavaa palautetta esimieheltä. Esimieheltä odotetaan esimerkin näyttämistä niin vuorovaikutuksessa kuin palautteen antamisessakin ja sitä kautta mahdollisuutta luoda työyhteisöön työilmapiiri, jossa palautteen antaminen ja sen vastaanottaminen on jokapäiväistä. Haastateltavien mukaan oman työn arvostus nousee, kun saadaan palautetta ja käytäisiin onnistumisia yhdessä läpi. Mattilan (2013, 36) tutkimuksesta käy ilmi, että esimiehet kokevat palautteen antamisen tarpeelliseksi, mutta sitä ei kuitenkaan anneta niin paljon kuin pitäisi. Palautteen antamisen vaikeuteen ovat yhteydessä esimiehen osaaminen palutteen antamisessa, alaisen ja esimiehen välinen vuorovaikutus sekä palautteen sisältö. Palautekulttuuria luodessa on tärkeä myös muistaa, että palautteen antamista ei ole liikaa, koska se saattaa johtaa siihen, että palautteen antamisen ja saamisen merkitys katoaa.

Tutkimustuloksien mukaan esimiehen läsnäololla on hoitotyössä merkittävä rooli ja esimiehet, jotka työskentelivät tiiviisti työyhteisön jäsenenä, kokivat

työyhteisöviestinnän ja vuorovaikutuksen paremmaksi kuin ne yhteisöt, joissa esimies ei ollut läsnä aktiivisesti. Nuutisen, Heikkilä-Tammin, Mankan ja Bordin (2013, 100) tutkimuksen mukaan esimiehen läsnäolo koetaan henkiseksi sekä konkreettiseksi tueksi ja esimiehellä on tietämys työn käytänteistä ja sisällöistä. Haastatteluun osallistuneet esimiehet toivat esille haasteena sen, miten saadaan viesti perille, että se tavoittaa kaikki, mahdollisimman samanaikaisesti sekä ymmärrettävästi. Kolmivuorotyössä esimiehen läsnäolo ja viestintä on haastavaa, mutta työyhteisöviestinnän suunnittelemisella ja hyvällä johtamisella myös kolmivuorotyötä tekevien työyhteisöiden viestinnässä voidaan onnistua. Haastateltavien mukaan esimiehellä on suuri rooli, kun mietitään työyhteisön tiedonkulun vaikutusta epävarmuuden tunteiden poistamiseen tai avoimeen ilmapiiriin. Esimiehien viestintäosaaminen nousi esille tutkimustuloksista. Tutkimuksen mukaan esimiehillä on vahva kliininen ammattitaito, mutta viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen on vähäistä ja tämä saattaa heijastua suoraan työyhteisöjen viestintätyytyväisyyteen ja kokemuksen tunteeseen siitä, onko työyhteisössä avoin ja vuorovaikutuksellinen työilmapiiri. Nyystilän (2007, 70) tutkimuksen mukaan viestintä- ja vuorovaikutussuhteet usein yhdistetään vain viralliseen viestintään eli asioiden tiedottamiseen. Toisena asiana esille nousi, että esimiehet eivät osaa hahmottaa, mihin kaikkeen viestintä- sekä vuorovaikutusosaamista pitäisi hyödyntää.

Tutkimuksen mukaan jokaisen työyhteisön jäsenellä on mahdollisuus omalla käyttäytymisellä ja toiminnalla vaikuttaa koko työyhteisön hyvinvointiin ja jaksamiseen. Työyhteisöissä jokaisen tulisi miettiä omaa aktiivisuutta, vastuullisuutta sekä sitä, miten toisillemme puhutaan. Yksilön rooli on varsin merkittävässä asemassa, kun puhutaan omasta henkisestä hyvinvoinnista ja sen vaikutuksesta muihin ympärillä oleviin ihmisiin. Kiireen ja stressin keskellä monesti unohtuu niin oma kuin muidenkin jaksaminen ja energiaa kulutetaan usein turhiin asioihin ja unohdetaan, että teemme tätä työtä yhdessä. Kolmivuorotyö lisää yksilön roolin merkitystä ja omaa aktiivisuutta, koska monesti työpaikalla tapahtuu juuri silloin kuin ei ole työvuorossa. Työyhteisöviestintää ja vuorovaikutusta ei voidan jättää vain esimiehen hoidettavaksi vaan se kuuluu jokaiselle työyhteisön jäsenelle. Usein, kun puhutaan yksilön roolista ja jaksamisesta työyhteisöissä, voidaan puhua itsensä

johtamisesta. Itsensä johtamisessa yksi tärkeimmistä päämääristä on omasta hyvinvoinnista huolehtiminen ja jos ei pysty huolehtimaan omasta hyvinvoinnista, ei sitä myöskään voida tuottaa muille lähellä oleville ihmisille. Työyhteisöissä lähtökohta työssä jaksamiselle, työhyvinvoinnille ja työilmapiirille on jokaisen omassa kyvyssä johtaa itseään ja pitää itsestään huolta. (Työn tuuli 2011, 28-29.)

Kolmivuorotyötä tekevien työyhteisöjen on mahdollisuus kehittää tutkimustulosten pohjalta työyhteisöviestintäänsä ja miettiä keinoja, miten saadaan koko työyhteisö sitoutumaan vuorovaikutteiseen sekä avointa ilmapiiriä rakentavaan toimintaan. Kehittämistä kannattaakin lähteä rakentamaan koko työyhteisön voimin ja ottaa mukaan myös kaikki kolmivuorotyötä tekevät työyhteisöt, jotta toimintamallit saataisiin kaikille samankaltaisiksi. Vaikka tämän tutkimuksen kohderyhmänä oli ainoastaan kolmivuorotyötä tekevät työyhteisöt, voidaan tutkimustuloksia hyödyntää myös muissa työvuoromuodoissa. Yleisesti nähtynä palautteen antaminen, esimiesviestintä ja yksilön rooli työyhteisössä on yhtä tärkeä, oli kyse sitten kolmivuorotyöstä tai esimerkiksi päivävuorotyöstä.

Ehdotuksia jatkotutkimukselle

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista päästä syvällisemmin tarkistelemaan, miten terveydenhuollossa päivävuoroa ja kolmivuorotyötä tekevien työyhteisöjen erot näkyvät esimerkiksi työyhteisöviestinnän haasteissa ja vaikutuksissa vai löytyykö niistä edes selviä eroja. Mukaan olisi mielenkiintoista ottaa myös vanhuspalvelut, koska työn luonne on hieman erilainen kuin sairaalatoiminnassa ja tämän tutkimuksen yhteydessä tuotiin ilmi, että vanhuspalveluissa työskentelevät arvostavat enemmän omaa työtään kuin esimerkiksi sairaalan osastotyötä tekevät. Mielenkiintoista olisi tutkia myös sitä, mikä oman työn arvostukseen vaikuttaa ja onko esimerkiksi esimiestyön ja koko työyhteisön vuorovaikutuksella merkitystä oman työn arvostamiseen.

Palautteen antamisen merkitys ja sen puutteellisuus nousi esille vahvasti, ja sitä käsiteltiin haastateltavien osalta monen eri teeman kohdalla. Olisikin mielestäni tärkeää jatkossa tutkia esimerkiksi konkreettisia keinoja, miten palautteen antamista voitaisiin kehittää ja opetella kolmivuorotyötä tekevissä työyhteisöissä ja tutkia sen

suhdetta työssä jaksamiseen ja työilmapiiriin. Palautteen antamista tutkittaessa voitaisiin tutkia esimies-alaisviestinnän vaikutusta versus työntekijöiden keskinäisen palautteen antamisen vaikutusta.

Ehdotuksia työyhteisöviestinnän kehittämiseen

Lähtökohtaisesti tämän tutkimuksen mukaan työyhteisöviestintää tulisi lähteä kehittämään kokonaisvaltaisesti kolmivuorotyötä tekevissä työyhteisöissä. Työyhteisöjen tulisi löytää yhtenäinen toimintamalli, joka palvelisi ja tukisi niin esimiehiä kuin työntekijöitä kaikessa arkipäivän toiminnassa. Teemoissa käytiin laajemmin läpi koko työyhteisöviestinnän nykytilaa, vaikka tutkimustuloksissa tarkisteltiin syvällisemmin sisäisen viestinnän ongelma-alueita ja merkityksiä.

Saman organisaation työyhteisöjen olisi tärkeää suunnitella samanlaiset tai ainakin samansuuntaiset viestintäperiaatteet ja toimintatavat, koska monet työntekijät liikkuvat työyksiköstä toiseen. Työyhteisön toimivan viestintäsuunnitelman avuksi voisi perustaa työryhmän, jossa mukana olisi yksiköiden esimiehet sekä työyhteisöjen jäseniä. Työryhmän tulisi rakentaa viestinnästä kokonaisuus, joka muodostuisi selkeistä pelisäännöistä. Pelisäännöissä tulisi miettiä mitä asioita viestitään, mitkä ovat meille tärkeimmät viestintäkanavat, vastuutetaan ihmisiä eri asioiden viestimiseen, miten varmistetaan, että kaikki saavat tiedon, pidetään huolta kaikkien osaamisesta (sähköpostin/intran käyttö) ja mietitään olisiko mahdollista ottaa käyttöön aivan uudenlaista ja nykyaikaista helpottavaa viestintäkanavaa. Viestintäsuunnitelma helpottaisi myös arjen esimiesviestintää. Pelisäännöissä tulisi päättää myös säännöllisistä kokouksista, joista pidettäisiin kiinni ja vain äärimmäisessä poikkeustilanteessa ne voitaisiin perua. Esimiehen kiire ei saa olla syy siihen, että yhteisistä viikkopalavereista luovutaan viikko toisensa jälkeen. Tulevaisuudessa tullaan enenevässä määrin näkemään työyhteisöjä, joissa toimitaan itseohjautuvina tiiminä ja esimiehen työtä keskitetään vahvemmin johtamisen osa-alueisiin. Tulisikin miettiä onko aina välttämätöntä esimiehen osallistua yhteisiin palavereihin vaan voisiko nämäkin tarpeen tullen hoitaa työyhteisön jäsenet keskenään nimetyn ”puheenjohtajan/sihteerin” vetämänä.

Työyksiköiden välistä viestintää ja yhteistyötä voitaisiin pyrkiä kehittämään ja helpottamaan esimerkiksi yhteisien säännöllisten palavereiden avulla. Palavereiden avulla opittaisiin tuntemaan toisen työyhteisön toimintaa, ihmisiä sekä ymmärtämään asioita, jotka saattavat toisesta yksiköstä katsottuna näyttää aivan toiselta. Yhteistyöllä päästäisiin myös mahdollisista pelkotiloista esiin, jotka saattavat vaikeuttaa viestintää ja yhteistyötä eri yksiköiden välillä. Aina ei riitä pelkästään se, että esimies tuo viestiä toisen yksikön esimieheltä ja jos näin toimitaan jatkuvasti, saattaa viestin sisältö jäädä merkityksettömäksi tai saada aikaan erilaisen näkemyksen kuin silloin, kun näitä käsiteltäisiin yhdessä.

Palautteen antamista ja vuorovaikutusta työyhteisöissä voitaisiin lähteä kehittämään joko ulkopuolisen kouluttajan kautta tai aloittaa pienistä asioista itse harjoittelemalla. Työyhteisöt voisivat pitää teemaviikkoja, joissa jokaisen tulisi osallistua niin positiivisen kuin rakentavan palautteen antamiseen. Palautteita voitaisiin kerätä yhteen ja käydä läpi yhteisissä kokouksissa ja keskustella siitä minkälaisia ajatuksia ja tunteita palautteen antaminen tai vastaanottaminen on saanut aikaan ja onko siitä ollut vaikutusta yksilöön tai työyhteisön toimintaan. Esimies pystyy omalla toiminnallaan luomaan myös palautteen antamiseen sekä vuorovaikutukseen kulttuurin, joten myös esimiesten olisi hyvä vahvistaa omaa osaamistaan. Esimieskoulutuksien yhteydessä tulisi panostaa vuorovaikutustaitoihin sekä palautteen antamisen merkitykseen. Ainoastaan kehityskeskusteluissa annettu palaute ei riitä pitämään yllä palaute- ja vuorovaikutuskulttuuria.

Esimesviestintä ja esimiehen vuorovaikutus ovat isossa roolissa, kun puhutaan koko työyhteisön viestintäilmapiiristä ja –kulttuurista. Esimiehille tulisi saada enemmän monipuolista osaamista ja konkreettisia keinoja toteuttaa laadukasta työyhteisöviestintää. Koko organisaatiossa tulisikin panostaa esimieskoulutuksissa enemmänkin johtamistaidolliseen kuin jaettavan tietosisällön puoleen. Esimiehille tulisi laatia omaan osaamiseen liittyen kehityssuunnitelma, joka koostuisi esimiesviestintään tarvittavista henkilökohtaisista ominaisuuksista, kuten esimerkiksi tunneälystä, vuorovaikutustaidoista, kuuntelemisen taidosta ja miten palavereita viedään taidolla eteenpäin. Itse viestintään liittyen esimiehille tulisi rakentaa selkeä koulutuspaketti siitä, miten viestitään selkeästi, miten pystytään rajaamaan viestistä

kuulijalle tärkein asia, miten vaikeidenkin asioiden keskellä ollaan avoimia ja rehellisiä ja miten saadaan viestinnästä enemmän dialogista kuin monologista.

Työntekijöille olisi tärkeää järjestää säännöllisin väliajoin yhteisiä vapaamuotoisempia sekä virallisia koulutuspäiviä, joiden avulla saataisiin lisättyä yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä vuorovaikutusta ja päästäisiin irti työn arjesta. Kolmivuorotyö sinällään haastaa sen, että kaikkia on vaikea saada yhtä aikaa paikalle, mutta tässä olisikin hyvä yrittää hyödyntää sijaisia ja toisen yksikön työntekijöitä. Koulutuspäivät voitaisiin rakentaa enenevässä määrin sisällöltään pois siitä arkipäivän tekemisestä ja panostaa aihealueisiin, joilla voitaisiin kehittää enemmän me-henkeä, työssä jaksamista sekä sitä, miten itseään johdetaan.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYPro

Aula, P. 2008. Kivi vai katedraali. Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infor.

Carriere, J. & Bourque, C. 2008. The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. Career development international. Vol. 14, No 1., 29-29, 2009. Viitattu 18.3.2017. <https://jamk.fi/kirjasto, Janet, Emerald>.

Eisenberg, E., Goodall, H.L. & Trethewey, A. 2010. Organizational communication: Balancing Creativity and Constraint. 6. uud.p. Boston: Bedford St. Martins.

Eloniemi, P. 2015. Jokaisella on vastuu. Pro gradu. Vaasan yliopisto, henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma. Viitattu 15.8.2017. <https://www.tritonia.fi/fi/e-opin-naytteet/tiivistelma/6401/%22Jokaisella+on+vastuu.%22Ty%C3%B6yhteis%C3%B6viestint%C3%A4%C3%A4+OP+Kokkolassa>

Eskola, J. & Suoranta, J. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 1998. Tampere: Vastapaino.

Ground Communications. 2016. Menestyvä johtaja -kyselyraportti. Viitattu 14.3.2017. <http://www.ground.fi/wp-content/plugins/email-before-download/download.php?dl=4a6af4e15e8ac4683f6f573d079609d5>

Grunig, J. 1992. Excellence in public relations and communication management. Hillsdale New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Hagerlund, T. & Kaukopuro-Klemetti, H. 2013. Työyhteisö viestii, jotta olisi olemassa. Helsinki: Kuntaliitto.

Harju, A. 2007. Palauteprosessin merkitys esimiestyössä, esimiehille. Pro gradu. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos. Viitattu 18.8.2017. <https://uta32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/78706/gradu02313.pdf?sequence=1>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud.p. Helsinki: Tammi.

Huotari, M-L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä. 1. uud.p. Helsinki: WSOY.

Ikävalko, E. 1999. Käytännön tiedottaminen. Yhteisöviestinnän käsikirja. 4. p. Helsinki: Inforviestintä.

- Joensuu, H. 2006. Kaksi kuvaa työntekijästä. Sisäisen viestin opit ja postmoderni näkökulma. Viitattu 22.3.2017. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13435/9513926540.pdf?se>
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Helsinki: WSOYpro.
- Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uud.p. Helsinki: Infor.
- Juholin, E. 2013. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. 2. uud.p. Helsinki: Infor.
- Järvinen, P. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Talentum.
- Kalla, H. 2006. Integrated internal communications in the multinational corporation. Helsinki: Helsinki School of economics. Viitattu 13.3.2017. <http://epub.lib.aalto.fi/pdf/diss/a280.pdf>
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 111. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 176. Suomen Yliopistopaino Oy.
- Kauppila, R. 2000. Vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot. 2. p. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Korhonen, R. & Rajala, R. 2011. Viestinnän prosessointi. Helsinki: Talentum.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. 2005. Tampere: Vastapaino.
- Kunelius, R. 2004. Viestinnän vallassa. Johdatus joukkoviestinnän kysymyksiin. 5.-6. p. Helsinki: WSOY.
- Kylänpää, E., Piirainen, E. & Äikäs-Inha, L. 1998. Suullinen yhteisöviestintä. Tampere: MacLaser.
- Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Repo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. 2. uud.p. Helsinki: Sanoma Pro.
- Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 3. uud.p. Helsinki: International Methelp.
- Mattila, M. 2013. ”Liika kiittäminen voi johtaa palautteen inflaatioon”. Pro gradu. Tampereen yliopisto, viestinnän, median ja teatterin yksikkö. Viitattu 18.8.2017.

<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/84972/gradu07029.pdf?sequence=1>

Nobile, J., McCormick, J., & Hoekman, K. 2012. Organizational communication and occupational stress in Australian Catholic primary schools. *Journal of Educational administration*, Vol. 51, No. 6, 744-767, 2013. Viitattu 18.3.2017. <https://jamk.fi/kirjasto, Janet, Emerald>.

Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L., & Bordi, L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jaksamisen keinona. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu. Viitattu 18.8.2017. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/TSRloppuraportti.pdf>

Nyystilä, J. 2007. Esimiesten vuorovaikutusosaaminen. Pro gradu. Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos. Viitattu 18.8.2017. https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/11242/URN_NBN_fi_jyu-2007229.pdf?sequence=1

Pace, R. & Faules, D. 1994. Organizational communication. 3. p. New Jersey: A Paramount communication company

Pihlajalinna. 2016a. Viitattu 17.3.2017. <http://www.pihlajalinna.fi/fi/Tietoa-meista>

Pihlajalinna. 2016b. Viitattu 17.3.2017. <http://www.pihlajalinna.fi/fi/Kunnille/Kunta-toiminta/Sairaala--ja-terveysasemaulkoistukset/Jokilaakson-sairaala-ja-Jamsan-terveysasemat>

Puro, J. 2003. Työviestinnän kipupisteet, hallinta ja ratkaisut. Helsinki: Inforviestintä.

Puro, J. 2004. Onnistu viestinnässä. Helsinki: WSOY.

Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat – Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO.

Saarinen, J. 2014. Palautteen avulla parempaan työilmapiiriin – Case SSO:n Sale pienmyymälät. Opinnäytetyö. Laurea ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 14.8.2017. <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/74931/ONTjulkaisuversio.pdf;jsessionid=491A40C7D7818C8D30A5735457841390?sequence=1>

Sairaanhoitajat. 2017. Sairaanhoitajien työtyytyväisyys on yhteydessä korkeatasoiseen hoidon laatuun. Viitattu 16.8.2017. <https://sairaanhoitajat.fi/2017/sairaanhoitajien-tyotyytyvaisyys-yhteydessa-korkeatasoiseen-hoidon-laatuun/>

Saloniemi, M. 2012. Osastonhoitajan työssä tarvittava osaaminen. Opinnäytetyö YAMK. Turun ammattikorkeakoulu, kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Viitattu 15.8.2017. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/43955/Saloniemi_Marketta.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.

Tilastokeskus. 2017. Työolotutkimus. Viitattu 15.3.2017.

<http://www.stat.fi/meta/til/tyoolot.html>.

Terho, S. 2012. Esimiesviestinnän merkitys alaisen työhyvinvoinnille – Vuorovaikutus motivaation ja sitoutumisen edistäjänä. Tampereen yliopisto, johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen. Viitattu 15.8.2017. <http://www.simoterho.com/toimiiko/kandiVALMISsimoterho.pdf>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10. uud.p. Helsinki: Tammi.

Työn tuuli. 1/2011. Viitattu 23.8.2017. http://blogit.jao.fi/pegosus/wp-content/uploads/sites/94/2013/11/Pentti_Sydanmaanlakka_TyonTuuli_1-2011.pdf

Työturvallisuuskeskus. 2016. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. 2.uud.p. Viitattu 20.3.2017. http://ttk.fi/files/5128/TTK_Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2016.pdf

Työturvallisuuslaitos. 2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. Viitattu 20.3.2017. <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia/>

Valppu, S. 2013. Lähiesimies muutoksen viestijänä monikuntaliitoksessa – case uusi Oulu. Pro gradu. Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Viitattu 22.3.2017. <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/60927/Valppu.Sari.pdf?sequence=2>

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uud.p. Jyväskylä: PS kustannus.

Welch, M. & Jackson, P. 2007. Rethinking internal communication: a stakeholder approach. Corporate communication An International Journal, Vol 12, No. 2, 177-198, 2007. Viitattu 22.3.2017. <https://jamk.fi/kirjasto, Janet, Emerald>.

Wiio, O. 1978. Contingencies of organizational communication: studies in organization and organizational communication. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja, B30.

Wiio, O. 1989. Viestinnän perusteet. 5. uud.p. Espoo: W&G.

Wiio, O. 1994. Johdatus viestintään. 6. uud.p. Helsinki: Weilin+Göös.

Wirpi, R. 2012. Kuunnellaan ja tullaan kuuluksi. Pro gradu. Jyväskylän yliopisto, Viestintätieteiden laitos. Viitattu 22.3.2017. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/37711/URN%3ANBN%3Afi%3Aju-201204201561.pdf?sequence=1>

Yksi elämä. 2017. Työ syö meitä -tutkimus. Viitattu 20.3.2017. <https://www.yksielama.fi/-/tyo-syo-meita>

Åberg, L. 1996. Viestintä tuloksen tekijä. 7. p. Helsinki: Inforviestintä.

Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Helsinki: Inforviestintä.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Teema 1. Nykytila

Mikä on viestinnän ja tiedonkulun nykytila työyhteisössänne? (*vertikaalinen / *horisontaalinen)

Miten viestintää tällä hetkellä toteutetaan? (*vertikaalinen /* horisontaalinen)

Minkälaisia asioita työyhteisössä viestitään, virallinen / epävirallinen? (puskaradiot?)

Saatko riittävästi tietoa ja tarpeen vaatiessa sitä helposti lisää?

Miten voit itse vaikuttaa oman työyhteisösi viestintään?

Onko työyhteisössä/työyksiköiden välillä helppo viestiä? (tasapuolisuus, uskallus)

Teema 2. Käytänteet

Minkälaisia käytänteitä viestintään on kehitetty / käytetty, esimerkkejä käytänteistä

Muistuu mieleen/onko kokemusta tilanteista, jossa toimittiin huonosti/epäonnistuttiin, ja miten se korjattiin/muutettiin?

Mitä käytänteitä pitäisi ottaa käyttöön?

Teema 3. Haasteet

Mitkä ovat viestinnän ja tiedonkulun ongelmat/haasteet?

Mitä vaikutuksia viestinnän ja tiedonkulun ongelmilla ja haasteilla on ollut työyhteisöön ja sen toimintaan? Yksilötasolla ongelmien vaikutus?

Minkälaisia ristiriitoja viestinnässä ja tiedonkulussa esiintyy työyhteisö vs. konsernin yleinen viestintä?

Voidaanko viestinnän ongelmia ja haasteita ennakoida ja jos voidaan, miten?

Teema 4. Onnistumiset

Minkälaisia onnistumisia työyhteisössä olette kokeneet viestinnässä ja tiedonkulussa, esimerkkejä tilanteista?

Mitkä tekijät vaikuttavat viestinnän ja tiedonkulun onnistumiseen ja miten niitä voitaisiin työyhteisössä kehittää?

Minkälaisia tunteita onnistuminen saa aikaan? (itselle, työyhteisölle, toiminnalle, ilmapiiirille jne.)?

Liite 2. Haastattelukutsu (yksilöhaastattelu)

Haastattelukutsu

Opiskelen Jyväskylän ammattikorkeakoulussa ylempää tradenomin AMK-tutkintoa yrittäjyys- ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa. Opintojeni lopputyön teen Jokilaakson Terveydelle. Lopputyöni aihe on ”organisaatioviestintä ja tiedonkulku kolmivuorotyötä tekevässä työyhteisössä”. Teemahaastattelulla on tarkoitus selvittää viestinnän ja tiedonkulun nykytilaa, käytänteitä, haasteita ja onnistumisia käytännönesimerkkien sekä olemassa olevien toimintamallien kautta.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kolmivuorotyötä tekevän työyhteisön viestinnän ja tiedonkulun haasteet sekä ongelmakohdat ja löytää mahdolliset kehittämiskohteet.

Tutkimustani varten olen valinnut sinut haastateltavaksi kasvokkain tapahtuvaan haastatteluun. Haastattelut suoritetaan Jokilaakson sairaalan hallinnon neuvotteluhuoneessa ja ajankohta haastattelulle voidaan sopia sinulle parhaiten sopivimpaan aikaan. Tutkimusta varten on saatu toimeksiantajalta tutkimuslupa, joten haastattelu voidaan suorittaa myös työajalla. Haastattelun kesto on noin 1 tunti ja haastattelu nauhoitetaan. Tutkimusaineisto on luottamuksellista ja tutkimuksessa ei mainita haastateltavia nimeltä ja haastateltava ei ole muiltakaan osin tunnistettavissa. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista.

Toivon, että kiinnostuit ja haluat olla osa tutkimustani. Haastattelun kautta pääset vaikuttamaan ja tuot minulle arvokasta tietoa tutkimukseeni. Olethan minuun yhteydessä haastatteluajan sopimisesta.

Kiitos jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin

Salla-Maria Ahonen

salla-maria.ahonen@jokilaaksonterveys.fi

040 165 0333

Liite 3. Haastattelukutsu (ryhmähaastattelu)

Ryhmähaastattelukutsu

Opiskelen Jyväskylän ammattikorkeakoulussa ylempää tradenomin AMK-tutkintoa yrittäjyys- ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa. Opintojeni lopputyön teen Jokilaakson Terveydelle. Lopputyöni aihe on ”organisaatioviestintä ja tiedonkulkukolmivuorotyötä tekevässä työyhteisössä”. Teemahaastattelulla on tarkoitus selvittää viestinnän ja tiedonkulun nykytilaa, käytänteitä, haasteita ja onnistumisia käytännönesimerkkien sekä olemassa olevien toimintamallien kautta.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kolmivuorotyötä tekevän työyhteisön viestinnän ja tiedonkulun haasteet sekä ongelmakohdat ja löytää mahdolliset kehittämiskohteet.

Tutkimustani varten olen valinnut sinut haastateltavaksi kasvokkain tapahtuvaan ryhmähaastatteluun, johon osallistuu yhtäaikaisesti sinun lisäksi 3 muuta haastateltavaa. Haastattelu suoritetaan Jokilaakson sairaalan hallinnon neuvotteluhuoneessa. Tutkimusta varten on saatu toimeksiantajalta tutkimuslupa, joten haastattelu voidaan suorittaa työajalla. Haastattelun kesto on noin 1-2 tuntia ja haastattelu nauhoitetaan. Tutkimusaineisto on luottamuksellista ja tutkimuksessa ei mainita haastateltavia nimeltä ja haastateltavat eivät ole muiltakaan osin tunnistettavissa. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista.

Toivon, että kiinnostuit ja haluat olla osa tutkimustani. Haastattelun kautta pääset vaikuttamaan ja tuot minulle arvokasta tietoa tutkimukseeni. Olethan minuun yhteydessä haastatteluajan sopimisesta.

Kiitos jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin

Salla-Maria Ahonen

salla-maria.ahonen@jokilaaksonterveys.fi

040 165 0333