

Opinnäytetyö (YAMK)

Terveys ja hyvinvointi

Terveyden edistäminen

2020

Silja Myllyniemi

TYKSIN KUVANTAMISEN TOIMIALUEEN VIESTINNÄN KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Silja Myllyniemi

TYKSIN KUVANTAMISEN TOIMIALUEEN VIESTINNÄN KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Viestintä on vuorovaikutusta, joka kuuluu päivittäiseen työhön ja koskettaa kaikkia. Viestinnän avulla työlle luodaan edellytykset sekä vahvistetaan yhteisöllisyyttä ja kulttuuria. Työyhteisöviestintä tarkoittaa organisaation sisäistä viestintää ja sitä tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseen, työiloon synnyttämiseen ja työhön sitoutumiseen.

Turun yliopistollisen keskussairaalan (Tyks) Kuvantamisen toimialue (T11) on uusi ja vuoden 2019 työhyvinvointikyselyn tulokset toivat esiin tarpeen työyhteisöviestinnän kehittämiseen. Kehittämisprojektin tavoitteena oli työyhteisöviestinnän kehittäminen toimialueella T11. Kehittämisprojekti toteutettiin kartoittamalla toimialueella T11 käytössä olevat työyhteisöviestinnän kanavat, niiden toimivuus ja kehittämismahdollisuudet sekä henkilöstön näkemys hyvästä viestinnästä. Aineiston keruu toteutettiin työpajatyöskentelyn avulla Aivoriihi- ja Learning cafe -menetelmiä hyödyntäen. Tiedonhaun pohjalta muodostettiin kehittämisprojektin aihetta tukeva teoriaosuus.

Kehittämisprojektin tulosten mukaan toimialueen T11 työyhteisöviestintään kaivataan lisää vuorovaikutusta ja avoimuutta sekä yhtenäistämistä ja tiedonkulun parantamista. Lisäksi sähköpostin kuormittavuutta tulisi vähentää. Kehittämisprojektin tuotoksena syntyi viestinnän kehittämissuunnitelma sekä ”Hyvän viestinnän kriteerit” -huoneentaulu, jonka tarkoituksena on herättää henkilöstö ajattelemaan viestinnän moninaisuutta ja omaa viestintäkäyttämistään.

Toimialueen T11 työyhteisöviestinnän käytäntöjä voidaan kehittää luomalla viestintäsuunnitelma. Tiedonkulkua voidaan parantaa ja sähköpostin kuormittavuutta vähentää hyödyntämällä Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin sisäisessä intranetissä (Santra) olevan toimialueen T11 sivuston täyttä potentiaalia. Tämä kuitenkin edellyttää, että henkilöstö saadaan käyttämään sivustoa aktiivisesti. Avoimuutta ja vuorovaikutusta voidaan parantaa luomalla toimialueella T11 yhteinen keskustelupalsta, joka mahdollistaa viestinnän horisontaalisesti ja vertikaalisesti sekä ylhäältä alaspäin että alhaalta ylöspäin. Kehittämisprojektin vaikutus työhyvinvointiin voidaan nähdä vasta pitkällä aikavälillä.

ASIASANAT:

työhyvinvointi, työyhteisöviestintä, viestintä, vuorovaikutus

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Health and Well-being | Health Promotion

2020 | 61+16

Silja Myllyniemi

COMMUNICATION DEVELOPMENT PLAN FOR TYKS'S DIVISION OF MEDICAL IMAGING

Communication is an interaction that is part of daily work and affects everyone. Communication creates the conditions for work and strengthens community and culture. Work community communication means communication within the organization and is needed to achieve goals, create work joy and commitment to work.

Division of Medical Imaging (T11) in Turku University Hospital (Tyks) is new and the results of the 2019 occupational well-being survey highlighted the need to develop work community communication. The aim of the development project was to develop work community communication in the T11. The development project was carried out by surveying the work community communication channels used in T11, their functionality and development opportunities, as well as the staff's view of good communication. The data collection was carried out through workshops using the Brainstorming and Learning cafe methods. On the basis of the information retrieval, a theoretical part supporting the topic of the development project was formed.

According to the results of the development project, T11 needs more interaction and transparency as well as unification and improved information flow. In addition, the workload of e-mail should be reduced. The output of the development project was a development plan and a "Criteria for good communication" poster, the purpose of which is to generate the staff to think about the diversity of communication and their own communication behavior.

Work community communication practices in T11 can be developed by creating a communication plan. The flow of information and the workload of e-mail can be improved by utilizing the full potential of the T11 site on the internal intranet (Santra) of the Hospital District of Southwest Finland. However, this requires that staff uses the site more actively. Transparency and interaction can be improved by creating a common discussion board at this T11 site, which allows communication horizontally and vertically both from top to bottom and from bottom to top. The impact of a project on well-being at work can only be seen in the long term.

KEYWORDS:

communication, interaction, well-being at work, work community

SISÄLTÖ

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO	7
1 JOHDANTO	8
2 KEHITTÄMISPROJEKTIN KUVAUS	9
2.1 Toimintaympäristö ja projektiorganisaatio	9
2.2 Kehittämiprojektin tarve, tavoite ja tuotos	10
3 VIESTINTÄ	12
3.1 Viestinnän määritelmä	12
3.2 Hyvä viestintä	12
3.3 Viestintäkanavat	14
3.3.1 Kasvokkain viestintä	14
3.3.2 Sähköinen viestintä	17
3.3.3 Painettu viestintä	20
3.4 Yhteenveto	21
4 TYÖYHTEISÖVIESTINTÄ	22
4.1 Työyhteisöviestinnän määritelmä	22
4.2 Työyhteisöviestinnän haasteet	22
4.3 Työyhteisöviestinnän kehittäminen	23
4.3.1 Viestintästrategia ja -suunnitelma	25
4.4 Työyhteisöviestinnän vaikutus työhyvinvointiin	26
4.5 Yhteenveto	27
5 KEHITTÄMISPROJEKTIN TOTEUTUS	29
5.1 Kehittämiprojektin eteneminen ja aikataulu	29
5.2 Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa	31
5.3 Tiedonhankinta- ja kehittämismenetelmät	32
5.4 Työpajatyöskentelyt	34
5.4.1 Viestintäkanavat ja niiden käyttö	34
5.4.2 Kasvokkain viestintä ja sähköinen viestintä	35
5.4.3 Hyvän viestinnän kriteerit	36
6 TULOKSET JA TUOTOKSET	38

6.1 Viestintäkanavat	38
6.1.1 Kasvokkain viestintä	38
6.1.2 Sähköinen viestintä	42
6.1.3 Painettu viestintä	46
6.2 Hyvä viestintä	47
7 POHDINTA JA ARVIOINTI	50
7.1 Kehittämiprojektin tavoitteiden saavuttaminen	50
7.2 Projektiorganisaatio	51
7.3 Eettisyys ja luotettavuus	52
8 YHTEENVETO	53
8.1 Sähköposti ja toimialueen T11 sivusto Santrassa	53
8.2 Keskustelupalsta	54
8.3 Viestintäsuunnitelma	55
8.4 Hyvän viestinnän kriteerit -huoneentaulu	56
8.5 Viestintätyöryhmä	57
LÄHTEET	58

LIITTEET

Liite 1. Toimialueella T11 käytössä olevat työyhteisöviestinnän kanavat.

Liite 2. Hyvän viestinnän kriteerit -huoneentaulu.

Liite 3. Viestintäkanavat ja niiden käyttö -työpajan suunnittelu- ja arviointimatriisi.

Liite 4. Kasvokkain viestintä ja sähköinen viestintä -työpajan suunnittelu- ja arviointimatriisi.

Liite 5. Hyvän viestinnän kriteerit -työpajan suunnittelu- ja arviointimatriisi.

Liite 6. Projektiryhmän osallistujahakuilmoitus.

KUVIOT

Kuvio 1. Kehittämiprojektin eteneminen.	29
Kuvio 2. Toimialueen T11 kasvokkain viestintään käytettäviä viestintäkanavia.	39
Kuvio 3. Toimialueen T11 sähköiseen viestintään käytettäviä viestintäkanavia.	43
Kuvio 4. Toimialueen T11 painettuun viestintään käytettäviä viestintäkanavia.	47

TAULUKOT

Taulukko 1. Toimialueen T11 kasvokkain viestinnän kehittämis ehdotukset.	42
Taulukko 2. Toimialueen T11 sähköisen viestinnän kehittämis ehdotukset.	46
Taulukko 3. Keskeiset työyhteisöviestinnän kehittämis ehdotukset toimialueella T11.	57

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO

Santra	Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin sisäinen intranet
Toimialue T11	Tyksin Kuvantamisen toimialue
Tyks	Turun yliopistollinen keskussairaala
VSSH	Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri

1 JOHDANTO

Työyhteisöviestintä eli organisaation sisäinen viestintä luo perustan kaikelle toiminnalle (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 14). Laadukas työyhteisöviestintä parantaa työhyvinvointia ja työhön sitoutumista. Tehoton työyhteisöviestintä puolestaan lisää työntekijöiden stressiä ja sitä kautta sairauspoissaoloja. (TTK 2016, 7.) Onnistunut työyhteisöviestintä edellyttää avointa ja vuorovaikutuksellista viestintäkulttuuria (Juholin 2017, 42). Turun yliopistollisen keskussairaalan (Tyks) Kuvantamisen toimialueen (T11) viestinnän tavoitteita ovat avoin keskustelu ja tiedonkulku sekä läpinäkyvä päätöksenteko (Strategiakartta 2019).

Tämän kehittämisprojektin tarve nousi esiin vuonna 2019, kun henkilöstö ilmaisi työhyvinvointikyselyssä, ettei henkilöstöllä ole riittävästi mahdollisuuksia osallistua toiminnan kehittämiseen, eikä henkilöstö saa tarpeeksi tietoa johdon päätösten perusteista. Kehittämisprojektin tavoitteena oli toimialueen T11 työyhteisöviestinnän kehittäminen erilaisia tiedonkeruu- ja kehittämismenetelmiä hyödyntäen. Kehittämisprojektin tehtävänä oli selvittää, miten tieto kulkee toimialueen T11 sisällä ja, miten tiedonkulkua voisi parantaa ja yhtenäistää. Kehittämisprojektin aikana luotiin ”Hyvän viestinnän kriteerit” -huoneentaulu toimialueen T11 käyttöön. Tuotoksena syntyi viestinnän kehittämissuunnitelma, jonka sisältämää tietoa ja materiaalia voidaan hyödyntää toimialueen T11 viestintäsuunnitelmassa ja viestinnän käytäntöjen kehittämisen suunnittelussa.

Kehittämisprojektin kirjallisessa osiossa kuvaillaan aluksi kehittämisprojektin projektiorganisaatio ja toimintaympäristö eli toimialue T11 sekä kehittämisprojektin tarve, tavoite ja tarkoitus. Seuraavissa kappaleissa avataan viestintää ja työyhteisöviestintää käsitteinä sekä esitellään niihin liittyviä osa-alueita. Kirjallisen osion lopussa kerrotaan kehittämisprojektin toteutuksesta, käytetyistä menetelmistä ja tuloksista. Viimeisenä arvioidaan kehittämisprojektin onnistumista ja pohditaan työyhteisöviestinnän kehittämisehdotuksia.

2 KEHITTÄMISPROJEKTIN KUVAUS

2.1 Toimintaympäristö ja projektiorganisaatio

Kehittämiprojekti toteutetaan tietyssä toimintaympäristössä ja sen tavoitteena on jonkin olemassa olevan asiantilan tai toiminnan muuttaminen (Salonen ym. 2017, 34). Suunnitelmallisuus ja yhdessä sovitut säännöt ohjaavat syklisesti eri työvaiheista toiseen etenevää kehittämiprojektia ja se vaatii onnistuakseen sitoutumista sekä yhteistä ymmärrystä kehitettävästä kohteesta. Kehittämiprojekti perustuu osallisuuteen, tasavertaisuuteen ja yhteisölliseen työskentelyyn, joka mahdollistaa uuden oppimisen. (Salonen ym. 2017, 29, 33.)

Tämä kehittämiprojekti toteutettiin Tyksin Kuvantamisen toimialueelle (T11), joka muodostettiin vuoden 2018 alussa osana Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin (VSSH) suurta organisaatiomuutosta. Organisaatiomuutoksessa Tyks-Sapa-liikelaitos ja Psykiatrian tulosalue siirtyivät osaksi Turun yliopistollisen keskussairaalan (Tyks) tulosaluetta ja tällöin Tyks-Sapa-liikelaitoksesta muodostettiin Tyksiin kaksi uutta toimialuetta, joista toinen on Kuvantamisen toimialue (T11) ja toinen Laboratoriotoimialue. Tyks-Sapaan kuulunut Kliininen farmakologia liitettiin Varsinais-Suomen Lääkehuollon tulosalueeseen ja Välinehuolto Tyksin Asiantuntijapalveluihin. (VSSH 2019a.)

Toimialueen T11 vastuualueisiin kuuluvat Kliininen fysiologia, isotooppi- ja PET-tutkimukset (Klip), Kliininen neurofysiologia (KNF) ja Radiologia. Lisäksi toimialueeseen kuuluu Lääketieteellisen fysiikan palveluyksikkö. (VSSH 2019b.) Toimialueella T11 on useita eri osastoja, jotka ovat maantieteellisesti hajallaan ja joissa on yhteensä noin 400 työntekijää. Toimintaa on Kantasairaalassa sekä radiologian osalta Dentaliassa, Turunmaan sairaalassa, Tyksin Kirurgisessa sairaalassa sekä Loimaan, Raision, Salon ja Uudenkaupungin röntgenissä. (VSSH 2019c.)

Kehittämiprojektin pohjana toimi tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan kolmikantamalli (Ahonen 2015, 14). Kehittämiprojektin projektipäällikkönä toimi Turun ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelija, joka työskentelee toimialueeseen T11 kuuluvalla Kliinisen fysiologian osastolla. Projektipäällikköä tuki ja ohjasi työelämämentori sekä Turun ammattikorkeakoulun puolelta opettajatuutori.

Projektiorganisaatioon kuuluivat lisäksi ohjaus- ja projektiryhmä. Ohjausryhmän tehtävänä oli ohjata ja arvioida kehittämisprojektin etenemistä. Ohjausryhmään kuuluivat toimialueen T11 johtaja, ylihoitaja ja johdon sihteeri. Projektiryhmän tehtävänä oli osallistua nykytilanteen kartoitukseen, kehittämismahdollisuuksien ideoimiseen sekä hyvän viestinnän kriteerien määrittämiseen. Projektiryhmään kuului yhdeksän toimialueen T11 henkilöstön edustajaa, joista yksi toimii osastonhoitajana, kaksi apulaisosastonhoitajana, kaksi röntgenhoitajana, kaksi osastosihteerinä, yksi laboratoriohoitajana ja yksi viestintäkoordinaattorina.

2.2 Kehittämisprojektin tarve, tavoite ja tuotos

Kehittämisprojekti lähtee liikkeelle nykykäytännön kehittämistarpeiden tunnistamisesta (Salonen 2012, 52). Toimialueen T11 strategiaan painopisteisiin on henkilöstön osalta kirjattu viestinnän tavoitteiksi positiivinen avoimuus, avoin keskustelu ja tiedonkulku sekä läpinäkyvä päätöksenteko (Strategiakartta 2019). VSSHP:n vuoden 2019 työhyvinvointikyselyssä sekä toimialueen T11 johdon osastokierroilla henkilöstö toi esille kokevansa, ettei henkilöstöllä ole riittävästi mahdollisuuksia osallistua toiminnan kehittämiseen, eikä henkilöstö saa tarpeeksi tietoa johdon päätösten perusteista. Tämä nosti esille tarpeen työyhteisöviestinnän kehittämiseen toimialueella T11.

Kehittämisprojektin tarkoituksena on tuottaa jotain käyttökelpoista, hyödyllistä, uutta ja työyhteisöön lisäarvoa antavaa (Salonen 2012, 28). Tämän kehittämisprojektin lähtötilanteessa tiedettiin, että toimialueen T11 kehittämiskohteita ovat ainakin tiedon hajanaisuus, osastojen keskinäinen tiedonjakaminen ja toimialueen T11 sivuston vähäinen käyttö Santrassa. Näin uudella toimialueella ei myöskään ole vielä viestintäsuunnitelmaa, eivätkä kaikki viestintäkäytännöt ole vakiintuneet. Kehittämisprojektin tavoitteeksi muodostui työyhteisöviestinnän kehittäminen toimialueella T11. Tehtävänä oli selvittää, miten tieto kulkee toimialueen T11 sisällä ja, miten tiedonkulkua voisi parantaa ja yhteistä.

Aihetta lähestyttiin kolmen kysymyksen kautta:

1. Mitä työyhteisöviestinnän kanavia toimialueella T11 on käytössä ja kuinka hyvin ne toimivat?
2. Miten työyhteisöviestintää voidaan kehittää?
3. Mikä on hyvää viestintää?

Kehittämiprojektissa hyödynnetään aikaisemman tutkimustiedon lisäksi tutkimuksellilla menetelmillä tuotettua tietoa (Salonen ym. 2017, 35). Yleensä uuden tiedon lisäksi tuotoksena syntyy jotain konkreettista, kuten kuvaus, ohje tai malli (Salonen 2012, 25, 28). Tässä kehittämiprojektissa tiedonhaun pohjalta muodostettiin kehittämiprojektin aihetta tukeva teoriaosuus ja uutta tietoa tuotettiin erilaisia tiedonkeruu- ja kehittämismenetelmiä hyödyntäen.

Kehittämiprojektin tuotoksena syntyi viestinnän kehittämissuunnitelma, jonka sisältä-mää tietoa ja materiaalia voidaan hyödyntää toimialueen T11 viestintäsuunnitelmassa ja viestinnän käytäntöjen kehittämisen suunnittelussa. Kehittämissuunnitelmalla pyritään vaikuttamaan myös työhyvinvointiin. Vaikutukset työhyvinvointiin voidaan nähdä kuitenkin vasta pitkällä aikavälillä. Kehittämiprojektin aikana luotiin ”Hyvän viestinnän kriteerit” -huoneentaulu, jonka tarkoituksena on herättää henkilöstö ajattelemaan viestinnän moninaisuutta ja omaa viestintäkäyttäytymistään.

3 VIESTINTÄ

3.1 Viestinnän määritelmä

Viestintä on vuorovaikutusta, jossa vähintään kaksi ihmistä osallistuu, tuottaa, jakaa ja tulkitsee viestien merkitystä yhdessä (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 11). Vuorovaikutuksessa viestitään sekä sanallisesti että sanattomasti. Sanallisessa viestinnässä käytetään sanoja puheessa tai kirjoituksessa. Sanattomassa viestinnässä välitetään viestejä esimerkiksi eleiden, liikkeiden tai ilmeiden kautta. Viestintään liittyy siis viestien välittäminen sekä tiedostaen että tiedostamatta. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 11.)

Vuorovaikutukseen pyrkivässä viestinnässä on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, kenelle ja miksi viestimme. Kohderyhmä vaikuttaa viestintäkanavan valintaan, viestin sisältöön, näkökulmaan, rajaukseen, tyyliin ja sävyyn. Näillä kaikilla on merkitystä viestin vaikuttavuuden kannalta. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 12; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 14.) Vuorovaikutuksellisen viestinnän avulla saadaan selville eri tahojen näkemykset ja odotukset, ja pystytään vastaamaan niihin. Sen avulla voidaan myös vaikuttaa eri tahojen tietoihin, asenteisiin, uskomuksiin, käyttäytymiseen ja tapaan toimia. Keskinäinen vuorovaikutus onkin paras tapa oppia ja kehittyä. (TTK 2016, 4.)

Viestintä kuuluu päivittäiseen työhön ja se koskettaa kaikkia (Metsäaho 2013, 9). Viestintä luo edellytykset työlle sekä vahvistaa yhteisöllisyyttä ja kulttuuria (Juholin 2013, 23). Siksi viestintätaidot eli se, miten ilmaisee itseään selkeästi sekä suullisesti että kirjallisesti ja miten kuuntelee ja ymmärtää lukemaansa ovat olennainen osa ammattitaitoa (Honkala ym. 2012, 7). Organisaation toimintakyky ja maine muokkautuvat työyhteisön työn sekä viestinnän kautta (TTK 2016, 4).

3.2 Hyvä viestintä

Viestinnälle on olemassa eettiset ohjeet, joiden tarkoituksena on edistää hyvien toimintatapojen toteutumista (VEN 2020). Viestinnän eettiset ohjeet perustuvat ajatukseen, että vuorovaikutus ja viestintä ovat jokaisen organisaation keskeisiä tehtäviä ja niihin sisältyy neljä periaatetta: avoimuus ja vuorovaikutteisuus, rehellisyys, luotettavuus ja arvostus (Juholin 2017, 42). Viestinnän eettiset arvot ja periaatteet toimivat ankkureina, joiden ympärille organisaation viestinnän strategia on mahdollista rakentaa (Rydenfelt

2014). Esimerkiksi Valtionhallinnon viestinnän arvoiksi on määritetty: avoimuus, luotettavuus, tasapuolisuus, ymmärrettävyys, vuorovaikutteisuus ja palveluhenkisyys (VNK 2020). VSSHP on puolestaan määrittänyt viestinnän periaatteiksi avoimuuden, luotettavuuden, oikea-aikaisuuden, palvelevuuden, uudistuvuuden, vaikuttavuuden ja ymmärrettävyyden (VSSHP 2019d).

Juholin (2007) määritteli Työyhteisöviestintä 2010 -hankkeessa työyhteisöviestinnälle uuden agendan, joka muodostuu kuudesta osatekijästä. Osatekijät perustuvat työntekijöiden näkemyksiin siitä, millainen viestintä tukee parhaiten työskentelyä, työhyvinvointia ja organisaation uudistumista sekä menestystä (Juholin 2013, 180). Osatekijöitä ovat ajantasaisuus, isojen ja merkityksellisten asioiden käsittely vuorovaikutteisesti, tunnelma, osallisuus ja vaikuttaminen, yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen sekä työnantajamaine (Juholin 2013, 178).

Ajantasaisen tiedon tulee olla koko ajan sitä tarvitsevien saatavilla ja sen tuottamisen, jalostamisen, etsimisen sekä vaihtamisen roolit ja vastuut selvät. Isoista ja merkityksellisistä asioista tulee keskustella ja ymmärrys varmistaa. Niitä tulee käsitellä vuorovaikutteisesti niin, että erilaiset mielipiteet ja niiden esiintuominen on arvokasta. Tunnelman tulee olla rento ja arvostava, jotta uskalletaan tuoda esiin näkemyksiä ja kokemuksia sekä kysyä ja kyseenalaistaa. Osallisuus ja vaikuttaminen tulee mahdollistaa kaikille työyhteisön jäsenille niin pienissä kuin isoissakin asioissa. Työnantajamaine muokkautuu työyhteisön työn kautta ja toisaalta se heijastuu takaisin yksilöiden minäkuvaan, joka vahvistaa tai heikentää sitoutumista. (Juholin 2013, 178.)

Yhdessä oppimisen ja osaamisen jakamisen sekä siihen sisältyvän monisuuntaisen ja jatkuvan palautteen avulla tuetaan yksilön tai työyhteisön uudistumiskykyä sekä tulevien haasteiden ennakoimista ja niihin vastaamista (Juholin 2013, 178). Palaute kuuluu siis olennaisesti hyvään viestintään, sillä ilman palautetta emme tiedä, miten muut näkevät tai kokevat toimintamme (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 26).

Palautteen tarkoituksena on kuvata menneisyyttä ja vaikuttaa tulevaisuuteen eli palautteen vastaanottajan tulevaan käyttäytymiseen. Palautteen tulee aina liittyä käyttäytymiseen, ei koskaan ihmisen persoonaan, sillä vain käyttäytymiseen pystytään vaikuttamaan. Toisen persoonaan liittyvää näkemystä kutsutaan mielipiteeksi, ei palautteeksi. Toiselle voi toki saada aikaan hyvän mielen, jos sanoo myönteisen mielipiteen ääneen. Palautteen tavoitteena on auttaa toista ihmistä kehittymään, mutta se myös kuvastaa palautteen antajan tunteita. Palaute voi olla kannustavaa, jolloin se kertoo missä

palautteensaaja on onnistunut tai korjaavaa, jolloin se kertoo missä palautteensaaja on epäonnistunut. Hyvin annettu palaute ei ole tunteiden sumentamaa, eikä se koskaan moiti tai tuomitse. Oikeanlaisen palautteen antaminen ja vastaanottaminen mahdollistavat ensin oman ja sitten koko organisaation kehittymisen. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 26-27.)

3.3 Viestintäkanavat

Nykyään viestintä toteutuu yhä useammin erilaisilla viestintäfoorumeilla. Foorumi voi olla jokin fyysinen tila tai virtuaaliyhteisö. Keskeistä on, että viestintä tapahtuu siellä missä ihmiset kohtaavat. Tällainen verkostomainen tapa toimia on yhä yleisempää ja sitä käytetään usein perinteisten tapojen, kuten ilmoitustaulujen, tiedotteiden, lehtien ja sähköpostien sijaan. Nykyviestinnässä korostetaan yhteistyötä, jatkuvuutta, monisuuntaisuutta ja eri keinojen hyödyntämistä. (TTK 2016, 4.)

Työyhteisön koko ja toimipisteiden määrä sekä sijainti määrittävät, millaisia keinoja ja kanavia viestintään tarvitaan. Viestintäkanavien valintaan vaikuttaa myös se, millaista työtä tehdään ja missä. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 67.) Yksi tapa ryhmitellä viestintäkanavat on jakaa ne kasvokkain viestintään, sähköiseen viestintään ja painettuun viestintään (Juholin 2009, 170). Pekkola, Pedak & Aula (2013) tekemän OSVI-tutkimuksen mukaan työntekijät pitävät kasvokkain viestintää kaikkein tärkeimpänä viestintäkanavana. Viestintäkanavista heikoimpina pidetään muun muassa sähköpostia, intranettiä, tiedotteita, pöytäkirjoja ja ilmoitustauluja.

3.3.1 Kasvokkain viestintä

Kasvokkain viestintä on tässä hetkessä tapahtuvaa vuorovaikutusta eli keskustelua ja tiedonvaihdamta henkilöiden välillä kasvokkain (Juholin 2009, 170; Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 41). Kasvokkain viestinnän kanavia ovat esimerkiksi kehityskeskustelut, kokoukset, palaverit, tiedotustilaisuudet, neuvottelut ja käytäväkeskustelut (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 50). Kasvokkain viestintä mahdollistaa vuoropuhelun kahden tai useamman ihmisen välillä. Vuoropuhelun avulla työyhteisössä osallistetaan henkilökuntaa ja saadaan esiin erilaisia näkökulmia, joiden avulla sopeudutaan ja muutetaan todellisuutta. Vuoropuhelu ei kuitenkaan sovi joka tilanteeseen, vaan sen käyttö vaatii harkintaa. Kuuntelemisen taito ja organisaation kyky oppia kuullusta ovat

keskeinen osa vuoropuhelua. Henkilöstön on helpompi hyväksyä ei-toivotut päätökset, kun he saavat palautetta siitä, miten heidän näkökulmansa vaikuttivat päätöksentekoon. Epäselvät lupaukset ja puhuttuihin asioihin reagoimattomuus herättävät henkilöstössä epäluottamusta. (Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 41-42.) Tutkimusten mukaan vuoropuheluun perustuva viestintä motivoi työntekijöitä, lisää työhyvinvointia ja työn iloa (TTK 2016, 4).

Kasvokkain viestintä voidaan jakaa virallisiin ja epävirallisiin viestintäkanaviin sen mukaan, painottuvatko ne enemmän vapaamuotoiseen vai määrämuotoiseen vuorovaikutukseen (Juholin 2013, 213). Virallisia viestintäkanavia ovat esimerkiksi organisaation vakiintuneet käytännöt, kuten säännölliset kehityskeskustelut sekä kuukausi- ja viikko-palaverit (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 14). Näistä tyypillisesti laaditaan määrämuotoinen asiakirja, kuten pöytäkirja tai muistio (Juholin 2013, 221). Epävirallisia viestintäkanavia ovat esimerkiksi sähköisillä foorumeilla, taukuhuoneissa ja käytävillä käytävät keskustelut (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 14). Näissä keskustelun aihe ja olosuhteet ovat tyypillisesti vapaamuotoisia, eikä dokumentaatiota tarvita (Juholin 2013, 220).

Sekä virallisten että epävirallisten viestintäkanavien hyödyntäminen on tärkeää onnistuneen viestinnän kannalta, sillä epävirallisten viestintäkanavien avulla täydennetään ja selkiytetään virallisten viestintäkanavien kautta saatua tietoa. Jos työntekijät eivät saa virallisten viestintäkanavien kautta kaikkea kaipaamaansa tietoa, syntyy uutistyhjiö, jota täytetään huhuilla ja muilla usein väritetyillä epävirallisilla viesteillä. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 52.) Huhut menevät läpi yhdellä kerralla, kun taas virallisia viestintäkanavissa vaaditaan lukuisia toistoja viestin perillemenon varmistamiseksi. Siksi on tärkeää, että työntekijöille kerrotaan kaikki mitä voidaan kertoa, mutta myös mitä ei tiedetä, voida tai saada kertoa. Virheellisiin tietoihin tulee puuttua heti ja viestintä pitää muistaa myös silloin, kun ei ole mitään tiedotettavaa. Tällöin voi kertoa esimerkiksi nykytilanteesta ja tulevaisuuden suunnitelmista. (Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 37.)

Monenkeskiset keskustelut

Palaverit, neuvottelut ja kokoukset ovat työelämän keskustelutilanteita, joihin osallistuu usein useita henkilöitä. Keskusteluilla on aina jokin etukäteen asetettu tavoite, jonka saavuttamisesta huolehtii puheenjohtaja tai keskustelun vetäjä. Hyvä puheenjohtaja tai keskustelun vetäjä pitää kokoavia puheenvuoroja, kertoo lopuksi asioiden keskeisen

sisällön ja muotoilee päätökset niin, että kaikki varmasti ymmärtävät ne. Viime kädessä se, kuinka hyödylliseksi keskustelu muodostuu, on kuitenkin jokaisen osallistujan vastuulla. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 114-116; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 197-198.)

Palaverien, neuvotteluiden ja kokousten onnistuminen edellyttää riittävää valmistelua, keskustelun tavoitteellista etenemistä sekä hyvää ilmapiiriä. Tavoitteeseen päästään sitä todennäköisemmin, mitä paremmin ryhmä toimii kokonaisuutena. Siksi osallistujilta edellytetään hyviä vuorovaikutustaitoja, kuten yhteistyökykyä, kuuntelemisen taitoa ja kykyä tuoda omat näkemyksensä esiin. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 114-116; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 197-198.) Ryhmien käytännöistä ja osallistujien rooleista muodostuu helposti pysyviä. Joskus roolien vaihtamisella tai toteutustavan muuttamisella voidaan parantaa keskustelun tehokkuutta. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 129.)

Palavereissa ja neuvotteluissa keskustelu sekä käytännöt ovat vapaamuotoisempia, kuin kokouksissa, joiden käytännöt pohjautuvat kirjoitettuihin sääntöihin ja keskustelu annettuihin puheenvuoroihin (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 114, 128; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 197). Palaverien ja neuvotteluiden päätöksistä kirjoitetaan muistio ja kokouksista pöytäkirja. Muistio ja pöytäkirja jaetaan kaikille osallistujille sekä muille käsiteltyyn asiaan liittyville henkilöille. Niiden avulla yhdenmukaistetaan käsitys siitä, mitä tapaamisessa sovittiin. Turhien arvailujen ja huhupuheiden välttämiseksi tieto tulee jakaa kaikille samanaikaisesti. Ketkä henkilöt tai mikä kohderyhmä halutaan tavoittaa, määrittää käytettävän viestintäkanavan. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 114, 123; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 210.)

Kahdenkeskiset keskustelut

Keskusteluun osallistuvien määrä riippuu tilanteesta. Oleellista kuitenkin on, että keskusteluun osallistuvat vain ne henkilöt, joita asia koskee. Osa keskusteluista on hyvä käydä kahden kesken, kuten kehityskeskustelut ja palautteenanto. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 14.) Kehityskeskustelu on ennalta sovittua ja suunniteltua, säännöllisesti tapahtuvaa vuoropuhelua esimiehen ja alaisen välillä. Sen tarkoituksena on antaa palautetta toteutuneesta sekä alaiselle että esimiehelle ja suunnitella tulevaa ennen kaikkea alaisen kehittymisen näkökulmasta. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 154.)

Kahdenkeskiset keskustelut mahdollistavat intiimin vuorovaikutuksen, jossa keskitytään kuuntelemiseen ja näkemiseen, jolloin toisen sanomisiin ja sanomatta jättämissiin voi reagoida saman tien (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 14). Kahdenkeskiset keskustelut keskittyvät ajatustenvaihtoon, tiedon välittämiseen ja asioiden sovittamiseen. Myös kahdenkeskisissä keskusteluissa väärinymmärryksen ja erilaisten tulkintojen syntyminen on mahdollista. Siksi onnistuminen keskustelussa edellyttää, että osallistujat ovat selvillä keskustelun tavoitteesta ja luonteesta. Jos toinen pitää keskustelua pelkkänä rupatteluna, voi toinen olla vaikea saada hyväksyntää ehdotuksilleen. On myös hyvä tarvittaessa varmistaa, että on ymmärtänyt toisen lausumat oikein. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 149-150.)

3.3.2 Sähköinen viestintä

Sähköiset viestintäkanavat mahdollistavat ajantasaisen tiedon jakamisen ja vaihdannan nopeasti, vaivattomasti sekä kattavasti. Sähköisiä viestintäkanavia ovat esimerkiksi sähköposti, intranet, sähköiset tiedotteet, verkkopalaverit ja sosiaalinen media. (Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 44, TTK 2016, 4.) Sähköisiä viestintäkanavia käytetään yhä enemmän apuna työyhteisöviestinnässä, sillä niiden avulla pystytään vuorovaikuttamaan, tekemään päätöksiä ja kokemaan yhteisöllisyyttä ilman, että ihmiset ovat fyysisesti lähekkäin (Juholin 2013, 212).

Sähköposti

Sähköpostin käyttö viestintäkanavana on vuosien aikana lisääntynyt räjähdysmäisesti. Sähköpostin avulla tieto saadaan nopeasti laajalle vastaanottajajoukolle ja sitä voidaan käyttää niin yksisuuntaiseen tiedottamiseen kuin vuorovaikutteiseen viestien vaihdantaankin. Se on kuitenkin heikko keskustelun väline, eikä sovellu keskusteluun ja ongelmien ratkomiseen isossa ryhmässä. Parhaiten sähköposti soveltuu ohjeistamiseen ja tiedottamiseen. (Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 42; Juholin 2013, 222.)

Sähköpostin helppous ja nopeus ovat aiheuttaneet sen, että sähköpostia lähetetään jopa liian herkästi. Useissa tapauksissa asioista voisi viestiä jonkin muun viestintäkanavan kautta. Esimerkiksi henkilökohtaiset asiat voisi hoitaa puhelinsoitolla ja tiedottamisen ilmoitustaulun tai intranetin kautta. Liian laajat jakelut, liiallinen asiamäärä sekä pelkät liitetiedostot ja linkit laskevat viestinnän tehoa. Sähköpostien kohdalla on aina hyvä miettiä miksi, kenelle ja kuinka monelle viesti lähetetään, sillä sähköpostiliikenteen seuraaminen

ja viesteihin vastaaminen vie paljon työaika. (Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 42; Juholin 2013, 222.) On hyvä muistaa, että myös sähköpostia koskevat kohteliaisuuden vaatimukset ja normaalit kirjoitussäännöt yhtä lailla, kuin muutakin viestintää (Met-säaho 2013, 67).

Intranet

Intranet on työyhteisön sisäinen verkkopalvelu, johon pääsee vain organisaation työasemilta. Se toimii julkaisualustana, jonne voidaan tallentaa erilaisia työssä tarvittavia materiaaleja, kuten pöytäkirjoja, tiedotteita, työhohjeita ja perehdytysaineistoja. Intranetin hyvä puoli on, että se on jossain määrin korvannut tai vähentänyt sähköpostin käyttöä. Intranetin sisältö, muoto ja tavoitteet suunnitellaan organisaation tarpeiden mukaan. Olennaista on, että tieto on helposti löydettävissä ja ajantasaista. Siksi intranetin ylläpitämiseen, päivittämiseen ja kehittämiseen tarvitaan vastuuhenkilö tai -henkilöitä. (Juholin 2013, 216; Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 43-44.) Esimerkiksi benchmarking eli kokemusten ja ideoiden vaihtaminen muiden intranettien sisällöntuottajien ja vastuuhenkilöiden kanssa on tehokas tapa suunnitella ja kehittää intranettiä. Intranettiä käytetään lähinnä yksisuuntaiseen tiedonvälitykseen, mutta sinne on mahdollista lisätä vuorovaikutteisia työkaluja, joiden avulla voidaan lisätä henkilöstön osallisuutta työyhteisössä. (Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 22-24.)

Mikäli keskustelu ja kommentointi mahdollistetaan Intranetissä, on tärkeää sopia ennakoon keskustelun pelisäännöistä ja siitä, miten keskustelua hyödynnetään. Joku tai jotkut henkilöt on vastuutettava seuraamaan keskustelua, analysoimaan sitä sekä tekemään yhteenvetoja yhteiseen keskusteluun ja päätöksentekoon. (Juholin 2013, 216.) Kun johto käy säännöllisesti vastaamassa henkilöstön ajankohtaisiin kysymyksiin ja osallistuu keskusteluun, niin se viestii arvostuksesta henkilöstöä kohtaan (Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 13).

Pikaviestimet

Erilaiset pikaviestimet, kuten Skype, Lync ja Teams mahdollistavat uudenlaisen verkostoitumisen sekä korvaavat ja täydentävät kasvokkain viestintää. Verkkokokouksia ja -palavereita sekä henkilökohtaisia keskusteluja käydään yhä enemmän erilaisten pikaviestimien kautta. Pikaviestimet sujuvoittavat työyhteisöviestintää, kun hajallaan sijaitsevilla yksiköissä työskentelevät henkilöt saadaan kytkettyä keskustelemaan samanaikaisesti riippumatta heidän olinpaikastaan. Pikaviestimien avulla myös säästetään keskusteluun osallistuvien aikaa, yksiköiden matkustus- ja yöpymiskustannuksia sekä

ympäristöä. Parhaimmillaan pikaviestimet mahdollistavat uudenlaisen toiminta- ja viestintäkulttuurin luomisen, jossa keskustelun ja yhdessä toimimisen merkitys korostuu. (Juholin 2013, 215-218; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 197.)

Pikaviestimien hyvä puoli on, että ne ovat monipuolisia, eivätkä vaadi erillislaitteita. Niissä on yleensä käytettävissä ääniyhteys, videokuva, sovellustenjako, chat, piirto- ja kirjoitustyökalut. Pikaviestimien huonopuoli on, että aina into ja tietotaito eivät kohtaa, sillä uusien työkalujen käyttöönotto ei ole jokaiselle helppoa. Niiden käyttö vaatii myös vuorovaikutukseen panostamista, jotta jokainen saa äänensä kuuluviin ja keskustelun tavoitteet saavutetaan. (Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 49; Juholin 2013, 215.)

WhatsApp on myös työelämässä yleisesti käytössä oleva pikaviestin. Se eroaa aiemmin mainituista pikaviestimistä siinä, että sitä käytetään lähinnä kirjalliseen ryhmäkeskusteluun. (Parungao, 2020.) WhatsAppin käyttöön liittyy erilaisia tietoturvariskejä ja sitä on vaikea hallita sekä johtaa. Se saattaa joskus myös aiheuttaa kiusallisia tilanteita, jos toiseen keskusteluun tarkoitettu viesti eksyy väärään keskusteluun. Vaikka WhatsApp mahdollistaa nopean vuorovaikutuksen, saattaa se aiheuttaa myös hämmennystä, joka johtaa epäselvään, hajaantuneeseen ja katkonaiseen viestintään. Siksi WhatsAppin käyttö työyhteisöviestinnän viestintäkanavana vaatii harkintaa. (Ameri 2020.)

Sosiaalinen media

Sosiaalisesta mediasta on tullut suosittu sähköisen viestinnän kanava, jota voidaan käyttää esimerkiksi sidosryhmäviestinnän, markkinoinnin ja rekrytoinnin foorumina (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 87). Tyypillisimmät työyhteisöjen käyttämät sosiaalisen median palvelut ovat Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn ja YouTube. Sosiaalisessa mediassa käyttäjät ovat itse sisällöntuottajia, joten työyhteisöjen on huomioitava, että niiden kautta voi levitä myös arkaluontoista tietoa. Siksi niiden hyödyntämisestä tulee työyhteisössä olla yhteinen ymmärrys ja sovitut käytännöt. (Juholin 2013, 216-218; TTK 2016, 3.) On oleellista sopia etukäteen, miten suhtaudutaan ja reagoidaan arvosteluun sekä virheellisiin tietoihin. Käytettäessä sosiaalista mediaa, on työyhteisön oltava valmis keskusteluun ja aktiiviseen läsnäoloon myös kriisitilanteissa. Parhaiten sosiaaliseen mediaan osallistuminen tukee työyhteisön viestinnän strategian toteutumista, jos periaatteet ja tavoitteet on kirjattu viestintäsuunnitelmaan tai erilliseen sosiaalisen median viestintäsuunnitelmaan. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 87-88.)

3.3.3 Painettu viestintä

Teknologian kehittymisen myötä painettu viestintä on suurilta osin korvattu sähköisellä viestinnällä. Painetulla viestinnällä on kuitenkin paikkansa työyhteisöviestinnässä, sillä sen avulla tavoitetaan työntekijät, jotka eivät säännöllisesti käytä työssään tietokonetta. Painettuja viestintäkanavia ovat esimerkiksi paperiset tiedotteet ja ilmoitustaulut (Juholin 2013, 212; Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 45; TTK 2016, 4.)

Tiedotteen tehtävä on välittää tietoa lukijalle ja usein sen tavoitteena on saada lukija myös toimimaan halutulla tavalla. Esimerkiksi poikkeusoloissa, joissa välittömän tiedon-tarve on suuri, on tiedote usein ensimmäinen käytettävä viestintäkanava. Hyvä tiedote on tiivis ja siinä informoidaan vain yksi asia. Paperisten tiedotteiden ei tulisi olla yhtä sivua pidempiä ja verkkoversioiden tulisi olla vain puolet siitä. Tiedotteessa asiat tulee jäsentää niin, että lukija saa tiedon vaivattomasti ja tärkein asia kerrotaan ensin. Sisällön tulee olla ilmaisultaan neutraali ja niin totta, kuin asiasta tiedetään varmasti. (Juholin 2013, 223-224; Metsäaho 2013, 111.)

Ilmoitustaululla on edelleen vakaa asema työyhteisöissä, vaikka sen merkitys onkin vähentynyt sähköisen viestinnän myötä. Ilmoitustaulun vahvuus on, että sen kautta voidaan viestiä monesta asiasta yhtä aikaa ja laajalle joukolle. Sen rakenne kannattaa kuitenkin suunnitella huolella, jottei kokonaisuudesta tule sekava ja, jotta tärkeät viestit erottuvat vähemmän tärkeistä viesteistä sekä määritellä, mitä viestejä ilmoitustaululle asetetaan. Ilmoitustaulua voi jäsentää jakamalla tiedotteet pysyviin ja muuttuviin tai tekemällä jako aihealueiden mukaan. On hyvä sopia, miten pitkään yhtä tiedotetta pidetään ilmoitustaululla, jotta ilmoitustaulu pysyy mahdollisimman ajantasaisena. (Juholin 2013, 223.)

Päivittäisjohtamisen taulu on työyhteisön näkyvillä oleva valkotaulu, joka auttaa päivittäisen työn fasilitoimisessa ja seuraamisessa. Päivittäisjohtamisen taulu sisältää tyypillisesti laatuun, kustannuksiin, turvallisuuteen, tuotantoon ja etiikkaan liittyvää tietoa. (Majala, Eloranta & Ikonen 2020, 18.) Päivittäisjohtamisen taulun käyttöön kuuluu olennaisesti päivittäiset 5-15 minuutin pikapalaverit, jolloin henkilöstö kokoontuu taulun ääreen. Tällöin käydään läpi tärkeäksi katsotut asiat. Tarkoituksena ongelmien ehkäisy ja nopeat ratkaisut. Päivittäisjohtamisen taulun on todettu edesauttavan avointa, läpinäkyvää ja osallistavaa johtamisen kulttuuria. (Mäenpää 2020.)

3.4 Yhteenveto

Viestintä on vuorovaikutusta ja siihen liittyy viestien välittäminen sekä tiedostaen että tiedostamatta (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 11; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 11). Viestintä kuuluu päivittäiseen työhön ja se koskettaa kaikkia (Metsäaho 2013, 9). Viestinnän eettiset periaatteet eli avoimuus ja vuorovaikutteisuus, rehellisyys, luotettavuus ja arvostus, edistävät hyvien toimintatapojen toteuttamista (Juholin 2017, 42; VEN 2020). Myös palaute kuuluu olennaisesti hyvään viestintään, sillä vain palautteen kautta tiedämme, miten muut näkevät tai kokevat toimintamme (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 26). Nykyviestinnässä korostetaan yhteistyötä, jatkuvuutta, moninaisuutta ja eri keinojen hyödyntämistä (TTK 2016, 4).

Työyhteisön koko ja toimipisteiden määrä sekä sijainti määrittävät, millaisia keinoja ja kanavia viestintään tarvitaan. Viestintäkanavien valintaan vaikuttaa myös se, millaista työtä tehdään ja missä. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 67.) Yksi tapa ryhmitellä viestintäkanavat on jakaa ne kasvokkain viestintään, sähköiseen viestintään ja painettuun viestintään (Juholin 2009, 170).

Kasvokkain viestintä on tässä hetkessä tapahtuvaa vuorovaikutusta eli keskustelua ja tiedonvaihdantaa henkilöiden välillä kasvokkain (Juholin 2009, 170; Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 41). Kasvokkain viestintä voidaan jakaa virallisiin ja epävirallisiin viestintäkanaviin tai monenkeskisiin ja kahdenkeskisiin keskusteluihin (Juholin 2013, 213). Sähköiset viestintäkanavat mahdollistavat ajantasaisen tiedon jakamisen ja vaihdannan nopeasti, vaivattomasti sekä kattavasti (Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 44). Painetun viestinnän avulla tavoitetaan työntekijät, jotka eivät säännöllisesti käytä työssään tietokonetta (Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 45).

4 TYÖYHTEISÖVIESTINTÄ

4.1 Työyhteisöviestinnän määritelmä

Työyhteisöviestintä tarkoittaa organisaation sisäistä viestintää eli johdon ja työntekijöiden kesken sekä työntekijöiden, henkilöstöryhmien, osastojen ja toimintayksiköiden kesken tapahtuvaa viestintää. Työyhteisöviestintää tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseen, työilon synnyttämiseen ja työhön sitoutumiseen. Sitoutuminen perustuu organisaation perustehtävän, arvojen ja tavoitteiden sekä tulevaisuuden suunnitelmien tuntemiseen. Sitoutunut työntekijä on valmis antamaan panoksensa työyhteisölle ja se vaikuttaa myönteisesti organisaation toimintaan. (Honkala ym. 2012, 8; Lohtaja-Ahonen & Kaiho-virta-Rapo 2012, 14; Juholin 2013, 59.)

Työyhteisöviestintä on johdettua viestintää (Juholin 2017, 29). Johtajien viestintä ei ole enää yksisuuntaista tiedottamista ylhäältä alaspäin, vaan se on läsnäoloa ja keskustelua sekä työedellytysten luomista (TTK 2016, 8). Johtajan viestinnän tehtävänä on pitää muut ajan tasalla siitä, mitä tehdään nyt, mitä on jo tehty ja mitä seuraavaksi tehdään (Aalto 2012, 14). Tarkoituksena on ymmärryksen lisääminen asioita kohtaan, jotta osataan ja halutaan toimia yhdessä tavoitteiden saavuttamiseksi (TTK 2016, 8).

Työyhteisöviestintä voidaan jakaa päivittäisviestintään ja informointiin. Päivittäisviestintä tarkoittaa tiedonvaihdantaa ja keskustelua, jota tarvitaan päivittäisten tehtävien ja velvoitteiden suorittamiseen. Päivittäisviestintä on keskustelua kasvojen tai jonkin sähköisen viestintäkanavan kautta ja se perustuu ohjeisiin, sopimuksiin, pelisääntöihin sekä yhteisiin toimintatapoihin. (Juholin 2017, 47-48.) Avoimuus ja hyvä yhteishenki lisäävät päivittäisviestinnän sujuvuutta, kun taas salailu ja kilpailuhenkisyys vaikeuttavat sitä. Informointi on yksisuuntaista, suunnitelmallista ja neutraalia tiedonvälitystä, jota ohjaa organisaation oma etu ja tavoitteet. Informoinnissa viestejä voidaan lähettää jatkuvasti ja alkuperäisiä viestejä voidaan tarvittaessa täydentää. Informoinnin vaarana on tiedon ylitarjonta, joka voi johtaa viestinnän tehottomuuteen. (Juholin 2013, 56-58.)

4.2 Työyhteisöviestinnän haasteet

Ihmisten välinen viestintä on harvoin suoraviivaista, sillä ihmiset ymmärtävät käytettyjä sanoja ja kuulemaansa eri tavoin. Viestin sisältö saattaa vääristyä matkalla monesta eri

syystä, vaikka se olisi muotoiltu kuinka hyvin tahansa. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 12; Metsäaho 2013, 9.) Viesti saatetaan torjua myös tietoisesti, koska sitä ei haluta kuulla tai lukea tai se saatetaan ohittaa, kun se ei vaikuta kiinnostavalta. Toisinaan viesti toki luetaan, mutta sitä ei hyväksytä, koska sen sisällöstä ollaan eri mieltä. (Juholin 2017, 24.)

Viestin välittämiseen käytettävä kanava vaikuttaa viestin perillemenoon. Kun valitaan väärä viestintäkanava, viesti ei tavoita toivottuja kohderyhmiä. (Juholin 2017, 24.) Kun valitaan viestintäkanava, jota kohderyhmä ei osaa tai ei ole kiinnostunut käyttämään, viesti tuskin tavoittaa heitä (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 13). Joskus taas viesti ei mene perille, kun viestintä tapahtuu sellaisessa ympäristössä, joka saa kyseenalaistamaan viestin luotettavuuden. Viestin välittäminen useita eri viestintäkanavia pitkin tehostaa viestintää, mutta samaan viestiin törmääminen eri yhteyksissä saattaa kyllästyttää ja johtaa viestin torjumiseen. (Juholin 2017, 24.) Myös viestinnän määrällä on merkitystä. Tietotulvalla uuvutetaan vastaanottaja ja tärkeä viesti saattaa hautautua muiden viestien alle. On syytä puntaroida, kuinka usein ja mistä asioista kannattaa viestiä. Harvemmin saapuvilla viesteillä, jotka on huolellisesti muotoiltu, herätetään vastaanottajan mielenkiinto. Määrän sijaan kannattaa siis panostaa laatuun. (Metsäaho 2013, 11.)

4.3 Työyhteisöviestinnän kehittäminen

Tuntemalla kohderyhmä voidaan viestintää ja sen vaikuttavuutta parantaa. Tunnistamalla kohderyhmän tilanne, tarpeet ja odotukset, pystytään valitsemaan heidät parhaiten tavoitettava viestintätapa. Kohderyhmä vaikuttaa viestintäkanavan valintaan, viestin sisältöön, näkökulmaan, rajaukseen, rakenteeseen, tyyliin ja sävyyn sekä viimeistelyn tarpeeseen. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 14; Juholin 2017, 24.)

Viestin sisältöä suunniteltaessa on tärkeää pitää mielessä viestin tavoite, sillä viestin rakenteeseen vaikuttaa se, onko viestin tavoitteena tiedottaa, viihdyttää vai vaikuttaa. On myös ratkaistava, välitetäänkö viesti suullisesti, kirjallisesti vai useamman kanavan kautta yhtä aikaa. Rutiniasiat voidaan yleensä viestiä pelkästään kirjallisesti, mutta muutosten ja ikävien asioiden viestimisessä tarvitaan kirjallisen viestimisen lisäksi suullista viestintää. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 12, 14-15.)

Työyhteisöviestintää voidaan tehostaa käyttämällä monikanavaista viestintää. Tämä tarkoittaa sitä, että saman tiedon löytää useasta eri paikasta hieman eri muodossa. (Juholin 2017, 24.)

lin 2017, 24.) Välittämällä sama viesti useaa eri viestintäkanavaa pitkin varmistetaan, että viesti tavoittaa eri kohderyhmät. Viestintäkanavat voidaan jaotella välitettyyn viestintään, joka tapahtuu jonkin viestintävälineen kautta, ja suoraan viestintään, jossa viestit välittyvät kasvokkain. Välitetyn viestinnän etuja ovat nopeus, maantieteellinen riippumattomuus, pysyvyys ja tarkkuus. Haittapuolina välitetyssä viestinnässä ovat tekstin tuottamisen ja välittämisen hitaus, vuorovaikutuksen vähäisyys sekä tekniset ongelmat sähkökatkoista tietoturvariskeihin. Suoran viestinnän etuja ovat sanaton ja sanallinen, välitön palaute. Haittapuolina suorassa viestinnässä ovat aikataulujen yhteensovittaminen ja kustannukset. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 16-17, 20.)

Henkilökohtaisia vuorovaikutustaitoja kehittämällä voidaan kehittää myös työyhteisöviestintää, sillä viestintävastuu on johdon lisäksi jokaisella oman tehtävänsä puitteissa (Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 7; Juholin 2017, 37). Johdon tehtävänä on huolehtia, että kaikki ymmärtävät, miten työpaikalla viestitään. Tämän helpottamiseksi, organisaation kannattaa laatia kirjallinen viestintästrategia ja -suunnitelma. Näiden kirjallisten ohjeiden avulla varmistetaan, että viestintä tukee organisaation toimintaa. Onnistuminen edellyttää ohjeiden säännöllistä päivittämistä ja noudattamisen valvomista. (Metsäaho 2013, 12-13.)

Työyhteisöviestintää voidaan myös kehittää erilaisten työkalujen avulla. Esimerkiksi TALKS-muistisääntöä voidaan käyttää viestintätaitojen kehittämiseen. Sen avulla opitaan esimerkiksi hallitsemaan vaikeita keskusteluja, jotka liittyvät erimielisyyksien ratkaisemiseen. TALKS-muistisäännössä T (timely) tarkoittaa asioiden oikea-aikaista ratkaisemista, A (accurate) tarkoittaa keskustelun aloittamista tosiasioilla, L (let go of ego) tarkoittaa, että ei yritetä osoittaa oikeassa olemista, K (keep focused) tarkoittaa, että pysytään asiassa niin kiitosta kuin kritiikkiäkin esitettäessä ja S (seek to understand before being understood) tarkoittaa, että yritetään ymmärtää toista ennen, kuin yritetään saada toinen ymmärtämään itseä. (Leader 2019, 762-763.) Toinen esimerkki viestinnän kehittämisen työkaluista on huoneentaulu. Huoneentaulun tarkoituksena on muistuttaa työyhteisöä tärkeistä asioista ja herätellä kehittämistyöhön. Huoneentaulu rakennetaan työyhteisön lähtökohtien, kokemusten ja ideoiden pohjalta, ja parhaimmillaan se toimii ohjenuorana asioissa, joihin sitoudutaan tai joita halutaan kehittää. (Peltonen 2014.)

4.3.1 Viestintästrategia ja -suunnitelma

Viestinnän strategia kulkee punaisena lankana päivittäisessä toiminnassa, menneen arvioinnissa ja tulevaisuuden suunnittelussa, ja se johdetaan organisaation tehtävän, tavoitteiden sekä strategioiden pohjalta (Juholin 2017, 47). Viestintäsuunnitelman tarkoitus on ohjata viestinnän toteutusta strategisten linjausten pohjalta (Juholin 2013, 141). Viestintästrategia ja -suunnitelma auttavat ennakoimaan ja toteuttamaan viestinnän käytännön toimenpiteitä jokapäiväisessä työssä, sillä niiden avulla viestinnän yksittäisistä toimenpiteistä pystytään muodostamaan yhtenäinen ja johdonmukainen kokonaisuus. Selkeät viestinnälle asetetut tavoitteet mahdollistavat tulosten mittaamisen ja arvioimisen. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 55.)

Viestintästrategia sisältää viestinnän tavoitteet ja periaatteet, jotka ovat kaikkien tiedossa ja joihin kaikki ovat sitoutuneet, erityisesti johto (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 55-56). Viestintäsuunnitelma sisältää konkreettisia ohjeita siitä, mitä asioita tehdään, milloin, miten, keiden kanssa ja kenen vastuulla asiat ovat. Nämä asiat kannattaa laittaa esimerkiksi taulukkoon, joka selventää viestinnän toteutusperiaatteita ja helpottaa viestintäsuunnitelman noudattamista. Viestintäsuunnitelma ei kuitenkaan saa kahlita tekemistä, sillä muutostilanteissa viestinnän on pystyttävä tarttumaan nopeasti ja ketterästi yllättäviin, mutta tarpeellisiin toimenpiteisiin. (Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 24; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 60.)

Viestintäsuunnitelman laatimiseen kannattaa osallistaa mahdollisimman monia henkilöstön jäseniä, sillä he eivät ole vain viestintätoimenpiteiden kohteita, vaan aktiivisia työyhteisöviestinnän tuottajia ja välittäjiä (Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 24; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 55). Henkilöstön osallistaminen viestinnän suunnitteluun on myös hyvä tapa luoda osallistavaa henkilöstöpolitiikkaa. Viestintäsuunnitelman liitteenä olisi hyvä olla viestinnän vuosikalenteri tai vuosikello, johon kirjataan vuosittain toistuvat asiat sekä muut tiedossa olevat tapahtumat ja viestintää vaativat asiat. On hyvä kirjata jokaisen asian kohdalle, kenen vastuulla viestintä on ja mikä on viestinnän aikataulu. (Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 24.)

4.4 Työyhteisöviestinnän vaikutus työhyvinvointiin

Työhyvinvointi tarkoittaa työntekijän työkokemuksesta lähtöisin olevaa positiivista tunnetilaa. Käsitteenä työhyvinvointi on kuitenkin moniulotteinen ja vakiintumaton, ja sitä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Työhyvinvointi on lisäksi subjektiivista, dynaamista ja kontekstuaalista. Subjektiivisuudella tarkoitetaan tarkastelua yksilötasolla, dynaamisuuudella muuttumista siihen vaikuttavien tekijöiden muuttuessa ja kontekstuaalisuudella kytkeytymistä ympäristöön. Näiden ominaisuuksien takia työhyvinvointiin vaikuttaminen ja työhyvinvoinnin mittaaminen on haastavaa. (Pehkonen ym. 2019, 20-21.)

Tutkimustiedon mukaan koettu hyvinvointi vahvistaa itsetuntoa, joka on edellytys onnistuneen työpanoksen antamiselle (Tamminen & Solin 2014, 12; Wynne ym. 2014, 9). Työntekijöiden tyytymättömyys työhönsä aiheuttaa stressiä sekä uupumusta ja sillä on suora vaikutus suorituskykyyn (Chaudhury 2015, 129). Myös työyhteisön ilmapiiri voi vaikuttaa joko positiivisesti tai negatiivisesti työntekijöiden stressiin ja sitä kautta sairauspoissaoloihin (Nakari 2003, 189). Tutkimuksissa on todettu, että huono viestintä on yksi työntekijöiden keskeisistä stressitekijöistä ja se vaikuttaa negatiivisesti työtyytyväisyyteen (Verhovsek ym. 2009, 1; Denny ym. 2011, 100).

Työhyvinvointia käsitteenä on tutkittu paljon, mutta ei juurikaan viestinnän näkökulmasta. Yleensä työhyvinvointia käsittelevissä tutkimuksissa viestintä näyttäytyy vain rivien välillä. (Pekkola ym. 2013, 13.) Tutkimuksissa on kuitenkin osoitettu, että viestinnällä on vaikutus työhyvinvointiin (Strandman 2009, 3; Pekkola ym. 2013, 111; Hagqvist ym. 2017, 11).

Hyvän viestinnän avulla parannetaan työilmapiiriä ja rakennetaan yhteisöllisyyttä (Juholin 2013, 70; TTK 2016, 7). Hyvän viestinnän avulla sopimuksista pidetään kiinni ja pelisääntöjä noudatetaan. Kun jokainen työntekijä tietää roolinsa ja tuntee vastuunsa, työtä tehdään mielellään. (Metsäaho 2013, 10.) Hyvällä viestinnällä voidaan siis vaikuttaa myös työhön sitoutumiseen sekä henkilöstön pysyvyyteen organisaatiossa (TTK 2016, 7).

Johtamiskäytännöillä voidaan vaikuttaa sisäiseen viestintään ja sitä kautta työhyvinvointiin. Hyvään viestintään kuuluu oikea-aikainen palaute, viestinnän vastavuoroisuus, avoimuus, nopeus ja luottamuksellinen ilmapiiri. Tällaisen avoimen ja vuorovaikutteisen viestintäkulttuurin luomisessa johdon toiminnalla on keskeinen merkitys. (Hagerlund &

Kaukopuro-Klementti 2013, 7; Wynne ym. 2014, 15.) Vuoropuheluun perustuva viestintä motivoi työntekijöitä ja parantaa työhyvinvointia (Grill ym. 2004, 277; TTK 2016, 4).

Kuuntelevassa organisaatiossa johto pitää kuuntelemista yhtenä avaimena tehokkaan toimintaan (Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 7). Marjala (2009) toteaa väitöskirjassaan, että työntekijöitä kuuntelemalla voidaan myös edistää työhyvinvointia. Kuuntelemisen lisäksi työntekijän osallistumismahdollisuuksia pidetään yhtenä tärkeimmistä työhyvinvoinnin tekijöistä (Lindberg & Vingård 2012, 3032). Työntekijät, joiden ideoita arvostetaan ja jotka ymmärtävät, kuinka heidän pyrkimyksensä edesauttavat yrityksen päämäärän saavuttamista, keskittyvät enemmän työhönsä (Patton 2019, 14).

Työhyvinvoinnin edistämiseksi ja työn tehostamiseksi työntekijät tarvitsevat ajantasaista ja olennaista tietoa organisaation toiminnasta. Lähtökohtaisesti työntekijää kiinnostaa eniten oma työ ja sen tulevaisuus, mutta kokonaiskuvan hahmottaminen on silti tarpeen. Työntekijät haluavat suoraan ylimmältä johdolta tietoa organisaation suunnitelmista ja muutoksista. Ymmärtämällä organisaation strategian ja tavoitteet, työn tekemiseen saadaan motivaatiota ja mielekkyyttä. (TTK 2016, 7-8.) Parantamalla johdon viestintää parannetaan työntekijöiden työhyvinvointia, suorituskykyä ja työhön sitoutumista (Veshne 2017, 27).

4.5 Yhteenveto

Työyhteisöviestintä tarkoittaa organisaation sisäistä viestintää ja sitä tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseen, työilon synnyttämiseen sekä työhön sitoutumiseen (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 14; Juholin 2013, 59). Työyhteisöviestinnän kautta johtajat pitävät muut ajan tasalla siitä, mitä tehdään nyt, mitä on jo tehty ja mitä seuraavaksi tehdään (Aalto 2012, 14; Juholin 2017, 29). Työyhteisöviestintä voidaan jakaa päivittäisviestintään ja informointiin. Päivittäisviestintä tarkoittaa tiedonvaihdamista ja keskustelua, kun taas informointi yksisuuntaista, suunnitelmallista ja neutraalia tiedonvälitystä (Juholin 2013, 58; Juholin 2017, 47).

Työyhteisöviestinnän haasteena on, että ihmiset ymmärtävät käytettyjä sanoja ja kuulemaansa eri tavoin. Viestin sisältö saattaa siis vääristyä matkalla, vaikka se olisi muotoiltu kuinka hyvin tahansa. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 12; Metsäaho 2013, 9.) Viesti saatetaan torjua myös tietoisesti, koska sitä ei haluta kuulla tai lukea tai se saateen ohittaa, kun se ei vaikuta kiinnostavalta (Juholin 2017, 24). Viestin perillemenoon

vaikuttaa niin valittu viestintäkanava kuin viestinnän määräkin (Metsäaho 2013, 11; Juholin 2017, 24).

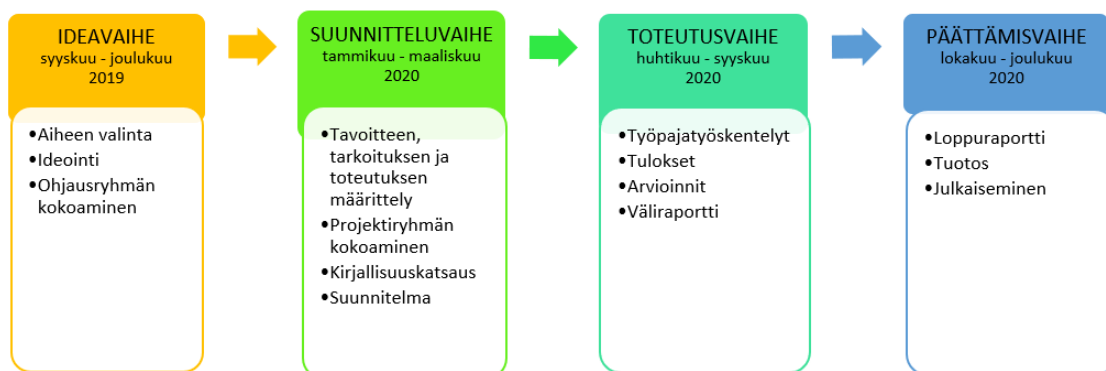
Työyhteisöviestintää voidaan kehittää tuntemalla kohderyhmä ja tehostaa käyttämällä monikanavaista viestintää (Juholin 2017, 24). Koska viestintävastuu on johdon lisäksi jokaisella oman tehtävänsä puitteissa, voidaan työyhteisöviestintää kehittää myös parantamalla henkilökohtaisia vuorovaikutustaitoja (Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 7; Juholin 2017, 37). Viestintäsuunnitelma toimii työyhteisöviestinnän tukena, sillä se auttaa toteuttamaan viestinnän käytännön toimenpiteitä jokapäiväisessä työssä ja sen avulla viestinnän yksittäisistä toimenpiteistä pystytään muodostamaan yhtenäinen kokonaisuus (Metsäaho 2013, 12; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 55).

Työhyvinvointi tarkoittaa työntekijän työkokemuksesta lähtöisin olevaa positiivista tunnetilaa ja se on edellytys onnistuneen työpanoksen antamiselle (Tamminen & Solin 2014, 12; Pehkonen ym. 2019, 20). Tutkimuksissa on osoitettu, että viestinnällä on vaikutus työhyvinvointiin (Strandman 2009, 3; Pekkola, Pedark & Aula 2013, 111; Hagqvist ym. 2017, 11). Varsinkin vuoropuheluun perustuva viestintä motivoi työntekijöitä ja parantaa työhyvinvointia (Grill ym. 2004, 277; TTK 2016, 4). Huono viestintä puolestaan aiheuttaa työhön tyytymättömyyttä ja stressiä, jolla on suora vaikutus työhyvinvointiin ja sitä kautta sairauspoissaoloihin (Nakari 2003, 189; Verhovsek 2009, 1; Denny ym. 2011, 100).

5 KEHITTÄMISPROJEKTIN TOTEUTUS

5.1 Kehittämiprojektin eteneminen ja aikataulu

Kehittämiprojekti rakentuu eri työvaiheista, jotka eivät aina etene lineaarisesti, vaan voivat limittyä toisiinsa tai olla yhtäaikaisia (Salonen ym. 2017, 52). Pääpiirteissään kehittämisprojekti kuitenkin etenee aiheenvalinnan ja työn suunnittelun kautta tuotokseen tai tuloksiin erilaisia kehittämisen, tiedonhankinnan ja itsearvioinnin menetelmiä hyödyntäen (Salonen 2012, 24-26, Salonen ym. 2017, 33). Tämä kehittämisprojekti rakentui neljästä eri vaiheesta: ideavaihe, suunnitteluvaihe, toteutusvaihe ja päättämisen vaihe (Kuvio 1.).



Kuvio 1. Kehittämisprojektin eteneminen.

Kehittämisprojekti käynnistyi syyskuussa 2019, kun projektipäällikkö sai ehdotuksen kehittämisprojektin aiheesta toimialueen T11 ylihoitajalta. Ideavaiheessa hahmottui kehittämisprojektin tausta ja tarve, joiden pohjalta projektipäällikkö ideoi yhdessä työelämämentorin ja opettajatuutorin kanssa kehittämisprojektin keskeisiä käsitteitä, aikataulua sekä mahdollista tuotosta. Lisäksi projektipäällikkö määrittä itselleen henkilökohtaiset tavoitteet ja kehittämiskohteet. Myös ohjausryhmä muodostettiin ideavaiheessa.

Suunnitelmavaihe käynnistyi tammikuussa 2020 ohjausryhmätapaamisella. Tällöin selkiytyi, mikä on kehittämisprojektin tavoite ja tarkoitus sekä halutut tulokset. Ohjausryhmätapaamisen jälkeen, vielä saman kuun aikana, järjestettiin tapaaminen toimialueen T11 viestintätyöryhmälle, johon kuuluu kahdeksan eri vastuualueen henkilöstön edustajaa. Tapaamisen tarkoituksena oli saada kuva viestintätyöryhmän tavoitteista, toiminnasta ja aikaansaannoksista sekä tietoa toimialueen T11 työyhteisöviestinnän nykytilasta. Tapaamiseen osallistui kolme viestintätyöryhmän jäsentä. Tapaamisessa selvisi,

että viestintätyöryhmän tavoitteena on yhtenäistää toimialueen T11 viestintää ja tähän mennessä muutoksia on saatu aikaan ainakin VSSHP:n internet-sivuilla sekä toimialueen T11 sivustolla Santrassa. Viestintätyöryhmällä ei kuitenkaan ole ollut säännöllisiä kokoontumisia, mikä on hankaloittanut työskentelyä. Tapaamisen kautta projektipäällikölle syntyi alustava käsitys työyhteisöviestinnän nykytilasta toimialueella T11.

Kehittämiprojektin etenemisen kannalta oli tärkeää saada projektiryhmä kokoon mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Projektiryhmään haettiin osallistujia laittamalla projektipäällikön laatima Ilmoitus toimialueen T11 sivustolle Santraan (Liite 6.) ja lähettämällä koko toimialueen T11 henkilöstölle tästä tieto sähköpostilla tammikuussa 2020. Ilmoittautumisajaksi määritettiin kolme viikkoa. Toiveena oli, että ilmoittautumisia tulisi runsaasti ja projektiryhmään saataisiin yhdestä kolmeen henkilöstön edustajaa kustakin vastuualueesta. Ilmoittautumisia ei kuitenkaan tullut yhtään, joten projektipäällikkö kääntyi asiassa ohjausryhmän puoleen. Ohjausryhmän kautta asia tuotiin esille toimialueen T11 osastonhoitajien kokouksessa ja osastonhoitajat veivät asiaa eteenpäin omilla osastoillaan. Tämän jälkeen viisi henkilöä ilmoittautui projektiryhmään helmikuun 2020 aikana.

Projektiryhmän koko oli toivottua pienempi, minkä vuoksi halukkaat viestintätyöryhmän jäsenet päätettiin ottaa osaksi projektiryhmää. Viestintätyöryhmäläisille lähetettiin asiasta sähköposti ja heistä neljä ilmoittautui projektiryhmään. Viestintätyöryhmän jäsenten ottaminen osaksi projektiryhmää oli hyvä ajatus, sillä työskentely on järkevämpää yhden isomman ryhmän kuin kahden pienemmän ryhmän kanssa. Varsinkin, kun molempien ryhmien tehtävä olisi ollut lähestulkoon sama. Projektiryhmän lopullinen kokoonpano oli selvillä maaliskuun lopussa 2020.

Suunnitelmavaiheessa laadittiin kirjallisuuskatsaus sekä suunnitelma, joiden avulla kehittämiprojektille määriteltiin tietoperusta sekä suunta. Tiedonhaku osoitti, että viestintä on käsitteenä hyvin laaja ja se voidaan jakaa monella eri tavalla. Aihealueen rajaaminen ja sen rakentaminen kehittämiprojektin tueksi oli yllättävän haastavaa. Kirjallisuuskatsaus lisäsi ymmärrystä työyhteisöviestinnän kehittämisen tärkeydestä ja siitä, millaisiin asioihin kehittämiprojektin aikana tulee kiinnittää huomiota. Suunnitelmassa määriteltiin, että kehittämiprojekti toteutetaan toimintatutkimuksellisella lähestymistavalla, työpajatyöskentely -menetelmää hyödyntäen. Suunnitelma auttoi konkretisoimaan, mitä tuotoksia kehittämiprojektista syntyy ja miten niitä tullaan hyödyntämään.

Toteutusvaihe käynnistyi huhtikuussa 2020. Toteutusvaiheessa suunniteltiin, toteutettiin ja arvioitiin kolme työpajaa. Työpajojen tarkoituksena oli tuottaa materiaalia kehittämisprojektin tuloksia ja tuotoksia varten. Työpajojen alustavat tulokset analysoitiin ja koottiin väliraporttiin. Väliraportin tarkoituksena oli selkiyttää, missä vaiheessa kehittämisprojekti on eli, mitä oli saatu aikaan ja mitä olisi vielä tarpeellista tehdä. Tässä vaiheessa itsearvioinnin merkitys korostui.

Kehittämisprojektin viimeinen vaihe eli päättämisvaihe käynnistyi lokakuussa 2020. Tällöin laadittiin kehittämisprojektin lopulliset tuotokset eli opinnäytetyö ja huoneentaulu. Kehittämisprojekti esiteltiin syyskuussa 2020 englanninkielisenä posterina Turun ammattikorkeakoulun kansainvälisessä webinaarissa sekä joulukuussa 2020 suomenkielisenä posterina Turun ammattikorkeakoulun TALK-webinaarissa. Kehittämisprojektin tulokset esitellään joulukuussa 2020 toimialueen T11 johtoryhmälle ja vuonna 2021 osastonhoitajien kokouksessa sekä info-iltapäivässä. Huoneentaulu laitetaan sähköisenä toimialueen T11 sivustolle Santraan ja vastuualueiden intranetteihin sekä tulostetaan osastojen seinille. Lopputyö siihen liittyvine esityksineen liitetään linkkinä toimialueen T11 sivustolle Santraan.

5.2 Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa

Kehittämisprojektissa käytettiin toimintatutkimuksellisesta lähestymistapaa, jossa käytännön kehittämistyö ja tutkimus yhdistyvät (Heikkinen 2018, 215). Toimintatutkimusta voidaan käyttää niin oman työn kehittämiseen, kuin työryhmän tai koko organisaation toiminnan kehittämiseen. Tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa, mutta myös kokeilla sitä käytännössä ja muuttaa käytäntöä sen pohjalta. (Salonen ym. 2017, 40.) Tutkimusta tehdään siis toiminnan sisällä ja sitä ohjaa halu tietää, miten asiat voisi tehdä paremmin (Heikkinen 2018, 215-216). Vaikka kyseessä on tutkimus, työskentelytavat ja -otteet ovat kehittämispainotteiset (Salonen ym. 2017, 38). Aiotut käytännön muutokset eivät aina onnistu, mutta uutta aineistoa ja sen pohjalta uutta tutkimuksellista tietoa toimintatutkimus tuottaa kuitenkin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Toimintatutkimus alkaa nykytilanteen kartoituksella, jossa muodostetaan yhteinen ymmärrys lähtötilanteesta ja tavoitteista (Salonen ym. 2017, 40). Tämän jälkeen tutkimus- ja kehittämisprosessi etenee suunnittelun, toiminnan, arvioinnin ja uudelleen suunnittelun sykleinä (Koski & Kelo 2019). Tällaisia syklejä jatketaan, kunnes ollaan päästy tavoitteeseen (Salonen ym. 2017, 40). Toimintatutkimukseen kuuluu ryhmä ihmisiä, jotka

osallistuvat ja vaikuttavat aktiivisesti kaikkiin tutkimuksen vaiheisiin. Heidän tehtävänä on löytää virheet ja epäonnistuneet ratkaisut, mutta myös lupaavat uudet ratkaisut ja vaihtoehdot. (Anttila 2014, Koski & Kelo 2019.) Tutkijan tehtävänä on välittää tieteellistä tietoa osallistujille, jäsentää työskentelyä, auttaa ratkaisemaan ongelmia ja dokumentoida työskentelyä (Anttila 2014). Tutkija siis sekä tutkii että osallistuu tekemällä muutokseen tähtääviä väliintuloja (Heikkinen 2018, 216).

Kehittämiprojektissa tiedonkeruu, aineiston analysointi ja työn muuttaminen tapahtuivat toimintatutkimukselle tyypillisesti samaan aikaan (Salonen ym. 2017, 40). Toimintatutkimuksen syklisyys tuli esiin etenkin työpajatyöskentelyissä, joissa suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin kautta siirryttiin aina seuraavaan vaiheeseen. Kehittämiprojekti toteutettiin kehitettävän kohteen omassa ympäristössä ja työyhteisön jäsenten kanssa aktiivisessa vuorovaikutuksessa. Toimintatutkimuksellisuus näkyy myös siinä, että kehittämissuunnitelma tuotti uusia kehittämispainotteisia työskentelytapoja hyödyntäen saatua uutta tutkimustietoa.

5.3 Tiedonhankinta- ja kehittämismenetelmät

Kehittämissuunnitelman tiedonkeruu suoritettiin työpajatyöskentelyn avulla. Työpajatyöskentelyssä ryhmä ihmisiä kokoontuu työstämään jotain tiettyä aihetta vuorovaikutuksellisia menetelmiä ja välineitä hyödyntäen (Salonen ym. 2017, 91; Finto 2020). Työpajatyöskentelyä voidaan käyttää moniin kehittämistarkoituksiin ja sen vahvuuksia ovat osallistujien näkökulmien huomioiminen ja yhteensovittaminen (Peränen 2013, 2-3). Työpajatyöskentelyä voidaan tehostaa toimittamalla työpajan aiheeseen liittyvää materiaalia osallistujille etukäteen. Valmistautumisen avulla ajankäyttö voidaan painottaa keskusteluun ja tulosten yhdessä läpikäymiseen. (Haukijärvi ym. 2014, 36.) Työpajatyöskentelyn lopuksi työskentelyn tulokset kootaan yhteen ja niitä työstetään eteenpäin jonkin työryhmän tai työyhteisön kesken (Peränen 2013, 8). Onnistunut työpajatyöskentely lisää osallistujien tietoa kehitettävästä asiasta ja muokkaa siihen liittyviä erilaisia tarpeita ja tavoitteita (Peränen 2013, 4).

Työpajatyöskentelyn toteutuksen työvälineenä käytettiin Innopaja-toimintamallia. Innopaja-toimintamalli on kehitetty sosiaali- ja terveystieteiden käytäntöjen yhteiskehittämisen tueksi. Se tarjoaa konkreettisia ohjeita työpajatyöskentelyn järjestämiseen, ohjaamiseen ja arviointiin. Tällaisia ohjeita ovat muun muassa työpajan järjestäjän muistilista,

suunnittelu- ja arviointimatriisi sekä työpajatyöskentelyn periaatteet ja perusrakenne. (Peränen 2013, 3-6.)

Kehittämiprojektin työpajatyöskentelyissä käytettiin Aivorihi- ja Learning cafe -menetelmiä, jotka ovat osallistavia kehittämismenetelmiä (Salonen ym. 2017, 58). Osallistavat kehittämismenetelmät toimivat ohjaajan työkaluina ja ryhmän työvälineinä parantaen yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Tällaisten menetelmien avulla saadaan nostettua ryhmän energiatasoa ja luodaan myönteistä ilmapiiriä sekä keskinäistä luottamusta. (Taipale 2005, 2.) Ne edistävät moniäänisyyttä ja luovuutta sekä mahdollistavat ilmaisun muutenkin kuin puhumalla (Taipale 2005, 2; Salonen ym. 2017, 58).

Aivoriihen tarkoituksena on innostaa ja vahvistaa uusien ideoiden esiin tuomista sekä mahdollistaa erilaisten kokemusten sekä näkökulmien hyödyntäminen (Taipale & Sirola-Korhonen 2017, 26). Aivoriihessä osallistujat ideoivat ratkaisuja yhdessä määriteltyyn ja rajattuun ongelmaan (Salonen ym. 2017, 83). Ohjaajan tehtävänä on varmistaa, että jokainen osallistuu, kukaan ei esitä kritiikkiä ja, että kaikki ideat kirjataan ylös (Taipale 2005, 12). Ajatuksena on, että määrä tuottaa laatua, sillä mitä enemmän ideoita, sitä todennäköisemmin löytyy jotain käyttökelpoista (Salonen ym. 2017, 83). Aivorihi voidaan toteuttaa myös kirjallisesti, jolloin osallistujat kirjaavat ideoitaan itse paperille. Ohjaaja ei saa hoputtaa osallistujia, sillä ajatusten vapautuminen sovinnaisista ratkaisuista ja luovuuden kasvaminen vie aikaa. Aivoriihen aikaansaannoksena syntyy jatkotyöstämistä varten ideoita, ajatuksia ja ratkaisumalleja. (Taipale & Sirola-Korhonen 2017, 26.) Joustavuutensa takia menetelmää voidaan käyttää myös etätyöpajatyöskentelyyn, jolloin voidaan puhua Verkkoaiivoriihestä (Salonen ym. 2017, 58).

Learning cafe -menetelmän tarkoituksena on siirtää ja luoda tietoa yhteisen keskustelun kautta. Siinä erilaisten näkemysten ja ideoiden avulla pyritään yhteisen mielipiteen löytymiseen. (Innokylä 2020.) Learning cafessa osallistujat jaetaan ryhmiin, jotka käsittelevät jotain tiettyä teemaa omassa pöydässään. Ryhmästä yksi on puheenjohtaja, joka pysyy samassa pöydässä koko ajan. Ryhmä kirjoittaa papereihin vapaasti ajatuksiaan ja ideoitaan, ja sopivan ajan kuluttua ryhmä vaihtaa pöytää. Puheenjohtaja esittelee lyhyesti seuraavalle ryhmälle edellisen ryhmän ajatukset, jonka jälkeen uusi ryhmä jatkaa teeman työstämistä. Aikataulu ja osallistujien sekä teemojen määrä määrittävät, kuinka kauan teemoja työstetään ja montako kierrosta pidetään. Lopuksi puheenjohtaja tekee yhteenvedon tuloksista ja esittelee ne kaikille osallistujille. (Salonen ym. 2017, 87-88.)

5.4 Työpajatyöskentelyt

Kehittämiprojektissa järjestettiin kolme työpajaa, joiden kaikkien suunnittelun ja arvioinnin apuna käytettiin Innopaja-toimintamallin suunnittelu- ja arviointimatriisia. Nämä löytyvät liitteinä työn lopusta (Liite 3., Liite 4. ja Liite 5.). Kehittämiprojektin työpajoissa hyödynnettiin lisäksi Innopaja-toimintamallin perusrakennetta, joka oli 1) periaatteiden ja työskentelytavan esittely 2) yhteinen keskustelu työskentelyn tavoitteista 3) työskentelyosio 4) tulosten purku ja 5) arvioiva loppukeskustelu (Peränen 2013, 6).

5.4.1 Viestintäkanavat ja niiden käyttö

Ensimmäisen työpajan teemana oli viestintäkanavat ja niiden käyttö. Tarkoituksena oli tuottaa mahdollisimman paljon tietoa siitä, mitä viestintäkanavia toimialueella T11 on nykyään käytössä sekä mistä asioista ja kenelle niiden kautta viestitään, ja mikä viestinnässä toimii ja mikä ei. Tavoitteena oli työyhteisöviestinnän nykytilan hahmottaminen ja kehittämiskohteiden tunnistaminen. Työpaja toteutettiin vuoden 2020 huhtikuussa, jolloin Suomessa vallitsi koronatilanteen takia poikkeusolot. Tällöin hallitus oli rajannut julkiset kokoontumiset kymmeneen henkilöön ja antanut etätyösuosituksen. Näistä syistä työpaja toteutettiin etänä Skype -videopuhelusovelluksen kautta Verkkoavoriihi -menetelmää hyödyntäen. Työpajassa oli projektipäällikön lisäksi kuusi osallistujaa.

Projektiryhmän jäsenille ilmoitettiin työpajan teema viikkoa ennen työpajaa ja heitä pyydettiin miettimään valmiiksi, mitä viestintäkanavia he käyttävät, mistä asioista he niiden kautta viestivät ja kenelle sekä mikä viestintäkanavista toimii hyvin ja mikä huonosti. Työpaja kesti puolitoista tuntia, josta 15 minuuttia käytettiin esittäytymiseen sekä tavoitteista ja työskentelytavasta keskustelemiseen, 60 minuuttia työskentelyyn, 10 minuuttia tulosten purkuun ja 5 minuuttia arvioivaan loppukeskusteluun. Työpajan aikana ruudulla näkyi taulukko, jota ryhdyttiin täyttämään valmiiden otsikoiden avulla. Työpajassa jokaisella oli kaksi puheenvuoroa, joiden aikana muut olivat hiljaa. Omalla vuorollaan sai tuoda esille niin paljon asioita, kuin halusi, mihin tahansa taulukon kohtaan. Projektipäällikkö oli vastuussa kirjaamisesta ja puheenvuorojen jakamisesta. Osallistujilla oli myös mahdollisuus esittää kommentteja ja kysymyksiä chatin kautta.

Työpajassa päästiin tavoitteeseen eli onnistuttiin hahmottamaan työyhteisöviestinnän nykytila ja tunnistamaan kehittämiskohteita. Työpajaan käytetty Verkkoavoriihi -

menetelmä soveltui hyvin etätyöskentelyyn. Työpajan ohjaaminen osoittautui kuitenkin haastavaksi, sillä projektipäällikön keskittyminen meni lähinnä osallistujien ideoiden kirjaamiseen oikeisiin kohtiin taulukossa. Samalla hänen piti pitää huolta aikataulusta ja puheenvuoroista. Toisaalta, jos kirjaamista ei olisi tehty reaaliajassa, niin osallistujien olisi ollut vaikea pysyä ajan tasalla jo käsitellyistä asioista. Chattia projektipäällikkö ei pystynyt seuraamaan lainkaan. Chatissa käydyn keskustelun pystyi kuitenkin tallentamaan, joten projektipäällikkö kävi läpi chatissa esiin tuodut asiat läpi myöhemmin. Olisi ollut hyvä tallentaa koko työpaja, jotta projektipäällikkö olisi voinut varmistaa, että kaikki asiat tulivat varmasti kirjatuiksi.

Työpajan aineiston pohjalta luotiin erillinen taulukko toimialueen T11 käytössä olevista työyhteisöviestinnän kanavista ja niiden sisällöistä (Liite 1.). Taulukko täydennettiin yhdessä Kliinisen fysiologian osastonhoitajan kanssa. Lisäksi Kliinisen fysiologian sairaalafysiololta varmistettiin, että myös fyysikoita koskevat työyhteisöviestintäkanavat löytyvät taulukosta ja tiedot ovat paikkansapitäviä. Lopuksi ohjausryhmä tarkasti taulukon.

Työpajaan osallistuneiden mielestä työpaja oli onnistunut ja työskentelytapa oli miellyttävä. Kasvotusten työskentely olisi kuitenkin ollut helpompaa ja olisi mahdollistanut vapaamman keskustelun. Osallistujat kokivat, että puheenvuorot olivat mukavampia, kuin ajatusten kirjaaminen. Se, että projektipäällikkö jakoi puheenvuorot, koettiin hyväksi, koska näin jokainen pääsi osallistumaan ja esittämään asiansa rauhassa. Työpajassa tuli esiin erilaisia näkökulmia ja keskustelu herätti paljon ajatuksia osallistujissa. Osallistujat kokivat, että he voivat hyödyntää työpajassa esiin nousseita ajatuksia omassa työssään.

5.4.2 Kasvokkain viestintä ja sähköinen viestintä

Toisen työpajan teemana oli kasvokkain viestintä ja sähköinen viestintä. Tarkoituksena oli tuottaa mahdollisimman paljon kehittämissuhteita ensimmäisessä työpajassa esiin tulleille kasvokkain viestinnän ja sähköisen viestinnän kehittämiskohteille. Tavoitteena oli saada konkreettisia ja toteutuskelpoisia kehittämissuhteita toimialueen T11 työyhteisöviestinnän kehittämiseksi. Työpaja toteutettiin vuoden 2020 elokuussa Tyksin Kliinisen fysiologian osaston kirjastossa Learning cafe -menetelmää hyödyntäen. Työpajassa oli projektipäällikön lisäksi viisi osallistujaa.

Projektiryhmän jäsenille ilmoitettiin työpajan teema viikkoa ennen työpajaa. Heille toimitettiin ensimmäisessä työpajassa kootut kehittämiskohteet ja pyydettiin jo etukäteen miettimään kehittämisehdotuksia niihin. Työpaja kesti puolitoista tuntia, josta 10 minuuttia käytettiin esittäytymiseen sekä tavoitteista ja työskentelytavasta keskustelemiseen, 60 minuuttia työskentelyyn, 15 minuuttia tulosten purkuun ja 5 minuuttia arvioivaan loppukeskusteluun. Työpajassa oli kaksi pöytää, joista toisessa teemana oli kasvokkain viestinnän ja toisessa sähköisen viestinnän kehittämisehdotukset. Osallistujat jaettiin kahteen ryhmään, jotka kävivät kummassakin pöydässä kaksi kertaa, aina 15 minuuttia kerrallaan. Pöydissä oli näkyvillä kehittämiskohteet, joihin haettiin kehittämisehdotuksia.

Työpajassa päästiin tavoitteeseen eli onnistuttiin tuottamaan toteutuskelpoisia kehittämisehdotuksia kasvokkain viestinnän ja sähköisen viestinnän kehittämiskohteille. Työpajaan valittu Learning cafe -menetelmä soveltui hyvin kehittämisehdotusten työstämiseen. Työpajan ohjaaminen oli helppoa, sillä osallistujat itse kirjasivat ajatuksensa ylös paperille. Työpajan järjestäminen kasvokkain mahdollisti avoimen keskustelun ja teki työskentelystä jokaiselle mielekäästä.

Osallistujat kokivat oppineensa paljon uutta, kun he saivat vaihtaa ajatuksia toistensa kanssa. Osallistujien mielestä ryhmän pieni koko oli hyvä asia, koska ryhmässä oli pakko olla aktiivinen, sai paremman työrauhan ja omat ajatukset hyvin esille. Osallistujat kokivat, että työskentelyn yhteydessä tuli esille paljon tärkeitä asioita, jotka herättivät heidät ajattelemaan omaa viestintäkäyttäytymistään. Työpajan lopussa kaikki tulivat siihen tulokseen, että tässä työpajassa laatu korvasi määrän.

5.4.3 Hyvän viestinnän kriteerit

Kolmannen työpajan teemana oli hyvän viestinnän kriteerit. Tarkoituksena oli selvittää, mikä on hyvää työyhteisöviestintää johdon, esimiehen ja työntekijän näkökulmasta. Tavoitteena oli määrittää hyvän viestinnän kriteerit horisontaalisesti ja vertikaalisesti sekä ylhäältä alaspäin että alhaalta ylöspäin. Työpaja toteutettiin vuoden 2020 syyskuussa Tyksin Kliinisen fysiologian osaston kirjastossa Learning cafe -menetelmää hyödyntäen. Työpajassa oli projektipäällikön lisäksi kahdeksan osallistujaa. Osallistujista yksi toimii johtoryhmän jäsenenä, kaksi esimiesasemassa ja muut työntekijöinä.

Projektiryhmän jäsenille ilmoitettiin työpajan teema viikkoa ennen työpajaa ja heitä pyydettiin pohtimaan asiaa jo etukäteen. Työpaja kesti puolitoista tuntia, josta 10 minuuttia

käytettiin esittäytymiseen sekä tavoitteista ja työskentelytavasta keskustelemiseen, 60 minuuttia työskentelyyn, 15 minuuttia tulosten purkuun ja 5 minuuttia arvioivaan loppukeskusteluun. Työpajassa oli kolme pöytää, joista yhdessä teemana oli johdon, toisessa esimiehen ja kolmannessa työntekijän näkökulma hyvään työyhteisöviestintään. Osallistujat jaettiin kolmeen ryhmään, jotka kävivät jokaisessa pöydässä kerran, aina 20 minuuttia kerrallaan. Jokaisessa pöydässä oli näkyvillä tietoa siitä, mikä on horisontaalista ja vertikaalista viestintää.

Työpajassa tavoitteeseen päästiin osittain eli pystyttiin määrittämään hyvän viestinnän kriteerit, mutta ei pystytty erottelamaan työntekijän, esimiehen ja johdon näkökulmia erikseen. Horisontaalista ja vertikaalista näkökulmaa ei myöskään saatu selvästi esille. Työpajaan valittu Learning cafe -menetelmä soveltui hyvin tähän työpajaan, jossa tähdättiin yhteisen mielipiteen löytämiseen. Työpajan ohjaus onnistui siinä, että työpajassa vallitsi myönteinen ilmapiiri, jossa erilaisia näkökulmia huomioitiin ja sovitettiin yhteen. Kahdesti keskustelu piti ohjata uudelleen käsiteltävään teemaan, kun se oli ajautunut edellisten työpajojen teemoihin.

Työpajaan osallistuneiden mielestä työpajassa työskentely oli mielekästä ja toteutus oli onnistunut. Eri teemojen työstämiseen oli varattu riittävästi aikaa ja yksi pöytäkierron oli toimiva ratkaisu. Osallistujat kokivat saaneensa ajattelemisen aiheita ja yhteinen oivallus oli, että viestinnässä on vaikea miellyttää kaikkia. Osallistujat olivat hyvillään siitä, että pääsivät työpajatyöskentelyn kautta osallisiksi toimialueen T11 viestinnän kehittämiseen. Työpajan aineiston pohjalta onnistuttiin toteuttamaan ”Hyvän viestinnän kriteerit” -huoneentaulu toimialueen T11 käyttöön (Liite 2.).

6 TULOKSET JA TUOTOKSET

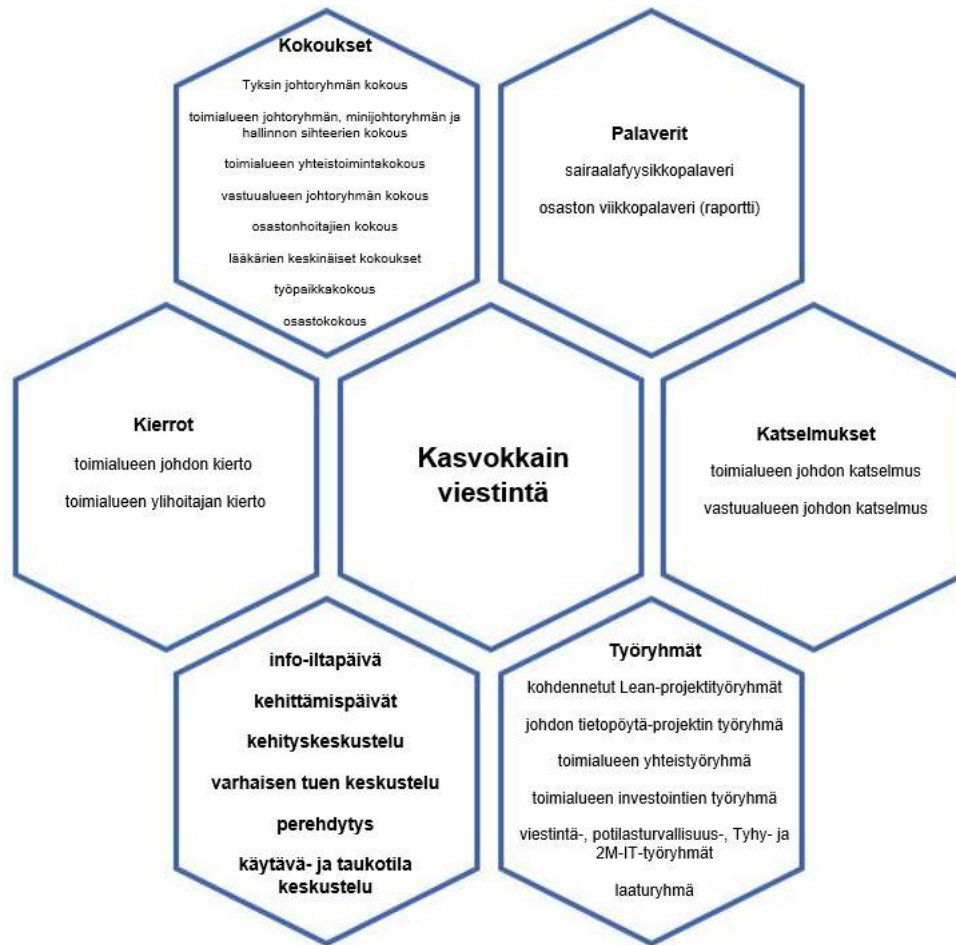
Kehittämisprojektin kahdessa ensimmäisessä työpajassa kerätyn aineiston pohjalta voidaan todeta, että nykyisistä toimialueella T11 käytössä olevista työyhteisöviestinnän kanavista ja niiden käytöstä saatiin kattava kuvaus. Nämä työpajat vahvistivat käsitystä siitä, ettei henkilöstöllä ole selkeää kuvaa, mitä kaikkia työyhteisöviestinnän kanavia toimialueella T11 on käytössä ja mihin niitä käytetään. Nämä työpajat vahvistivat myös käsitystä siitä, että toimialueen T11 työyhteisöviestintää voidaan kehittää monella tavalla ja henkilöstö on halukas osallistumaan kehittämistyöhön. Lähes kaikki toimialueella T11 käytössä olevat työyhteisöviestinnän kanavat sisältöineen on kuvattuna liitteessä olevassa taulukossa (Liite 1.).

Kehittämisprojektin kolmannessa työpajassa kerätyn aineiston pohjalta voidaan todeta, että henkilöstö ymmärtää työyhteisöviestinnän haasteet ja sen, että viestinnässä on vaikea miellyttää kaikkia. Tulosten pohjalta voidaan kuitenkin todeta, että henkilöstöllä on hyvä käsitys siitä, mikä on hyvää viestintää ja että sille voidaan määrittää kriteerit.

6.1 Viestintäkanavat

6.1.1 Kasvokkain viestintä

Työpajoissa projektiryhmä toi esille arvostavansa kasvokkain viestinnän mahdollistamaa vuorovaikutusta. Projektiryhmä toi esille, että jotkin asiat ovat parempi viestiä kasvotusten, sillä kirjoitetussa viestinnässä on aina väärinymmärryksen mahdollisuus. Luettu viesti ei ole koskaan sama kuin kasvotusten välitetty viesti, sillä kasvokkain viestinnässä ovat mukana myös eleet, ilmeet ja tunnetilat. Kirjoitettu viesti saatetaan käsittää eri tavalla, kuin kirjoittaja oli sen tarkoittanut. Lisäksi lukijan oma tunnetila vaikuttaa viestin vastaanottamiseen. Kasvokkain viestinnässä varsinkin kehityskeskustelu koettiin hyväksi, koska siinä tiedot jäävät talteen ja niihin voidaan palata myöhemmin. Kuviossa 2 on kuvattuna toimialueella T11 käytössä olevia kasvokkain viestinnän kanavia.



Kuvio 2. Toimialueen T11 kasvokkain viestintään käytettäviä viestintäkanavia.

Projektiryhmän arvostus vuorovaikutteista viestintää kohtaan näkyi myös työyhteisöviestinnän kehittämiskohteissa. Projektiryhmä toi esille, että eri ammattiryhmien välinen tiedonkulku ei ole aina molempiin suuntiin kulkevaa. Siksi olisi tärkeää, että asioita käsiteltäisiin vuorovaikutuksellisesti yhdessä kaikkien asiaankuuluvien henkilöiden kanssa. Projekti ryhmän mielestä toimialueen yhteiset tapahtumat ovat tärkeitä, sillä erilaisissa yhteyksissä tapaaminen auttaa ryhmähengen luomisessa ja parantaa keskinäistä viestintää. Vuonna 2020 koronapandemian takia vakiintuneita ja suunniteltuja tapahtumia ei ole pystytty järjestämään. Tämä on johtanut siihen, ettei kasvokkain verkostoitumista ole päästy toteuttamaan ja siksi yhteisiä tapahtumia toivotaan heti koronapandemian salliessa.

Lisää vuorovaikutusta kaivattiin myös osastonhoitajien kokouksiin. Henkilöstö kaipaa osastonhoitajien kokouksilta enemmän kollegiaalista tukea, vastavuoroisuutta, vastaanottavuutta ja kokemuksen jakamista. Tällä hetkellä aika käytetään lähinnä ylihoitajan

informointiin erilaisista asioista. Ylipäätään toimialueen T11 viestintäkulttuuri saisi olla avoimempaa niin, että asioista voi ja uskaltaa keskustella, on helppo kysyä, jos ei ymmärrä ja saa tarvittaessa tukea. Viestintäkanavia ja tietoa on, mutta vuoropuhelun onnistuminen tulisi varmistaa.

Projektiryhmä toi esille, että henkilöstön viestit jäävät usein lähiesimiestasolle, eivätkä viestit välity johdolle asti. Yksi syy tähän on se, että lähiesimies ottaa epäkohtien esiintuomisen kritiikkinä itseään kohtaan, eikä siksi vie viestejä eteenpäin. Joskus asiat välittyvät johdolle asti, mutta ovat saattaneet vääristyä matkalla. Tästä syystä henkilöstö kaipaa viestintäkanavaa, joka mahdollistaa suoran vuorovaikutuksen johdon kanssa. Tästäkin korostettiin, että viestintäkulttuuri saisi olla sellainen, että henkilöstö voi lähestyä johtoa matalalla kynnyksellä. Projektiryhmä toi myös esille, että johdon kysymyksiin vastataan heikosti, koska koetaan, ettei johto reagoi riittävästi esiin tuotuihin asioihin. Henkilöstö toivoo, että heille ilmoitetaan, kun asia on otettu käsittelyyn, koska muuten jää sellainen olo, että asia on jäänyt roikkumaan.

Henkilöstö kokee, että päätöstenteossa unohtuu usein käytännön toteutuksen huomiointi, eivätkä kaikki kokouksissa käsitellyt asiat välttämättä välity henkilöstölle asti. Henkilöstö toivoo, että heitä osallistettaisiin enemmän esimerkiksi apuna uusien ohjeiden laatimisessa, jolloin saataisiin käytännön näkökulma paremmin esiin. Tällä hetkellä monesti käy niin, että jonkin uuden käytännön toimeenpanon aikataulu on toteuttamisen kannalta epärealistinen. Henkilöstön osallistamisella uskotaan olevan myönteinen vaikutus myös työhyvinvointiin.

Perehdytykseen kaivataan muutoksia, sillä usein tiedot ja käytännöt käydään läpi vain yhden kerran. Kaikkea ei pysty omaksumaan kerralla ja jotkin perehdytyksessä käytyt asiat saattavat tulla käytännössä vastaan vasta pitkän ajan kuluttua. Projektiryhmä toi myös esille, että toimialueen T11 viestintäkoordinaattori ei ole tällä hetkellä kaikessa viestinnän kehittämistyössä mukana, eikä viestintätyöryhmä ole kokoontunut säännöllisesti.

Henkilöstö kokee, että viestintää ajatellaan usein vastuualuetasolla ja toimialueen taso unohtuu. Tällä tarkoitetaan sitä, että toimialueen johdon suunnalta tulleissa viesteissä on usein asiat huomioitu vain tietyn vastualueen kannalta. Toimialueen johdolta toivotaan enemmän toimialueen tasolle suuntautuvaa viestintää, jossa eri vastualueet huomioidaan tasapuolisesti.

Projektiryhmän mielestä kasvokkain viestintää voidaan parantaa ainakin sillä, että johto kiertää osastoilla useammin ja ylihoitaja käy osastoilla säännöllisesti. Tämä mahdollistaisi asioista puhumisen vuorovaikutteisesti kasvotusten. Kehittämisehdotuksena esitettiin myös, että johdolta tulisi enemmän konkreettisia tietoiskuja ja ohjeita käytännötason toteutukseen. Lisäksi projektiryhmä toi esille, että esimiehen ei aina tarvitse olla ammattiryhmän kokouksen vetäjä, joskus jollain muulla voi olla enemmän tietoa käsiteltävästä asiasta. Kehittämisehdotuksena esitettiin myös, että muistioihin kirjattaisiin vapaassakin keskustelussa käsitellyt asiat. Nimittäin usein vapaakin keskustelu sisältää sellaista tietoa, joka tulisi jakaa kaikille.

Projektiryhmän mielestä keskustelupalsta olisi sellainen viestintäkanava, jonka kautta henkilöstö voisi viestiä suoraan johdolle. Keskustelupalsta voisi olla koko toimialueen T11 yhteinen, jolloin se voisi sijaita toimialueen sivustolla Santrassa. Keskustelupalsta voisi käyttää myös eri ammattiryhmien väliseen tiedonjakamiseen. Sen kautta voitaisiin myös myöhemmin palata kokouksessa käsiteltyihin asioihin. Näin myös hiljaisemmilla henkilöillä olisi mahdollisuus tuoda mielipiteensä esille tai varmistaa asioita, mikäli ei sitä kokouksen aikana uskalla tehdä.

Perehdyttämisen kehittämisehdotuksena projektiryhmä esitti pitkäaikaista seuranta ja asioiden läpi käymistä uudelleen tilanteen vaatiessa. Projektiryhmä toi esille, että myös viestintäasioihin pitäisi järjestää perehdytys. Perehdytyksessä käytäisiin läpi erilaisten viestintäkanavien käyttöön liittyviä asioita eli mistä tiedot löytyvät ja mitä kautta itse voi asioista viestiä. Kehittämisehdotuksena tuotiin esiin viestintätyöryhmän toiminnan uudelleen käynnistäminen sekä viestintäkoordinaattorin aktiivisempi osallistaminen viestinnän kehittämistyöhön. Taulukossa 1 on kuvattuna projektiryhmän esiin tuomat kasvokkain viestinnän kehittämistä vaativat asiat.

Taulukko 1. Toimialueen T11 kasvokkain viestinnän kehittämisehdotukset.

Kasvokkain viestinnän kehittämisehdotukset
<p>Viestinnän vuorovaikutteisuuden parantaminen, viestintäkulttuurin avoimuuden lisääminen ja tiedonkulun parantaminen eri ammattiryhmien välillä</p> <ul style="list-style-type: none"> → johto ja ylihoitaja kiertämään osastoilla useammin → keskustelupalstan luominen toimialueen T11 sivustolle Santraan → lähiesimiesten tiedonvälityksen lisääminen johdolle päin → osastonhoitajien kokousten viestintä yksisuuntaisesta dialogiksi → johdon aktiivisempi reagointi esille tuotuihin asioihin → kokouksen vetäjän vaihtaminen tarpeen mukaan → myös kokousten vapaassa keskustelussa esiin tulleiden asioiden kirjaaminen muistioihin → johdolta enemmän konkreettisia tietoiskuja ja ohjeita käytännön toteutukseen
<p>Käytännön parempi huomioon ottaminen päätöksenteossa</p> <ul style="list-style-type: none"> → henkilöstön ottaminen mukaan esimerkiksi uusien ohjeiden laatimiseen
<p>Perehdytyksen ja kertauksen lisääminen</p> <ul style="list-style-type: none"> → perehdyttämisen pitkäaikainen seuranta ja uusiminen tilanteen vaatiessa → perehdyttäminen viestintäasioihin
<p>Viestinnän ajattelu enemmän toimialueetasolla</p> <ul style="list-style-type: none"> → vastuualueiden tasapuolisempi huomioiminen toimialueen johdon viesteissä
<p>Viestinnän suunnittelun lisääminen</p> <ul style="list-style-type: none"> → viestintäryhmän aktivointi → viestintäkoordinaattorin ottaminen mukaan kaikkeen viestinnän kehittämistyöhön

6.1.2 Sähköinen viestintä

Työpajoissa projektiryhmä toi esille sähköisen viestinnän hyvinä puolina viestintäkanavien monipuolisuuden. Useat kanavat mahdollistavat sen, että tieto tulee ainakin jotain kautta perille. Sähköpostin kautta on helppo jakaa tietoa isolle joukolla, tieto jää talteen ja siihen voi palata myöhemmin. Puhelimen ja Skypen kautta viestin saa nopeasti perille ja myös vastauksen saa nopeasti. Osastojen omat Y-levyt ja intranetit ovat jokapäiväisessä työssä erittäin tärkeitä, sillä käytännössä kaikki osaston toimintaa koskeva tieto

tallennetaan niihin. On hyvä, että koko henkilöstöllä on myös oikeudet toimialueen Y-levyn sisältöön.

Viikkotiedotteet koetaan hyväksi, koska ne sisältävät tärkeitä asioita ja niiden kautta saadaan välitettyä tietoa nopeasti laajalle. Viikkotiedotteet myös lisäävät toiminnan näkyvyyttä. Ne ovat hyvä tapa muistuttaa asioista ja, koska ne jäävät talteen, on asioihin helppo palata myöhemmin uudestaan. Koronapandemian aikana suoraan toimialueen T11 johtajalta henkilöstön sähköpostiin tulleet koronatiedotteet saivat projektiryhmältä erityistä kiitosta. Ne ovat olleet hyvin laadittuja ja selkeitä ja ne ovat antaneet tunteen siitä, että henkilöstöstä pidetään huolta. On hyvä, että koronatiedotteet löytyvät myös toimialueen T11 sivustolta Santrasta, koska sitä kautta niihin on helppo palata myöhemmin. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 3.) on kuvattuna toimialueella T11 käytössä olevia sähköisen viestinnän kanavia.



Kuvio 3. Toimialueen T11 sähköiseen viestintään käytettäviä viestintäkanavia.

Projektiryhmä toi esille, että sähköisten viestintäkanavien ongelma on tiedon määrä. Useiden kanavien seuraamiseen ja olennaisten asioiden poimimiseen menee paljon aikaa, varsinkin niillä, joiden vastuulla tiedon jakaminen on. Henkilöstö kokee, että tieto tulee kyllä perille, mutta usein sirpaleisena usean välikäden kautta. Kun kaipaa jostain asiasta tietoa, joutuu sitä usein etsimään monesta eri paikasta tai monen linkin takaa. Lisäksi johdolta kaivataan tietoa pitkistä sairauspoissaoloista ja sijaisuuksista.

Sähköposti on henkilöstön mielestä suurin sähköisen viestinnän kehittämiskohde. Sähköpostiin tulee liikaa viestejä ja siksi tärkeät asiat saattavat hukkua vähemmän tärkeiden joukkoon. Viestien määrän vuoksi on vaikea hahmottaa, mitkä asiat ovat yleisiä asioita ja mitkä tärkeitä oman työn kannalta. Toisinaan asia ei tule tiedoksi jokaiselle, joita asia koskee ja toisinaan asia tulee tiedoksi niille, joita asia ei koske. Toisinaan samat asiat tulevat tiedoksi useampaan kertaan. Henkilöstö kokee, että sähköpostiin tulee paljon turhia viestejä. Yhtenä syynä tähän mainittiin se, että sähköpostissa on monta jakelulistaa ja vain muutama henkilö voi hallinnoida listoja. Jakelulistoja ei myöskään päivitetä tarpeeksi usein.

Sähköpostin hankaluus on myös siinä, että jokainen ei pysty seuraamaan sähköpostia jatkuvasti, koska eivät työskentele päätteen äärellä. Sähköpostin kautta ei myöskään voi olla varma siitä, että tieto on saavuttanut jokaisen, jolle viesti on tarkoitettu. Projektiryhmä toi esille, että sähköpostin käyttäminen keskustelun välineenä on ongelmallista. Keskusteltaessa sähköpostiviestien välityksellä, saattaa yhdestä aiheesta tulla useita viestejä ja pitkiä viestiketjuja. Keskusteluun osallistujat eivät aina muista vastata uusimpaan viestiin tai kaikille osallistujille. Kun ei vastata uusimpaan viestiin, voi edellisen viestin lähettäjä kokea, ettei hänen näkemyksiään arvosteta, kun hänen viestiään ei noteerata. Kun taas ei vastata jokaiselle, jäävät muut osallistujat joistakin asioista paitsioon.

Projektiryhmä toi esille, että henkilöstö ei käytä toimialueen T11 sivustoa Santrassa, koska jokainen ei ole tietoinen siitä ja sen sisällöstä. Toimialueen Y-levynkin henkilöstö tuntee huonosti ja siksi lähinnä vain esimiehet käyttävät sitä. Polku toimialueen Y-levyn tietoihin koetaan liian pitkäksi. Muita kehittämiskohteita ovat, että tiedotteiden seuraaminen jää herkästi esimiehen vastuulle ja, että Skypen kautta käydyt keskustelut eivät tallennu mihinkään.

Projektiryhmän mielestä sähköpostiviestintää voidaan parantaa päivittämällä jakelulistat ja pitämällä ne ajantasalla. Kun jakelulistat ovat ajan tasalla, niin viestit menevät niille, joita asiat koskevat. Olisi myös hyvä, jos viestinnällä olisi vastuuhenkilöitä. Kun on

sovittu, kuka viestii mistäkin asiasta, viestien päällekkäisyys vähenee. Nämä toimilla vähennettäisiin väärin kohdennettujen viestien määrää.

Projektiryhmä toi esille, että toimialueella T11 olisi hyvä olla yhteinen viikkotiedote. Kun viikkotiedotteeseen koottaisiin kaikkien yksiköiden asioita, niin jokaisella yksiköllä ei tarvitsisi enää olla omaa viikkotiedotetta. Tämä vähentäisi omalta osaltaan sähköpostiviestien määrää. Sähköpostikeskustelujen sijaan keskustelu voitaisiin toteuttaa erillisellä keskustelupalstalla esimerkiksi toimialueen T11 sivustolla Santrassa. Projektiryhmä toi esille, että sähköpostiviesteille olisi hyvä perustaa yhteinen arkisto aihealueittain. Näin kaikkia viestejä ei tarvitsisi tallettaa henkilökohtaiseen sähköpostiin.

Olisi tärkeää saada henkilöstö kiinnostumaan toimialueen T11 sivustosta Santrassa, koska sen avulla sähköpostin kuormitusta voitaisiin vähentää. Sivustolta voisi tulla ilmoitus, kun uutta tietoa on lisätty ja asetusten kautta voisi halutessaan rajata, mistä aihealueista haluaa ilmoituksen. Parhaassa tapauksessa henkilöstö aloittaisi päivänsä toimialueen T11 sivustolta ja vasta sitten sivustolle luotujen linkkien kautta siirtyisi osaston omaan intranettiin.

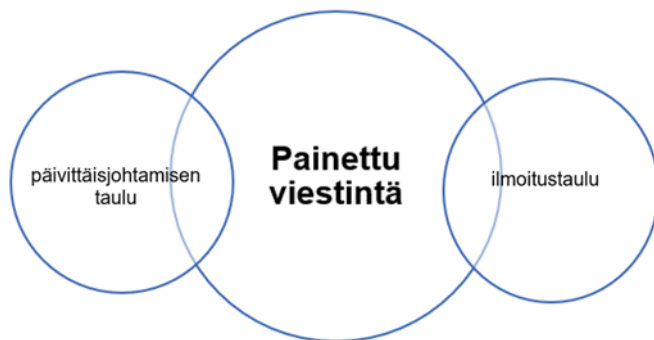
Projektiryhmä toi esille, että toimialueen T11 sivustolle Santraan olisi hyvä tuoda tärkeitä lomakkeita, kuten esimerkiksi koulutushakulomake. Sivustolla voisi olla myös tiedoteosio, josta löytyvät kaikki tiedotteet. Lisäksi sivustolla voisi olla toimialueen T11 yhteisiä asioita koskeva kalenteri, jossa näkyisi toimialueen kokouspäivät ja tärkeimmät määräajat. Projektiryhmä ehdottaa, että johto voisi esimerkiksi blogin avulla hyödyntää sivustoa päätöksistä, kuulumisista ja tulevaisuuden suunnitelmista kertomiseen. Taulukossa 2 on kuvattuna projektiryhmän esiin tuomat sähköisen viestinnän kehittämistä vaativat asiat.

Taulukko 2. Toimialueen T11 sähköisen viestinnän kehittämisehdotukset.

Sähköisen viestinnän kehittämisehdotukset
<p>Sähköpostin määrän vähentäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> → jakelulistojen päivittäminen → useammalle käyttöoikeudet jakelulistojen ylläpitämiseen → keskustelut keskustelupalstalle toimialueen T11 sivustolle Santraan → yhteinen sähköpostiarkisto aihealueittain toimialueen T11 sivustolle Santraan
<p>Toimialueen T11 Y-levyn käytön helpottaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> → suora linkki sisältöön → henkilöstön kiinnostuksen herättäminen Y-levyä kohtaan
<p>Toimialueen T11 Santran sivuston käytön lisääminen</p> <ul style="list-style-type: none"> → henkilöstön kiinnostuksen herättäminen sivustoa kohtaan → linkit osastojen intranetteihin
<p>Toimialueen T11 tiedonkulun parantaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> → toimialueen T11 yhteinen viikkotiedote → vastuuhenkilöt viestinnälle → johdon parempi tiedottaminen pitkistä sairauspoissaoloista ja sijaisuuksista → johdon kuulumisten kertominen toimialueen T11 Santran sivuston blogikirjoituksina → koko toimialueen T11 yhteinen kalenteri toimialueen T11 sivustolle Santraan
<p>Tiedon löytämisen helpottaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> → tärkeät lomakkeet toimialueen T11 Santran sivustolle helposti löydettäviksi → tiedotteiden kokoaminen arkistoon toimialueen T11 sivustolle Santraan
<p>Skype-keskusteluiden tallentaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> → selvitetään, onko keskusteluja mahdollisuus tallentaa

6.1.3 Painettu viestintä

Työpajoissa projektiryhmä toi esille, että painetun viestinnän kanavia on toimialueella T11 käytössä melko vähän. Lähinnä käytössä on osastojen päivittäisjohtamisen taulu, ilmoitustaulu sekä kahvihuoneiden pöydille tulostetut tiedotteet ja listat. Projektiryhmä kokee, että päivittäisjohtamisen taulu on erittäin tärkeä ja monipuolinen viestintäkanava, joka toimii apuna jokapäiväisessä työssä. Ilmoitustaulut ovat hyvä tuki toiminnan toteuttamisessa. Ainoana kehittämisehdotuksena projektiryhmä toi esille, että osastoille olisi hyvä saada sähköiset päivittäisjohtamisen taulut, kuten päivystysröntgenissä. Sähköiset päivittäisjohtamisen taulut ovat nykyaikaisempia, niitä on helpompi päivittää ja niihin mahtuu enemmän tietoa. Kuviossa 4 on kuvattuna toimialueella T11 käytössä olevia painetun viestinnän kanavia.



Kuvio 4. Toimialueen T11 painettuun viestintään käytettäviä viestintäkanavia.

6.2 Hyvä viestintä

Kehittämiprojektin viimeisessä työpajassa projektiryhmä toi esille, mikä on heidän mielestään hyvää viestintää. Tämän lisäksi projektiryhmä tuli siihen tulokseen, että vaikka miten yritettäisiin toteuttaa hyvää viestintää, niin on silti vaikea miellyttää kaikkia. Projektiryhmän esiin tuomien asioiden pohjalta toimialueelle T11 määritettiin kuitenkin hyvän viestinnän kriteerit, joiden perusteella luotiin ”Hyvän viestinnän kriteerit” -huoneentaulu (Liite 2.).

Projektiryhmän mielestä hyvä viestintä on ajantasaista eli tieto välitetään heti päätöksen jälkeen. Hyvään viestintään kuuluu myös, että kaikki asianomaiset saavat viestin samaan aikaan ja saman sisältöisenä. Siksi on tärkeää miettiä, mitä viestintäkanavaa käyttää, jotta tieto tavoittaa kaikki tasa-arvoisesti. Koska jokainen ei työskentele päätteen äärellä, eikä joka paikassa ole päivittäisjohtamisen taulua, on tiedon välittäminen henkilökohtaisesti toiselle joskus tarpeen. Hyvää viestintää on myös se, että tieto esitetään selkeästi ja ymmärrettävästi, niin ettei ole väärinymmärryksen mahdollisuutta. Lisäksi tiedon tulee olla todennettua tietoa eli ei puhuta huhuista totena ja näin jatketa väärän tiedon jakamista.

Hyvä viestintä on avointa. Siinä perustellaan selkeästi mihin pyritään ja miksi. Avoimuus tarkoittaa myös vastavuoroisuutta eli kuunnellaan toista ja tuodaan esille myös oma mielipide. Avoimuudella tarkoitetaan myös sitä, että voidaan kysyä, jos ei ymmärretä ja saada toiselta tukea tarvittaessa. Luottamuksellisuus on tärkeä osa hyvää viestintää. asioista pitää voida kertoa toiselle ilman pelkoa siitä, että muut kuulisivat asiasta jotain kautta. On myös pystyttävä luottamaan siihen, että sovitusta pidetään kiinni.

Projektiryhmä koki palautteen antamisen erittäin tärkeänä tukena hyvässä viestinnässä. On tärkeää antaa ajantasaista palautetta, oli kyseessä sitten positiivinen tai rakentava palaute. Ei riitä, että palautetta annetaan ja saadaan vain kerran vuodessa kehityskeskustelussa. Palautteen antamiselle ei pitäisi olla kynnystä, eikä siitä tulisi provosoitua. Palaute tulee antaa ja ottaa vastaan kypsästi.

Toimialueelle T11 määritetyt hyvän viestinnän kriteerit:

- **Ajantasaisuus:** Tieto on tuoretta ja jokaisen saatavilla
- **Tasapuolisuus:** Tieto jokaiselle samaan aikaan ja saman sisältöisenä
- **Luottamuksellisuus:** Tieto käsitellään toista arvostaen ja kunnioittaen
- **Luotettavuus:** Tieto on totta, eikä perustu oletuksiin
- **Ymmärrettävyys:** Tieto lyhyesti ja selkeästi
- **Avoimuus:** Tieto jaetaan ja käsitellään vuorovaikutteisesti
- **Palaute:** Rehellinen ja välitön palaute vuorovaikutteisesti

Edellä mainituista hyvän viestinnän kriteereistä muodostettiin huoneentaulu. Mahdollisimman hyvän lopputuloksen takaamiseksi huoneentaulun toteutuksessa päätettiin käyttää kehittämissuunnitelman ulkopuolista apua. Huoneentaulun toteutti graafinen suunnittelija Jenni Virtanen, joka on tuottanut kaiken grafiikan. Ohjausryhmää konsultoitii huoneentaulun suunnittelussa, mutta lopulliset päätökset teki projektipäällikkö.

Huoneentaulun suunnittelu lähti liikkeelle ohjausryhmän toiveesta, että huoneentaulussa noudatetaan samaa teemaa ja värimaailmaa, kuin toimialueen T11 strategiakartassa. Strategiakartassa on sinisen valtameren teema, jossa muun muassa pikkukalat kuvastavat henkilöstöä ja pohjakaasvillisuus toimintaympäristöä. Värimaailma on sininen, tehosteväreinä pääasiassa pinkki ja liila.

Edellisen pohjalta luotiin huoneentaulun ensimmäinen luonnos. Luonnoksessa hyvän viestinnän kriteerit esitettiin kehän muodossa koralliriutassa. Kehämuodon ajatuksena oli, että viestintä ei ole hierarkkista, vaan kokonaisuus, jossa eri osa-alueet tukevat toisiaan. Koralliriutan ajatuksena oli, että viestintä on kerroksellista ja hyvin toimiessaan kukoistaa. Ohjausryhmä kuitenkin koki, että luonnoksessa on liikaa komponentteja, joka tekee kokonaisuudesta räikeän ja levottoman. Ohjausryhmä toivoi, että värimaailmaa ja muotokieltä rauhoitetaan sekä yksinkertaistetaan.

Tämän pohjalta päätettiin luopua koralliriutta-ajatuksista. Seuraavassa luonnoksessa hyvän viestinnän kriteerit esitettiin sinisessä merenpohjassa. Merenpohjan ajatuksena

oli, että hyvä viestintä luo pohjan kaikelle toiminnalle. Ohjausryhmä piti uuden luonnoksen ideasta ja rauhallisuudesta, mutta toivoi, että luonnokseen lisätään strategiakartan pohjakaavallisuutta ja pikkukaloja. Nämä lisäykset toisivat luonnokseen kaivattua väriä ja ne mukailisivat strategiakartan ajatusta siitä, että työyhteisöviestintä tapahtuu tietyssä toimintaympäristössä henkilöstön keskuudessa. Ohjausryhmä myös esitti, että luonnokseen lisättäisiin strategiakartassa esiintyvä taitopallo, koska hyvä viestintä vaatii taitoa.

Ehdotusten pohjalta siniseen merenpohjaan lisättiin pikkukaloja ja pohjakaavallisuutta strategiakartan värimaailmaa mukaillen. Punaista taitopalloa ei kuitenkaan lisätty, sillä se ei istunut visuaaliseen ilmeeseen, eikä sitä koettu oleelliseksi tässä asiayhteydessä. Lopullinen huoneentaulu löytyy liitteenä työn lopusta (Liite 2.).

7 POHDINTA JA ARVIOINTI

7.1 Kehittämiprojektin tavoitteiden saavuttaminen

Kehittämiprojektin arvioinnissa saavutettuja tuloksia verrataan asetettuihin tavoitteisiin (Saarinen & Putkonen 2012, 32). Tässä kehittämiprojektissa haluttiin selvittää, mitä työyhteisöviestinnän kanavia toimialueella T11 on käytössä ja kuinka hyvin ne toimivat. Kehittämiprojektin työpajatyöskentelyiden avulla onnistuttiin listaamaan käytössä olevat työyhteisöviestinnän kanavat sisältöineen ja kohderyhmineen (Liite 1.). Lisäksi onnistuttiin saamaan esille henkilöstön näkemykset ja kokemukset työyhteisöviestintäkanavien käyttöön liittyen. Toimialueella T11 ei ole ennestään listaa työyhteisöviestinnän kanavista, eikä tietoa henkilöstön käyttäjäkokemuksista. Kehittämiprojektissa siis onnistuttiin tuottamaan uutta tietoa, jota voidaan hyödyntää esimerkiksi työyhteisöviestinnän kanavien käytön ja niiden tarpeellisuuden uudelleenarvioinnissa sekä viestintäsuunnitelman teossa.

Kehittämiprojektissa haluttiin myös selvittää, miten työyhteisöviestintää voidaan kehittää ja mikä on hyvää viestintää. Tätä aihetta lähestyttiin niin tiedonhaun, kuin työpajatyöskentelyidenkin kautta. Tiedonhaun pohjalta onnistuttiin luomaan opinnäytetyöhön monipuolinen ja lähdemateriaaliin pohjautuva teoriaosuus. Siinä kuvataan työyhteisöviestinnän kehittämisen kannalta tärkeitä asioita sekä kerrotaan, mistä asioista hyvä viestintä koostuu. Työpajatyöskentelyjen avulla saatiin esiin henkilöstön ajatuksia hyvästä viestinnästä sekä konkreettisia kehittämissuhteita työyhteisöviestinnän käytön suunnitteluun ja yhtenäistämiseen. Kehittämiprojektissa siis pystyttiin tuottamaan jotain käyttökelpoista ja työyhteisölle lisäarvoa antavaa. Uuden tiedon lisäksi kehittämiprojektissa onnistuttiin luomaan konkreettinen ”Hyvän viestinnän kriteerit” -huoneentaulu (Liite 2.). Huoneentaulu kuvastaa hyvin henkilöstön arvomaailmaa ja sen uskotaan herättävän henkilöstön ajattelemaan omaa viestintäkäyttäytymistään.

Kehittämiprojektin onnistumisen arviointi on haastavaa, sillä projektin käytännön vaikutukset näkyvät yleensä vasta pitkällä aikavälillä (Yli-Knuutila 2012, 15-16). Se, miten kehittämiprojekti vaikuttaa työhyvinvointiin nähdään vasta pitkällä aikavälillä. Kehittämiprojektin vaikuttavuutta voidaan tulevaisuudessa arvioida VSSHP:n työhyvinvointikyselyn avulla. Työhyvinvointikyselyä kannattaa käyttää myös tämän kehittämiprojektin vaikuttavuuden arviointiin, sillä tarve tähän projektiin syntyi juuri edellisen

työhyvinvointikyselyn kautta. Työhyvinvointikysely on hyvä tapa saada tietoa hyvinvoinnin vaikuttavuudesta myös ryhmätasolla (Manka ym. 2012, 18). Työhyvinvointikyselyiden käyttäminen vaikuttavuuden mittarina on kuitenkin haastavaa, koska niiden kautta ei pystytä varmasti arvioimaan yksittäisen toimenpiteen vaikutuksia tuloksiin (Manka ym. 2012, 18). Hyvinvointi on kokonaisvaltaista, eikä sitä mittaamalla välttämättä voida todeta, ovatko eri hyvinvoinnin tilat ja muutokset työperäisiä vai heijastuvatko ne vapaaajasta. Työhyvinvointikyselyiden tuloksia voidaan kuitenkin pitää suuntaa antavina. (Niemi 2011, 83-84.)

Näin ollen kehittämishankkeen vaikuttavuutta kannattaa arvioida myös tuloksellisuuden kautta, sillä työhyvinvointi on vahvasti yhteydessä organisaation toiminnan tuloksellisuuteen. Työhyvinvoinnin taloudellisista vaikutuksista osa on nähtävissä välittömästi ja osa vasta pitkän ajan kuluttua. Välittömiä talousvaikutuksia ovat esimerkiksi tehokas työaika, sairaus- ja tapaturmakulut, työprosessien toimivuus sekä kehitystoiminta. Välillisiä talousvaikutuksia ovat esimerkiksi työn tuottavuus, työn laatu, innovatiivisuus ja uudistumiskyky, asiakastyytyväisyys sekä työvoiman riittävyys. Lopullisia talousvaikutuksia ovat esimerkiksi tuloksellisuus, organisaation palvelukyky ja organisaation maine. (Manka ym. 2012, 14.)

7.2 Projektiorganisaatio

Kehittämiprojektin lopputuloksen kannalta projektipäällikön toiminnalla oli suuri merkitys. Projektipäällikkö huolehti, että projektiorganisaatio pysyi ajan tasalla kehittämiprojektin etenemisestä ja varmisti aikataulussa pysymisen. Kehittämiprojektin tulosten kannalta oleellista oli, että projektipäällikkö valitsi sopivat tiedonkeruu- ja kehittämismenetelmät. Tulosten kannalta oli myös tärkeää, että projektipäällikkö pystyi muodostamaan havainnoistaan ja kehittämiprojektin aikana kerätystä aineistosta käyttökelpoisen kokonaisuuden.

Kehittämiprojekti ei ollut projektipäällikölle helppo, sillä projektin aikana työelämämentori vaihtui kerran ja opettajatuutori kaksi kertaa. Muutokset aiheuttivat projektipäällikössä ajoittaista epävarmuutta ja yksinäisyyttä. Kehittämiprojekti kuitenkin antoi paljon projektipäällikölle. Se opetti, mitä kaikkea kehittämiprojektin toteuttamiseen ja johtamiseen liittyy ja miten erilaisia tiedonkeruu- ja kehittämismenetelmiä voidaan hyödyntää. Se myös antoi uutta tietoa viestinnästä ja sen merkityksestä työelämässä. Työpajatyökentelyjen kautta projektipäällikkö pystyi hyödyntämään vahvuuksiaan, kuten hyviä

vuorovaikutustaitoja ja teknisten työkalujen käytön hallintaa. Kirjallisten töiden kirjoittaminen auttoi kehittämään kirjoitus- ja tiedonhakutaitoja sekä tavoitteiden asettamista. Kehittämiprojektin kautta projektipäällikkö onnistui verkostoitumaan toimialueen T11 henkilöstön kanssa ja oppi paljon uutta toimialueen T11 viestinnästä ja toiminnasta. Projektipäällikön itsevarmuutta on lisännyt työskentely erilaisten ihmisten kanssa kehittämisprojektin aikana. Koronapandemiolla ei ollut suurta vaikutusta kehittämisprojektin toteutukseen.

7.3 Eettisyys ja luotettavuus

Kehitystoiminta on eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa vain, jos se noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä (Metropolia 2020). Tämän kehittämisprojektin suunnittelussa, toteutuksessa ja tulosten esittämisessä noudatettiin hyvän tieteellisen käytännön mukaista rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta (Vilkkä 2015, 42). Tulokset on esitetty vilpittömästi eli kaunistelematta ja kenenkään osallistujan osuutta vähättelemättä (KAMK 2020).

Kehittämisprojektissa käytetyn kirjallisuuden luotettavuutta arvioitiin lähdekritiikin avulla. Lähteiden valinnassa ja tulkinnassa kiinnitettiin huomiota kirjoittajien pätevyyteen ja tiedon ajantasaisuuteen. (Hirsjärvi ym. 2005, 102.) Kehittämisprojektissa ei käytetty yli kymmenen vuotta vanhoja lähteitä. Muiden tutkijoiden työtä ja tekijänoikeuksia on kunnioitettu esittämällä tulokset vääristelemättä ja merkitsemällä lähdeviitteet tekstiin asianmukaisesti (Vilkkä 2015, 42). Kehittämisprojektissa on käytetty eettisesti kestäviä tiedonhaku- ja kehittämismenetelmiä, ja kaikki vaiheet on dokumentoitu täsmällisesti (Vilkkä 2015, 41; KAMK 2020).

Kehittämisprojektiin osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen ja osallistujilla oli halutessaan mahdollisuus keskeyttää osallistumisensa milloin tahansa. Kehittämisprojektin työpajat toteutettiin luottamuksellisesti ja tulokset raportointiin niin, että osallistujien identiteettisuoja oli turvattu. Kerättyä aineistoa ei ole luovutettu ulkopuolisille ja se säilytetään siihen asti, kuin osallistujien etu sitä vaatii, jonka jälkeen se hävitetään asianmukaisesti. (KAMK 2020.)

8 YHTEENVETO

Kehittämiprojektin tarve nousi esiin VSSHP:n vuoden 2019 työhyvinvointikyselyssä sekä toimialueen T11 johdon osastokierroilla, kun henkilöstö toi esille kokevansa, ettei henkilöstöllä ole riittävästi mahdollisuuksia osallistua toiminnan kehittämiseen, eikä henkilöstö saa tarpeeksi tietoa johdon päätösten perusteista.

Kehittämiprojektin myötä henkilöstölle annettiin mahdollisuus osallistua toiminnan kehittämiseen projektiryhmän kautta. Lisäksi kehittämiprojektin aikana toimialueen T11 johtoryhmän pöytäkirjoja ryhdyttiin lähettämään sähköpostitse tiedoksi koko henkilöstölle.

Yhteenvedossa tuodaan esiin toimialueen T11 työyhteisöviestinnän keskeisimmät kehittämissuhteet. Ensin käsitellään sähköpostin kuormittavuuden vähentämisen kannalta olennaisimmat kehittämissuhteet, koska sähköpostin kuormittavuus oli kehittämiprojektin aikana vahvasti esiin noussut epäkohta. Tässä yhteydessä käsitellään myös toimialueen T11 Santran sivustoon liittyvät kehittämissuhteet, koska sen sisältöä kehittämällä ja käyttöä lisäämällä voidaan vastata useaan kehittämistarpeeseen, myös sähköpostin kuormittavuuden vähentämiseen.

Seuraavaksi käsitellään toimialueen T11 Santran sivuston keskustelupalsta ja viestintäsuunnitelma. Kehittämiprojektin aikana nousi esiin, että toimialueen T11 viestinnän tulisi olla vuorovaikutuksellisempaa ja työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus viestiä suoraan johdon kanssa, joten keskustelupalstan avulla voidaan vastata näihin kehittämistarpeisiin. Toimialueen T11 kaikki viestintäkäytännöt eivät ole vielä vakiintuneet ja tiedonkulkuun kaivataan parannusta sekä yhtenäistämistä. Viestintäsuunnitelman avulla pystytään vastaamaan näihin tarpeisiin. Myös kehittämiprojektin tuotoksena syntynyt ”Hyvän viestinnän kriteerit” -huoneentaulu on käyttökelpoinen työkalu viestinnän kehittämisen tueksi ja siksi sekin käsitellään tässä yhteydessä. Lopuksi käsitellään viestintätyöryhmä, koska viestintätyöryhmä toteuttaa viestinnän kehittämissuhteet käytännössä.

8.1 Sähköposti ja toimialueen T11 sivusto Santrassa

Kehittämiprojektin aikana nousi selkeästi esille, että henkilöstö ei käytä toimialueen T11 sivustoa Santrassa, eikä jokainen edes tiedä sen olemassaolosta. Toinen vahvasti esille

noussut seikka oli sähköpostin kuormittavuus. Henkilöstö kokee, että sähköposteja tulee liikaa. He kokevat myös, että sähköposti on heikko keskustelun väline, jakelulistat eivät ole ajan tasalla ja tärkeät asiat hukkuvat vähemmän tärkeiden joukkoon.

Kirjallisuuden mukaan sähköposti ei sovellu keskusteluun ja ongelmien ratkomiseen isossa ryhmässä, vaan se toimii parhaiten ohjeistamisessa ja tiedottamisessa (Juholin 2013, 222). Tutkimustieto osoittaa myös, että henkilöstö pitää kasvokkain viestintää kaikkein tärkeimpänä viestintäkanavana ja, että monista asioista voisi viestiä jonkin muun kanavan kautta (Pekkola, Pedark & Aula 2013, 80; Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 42). Vuorovaikutteisella viestintäkulttuurilla on todettu olevan myönteinen vaikutus työhyvinvointiin (TTK 2016, 4). Niinpä toimialueella T11 tulisi aina tilanteen salliessa pyrkiä suosimaan suullista viestintää kirjallisen viestinnän sijasta.

Sähköpostin määrää voidaan vähentää päivittämällä jakelulistat sekä tiedottamalla sovi-
tuista asioista vain toimialueen T11 sivuston kautta. Tiedottamisen osittainen siirtäminen
toimialueen T11 sivustolle edellyttäisi, että henkilöstö käyttäisi sivustoa säännöllisesti.
Niinpä toimialueen T11 henkilöstössä tulisi herättää kiinnostus sivustoa kohtaan. Vas-
tuualueiden omiin intranetteihin voisi laittaa linkit toimialueen T11 sivustolle ja toimialu-
een T11 sivustolle voisi laittaa linkit vastuualueiden intranetteihin. Myös toimialueen Y-
levyn yhteiseen kansioon vievän linkin voisi laittaa toimialueen T11 sivustolle ja vastuu-
alueiden intranetteihin.

Toimialueen T11 sivuston sisällön tuottamisessa ja tiedottamisessa kannattaa tukeutua
alan ammattilaisiin, joilla on kokemusta ja vertailupohjaa vastaavista hankkeista. Kiin-
nostuksen arvioinnissa kannattaa tarkastella sivuston kävijämäärää, mikäli sellainen mit-
tari on sivustolle mahdollista asentaa. Kun henkilöstö on tiedottamalla, kannustamalla ja
laadukkaalla tietosisällöllä saatu käyttämään sivustoa, kannattaa kyselyn avulla kerätä
palautetta, jotta sisältöä voidaan kehittää vastaamaan entistä paremmin henkilöstön tar-
peita.

8.2 Keskustelupalsta

Kehittämiprojektin aikana henkilöstö toi esille myös, että kaivataan kanavaa, joka mah-
dollistaa suoran vuorovaikutuksen johdon kanssa. Yksi esille noussut ehdotus oli kes-
kustelupalsta toimialueen T11 sivustolle Santraan. Keskustelupalsta toimisi suorana ka-
navana henkilöstön ja johdon sekä eri yksiköiden välillä. Keskustelupalsta siis

mahdollistaisi vuorovaikutuksen horisontaalisesti ja vertikaalisesti sekä ylhäältä alaspäin että alhaalta ylöspäin.

Kirjallisuuden mukaan johto viestii arvostuksesta henkilöstöä kohtaan, kun se käy vastaamassa henkilöstön ajankohtaisiin kysymyksiin ja osallistuu keskusteluun (Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 13). Keskustelupalstan lisääminen toimialueen T11 sivustolle Santraan saattaisi siis parantaa henkilöstön ja johdon välistä vuorovaikutusta sekä tiedonkulkua eri yksiköiden välillä. Keskustelupalstan käyttö tulee suunnitella ja ohjeistaa huolellisesti (Juholin 2013, 216).

8.3 Viestintäsuunnitelma

Kehittämiprojektin yhtenä tehtävänä oli selvittää, miten tiedonkulkua voisi parantaa ja yhtenäistää toimialueella T11. Kirjallisuuden mukaan viestintäsuunnitelma auttaa muodostamaan viestinnän yksittäisistä toimenpiteistä yhtenäisen ja johdonmukaisen kokonaisuuden, joka auttaa ennakoimaan ja toteuttamaan viestinnän käytännön toimenpiteitä jokapäiväisessä työssä. Viestintäsuunnitelman avulla jokainen on tietoinen viestinnän tavoitteista ja periaatteista, joihin sitoudutaan. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 55.) Yhteiset viestintäkäytännöt parantavat viestintää, joka taas kirjallisuuden mukaan vaikuttaa myönteisesti työhyvinvointiin ja suorituskykyyn (Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 13; Metsäaho 2013, 10). Laatimalla viestintäsuunnitelma toimialueelle T11 voidaan siis parantaa ja yhtenäistää tiedonkulkua sekä vaikuttaa myönteisesti työhyvinvointiin.

Toimialueella T11 ei ole vielä viestintäsuunnitelmaa, mutta sitä on kehittämiprojektin aikana ryhdytty suunnittelemaan. Tällä hetkellä on vielä epäselvää, millä kokoonpanolla viestintäsuunnitelmaa lähdetään toteuttamaan ja missä aikataulussa. Koska viestintäsuunnitelman avulla voidaan vaikuttaa moneen asiaan, tulisi se laatia mahdollisimman pian. VSSHP:n viestintäyksikkö on asettanut vuoden 2021 viestinnän yhdeksi tavoitteeksi, että henkilöstö olisi hyvin selvillä viestinnän arvoista ja tavoitteista (Roos 2020). Laatimalla viestintäsuunnitelma vuodelle 2021, pystyttäisiin toimialueen T11 osalta edesauttamaan tämän tavoitteen saavuttamista. Suunnitelman laatimiselle tulisi asettaa aikataulu sekä nimetä vastuullinen henkilö koordinoimaan suunnitelman toteuttamista.

Toimialueen T11 viestintäsuunnitelman laatimisessa kannattaa ottaa mallia VSSHP:n viestintäsuunnitelmasta, jota ollaan parhaillaan päivittämässä. Soveltamalla VSSHP:n

viestintäsuunnitelman määritelmiä, ohjeita ja muuta sisältöä toimialueen omiin käyttötarkoituksiin sopiviksi, helpotettaisiin työskentelyä ja samalla varmistettaisiin, että viestintä on VSSHP:n strategian mukaista. Koska VSSHP:n viestintäyksikön tehtäviä ovat muun muassa viestinnän kehittäminen, viestintäohjeiden laatiminen sekä toimialueiden viestinnän koordinoiminen ja avustaminen, kannattaa viestintäsuunnitelman teossa aktiivisesti konsultoida VSSHP:n viestintäjohtajaa (VSSHP 2019d).

Kirjallisuuden mukaan viestintäsuunnitelman teossa kannattaa osallistaa henkilökuntaa ja näin olisi toimialueen T11 viestintäsuunnitelman laadinnassakin hyvä toimia (Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 24). Henkilökuntaa voisi osallistaa esimerkiksi osastokohtaisilla Learning cafe -työskentelyillä. Tavoitteena tulisi olla, että johdon ja viestintävastaavien lisäksi mahdollisimman moni henkilö voisi yhdessä työstää viestintäsuunnitelmaa. Tämä myös tukisi VSSHP:n viestintäyksikön asettamaa viestinnän linjausten painopistettä, joka on henkilöstöviestinnän muuntamisen dialogiksi vuoteen 2025 mennessä (Roos 2020).

8.4 Hyvän viestinnän kriteerit -huoneentaulu

Kehittämiprojektin tuotoksena syntyneen Hyvän viestinnän kriteerit -huoneentaulu tulisi laittaa sähköisessä muodossa toimialueen T11 sivustolle sekä toimittaa eri yksiköihin painettuna versiona, jotta saadaan henkilöstö ajattelemaan omaa viestintäkäyttämistään. Jotta huoneentaulun viesti varmasti ymmärretään oikein, tulisi sisältö ensin avata osastonhoitajien kokouksessa ja sen jälkeen osastonhoitajat lanseerisivat sen osastokokousten kautta omiin yksiköihinsä.

Projektiryhmän esiintuomien asioiden pohjalta määritetyt hyvän viestinnän kriteerit ovat sellaisia, joita käytetään myös muualla viestinnän arvoina ja periaatteina. Esimerkiksi ajantasaisuus löytyy Juholinin (2007) määrittämistä työyhteisöviestinnän uuden agendan osatekijöistä. Tasapuolisuus, luotettavuus, ymmärrettävyys ja avoimuus löytyvät Valtionhallinnon viestinnän arvoista (VNK 2020). Luotettavuus, ymmärrettävyys ja avoimuus löytyvät myös VSSHP:n viestinnän periaatteista (VSSHP 2019d). Lisäksi luotettavuus ja avoimuus löytyvät viestinnän eettisistä ohjeista (VEN 2020). Luottamuksellisuus ja palaute eivät yleensä esiinny viestinnän arvoissa ja periaatteissa omina asioinaan, mutta ne saattavat sisältyä johonkin toiseen kokonaisuuteen. Toimialueen T11 viestinnän kriteereissä haluttiin kuitenkin nostaa erikseen esille juuri nämä, joita projektiryhmä painotti.

8.5 Viestintäryhmä

Toimialueella T11 on olemassa viestintäryhmä, jonka tarkoituksena on tehdä isot linjaukset toimialueen T11 viestinnän osalta ja toteuttaa ne käytännössä. Tavoitteena on toimialueen T11 viestinnän kehittäminen ja yhtenäistäminen. Viestintäryhmä aloitti toimintansa vuonna 2018 kokoontuen kaksi kertaa. Tämän jälkeen kokoontumisia ei ole ollut ja ryhmän kokoonpanossa on tapahtunut muutoksia. Toimialueen T11 tiedonkulun parantamiseksi ja yhtenäistämiseksi olisi tärkeää laatia viestintäryhmälle selkeä kokouksumis- ja tavoiteaikataulu. Lisäksi tulisi varmistaa, että viestintäryhmän kokoonpano on toimiva ja motivoitunut. Kun viestintäryhmän toiminta saadaan aktivoitumaan, olisi kokouksista tärkeää laatia muistiot, jotta sovitut asiat ovat tarvittaessa todennettavissa. Muistiot olisi hyvä tallentaa toimialueen T11 sivustolle Santraan.

Viestintäryhmä käy läpi kaikki kehittämissuunnitelmassa esiin tuodut kehittämissuunnitelmat. Viestintäryhmä miettii, ovatko kehittämissuunnitelmat mahdollista toteuttaa ja miten ne toteutetaan. Viestintäryhmä vastaa myös käytännön toteutuksesta. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 3.) on yhteenveto keskeisimmistä työyhteisöviestinnän kehittämissuunnitelmista toimialueella T11.

Taulukko 3. Keskeiset työyhteisöviestinnän kehittämissuunnitelmat toimialueella T11.

Keskeiset työyhteisöviestinnän kehittämissuunnitelmat toimialueella T11
Sähköpostin kuormittavuuden vähentäminen mm. jakelulistojen päivittämisen avulla.
Toimialueen T11 Santran sivuston käytön lisääminen ja helpottaminen mm. linkkien avulla.
Toimialueen T11 Y-levyn käytön lisääminen ja helpottaminen mm. linkkien avulla.
Viestinnän vuorovaikutteisuuden parantaminen mm. keskustelupalstan avulla.
Tiedonkulun parantaminen ja yhtenäistäminen viestintäsuunnitelman avulla.
Henkilöstön herättely oman viestintäkäyttäytymisen ajatteluun mm. Hyvän viestinnän kriteerit -huoneentaulun avulla.
Viestintäryhmän aktivoiminen kehittämissuunnitelmien käytännön toteuttamiseksi.

LÄHTEET

Aalto, T. 2012. Kuinka olla avoin: työelämän uudet viestintätaidot. Helsinki: Finn Lectura.

Ahonen, P. 2015. Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan vaikuttavuus. Teoksessa Ahonen, P. (toim.) Ylemmän ammattikorkeakoulutuksen opettajuus tutkimuksen, kehittämisen ja uudistamisen sillanrakentajana. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 222. 8-19. Viitattu 17.3.2020. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522165978.pdf>

Ameri, A. 2020. Why You Should Never, Ever Use WhatsApp for Business Communication. Blogi. Viitattu 20.10.2020. <https://www.beekeeper.io/blog/why-you-shouldnt-use-whatsapp-for-business-communication/>

Anttila, P. 2014. Tutkimustaito ja tiedonhankinta. Metodix-verkkosivusto. Viitattu 10.3.2020. <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#top>

Chaudhury, S. 2015. Job satisfaction of hospital staff: An emerging challenge. Medical Journal of Dr. D.Y. Patil University. Vol. 8, Issue 2, 129-130.

Denny, M.; Wells, J. & Cunningham, J. 2011. Assessing psychosocial work-related stress across five European countries: implications for workforce development. Journal of Mental Health Training, Education and Practice. Vol. 6, No 2, 93-103.

Finto 2020. Työpajatyöskentely. Suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu. Viitattu 6.3.2020. <https://finto.fi/keko/fi/page/p79>

Grill, C.; Ahlborg Jr., G.; Wikström, E. & Lindgren, E-C. 2014. Multiple balances in workplace dialogue: experiences of an intervention in health care. Journal of Workplace Learning. Vol. 27, No 4, 267-281.

Hagerlund, T. & Kaukopuro-Klementti, H. (toim.) 2013. Työyhteisö viestii, jotta olisi olemassa. Suomen kuntaliiton julkaisuja. Viitattu 13.1.2020. https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/tyoyhteiso_viestii_ebook.pdf

Haggvist, E.; Vinberg, S.; Landstad, B. & Nordenmark, M. 2017. Is the gap between experienced working conditions and the perceived importance of these conditions related to subjective health? International Journal of Workplace Health Management. Vol. 11, No 1, 2-15.

Haukijärvi, N.; Kangas, A.; Knuutila, H.; Leino-Richert, E. & Teirasvuo, N. 2014. Tavoitteena aktiivinen ja työelämälähtöinen oppiminen – Käytännön opetusmenetelmiä opiskelija- ja työelämälähtöiseen opetukseen ja koulutukseen. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 91. Viitattu 6.3.2020. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522165107.pdf>

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. p. Jyväskylä: Gummerus.

Honkala, P.; Kortetjärvi-Nurmi, S.; Rosenström, A. & Siira-Jokinen, S. 2012. Linkki: työyhteisön viestintä. 3., painos. Helsinki: Edita.

Innokylä 2020. Learning cafe eli oppimiskahvila. Verkkosivusto. Viitattu 6.4.2020. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/learning-cafe-eli-oppimiskahvila>

Juholin, E. 2007. Työyhteisöviestinnän uusi agenda – Työyhteisöviestintä TYVI 2010 Raportti II. Haaga-Helia ammattikorkeakoulun kehittämisraportteja 1/2007. Viitattu 21.10.2020. http://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/Palvelut/Julkaisut/tyvi_2010_raportti_ii-2007.pdf

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. painos. Helsinki: Infor.

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

Juholin, E. 2017. *Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja*. Turenki: Hansaprint Oy.

KAMK = Kajaanin ammattikorkeakoulu 2020. Opinnäytetyön eettiset suositukset. Kajaanin ammattikorkeakoulu: Opinnäytetyöpakki. Viitattu 6.11.2020. <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Opinnaytetyoprosessi/SoTeLi/Opinnaytetyoprosessi/Eettiset-suositukset>

Kortetjärvi-Nurmi, A. & Murtola, K. 2015. *Areena: yritysviestinnän käsikirja*. 1., painos. Helsinki: Edita.

Koski, P. & Kelo, M. 2019. Toimintatutkimus menetelmänä: Sopiiko toimintatutkimus ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetöiden lähestymistavaksi? osa 1/2. Metropolia: Blogit. Viitattu 6.3.2020. <https://blogit.metropolia.fi/masterminds/2019/09/30/toimintatutkimus-menetelmana/>

Leader, C. 2019. Communicating effectively using the TALKS mnemonic. *British Journal of Nursing*. Vol. 28, No 12, 762-763.

Lindberg, P. & Vingård, E. 2012. Indicators of healthy work environments – a systematic review. *IOS Press. Work* 41, 3032-3038.

Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. *Tehoa työelämän viestintään*. 2., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Maijala, R.K.; Eloranta, S. & Ikonen, T. 2020. Lean-ajattelu ja lean-päivittäisjohtaminen yliopistosairaaloissa. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*. Vol. 57, No 1, 17–29.

Manka, M-L.; Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus: Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampereen yliopiston julkaisuja. Viitattu 16.4.2020. <https://research.tuni.fi/uploads/2019/09/6c87d269-tyohyvinvointi-ja-tuloksellisuus.pdf>

Marjala, P. 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina. Väitöskirja. Oulun yliopisto. Viitattu 30.11.2020. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514290244.pdf>

Metropolia 2020. Tutkimusetiikka ja hyvä tieteellinen käytäntö. Metropolian ammattikorkeakoulu: TKI-toiminta. Viitattu. 21.11.2020. <https://www.metropolia.fi/fi/tutkimus-kehitys-ja-innovaatiot/tutkimusetiikka#tutkimuksen-eettiset-periaatteet>

Metsäaho, T. 2013. *Työelämän toimivat tekstit*. 1., painos. Helsinki: Suomen Yrityskirjat.

Mäenpää, K. 2020. Eri tavalla tekeminen ei ole aina paremmin, mutta paremmin on aina eri tavalla tekemistä. Laatu keskus-verkkosivusto. Viitattu 21.11.2020. <https://www.laatu keskus.fi/laatumedia/eri-tavalla-tekeminen-ei-ole-aina-paremmi-mutta-paremmi-on-aina-eri-tavalla-tekemista.html>

Nakari, M-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 30.11.2020. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/13357/9513915484.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Niemelä, K. 2011. Työhyvinvointi esimiestyössä. Pro gradu-tutkielma. Vaasan yliopisto. Viitattu 16.4.2020. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/3500/osuva_4518.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Parungao, A. 2020. 4 reasons why WhatsApp is not ideal for team communications. Blogi. Viitattu 20.10.2020. <https://www.ekoapp.com/blog/4-reasons-why-whatsapp-is-not-ideal-for-team-communications>

Patton, C. 2019. Transforming negative workers into helpful employees. University Business. Issue March, 14.

Pehkonen, I.; Horppu, R.; Turunen, J.; Ojajarvi, A.; Toivio, P. & Juvonen-Posti, P. 2019. Työkykyjohtamisen monitoimijaista kehittämistä: Työhyvinvointi-SIB -hankkeen arviointi. Työterveyslaitoksen julkaisuja. Viitattu 31.3.2020. <https://www.julkari.fi/handle/10024/138570>

Pekkola, P.; Pedak, M. & Aula, P. 2013. Hyvinvointiviestintä – Osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa. Tutkimusraportti. Helsingin yliopisto. Viitattu 30.11.2020. http://www.helsinki.fi/crc/Julkaisut/OSVI_raportti.pdf

Peltonen, M. 2014. Miksi työpaikoille tarvitaan huoneentauluja? Artikkelit. Viitattu 21.10.2020. <https://www.kansanuutiset.fi/artikkeli/3101026-miksi-tyopaikoille-tarvitaan-huoneentauluja>

Peränen, N. 2013. Innopajaopas kehittäjälle. Innokylä-verkkosivusto. Viitattu 10.3.2020. <https://innokyla.fi/sites/default/files/2020-02/Innopajaopas%20kehittäjälle%205%203%202013.pdf>

Roos, M. 2020. VSSHP Viestinnän havaintoja 2020. VSSHP:n viestintäjohtajan esitys toimialueen T11 johtoryhmän kokouksessa 28.10.2020.

Rydenfelt, H. 2014. Etiikka organisaation ydinosaamisena – Kriisiviestinnästä ja korulauseista eettiseen ennakkointiin. Blogi. Viitattu 22.10.2020. <https://etiikka.fi/viesti/etiikka-ydinosaamisena/>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. 5.4 Toimintatutkimus. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 28.10.2020. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html

Saarinen, J. & Putkonen, A. 2012. Jatkuva arviointi projektitoiminnan kehittäjänä. Teoksessa Hautala, T.; Ojalehto, M. & Saarinen, J. (toim.) Työelämää kehittämässä – Ammattikorkeakoulu projektimaisen kehittämisen kumppanina. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 67. 32-46. Viitattu 6.11.2020. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522162625.pdf>

Salonen, K. 2012. Kehittämistoiminnan konstruktivistinen malli. Teoksessa Hautala, T.; Ojalehto, M. & Saarinen, J. (toim.) Työelämää kehittämässä – Ammattikorkeakoulu projektimaisen kehittämisen kumppanina. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 67. 22-31. Viitattu 23.4.2020. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522162625.pdf>

Salonen, K.; Eloranta, S.; Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulussa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Viitattu 23.4.2020. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>

Strategiakartta 2019. Tyksin Kuvantamisen toimialueen materiaaleja.

Strandman, K. 2009. "Se vain ilmestyi" – Vuorovaikutukseen perustuva strategian viestintä kuntaorganisaatiossa. Väitöskirja. Lapin yliopisto. Viitattu 30.11.2020. https://lada.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61743/Kristiina_Strandman_v%c3%a4it%c3%b6skirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Taipale, T. 2005. Osallistavat menetelmät – Tuki ja virikeaineisto. Kansan Sivistystyön Liiton materiaaleja. Viitattu 29.10.2020. <https://www.ksl.fi/images/osallistavatmenetelmat.pdf>

Taipale, T. & Sirola-Korhonen, K. 2017. Osallistavat menetelmät – vinkkejä ja virikkeitä koulutajille. Kansan Sivistystyön Liiton materiaaleja. Viitattu 6.3.2020. <https://www.ksl.fi/wp-content/uploads/2017/10/Osallistavat-menetelm%C3%A4t-KSL-verkko.pdf>

Tamminen, N. & Solin, P. (toim.) 2014. Mielenterveyden edistäminen työpaikalla. Terveiden ja hyvinvoinninlaitoksen julkaisuja. Viitattu 10.2.2020. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/115996/THL_OPA2014_032_verkko.pdf?sequence=1&isAllowed=y

TTK = Työturvallisuuskeskus 2016. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. 2., uudistettu painos. Työturvallisuuskeskuksen julkaisuja. Viitattu 14.2.2020. https://ttk.fi/files/5128/TTK_Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2016.pdf

Heikkinen, H.L.T. 2018. Toimintatutkimus: kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloitteleville tutkijalle. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

VEN = Viestinnän eettinen neuvottelulautakunta 2020. Viestinnän eettiset ohjeet. Viitattu 22.10.2020. <http://ven.fi/ohjeet/viestinnan-eettiset-ohjeet/>

Verhovsek, E.; Byington, R. & Deshkulkarni, S. 2009. Perceptions Of Interprofessional Communication: Impact On Patient Care, Occupational Stress, And Job Satisfaction. The Internet Journal of Radiology. Vol. 12, No 2, 1-10.

Veshne, N. 2017. Role of Supervisor's Communication in Employee Engagement & Employee Wellbeing. Ushus-Journal of Business Management. Vol. 16, No 3, 27- 38.

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

VNK = Valtioneuvoston kanslia. 2020. 2 Arvot ohjaavat viestintää. Viitattu 21.10.2020. <https://vnk.fi/viestintasuositus/luku-2>

VSSHP = Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri 2019a. Tyks-Sapa ja psykiatria siirtyvät Tyksin osaksi 1.1.2018. Tiedotteet. Viitattu 14.1.2020. <http://www.vsshp.fi/fi/sairaanhoitopiiri/media-tiedotteet-viestinta/tiedotteet/Sivut/Tyks-Sapa-ja-psykiatria-Tyksiin.aspx>

VSSHP = Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri 2019b. Kuvantamisen toimialue. Toimipaikat: Kuvantamisen toimialue. Viitattu 14.1.2020. <http://www.vsshp.fi/fi/toimipaikat/tyks/t11/Sivut/default.aspx>

VSSHP = Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri 2019c. Radiologia. Toimipaikat: Kuvantamisen toimialue. Viitattu 14.1.2020. <http://www.vsshp.fi/fi/toimipaikat/tyks/t11/radiologia/Sivut/default.aspx>

VSSHP = Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri 2019d. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin viestintästrategia. Tiedotteet. Viitattu 21.10.2020. <https://www.vsshp.fi/fi/sairaanhoitopiiri/media-tiedotteet-viestinta/viestintastrategia/Sivut/default.aspx>

Wynne, R.; De Broeck, V.; Vandenbroek, K.; Leka, S.; Houtman, I. & McDaid, D. 2014. Promoting mental health in the workplace. Euroopan komission julkaisuja. Viitattu 13.2.2020. <file:///C:/Users/Silja/Downloads/Guidance%20Mental%20Health%20-%20Version%20Web.pdf>

Yli-Knuutila, H. 2012. Projektit uuden luojina ja oppimisen mahdollistajina. Teoksessa Hautala, T.; Ojalehto, M. & Saarinen, J. (toim.) Työelämää kehittämässä – Ammattikorkeakoulu projektimaisen kehittämisen kumppanina. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 67. 10-21. Viitattu 6.11.2020. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522162625.pdf>

Toimialueella T11 käytössä olevat työyhteisöviestinnän kanavat

Viestintäkanava	Kohderyhmä	Sisältö
<i>Tyksin johtoryhmän kokous</i>	toimialuejohtaja, toimialueen ylihoitaja	<ul style="list-style-type: none"> ▪1 kerta/kuukausi ▪toiminnan suunnittelu, tavoitteiden asettaminen ja toteuman arviointi
<i>Toimialueen johdon katselmus</i>	sairaalojohtaja, sairaalaylihoitaja, toimialuejohtaja, toimialueen ylihoitaja, johdon sihteeri	<ul style="list-style-type: none"> ▪1 kerta/vuosi ▪johtamisjärjestelmän arviointi
<i>Vastuualueen johdon katselmus</i>	toimialuejohtaja, toimialueen ylihoitaja, johdon sihteeri, vastuualuejohtaja, osastonylilääkärit, osastonhoitajat	<ul style="list-style-type: none"> ▪vähintään 1 kerta/vuosi ▪johtamisjärjestelmän arviointi
<i>Toimialueen johdon kierto</i>	toimialuejohtaja, toimialueen ylihoitaja, strategialähtettiläs, vastuualuejohtaja, osastonylilääkäri, osastonhoitaja, henkilöstö	<ul style="list-style-type: none"> ▪1 kerta/vuosi ▪arvioidaan, toteutuuko yksikön toiminta VSSHP:n ja toimialueen strategisten painopisteiden mukaisesti ▪ajankohtaiset asiat, henkilöstöasiat, taloustilanne ▪henkilöstöllä mahdollisuus keskustella johdon kanssa
<i>Toimialueen ylihoitajan kierto</i>	toimialueen ylihoitaja, osastonhoitaja, henkilöstö	<ul style="list-style-type: none"> ▪vaihtelevasti/tarpeen mukaan ▪ajankohtaiset asiat, henkilöstöasiat ▪henkilöstöllä mahdollisuus keskustella ylihoitajan kanssa
<i>Toimialueen johtoryhmän kokous</i>	toimialuejohtaja, toimialueen ylihoitaja, vastuualuejohtajat, johdon sihteeri, henkilökunnan edustaja, kokemusasiantuntijat, kontrolleri	<ul style="list-style-type: none"> ▪1 kerta/kuukausi ▪taloustilanne, hankinnat, tutkimusmäärät, henkilöstöressurssit, toimitilat ▪henkilöstön koulutus- ja osaaminen sekä hyvinvointi ▪tarvittavien uusien toimien ja vakanssimuutosten esitykset ▪arvioidaan, toteutuuko toimialueen toiminta VSSHP:n strategisten painopisteiden mukaisesti ▪toimialueen strategian toteutumisen arviointi

Toimialueen minijohtoryhmän kokous	toimialuejohtaja, toimialueen ylihoitaja, vastuualuejohtajat, johdon sihteeri, kontrolleri	<ul style="list-style-type: none"> ▪1 kerta/viikko ▪ajankohtaisten asioiden käsittely ja toimintasuunnitelmien laatiminen ▪ylemmälle taholle vietävien vastuualueiden asioiden käsittely ▪resurssien jakaminen vastuualueille ▪talousarvio ja investointien valmistelu ▪SWOT-analyysi ja tavoitteet seuraavalle vuodelle ▪toimintakertomuksen valmistelu
Toimialueen hallinnon sihteerien kokous	johdon sihteeri, toimistos sihteeri, 1 osastosihteeri/Klip	<ul style="list-style-type: none"> ▪4-5 kertaa/vuosi ▪ajankohtaiset hallinnon sihteerien töitä koskevat asiat
Toimialueen yhteistoiminta- kokous	työnantajan edustajat, työntekijöiden edustajat, johdon sihteeri	<ul style="list-style-type: none"> ▪4 kertaa/vuosi ▪toimintaan ja henkilöstöön liittyvät ajankohtaiset asiat
Vastuualueen johtoryhmän kokous	vastuualuejohtaja, ylilääkäri, ylilääkärin sihteeri, IT-osastopäällikkö, Tyksin ylifyysikko (Klip), osastonylilääkärit, osastoryhmävastaavat, hallinnollinen apulaisyliääkäri, hallinnolliset/ osastonhoitajat, laatupäällikkö, sairaalamafyysikko, erikoistuva lääkäri/fyysikko henkilökunnan edustaja	<ul style="list-style-type: none"> ▪1 kerta/kuukausi ▪arvioidaan, toteutuuko yksikön toiminta strategisten painopisteiden mukaisesti ▪keskeisten toiminta- ja laatuavoitteiden asettaminen ▪taloustilanne, toimintaluvut, hankinnat, henkilöstöasiat, laatuasiat (potilas- ja asiakastytytyväisyys tutkimusten tulokset, asiakaspalautteet, riskit, mahdollisuudet, merkittävät poikkeamat) ▪käyttösuunnitelman laatiminen ▪merkittävät toimialueen johtoryhmälle esitettävät asiat
Sairaalamafyysikko- palaveri	fyysikot	<ul style="list-style-type: none"> ▪2 kertaa/kuukausi ▪ajankohtaiset hallinnolliset ja toiminnalliset asiat ▪henkilöstöasiat ▪asiantuntijaluennot
Osastonhoitajien kokous	toimialueen ylihoitaja, osastonhoitajat, apulaisosastonhoitajat, hallinnolliset osastonhoitajat	<ul style="list-style-type: none"> ▪2 kertaa/kuukausi ▪ajankohtaiset hallinnolliset ja toiminnalliset asiat ▪henkilöstöasiat
Lääkärien keskinäiset kokoukset	vastuualueiden/ osastojen lääkärit	<ul style="list-style-type: none"> ▪vaihtelevasti/tarpeen mukaan ▪ajankohtaiset toimintaan ja henkilöstöhallintoon liittyvät asiat

Osastokokous	osaston henkilökunta	<ul style="list-style-type: none"> ▪1 kerta/viikko, vähintään 1 kerta/kuukausi ▪koulutuspalautteet ja asiantuntijaluennot ▪osaston toimintaan liittyvät asiat ▪henkilöstöasiat ▪talon yleiset ohjeet ja tiedotteet ▪laatuasiat, HaiProt ▪koulutus
Osaston viikkopalaveri (raportti)	hoitohenkilökunta	<ul style="list-style-type: none"> ▪1-2 kertaa/viikko ▪osaston sisäiset asiat (tiedotteet, HaiProt, toimintaohjeiden tarkennus, uudet välineet, henkilöstöön liittyvät asiat, pelisäännöt) ▪VSSHP:n, toimialueen ja vastualueen ajankohtaiset hallinnolliset ja toiminnalliset asiat ▪ideat ja kehitysehdotukset sekä mieltä askarruttavat asiat
Työpaikkokokous	osaston henkilökunta	<ul style="list-style-type: none"> ▪asiat, jotka aiheuttavat muutosta henkilökunnan työhön, työaikaan ja virka/toiminimikkeisiin ▪muut henkilökunnan kannanottoa vaativat asiat
Kehityskeskustelu	esimies ja työntekijä	<ul style="list-style-type: none"> ▪vähintään 1 kerta/vuosi ▪suorituksen, osaamisen, hyvinvoinnin, työyhteisön toimivuuden ja yhteistyön toimivuuden arviointi ▪tavoitteiden asettaminen ▪palautteenanto ▪ajatustenvaihto ▪omat ja yksikön kehittämistarpeet
Varhaisen tuen keskustelu	esimies ja työntekijä	<ul style="list-style-type: none"> ▪työhyvinvoinnin ja työkyvyn heikkenemistä ennakoivien tekijöiden selvittäminen
Perehdytys	koko henkilöstö	<ul style="list-style-type: none"> ▪osaston sisäinen toiminta ja yleisperehdytys
Kasvokkain keskustelu	koko henkilöstö	<ul style="list-style-type: none"> ▪akuutin tiedon perille menon varmistaminen ▪välittömästi tiedotettavat asiat ▪työhyvinvoinnin parantaminen
Sähköposti	koko henkilöstö	<ul style="list-style-type: none"> ▪VSSHP:n, toimialueen ja vastualueen tiedotteet ▪viikkopalaverien raportit ▪vastualueiden ja osastojen viikkotiedotteet ▪kaikkeen toimintaan liittyvät akuutit asiat

Osaston intranet <ul style="list-style-type: none"> • Wille (VSKK) • Kniffi (KNF) • KLIP-intra (Klip) 	vastuualueen henkilökunta	<ul style="list-style-type: none"> • osaston omaan toimintaan liittyvää tietoa (työasemasijoittelu/työvuorolistat, sovitut asiat, kaikki muistiot, osastokokousten esityslistat, tutkimusprotokollat, ohjeet, resurssit, toimintaohjeet, laatukäsikirja, tiedotteet, kalenteri, oikopolkuja, pikalinkkejä, HaiProt, henkilöesittelyt jne.) • tietokoneisiin liittyvää asiaa • SWOT- ja riskienhallinta taulukot
VSSHP:n intranet (Santra)	koko henkilöstö	<ul style="list-style-type: none"> • VSSHP:n toimintaan liittyvät asiat (potilashoito, tukipalvelut, henkilöstöasiat, johtaminen, turvallisuus, yksiköt, tutkimus- ja kehittäminen) <p>Toimialueen sivusto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • johdon kokousten muistiot • osastonhoitajien kokousten muistiot • vastuualueiden esittelyt • vastuuhenkilöiden yhteystiedot • tutkimukset ja hinnat • hankkeet ja materiaalit • Eves-projektit • toimialueella tapahtuu • johdon palsta ja esitysmateriaalit • työterveys ja hyvinvointi
Osaston päivittäisjohtamisen taulu	osaston henkilökunta	<ul style="list-style-type: none"> • henkilökunta- ja toimenpidetilanne, sijoittelu • muutokset • poissaolot • sovitut huollot ym. • tiedotteet • laitekohtaiset infot • osastonhoitajan käynnit, mikäli osastonhoitaja ei ole päivittäin läsnä (noin kerran kuussa) • poikkeamat, fiilismittaus, hoitoisuus
Osaston ilmoitustaulu	osaston henkilökunta	<ul style="list-style-type: none"> • osastojen sisäiseen toimintaan liittyvää tietoa
Whatsapp	hoitohenkilökunta	<ul style="list-style-type: none"> • päivystysajan toimintaan liittyvien asioiden hoitaminen ja tiedottaminen
Puhelin	koko henkilöstö	<ul style="list-style-type: none"> • kaikkeen toimintaan liittyvät asiat • välittömästi tiedotettavat asiat
Skype	koko henkilöstö	<ul style="list-style-type: none"> • etäkokoukset ja -koulutukset • henkilökohtaiset yhteydenotot

Toimialueen Y-levy	koko henkilöstö	<ul style="list-style-type: none"> ▪ johdon toimintakertomus ja -suunnitelma ▪ Info-iltapäivän materiaalit ▪ lääkäreiden, fyysikoiden ym. henkilöiden yhteystiedot ▪ osastonhoitaja-asiat, laatuasiat, strategia ▪ potilas-, asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyskyselyt ▪ laiterekisteri ja investointisuunnitelma
Vastuualueen Y-levy	koko henkilöstö	<ul style="list-style-type: none"> ▪ laiteajokortit ja laadunvalvontaan liittyvät taulukot ▪ muuta tietoa vastuualueittain (esim. fyysikoilla säteilyasiat)
Viestintätyöryhmän kokous	8 hlö <ul style="list-style-type: none"> ▪ 4 hlö/Radiologia ▪ 2 hlö/KNF ▪ 1 hlö/Klip ▪ 1 hlö/T11 LFYS 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2-3 kertaa/vuosi ▪ toimialueen sisäisen ja ulkoisen viestinnän kehittämisen ja yhtenäistämisen suunnittelu
Muut kokoukset ja työryhmät, kuten: <i>laaturyhmä, potilasturvallisuus- työryhmä, Tyhy-työryhmä, kohdennetut Lean-projekti- työryhmät, johdon tietopöytä-projektin työryhmä, 2M-IT-työryhmät, toimialueen yhteistyöryhmä, toimialueen investointien työryhmä</i>	työryhmien jäsenet, henkilökunta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ eri aihealueisiin liittyvien asioiden läpikäyminen ja tiedon jakaminen ▪ asioiden jakaminen muistioiden kautta ▪ työryhmät vaihtelevat vastuualueittain
Viikkotiedote <ul style="list-style-type: none"> • osastojen omat • vastuualueiden omat 	koko henkilöstö	<ul style="list-style-type: none"> ▪ viikon aikana tapahtuneet asiat ▪ seuraavan viikon tapahtumat ▪ oman osaston toiminnan kannalta tärkeät asiat
Koronatiedotteet	koko henkilöstö	<ul style="list-style-type: none"> ▪ tietoa koronatilanteesta
Viikkomuistio	koko henkilöstö	<ul style="list-style-type: none"> ▪ osastonhoitaja kokoaa tulevan viikon asioita tiedoksi
Info-iltapäivä <ul style="list-style-type: none"> • toimialueen • VSKK:n 	koko henkilöstö	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 kertaa/vuosi ▪ toimialueen strategisten tavoitteiden toteutumisen tilannekatsaus
Kehittämispäivä <ul style="list-style-type: none"> • toimialueen • vastuualueen 	koko henkilöstö	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1-2 kertaa/vuosi ▪ toiminnan kehittäminen

Hyvän viestinnän kriteerit -huoneentaulu



Viestintäkanavat ja niiden käyttö -työpajan suunnittelu- ja arviointimatriisi

SUUNNITELMA	
Työpajan järjestäjä	Silja Myllyniemi, Turun ammattikorkeakoulu
Työpajan aika ja paikka	21.4.2020, klo 10.00-11.30, Skype
Tarve	<p>Työpaja järjestetään osana YAMK-kehittämiprojektia, jonka tarkoituksena on kehittää työyhteisöviestintää Tyksin Kuvantamisen toimialueella (T11).</p> <p>Työpajan tarkoituksena on tuottaa tietoa ja tarkastella eri näkökulmia toimialueella T11 käytössä olevista viestintäkanavista.</p> <p>Tällä hetkellä toimialueella T11 ei ole kuvausta viestintäkanavista ja niiden käytöstä. Työyhteisöviestinnän kehittämisen kannalta viestinnän kokonaiskuvan hahmottaminen on tärkeää.</p>
Tavoite	Tavoitteena on työyhteisöviestinnän nykytilan hahmottaminen ja kehittämiskohteiden tunnistaminen.
Kohderyhmä	<p>Työpaja järjestetään YAMK-kehittämiprojektin projektiryhmälle. Projektiryhmään kuuluu toimialueen T11 eri osastojen henkilöstön edustajia, joista osa on mukana myös viestintätyöryhmän toiminnassa. Ryhmäkoko 9 hlö.</p> <p>Projektiryhmän osallistujat ovat itse vapaaehtoisesti ilmoittautuneet mukaan kehittämiprojektiin. Kaikki osallistujat ovat alusta asti olleet tietoisia, että heidän tehtävänä on osallistua työpajoihin, joissa kehitetään toimialueen T11 työyhteisöviestintää eri menetelmiä hyödyntäen</p>
Tulokset/tuotokset	<p>Työpajassa tuotetaan viestintäkanavataulukko, joka vastaa kysymyksiin:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mistä asioista ja kenelle eri viestintäkanavien kautta viestitään? • Mikä viestinnässä toimii ja mikä ei? <p>Työpajan tuloksia jatkotyöstetään seuraavissa työpajoissa ja tuotoksena syntyvää viestintäkanavataulukkoa hyödynnetään kehittämiprojektin päätyttyä toimialueen T11 työyhteisöviestinnän kehittämisessä.</p>
Työskentely	Työpajan työskentelyssä käytetään aivoriihimenetelmää soveltaen. Aivoriihimenetelmä sopii tähän työpajaan, koska se mahdollistaa jokaisen osallistumisen sekä omien näkemysten ja kokemusten esiin tuomisen ilman kritiikkiä.

	<p>Työpaja toteutetaan etänä Skype -videopuhelusovelluksen kautta, johon avoriihimenetelmä soveltuu joustavuutensa takia hyvin. Kaikki esiin tulevat ideat kirjataan taulukkoon ennalta päätettyjen aiheiden alle. Taulukko näkyy kaikille osallistujille ja kirjaaminen tapahtuu reaaliajassa.</p> <p>Työpajan järjestäjä toimii myös ohjaajana. Hänen tehtävänä on edistää avointa keskustelua, varmistaa osallistujien tasavertainen osallistuminen, kirjata ideat ylös ja huolehtia työpajan onnistumisesta.</p>
Sisältö	<p>Työpaja toteutetaan Innopaja-toimintamallin perusrakennetta noudattaen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. osallistujien, periaatteiden ja työskentelytavan esittely (10 min) 2. yhteinen keskustelu työskentelyn tavoitteista (5 min) 3. työskentelyosio (60 min) 4. tulosten purku (10 min) 5. arvioiva loppukeskustelu (5 min)
Työpajan arvioinnin toteuttaminen	<p>Työpajan onnistumista arvioidaan Innopaja-toimintamallin arviointimatriisin avulla. Osallistujien arviointi suoritetaan työpajan lopussa niin, että työpajan järjestäjä esittää työpajan toteutukseen ja onnistumiseen liittyviä kysymyksiä osallistujille ja kirjaa vastaukset ylös. Sen jälkeen järjestäjä tekee itsearvioinnin ja täyttää arviointimatriisin näiden pohjalta.</p>

ARVIOINTI	
Työpajan tavoitteiden määrittely ja tulokset	<p>Työpajassa päästiin tavoitteeseen, eli onnistuttiin hahmotamaan työyhteisöviestinnän nykytila ja tunnistamaan kehittämiskohteita. Tavoitteiden toteutumista arvioitiin yhdessä koko ryhmän kesken.</p> <p>Työpajan tuotoksena syntyneeseen taulukkoon tuli aika paljon asiaa samoista viestintäkanavista, joka antoi hyvän kuvan siitä, mitä viestintäkanavia toimialueella T11 pääsääntöisesti käytetään ja mistä viestintäkanavista henkilöstö ei juurikaan edes tiedä. Taulukko loi hyvän pohjan jatkotyöstöä varten.</p>
Kohderyhmän tavoittaminen	<p>Koska työpajan osallistujat käyttävät päivittäin työssään tarkastelun aiheena olevia viestintäkanavia ja he olivat itse halunneet mukaan työpajaan, olivat he juuri sopiva kohderyhmä tähän työpajaan.</p> <p>Kohderyhmälle ilmoitettiin työpajan aihe etukäteen, joka mahdollisti valmistautumisen ja tehokkaan työskentelyn.</p>

	Kohderyhmän suunnitellusta yhdeksästä osallistujasta vain kuusi pystyi osallistumaan, sillä työpaja toteutettiin työajalla, eivätkä kaikki työkiireiltään ehtineet osallistumaan.
Arvio työskentelystä	Ohjaajan mielestä osallistujat osallistuivat aktiivisesti, innokkaasti ja toisiaan arvostavasti työskentelyyn. Valittu menetelmä oli tarkoitukseen ja etätyöskentelyyn sopiva.
Työpajan työskentelyn ohjaaminen	Työpajan ohjaaminen oli haastavaa, koska ohjaajan keskityminen meni lähinnä osallistujien ideoiden kirjaamiseen oikeisiin kohtiin taulukossa. Samalla piti pitää huolta aikataulusta ja puheenvuoroista. Toisaalta, jos kirjaamista ei olisi tehty reaaliajassa, niin osallistujien olisi ollut vaikea pysyä perässä jo käsitellyissä asioissa. Olisi ollut hyvä tallettaa koko työpaja, jotta ohjaaja olisi voinut myöhemmin varmistaa, että kaikki asiat tuli varmasti kirjattua.
Palaute ja kehittämissideat	<p>Työpajaan osallistuneiden mielestä työpaja oli onnistunut ja työskentelytapa oli miellyttävä. Kasvotusten työskentely olisi kuitenkin ollut helpompaa ja olisi mahdollistanut vapaamman keskustelun. Osallistujat kokivat, että puheenvuorot olivat mukavampia kuin itse kirjaaminen. Se, että ohjaaja jakoi puheenvuorot, koettiin myös hyväksi, koska näin jokainen pääsi osallistumaan ja esittämään asiansa rauhassa.</p> <p>Työpajassa tuli esiin erilaisia näkökulmia ja se herätti paljon ajatuksia osallistujissa. Osallistujat kokivat, että he voivat hyödyntää työpajassa esiin nousseita asioita omassa työssään.</p>

Kasvokkain viestintä ja sähköinen viestintä -työpajan suunnittelu- ja arviointimatriisi

SUUNNITELMA	
Työpajan järjestäjä	Silja Myllyniemi, Turun ammattikorkeakoulu
Työpajan aika ja paikka	25.8.2020, klo 13-14.30, Tyksin Kliinisen fysiologian osaston kirjasto
Tarve	<p>Työpaja järjestetään osana YAMK-kehittämiprojektia, jonka tarkoituksena on kehittää työyhteisöviestintää Tyksin Kuvantamisen toimialueella (T11).</p> <p>Tarkoituksena on tuottaa mahdollisimman paljon kehittämisehdotuksia ensimmäisessä työpajassa esiin tulleille kasvokkain viestinnän ja sähköisen viestinnän kehittämiskohteille.</p>
Tavoite	Tavoitteena on saada konkreettisia ja toteutuskelpoisia kasvokkain viestintään ja sähköiseen viestintään liittyviä kehittämisehdotuksia toimialueen T11 työyhteisöviestinnän kehittämiseksi.
Kohderyhmä	<p>Työpaja järjestetään YAMK-kehittämiprojektin projektiryhmälle. Projektiryhmään kuuluu toimialueen T11 eri osastojen henkilöstön edustajia, joista osa on mukana myös viestintätyöryhmän toiminnassa. Ryhmäkoko 9 hlö.</p> <p>Projektiryhmän osallistujat ovat itse vapaaehtoisesti ilmoittautuneet mukaan kehittämiprojektiin. Kaikki osallistujat ovat alusta asti olleet tietoisia, että heidän tehtävänä on osallistua työpajoihin, joissa kehitetään toimialueen T11 työyhteisöviestintää eri menetelmiä hyödyntäen.</p>
Tulokset/tuotokset	Työpajassa tuotetaan kasvokkain viestintään ja sähköiseen viestintään liittyviä kehittämisehdotuksia, joita hyödynnetään kehittämiprojektin päätyttyä toimialueen T11 työyhteisöviestinnän kehittämisessä.
Työskentely	<p>Työpajan työskentelyssä käytetään Learning cafe -menetelmää. Learning cafe -menetelmää sopii tähän työpajaan, koska se mahdollistaa tiedon siirtämisen ja luomisen yhteisen keskustelun kautta. Learning cafessa osallistujat jaetaan ryhmiin, jotka käsittelevät jotain tiettyä teemaa omassa pöydässään.</p> <p>Tässä työpajassa teemoina ovat kasvokkain viestintä ja sähköinen viestintä, joten osallistujat jaetaan kahteen ryhmään. Ryhmät käyvät kummassakin pöydässä kaksi kertaa, aina 15 minuuttia kerrallaan.</p>

	Työpajan järjestäjä toimii myös ohjaajana. Hänen tehtävänä on varmistaa, että kaikki osallistujat ymmärtävät työpajan tavoitteen ja Learning cafe -menetelmän toimintaperiaatteen. Hän myös huolehtii aikataulusta, tarvittavista materiaaleista sekä työpajan onnistumisesta.
Sisältö	Työpaja toteutetaan Innopaja-toimintamallin perusrakennetta noudattaen: 1. osallistujien, periaatteiden ja työskentelytavan esittely (5 min) 2. yhteinen keskustelu työskentelyn tavoitteista (5 min) 3. työskentelyosio (60 min) 4. tulosten purku (15 min) 5. arvioiva loppukeskustelu (5 min)
Työpajan arvioinnin toteuttaminen	Työpajan onnistumista arvioidaan Innopaja-toimintamallin arviointimatriisin avulla. Osallistujien arviointi suoritetaan työpajan lopussa niin, että työpajan järjestäjä esittää työpajan toteutukseen ja onnistumiseen liittyviä kysymyksiä osallistujille ja kirjaa vastaukset ylös. Sen jälkeen järjestäjä tekee itsearvioinnin ja täyttää arviointimatriisin näiden pohjalta.

ARVIOINTI	
Pajan tavoitteiden määrittely ja tulokset	Työpajassa päästiin tavoitteeseen eli onnistuttiin tuottamaan toteutuskelpoisia kehittämissuhteita kasvokkain viestinnän ja sähköisen viestinnän kehittämiskohteille. Tavoitteiden toteutumista arvioitiin yhdessä koko ryhmän kesken. Syntyneitä tuloksia pystytään hyödyntämään toimialueen T11 työyhteisöviestinnän kehittämisessä.
Kohderyhmän tavoittaminen	Koska työpajan osallistujat käyttävät päivittäin työssään tarkastelun aiheena olevia viestintäkanavia ja he olivat itse halunneet mukaan työpajaan, olivat he juuri sopiva kohderyhmä tähän työpajaan. Kohderyhmälle ilmoitettiin työpajan aihe etukäteen, joka mahdollisesti valmistautumisen ja tehokkaan työskentelyn. Kohderyhmän suunnitellusta yhdeksästä osallistujasta vain viisi pystyi osallistumaan, sillä työpaja toteutettiin työajalla, eivätkä kaikki työkiireiltään ehtineet osallistumaan.
Arvio työskentelystä	Ohjaajan mielestä osallistujat osallistuivat aktiivisesti, innokkaasti ja toisiaan arvostavasti työskentelyyn. Valittu menetelmä oli tarkoitukseen sopiva.

Pajantyöskentelyn ohjaaminen	Työpajan ohjaaminen oli helppoa, sillä osallistujat itse kirjassivat ajatuksensa ylös paperille. Työpajan järjestäminen kasvokkain mahdollisti avoimen keskustelun ja teki työskentelystä kaikille mielekästä.
Palaute ja kehittämisideat	Työpajaan osallistuneiden mielestä työpajassa työskentely oli kivaa ja he kokivat oppineensa paljon uutta, kun sai vaihtaa ajatuksia muiden kanssa. Osallistujien mielestä ryhmän pieni koko oli vain hyvä asia. Kun oli vähän osallistujia, niin oli pakko olla aktiivinen, sai paremman työrauhan ja omat ajatukset sai hyvin esille. Osallistujat kokivat, että työskentelyn yhteydessä tuli esille paljon tärkeitä asioita ja herätti ajattelemaan omaa viestintäkäyttäytymistään. Osallistujat olivat yhdessä sitä mieltä, että tässä työpajassa laatu korvasi määrän.

Hyvän viestinnän kriteerit -työpajan suunnittelu- ja arviointimatriisi

SUUNNITELMA	
Työpajan järjestäjä	Silja Myllyniemi, Turun ammattikorkeakoulu
Työpajan aika ja paikka	8.9.2020, klo 13.00-14.30, Tyksin Kliinisen fysiologian osaston kirjasto
Tarve	<p>Työpaja järjestetään osana YAMK-kehittämiprojektia, jonka tarkoituksena on kehittää työyhteisöviestintää Tyksin Kuvantamisen toimialueella (T11).</p> <p>Tarkoituksena on selvittää, mikä on hyvää työyhteisöviestintää johdon, esimiehen ja työntekijän näkökulmasta.</p>
Tavoite	Tavoitteena on määrittää hyvän viestinnän kriteerit horisontaalisesti ja vertikaalisesti sekä ylhäältä alaspäin että alhaalta ylöspäin.
Kohderyhmä	<p>Työpaja järjestetään YAMK-kehittämiprojektin projektiryhmälle. Projektiryhmään kuuluu toimialueen T11 eri osastojen henkilöstön edustajia, joista osa on mukana myös viestintätyöryhmän toiminnassa. Ryhmäkoko 9 hlö.</p> <p>Projektiryhmän osallistujat ovat itse vapaaehtoisesti ilmoittautuneet mukaan kehittämiprojektiin. Kaikki osallistujat ovat alusta asti olleet tietoisia, että heidän tehtävänä on osallistua työpajoihin, joissa kehitetään työyhteisöviestintää eri menetelmiä hyödyntäen.</p>
Tulokset/tuotokset	Työpajan tuloksena syntyy hyvän viestinnän kriteerit, joista jatkotyöstetään huoneentaulu, joka toimii toimialueen T11 työyhteisöviestinnän kehittämisen työkaluna.
Työskentely	<p>Työpajan työskentelyssä käytetään Learning cafe -menetelmää. Learning cafe -menetelmää sopii tähän työpajaan, koska siinä erilaisten näkemysten ja ideoiden avulla pyritään yhteisen mielipiteen löytymiseen. Learning cafessa osallistujat jaetaan ryhmiin, jotka käsittelevät jotain tiettyä teemaa omassa pöydässään.</p> <p>Tässä työpajassa teemoina ovat johdon, esimiehen ja työntekijän näkökulmat hyvään työyhteisöviestintään, joten osallistujat jaetaan kolmeen ryhmään. Ryhmät käyvät jokaisessa pöydässä kerran, aina 20 minuuttia kerrallaan.</p>

	Työpajan järjestäjä toimii myös ohjaajana. Hänen tehtävänä on varmistaa, että kaikki osallistujat ymmärtävät työpajan tavoitteen ja Learning cafe -menetelmän toimintaperiaatteen. Hän myös huolehtii aikataulusta, tarvittavista materiaaleista sekä työpajan onnistumisesta.
Sisältö	Työpaja toteutetaan Innopaja-toimintamallin perusrakennetta noudattaen: 1. osallistujien, periaatteiden ja työskentelytavan esittely (5 min) 2. yhteinen keskustelu työskentelyn tavoitteista (5 min) 3. työskentelyosio (60 min) 4. tulosten purku (15 min) 5. arvioiva loppukeskustelu (5 min)
Pajan arvioinnin toteuttaminen	Työpajan onnistumista arvioidaan Innopaja-toimintamallin arviointimatriisin avulla. Osallistujien arviointi suoritetaan työpajan lopussa niin, että työpajan järjestäjä esittää työpajan toteutukseen ja onnistumiseen liittyviä kysymyksiä osallistujille ja kirjaa vastaukset ylös. Sen jälkeen järjestäjä tekee itsearvioinnin ja täyttää arviointimatriisin näiden pohjalta.

ARVIOINTI	
Pajan tavoitteiden määrittely ja tulokset	<p>Työpajassa päästiin osittain tavoitteeseen. Työpajassa onnistuttiin määrittämään hyvän viestinnän kriteerit, mutta ne ovat sellaisia, jotka koskevat kaikkia viestintää toteuttavia henkilöitä. Työpajassa ei onnistuttu erittelemään, mikä on erityisesti työntekijää, esimiestä tai johtoa koskeva hyvän viestinnän kriteeri. Työpajassa ei myöskään onnistuttu saamaan selkeitä horisontaalisia ja vertikaalisia hyvän viestinnän näkökulmia esille. Tavoitteiden toteutumista arvioitiin yhdessä koko ryhmän kesken.</p> <p>Syntyneistä tuloksista pystytään tuottamaan hyvän viestinnän kriteerit -huoneentaulu, jota voidaan käyttää toimialueen T11 työyhteisöviestinnän kehittämisen työkaluna.</p>
Kohderyhmän tavoittaminen	Koska kohderyhmä tuntee toimialueen T11 työyhteisöviestinnän hyvin ja he olivat itse halunneet mukaan työpajaan, olivat he juuri sopiva kohderyhmä tähän työpajaan. Kohderyhmälle ilmoitettiin työpajan aihe etukäteen, joka mahdollisti valmistautumisen ja tehokkaan työskentelyn. Kohderyhmän suunnitellusta yhdeksästä osallistujasta kahdeksan pystyi osallistumaan, joten työpajan ajoittaminen onnistui tällä kertaa.

Arvio työskentelystä	Ohjaajan mielestä osallistujat osallistuivat aktiivisesti, innokkaasti ja toisiaan arvostavasti työskentelyyn. Valittu menetelmä oli tarkoitukseen sopiva.
Pajantyöskentelyn ohjaaminen	Työpajan ohjauksella pystyttiin luomaan myönteinen ilmapiiri ja toisilta oppiminen oli vahvasti esillä. Pari kertaa keskustelua piti uudelleenohjata käsiteltävään teemaan, kun se oli ajautunut edellisten työpajojen teemoihin.
Palaute ja kehittämisideat	Työpajaan osallistuneiden mielestä työpajassa työskentely oli mielekästä ja toteutus oli onnistunut. Eri teemojen työstämiseen oli varattu riittävästi aikaa ja yksi pöytäkierron oli toimiva ratkaisu. Osallistujat kokivat saaneensa ajattelemisen aihetta ja yhteinen oivallus oli, että viestinnässä on vaikea miellyttää kaikkia. Osallistujat olivat hyvillään siitä, että pääsivät työpajatyöskentelyn kautta osallisiksi toimialueen T11 viestinnän kehittämiseen.

Projektiryhmän osallistujahakuilmoitus

Suoritan Sosiaali- ja terveystieteiden ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Opinnäytetyöni aiheena on "Sisäisen viestinnän kehittäminen Kuvantamisen toimialueella".

Haen opinnäytetyöni projektiryhmään henkilöitä, joilla on ajatuksia siitä, miten sisäistä viestintää ja tiedonkulkua pystyttäisiin parantamaan Kuvantamisen toimialueella. Saadakseni mahdollisimman kattavan kuvan vallitsevasta tilanteesta, havaituista haasteista ja kehittämismahdollisuuksista, toivon saavani jokaiselta vastuualueelta vähintään yhden edustajan projektiryhmän jäseneksi.

Projektiryhmä kokoontuu vuoden 2020 aikana 2-3 kertaa. Kokoontumiset pyritään järjestämään työaikana ja ensimmäinen noin puolentoista tunnin tapaaminen on huhtikuussa.

Mikäli kiinnostuit, sovi asiasta esimiehesi kanssa ja ota minuun yhteyttä sähköpostitse viimeistään 31.1.2020.

Terveisin

Silja Myllyniemi
silja.myllyniemi@edu.turkuamk.fi