

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutus

Tarja Laakkonen

VIESTINNÄN TOIMINTAMALLI SIUN SOTEN TOIMISTOPALVELUIDEN
ESIMIEHILLE

Opinnäytetyö
toukokuu 2021



OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2021
Liiketalouden koulutus

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä
Tarja Laakkonen

Nimeke
Viestinnän toimintamalli Siun soten Toimistopalveluiden esimiehille

Toimeksiantaja
Siun sote - Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystalouden kuntayhtymä Toimistopalvelut

Tiivistelmä

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön toimeksiantaja oli Siun soten Toimistopalvelut. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää esimiesten viestintää tärkeimpien sidosryhmien eli henkilöstön ja sisäisten asiakkaiden kanssa. Viestinnällä on tärkeä rooli työyhteisön arjessa ja esimiestyössä. Sillä tuetaan ja johdetaan toimintaa sekä saavutetaan asetettuja strategisia tavoitteita.

Kehittämisen tuloksena syntyi viestinnän toimintamalli esimiesten käyttöön. Opinnäytetyössä hyödynnettiin sekä toimintatutkimusta että konstruktivistista tutkimusta. Aineiston keräysmenetelmänä käytettiin ryhmäkeskustelua toimeksiantajan kanssa. Tietoperusta koostui työyhteisö-, esimies- ja sidosryhmäviestinnästä sekä viestinnän suunnittelusta.

Toimintamallissa viestintä on jaettu päivittäin, viikoittain, kuukausittain ja vuosittain tapahtuvaan viestintään. Lisäksi mallissa on määriteltynä viestinnän asiasisällöt, osallistujat, käytettävät kanavat ja vastuuhenkilöt. Säännöllinen yhteydenpito täyttää sidosryhmien tiedon tarpeen ja viestintä on avointa, tasapuolista sekä johdonmukaista.

Kieli
suomi

Sivuja 40
Liitteet 1
Liitesivumäärä 1

Asiasanat
esimiestyö, sidosryhmät, yhteisöviestintä



THESIS
May 2021
Degree Programme in Business Economics

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600

Author
Tarja Laakkonen

Title
Communication Operating Model for Office Services Supervisors at Siun Sote

Commissioned by
Siun Sote - Joint Municipal Authority for North Karelia Social and Health Services

Abstract

The commissioner of this functional thesis was Office Services at Siun Sote. The aim of the thesis was to develop the communication of the supervisors with the most important stakeholders, i.e. staff and internal customers. Communication plays an important role in the daily life of the work community and in the work of supervisors. It supports and manages activities and achieves set strategic goals.

As a result of the study, a communication operating model was created for the use of the supervisors. Both action research and constructive research were utilized in the thesis. Group discussions with the client were used as the data collection method. The theoretical knowledge base consisted of organisational, supervisor and stakeholder communication, as well as communication planning.

In the operating model, communication is divided into daily, weekly, monthly and annual communication. In addition, the model defines the content of the communication, the participants, the channels to be used and the persons in charge. Regular communication meets the information needs of the stakeholders, and communication is open, fair and consistent.

Language
Finnish

Pages 40
Appendices 1
Pages of Appendices 1

Keywords

managerial work, stakeholder groups, organisational communication

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Opinnäytetyön lähtökohdat, rajaus ja tavoite	5
1.2	Toimintaympäristö	6
1.3	Aikaisemmat opinnäytetyöt ja tutkimukset aiheesta	7
2	Viestintä organisaatiossa	9
2.1	Viestinnän määritelmä	9
2.2	Työyhteisöviestintä	10
2.3	Esimiesviestintä	13
2.4	Sidosryhmäviestintä	16
2.5	Viestintäkanavat	18
2.6	Viestinnän suunnittelu	19
3	Opinnäytetyön toteutus	22
3.1	Kohderyhmä ja lähtötilanteen kartoitus	22
3.2	Menetelmälliset valinnat	23
3.3	Toiminnan eteneminen ja työskentelyn kuvaus	25
3.4	Toiminnan analyysi	27
4	Viestinnän toimintamalli	29
4.1	Tuotoksen esittely	29
4.2	Toimintamalli	31
4.3	Eettisyyden ja luotettavuuden tarkastelu	34
5	Pohdinta	35
5.1	Kehittämistyön arviointi	35
5.2	Oppimisprosessi ja ammatillinen kasvu	37
5.3	Jatkotutkimus- ja kehittämisideat	38
	Lähteet	40

Liitteet

Liite 1 Toimintamalli

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön lähtökohdat, rajausta ja tavoite

Viestintä on oleellinen osa organisaation arkea ja esimiestyötä, jolla johdetaan toimintaa. Esimiehellä on tärkeä rooli siinä, miten tieto kulkee organisaation sisällä. Hyvä tiedonkulku takaa tavoitteiden mukaisen toiminnan, kun henkilökunnalla on kokonaiskuva organisaation toiminnasta ja omaan työhön vaikuttavista asioista. Johtamista ja toimintaa tukee aktiivinen viestintä ja läpinäkyvä toiminta. Sidosryhmien tiedon tarpeiden täyttämiseen tarvitaan jatkuvaa yhteydenpitoa. Viestinnän suunnittelulla pyritään ennakoitavuuteen niin, että tiedon tarvitsijat luottavat viestinnän säännöllisyyteen, tasapuolisuuteen ja johdonmukaisuuteen. (VNK 2021.)

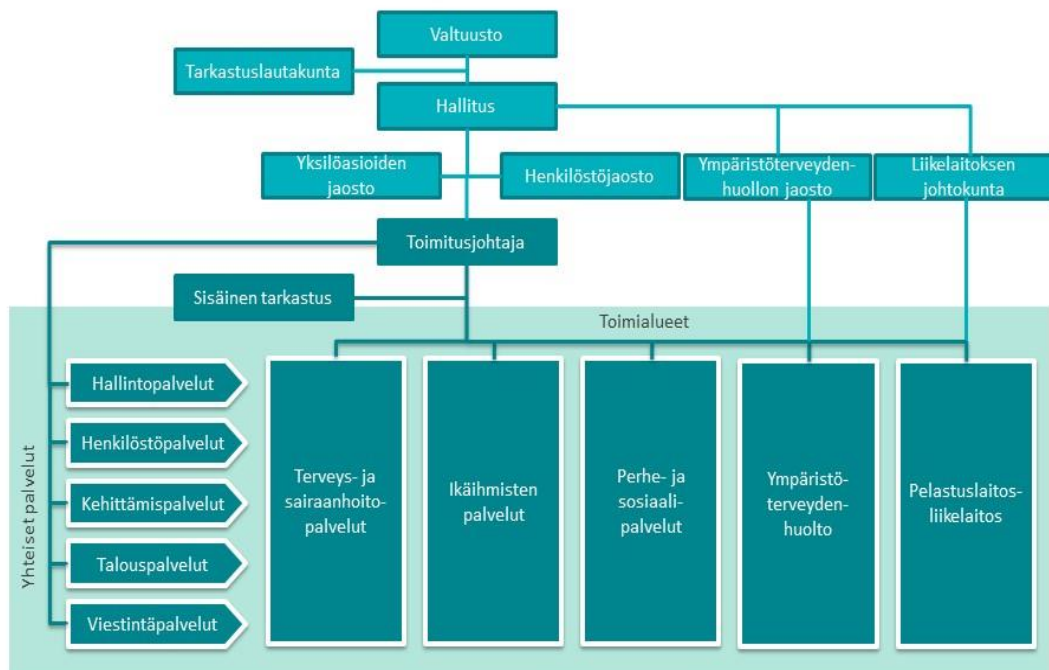
Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Siun soten tukipalveluihin kuuluva Toimistopalvelut-yksikkö, joka tuottaa monipuolisia sihteeripalveluja Siun soten eri yksiköille koko Pohjois-Karjalan maakunnan alueella. Esimiesten työajasta suuri osa kuluu viestintään kollegoiden, henkilöstön, sisäisten asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Työpäivä täyttyy erilaisista keskusteluista, palavereista, sähköposteista ja puheluista.

Toimistopalveluilla ei ole omaa kirjattua viestintäsuunnitelmaa, joten tämän opinnäytetyön aiheeksi valikoitui toimistopalveluiden viestintä ja sen kehittäminen, etenkin palveluesimiesten viestintä tärkeimpien sidosryhmien eli henkilöstön ja sisäisten asiakkaiden kanssa. Opinnäytetyön tavoitteena on suunnitella esimiesten käyttöön teoreettiseen tietoon perustuva yhtenäinen viestinnän toimintamalli, jossa on kuvattuna selkeä rakenne ja käytettävät viestinnän kanavat. Yhtenäiset käytännöt, avoin viestintä ja vuorovaikutus tukevat perustehtävässä onnistumista, yksikölle asetettujen strategisten tavoitteiden saavuttamista, työhyvinvointia ja viihtyvyyttä (Siun sote 2019).

1.2 Toimintaympäristö

Siun soten eli Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystalvvelujen kuntayhtymän toiminta alkoi vuoden 2017 alussa. Siun sote järjestää julkiset sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut 13 kunnan alueella. Lisäksi kuntayhtymä järjestää ympäristöterveydenhuollon ja pelastustoimen palvelut Pohjois-Karjalassa. Siun sotessa on yhteensä noin 7 800 työntekijää. (Siun sote 2021.)

Organisaatiossa sosiaali- ja terveystalvvelut on jaettu kolmeen toimialueeseen: perhe- ja sosiaalipalveluihin, ikäihmisten palveluihin ja terveystalvvelu- ja sairaanhoitopalveluihin. Toimialueita johtavat toimialuejohtajat. Toimistopalvelut sijoittuvat organisaatiossa tukipalveluihin, joka on osa hallintopalveluja. (Siun sote 2021.) Siun soten organisaatiorakenne on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Siun soten organisaatio (Siun sote 2021).

Siun soten organisaatiorakenne on muodoltaan matriisiorganisaatio, kuten monet julkishallinnon organisaatiot. Matriisiorganisaatio on linjaorganisaation ja prosessiorganisaation yhdistelmä ja se muodostuu, kun linjaorganisaatioon rakennetaan sisään sitä poikittain leikkaavat prosessit (Virtanen & Stenvall 2011, 150). Organisaatiokaavio kuvaa organisaatiossa toimivien ihmisten määriteltyjä

työrooleja, työroolien välisiä suhteita ja niihin muodostuneita menettelytapoja. Rakenne määrittelee vastuualueet, ihmisten tehtävät, työroolit ja suhteet sekä viestintäverkostot. (Lämsä & Päivike 2013, 152.) Matriisiorganisaation kipupisteitä ovat prosessien ja linjaorganisaation leikkauskohtien rajapinnat, joissa esiin voi nousta työn- ja vastuunjaon kysymykset (Virtanen & Stenvall 2011, 151). Tämä voi heijastua esimiestyöhön niin, ettei aina tiedetä kenen esimiehen vastuulle jonkin asian tai ongelman käsittely kuuluu silloin, kun yksikössä työskentelee monen ammattiryhmän edustajia.

Siun soten toimintaa ja päätöksentekoa ohjaavat strategia sekä toiminta- ja taloussuunnitelma. Strategiassa määritellään kuntayhtymän arvot, jotka ovat vastuullisuus, välittäminen, asiakaslähtöisyys ja yhdenvertaisuus. Nämä arvot ohjaavat myös kuntayhtymän viestintää. Konsernin viestintäpolitiikan tavoitteet ja vastuut ovat kirjattuna Viestinnän yleiset periaatteet -ohjeessa. Konsernin viestinnästä vastaa konsernijohtaja, esimiehet puolestaan vastaavat johtamansa yksikön ja palvelun viestinnästä. Kaikilla työntekijöillä on vastuu päivittäisestä, omaan työhönsä liittyvästä viestinnästä potilaille, asiakkaille, ammattilaisille sekä kollegoille. (Siun sote 2019.) Viestintä ei ole enää ainoastaan viestinnän ammattilaisten tai johdon tehtävä, vaan viestintävastuu on koko henkilöstöllä työtehtävästä riippumatta (Virtanen & Stenvall 2011, 227).

1.3 Aikaisemmat opinnäytetyöt ja tutkimukset aiheesta

Opinnäytetyön prosessin alkaessa tutustuin Theseuksesta löytyviin Siun soten toimeksiannosta tehtyihin opinnäytetöihin. Haettaessa sanoilla viestintä, kehittäminen, sisäinen viestintä, etäjohtaminen ja johtaminen löytyi useampi vuosina 2016–2020 tehty ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon työ, joissa viestintä on iso osa opinnäytetyön sisältöä. (Theseus 2021.) Tarkennetulla haulla haettaessa sanoilla viestinnän kehittäminen ja sidosryhmäviestintä sosiaali- ja terveysalalla ei Theseuksesta löytynyt töitä. Hakusanalla viestinnän tutkimus sote löytyi Tampereen yliopiston avoimesta julkaisuarkistosta Elina Kinnusen väitöskirja Yhdistävä viestintä. Viestinnän rakentuminen sosiaali- ja terveysjohtamisen rajapinnoilla. (Trepo 2021.)

Lähemmän tarkastelun kohteena oli kaksi ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyötä, joista ensimmäinen oli 2018 julkaistu Johanna Ahvalon Etäjohtamisen kehittäminen hajautetussa organisaatiossa ja toinen 2020 julkaistu Marjut Paukun ja Päivi Sinkkosen Muutosjohtamisen ja viestinnän keinoja esimiestyötä helpottamaan Siun sotien organisaatiossa.

Ahvalon (2018) opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää etäjohtamisen haasteita ja mahdollisuuksia Siun sotien vastaanottopalveluissa. Tutkimus käsitti 21 terveysasemaa ja 14 lähiesimiestä. Työstä teki kiinnostavan sen aihe, sillä myös toimistopalveluiden lähiesimiesten työ on etäjohtamista. Hajautetun organisaation johtamisessa lähijohtaja ei työskentele fyysisesti samassa paikassa työntekijöiden kanssa. Esimies ei tapaa työntekijöitä päivittäin, vaan tapaaminen tapahtuu suurimmaksi osaksi virtuaalisesti, käyttäen hyväksi erilaisia teknologisia välineitä ja verkkoympäristöä. Kehittämistehtävän tuotoksena syntyi etäjohtajan työkalupakki, jonka yhtenä osana olivat viestinnän pelisäännöt. (Ahvalo 2018.) Pelisäännöissä oli kehitetty toimivia käytänteitä, joita voisi soveltuvin osin käyttää myös muissa yksiköissä.

Toisen Siun sotien toimeksiannosta tehdyn opinnäytetyön teki mielenkiitoseksi sen aineistomateriaali. Paukulla & Sinkkosella (2020) oli käytettävissä Siun sotien vuoden 2018 työhyvinvointikyselyn tulokset. Avointen vastausten koonnin perusteella opinnäytetyön tehtävänä oli selvittää kokemuksia muutosjohtamisesta ja viestinnästä sekä luoda keinoja muutosjohtamisen ja viestinnän kehittämiseen Siun sotessa. Sisältöanalyysin jälkeen tuloksia oli käsitelty yhdessä lähiesimiesten kanssa virtuaalisessa kehittämisympäristössä. Opinnäytetyön tulosten kerrottiin olevan samansuuntaisia kuin muutosjohtamisen ja viestinnän tutkimusten aiemmat tulokset. Tiedonkulkua ei koettu riittäväksi, sillä henkilöstö haluaa tulla kuulluksi ja olla mukana muutosten suunnittelussa sekä kuulla väliaikatietoja asioiden etenemisestä. Kehittämistyön tuotoksena opinnäytetyössä oli koottuna Siun sotien viestinnän kehittämiskohteita sekä organisaatiotasolla että yksikötasolla. (Paukku & Sinkkonen 2020.)

Kinnusen (2019) tutkimuksessa tarkastellaan kuntasektorin sosiaali- ja terveysjohtajan viestinnällistä johtajuutta. Haasteena on kompleksinen toimintaympäristö, jossa johtajan on ymmärrettävä erilaisia odotuksia ja tarpeita, joita kunnan henkilöstöllä, yleisjohdolla ja poliittisilla päättäjillä on. Tutkimustulosten mukaan organisaatorajat ylittävä julkinen hallinta ja yhdistävä johtajuus edellyttää yhteiseen ymmärrykseen pyrkivää vuorovaikutteista viestintää, joka on avoin sidosryhmien odotuksille ja näkemyksille. Sosiaali- ja terveysala on murroksessa. Jotta uudistumista tukevat päätökset saadaan toteutettua, vaatii se sitoutunutta henkilökuntaa. Tällöin avainasemassa on vuorovaikutteinen, keskinäiseen arvostukseen, luottamukseen ja jaettuun ymmärrykseen perustuva viestintä poliittisten päättäjien ja henkilöstön kanssa. Tutkimuksen mukaan viestinnällisessä johtajuudessa on edelleen nähtävillä hierarkkinen ja johtamisvaltainen kulttuuri, jossa painottuu yksisuuntainen ylhäältä alas -tiedottaminen ja pyrkimys hallintaan ilman osallistumista ja vuorovaikutteisuutta. (Kinnunen 2019.)

2 Viestintä organisaatiossa

2.1 Viestinnän määritelmä

Sana viestintä tulee latinankielisestä kantasanasta *communicare* eli tehdä yhdessä. Suomen kielessä sanan synonyymi on kommunikatio. Sana kuvaa sekä tiedon vaihtoa että yhteisöllisyyttä ja jakamista. (Juholin 2017, 23.)

Viestinnän tutkimuksessa voidaan erottaa kaksi pääkoulukuntaa: prosessikoulukunta ja semioottinen koulukunta. Prosessikoulukunta tutkii sanomien siirtoa ja niihin liittyviä vaikutuksia. Semioottisen koulukunnan kiinnostuksen kohteena on miten sanomat ja ihmiset toimivat vuorovaikutuksessa tuottaakseen uusia merkityksiä. Tutkinnan keskiössä on semioosi eli merkityksenanto. Prosessikoulukunnalle on oleellista prosessi, semioottiselle koulukunnalle taas prosessin sisällöt, tavoitteet ja periaatteet. (Juholin 2017, 24–25.)

Prosessikoulukunnan mukaan viestintä on sanomien välitystä tai vaihdantaa lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Viestintä on vaihdantaprosessi, jolla on alku ja loppu. Prosessin osia ovat lähettäjä, vastaanottaja, sanoma, informaatio, kanava, häiriöt, palaute, vuorovaikutus ja kontekstit. Molemmat koulukunnat kattavan määritelmän mukaan viestintä on prosessi, tapahtuma, jossa merkityksien antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta (Åberg 2000, 27, 54).

2.2 Työyhteisöviestintä

Työyhteisöt eivät tule toimeen ilman viestintää. Se on perustoiminto, jolla yhteisöä tai organisaatiota johdetaan. Viestinnällä luodaan työskentelyedellytykset yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 9.)

Leif Åberg (2000) määrittelee yhteisöviestinnän tehtävät seuraavasti: Yhteisöviestintä on työyhteisön viestintätoiminto, jossa viestinnän keinoin tuetaan työyhteisön tavoitteiden saavuttamista pitkäjänteisen profiloinnin, informoinnin, kiinnittämisen ja perustoimintojen tukemisen avulla. Työyhteisön viestintäjärjestelmä on kokonaisuus, joka muodostuu käyttöön otetuista viestintäkanavista, viestinnän järjestelyistä ja viestinnän säännöistä. (Åberg 2000, 96.)

Elisa Juholinin (2017) mukaan yhteisöviestintä on suunniteltua ja johdettua viestintää, jonka tarkoitus on tuottaa arvoa organisaatiolle ja sen sidosryhmille sekä rakentaa ja vaalia suhteita ympäröivään yhteiskuntaan (Juholin 2017, 29). Åbergin ja Juholinin määritelmät poikkeavat hieman toisistaan, sillä Åbergin määritelmässä korostuu tavoitteellinen toiminta sekä tuloksen saavuttaminen. Juholin määritelmässä nostetaan esille vaikuttaminen ja tärkeiden asioiden yhteinen käsittely. (Kinnunen 2019.)

Juholin (2017) jakaa yhteisöviestinnän tehtävät kuuteen strategiseen osa-alueeseen. Päivittäisviestintää tarvitaan tehtävien hoitamiseen ja kokemusten vaihtamiseen. Toimintaa ohjaavat ohjeet, sopimukset, pelisäännöt ja toimintatavat.

Osapuolina ovat työntekijät, yhteistyökumppanit ja sidosryhmät. Viestintä on yleensä välitöntä ja suoraa. Se voi olla myös välillistä viestintää, jos osapuolet ovat eri paikkakunnilla. Informointi on organisaation suunnitelmallista tiedonvälitystä henkilöstölle, sidosryhmille ja verkostoille. Viestittäviä asioita ovat organisaation tavoitteet, lakimääräiset asiat, velvollisuudet sekä sidosryhmien tiedon- tarve. Yhteisöllisyyden rakentamisella pyritään sitouttamaan henkilöstö työhön ja organisaatioon. Viestinnältä vaaditaan tietoa ja vuorovaikutusta, kuulemista ja kuulluksi tulemistä sekä arvostuksen tunnetta. Profiloinnilla rakennetaan yhteisökuvaa eli yhteisön mainetta, joka pohjautuu organisaation tekoihin, viestintään, suhteisiin ja sidosryhmäarvioihin. Maine vaikuttaa esimerkiksi mielikuviin organisaatiosta työnantajana tai sijoituskohteena. Markkinointiviestinnällä muodostetaan mielikuvaa tuotteiden ja palvelujen kiinnostavuudesta. Yhteiskuntasuhteilla organisaatio vaikuttaa ympäristöön ja vastaavasti. Lobbying – lobbaus, on aloitteellista keskustelua yhteiskunnan päättäjien kanssa tavoitteena vaikuttaa esimerkiksi lainsäädäntöön tai työmarkkinaratkaisuihin. (Juholin 2007, 47–50.)

Perinteisesti työyhteisöviestintä on jaettu sisäiseen viestintään ja ulkoiseen viestintään. Jaon perusteena on pidetty viestin vastaanottajia tai vuorovaikutuksen osapuolia. Yhteisön johtoa ja henkilöstöä on pidetty sisäisinä sidosryhminä ja asiakkaita, rahoittajia ja muita toimijoita ulkoisina sidosryhminä. Tämä jako ei ole aina tarkoituksenmukainen, sillä yrityksillä ja yhteisöillä on erilaisia sidosryhmiä, jotka voivat olla lähes samassa asemassa kuin organisaation sisäiset sidosryhmät. (Juholin 2009, 40–41.) Etenkin julkisten organisaatioiden kohdalla henkilöstöllä voi olla työajan ulkopuolella erilaisia rooleja tai sidoksia suhteessa organisaatioon. Tällaisia rooleja ovat esimerkiksi poliitikon, asiakkaan tai järjestöhenkilön rooli. (Kinnunen 2019.) Yritysten ja yhteisöjen olemassaolo perustuu sidosryhmien tarpeiden täyttämiseen, joten yhteisön on viestittävä toiminnastaan, tavoitteistaan ja tuloksistaan tärkeille ryhmille ja päättäjille. (Juholin 2009, 42.)

Muita tapoja määritellä työyhteisöviestintää on jakaa se viralliseen ja epäviralliseen viestintään. Virallinen viestintä on johdon hallittavissa olevaa viestintää ja

vakiintuneita käytäntöjä, kuten esimerkiksi vuosittain käytävät kehityskeskustelut. Epävirallinen keskustelu on käytävillä ja taukotiloissa käytävää keskustelua. Siihen voidaan vaikuttaa kehittämällä yhteisökulttuuria, mutta käytännöt muuttuvat hitaasti. Yhteisöviestinnän asiantuntijoilla on eri näkemyksiä siitä, kuuluvatko markkinointi- ja talousviestintä yhteisöviestintään. Yhteisöviestintää voidaan tarkastella myös käytettävissä olevien viestintäkanavien perusteella. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 13–16.)

Viestinnän tavoitteena on tukea organisaation strategisia tavoitteita. Organisaatioissa tieto kulkee sekä pysty- että vaakasuunnassa: johdolta alaisille, alaisilta johdolle, yksiköiden ja toimipisteiden sisällä sekä välillä. Jotta tavoitteet saavutetaan, on ylemmällä johdolla, keskijohdolla ja lähiesimiehillä oltava yhteiset viestinnän tavoitteet. Viestintä on tavoitteellista, kun viestinnän työnjako, sisällöt ja keinot ovat johdonmukaisia. Tavallisesti ulkoinen viestintä on johdon tai viestinnän ammattilaisten tehtävä. Sisäisessä viestinnässä jokainen on viestijä oman roolin, aseman ja työtehtävien puitteissa. (Virtanen & Stenvall 2011, 222–225.)

Yhteisöviestinnän tavoitteiden saavuttamista voidaan seurata eri mittareilla, jotka voidaan jakaa kolmeen ryhmään. Arvioitavia ryhmiä ovat tiedonkulku, työhyvinvointi ja maine. Mittaamisella haetaan vastauksia toiminnan kannalta olennaisiin kysymyksiin. (Juholin 2008, 237.) Yksi mittareista, jota käytetään liiketaloudessa, on balanced scorecard (BSC) eli tasapainotettu tulokortti (Åberg 2000, 232). Mittaristo on strategisen johtamisen työkalu, jolla voidaan seurata yritystoimintaa, asettaa tavoitteita ja viestiä työntekijöille. Tulokortin ideana on linkittää strategiset tavoitteet suorituskykymittareiksi ja löytää tasapaino pitkällä aikavälillä taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden välille. Tulokortin neljä mittausulottuvuutta ovat talouden suorituskykymittarit, asiakkuusmittarit, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun mittarit. Seurattavina mittareina voivat olla esimerkiksi kannattavuus, asiakastyytyväisyys, kapasiteetin käyttöaste ja henkilöstötyytyväisyys. (Kytölä 2021.)

Viestintää voidaan arvioida myös eettisestä näkökulmasta. Eettisesti ja tiedollisesti viestintä on onnistunutta, jos se on totuudenmukaista, rehellistä ja sille on

kontekstissaan perustelut. Hyvässä viestintäkulttuurissa toteutuvat myös vuoropuhelu, avoin vuorovaikutus, mahdollisuus osallistua sekä sitoutuminen yhteiseen tavoitteeseen. Työelämässä eettiset asiat nousevat monesti esille silloin, kun työntekijä ei tiedä miten toimia tai hän joutuu toimimaan omien arvojensa vastaisesti. Jos epäselviin tilanteisiin ja toimintaan ei puututa, niin epäeettinen toiminta voi jäädä vallitsevaksi toiminnaksi. (Rydenfelt & Juholin 2016.)

2.3 Esimiesviestintä

Työyhteisössä esimiehellä on monta roolia. Esimiehenä hän tukee, rohkaisee ja ohjaa tiimin päivittäistä työntekoa. Kollegana esimies tekee yhteistyötä muiden esimiesten kanssa. Asiantuntijana hän tekee päätöksiä, toteuttaa tavoitteita, kehittää toimintaa ja tulee toimeen erilaisten henkilöiden kanssa. Esimiehen on hyvä tiedostaa, mitä häneltä odotetaan eri rooleissa ja tilanteissa. (Kuusela 2013, 15.)

Yksi esimiehen rooleista on toimia linkkinä johdon, toimintaympäristön ja työntekijöiden välillä. Esimiesviestinnän yleisimmät tehtävät liittyvät koko organisaation, oman yksikön ja yksilötason viestintään. Organisaatiotason näkökulmasta esimiehen viestintä on tietojen välittämistä niin, että työntekijät tuntevat organisaation ja oman yksikön strategian, arvot, tavoitteet, tulokset, suunnitelmat ja tulevat muutokset sekä niiden vaikutukset omaan työhön. Tiimitasolla esimies välittää ja suodattaa tietoa päivittäisiin ja viikoittaisiin tehtäviin ja ajankohtaisiin asioihin liittyen. Viestintä sisältää töiden organisointia, ohjeita, sopimuksia, pelisääntöjä, tietojen vaihtamista ja päätöksentekoa niin henkilöstön, sidosryhmien kuin yhteistyökumppaneiden kanssa. Yksilötason viestintä on esimies-alalla käytävää keskustelua joko jatkuvasti tai sopimuksen mukaan. Kehityskeskustelujen kautta esimies seuraa työntekijöiden osaamista ja kehittymistä. Esimiestyöhön kuuluu myös varhainen puuttuminen, ristiriitatilanteiden ratkominen sekä palautteen antaminen ja sen vastaanottaminen. Yleinen viestintä käsittää oman yksikön vastuut ja velvollisuudet sekä tiedottamisen oman yksikön asioista johdolle. (Juholin 2017, 136.)

Esimiesviestinnässä yhdistyvät asioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen. Asiat koostuvat toimintaympäristön järjestelyistä, tavoitteiden määrittelystä, osaamisen ja resurssien suunnittelusta, organisoinnista ja arvioinnista. Ihmisten johtamisessa työntekijät on saatava toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti. Heitä on rohkaistava, motivoitava ja kannustettava. Tämän takia esimiehen vuorovaikutustaidoissa korostuvat yksilötason viestinnässä tarvittavat taidot. Esimiehen ja työntekijän välisessä viestinnässä taidot koostuvat kuuntelemisesta, puhumisesta, palautteen antamisesta, yhteistyökyvystä ja sopeutumisesta erilaisiin viestintätilanteisiin. (Puro 2002, 15–16.) Hyvä vuorovaikutustilanne on sellainen, jossa viestintätilanteeseen osallistuvilla henkilöillä on tasapuolinen mahdollisuus vaikuttaa toisiinsa. Tavoitteena on merkitysten jakaminen, jonka takia puhuminen ja kuunteleminen vuorottelevat keskenään. (Puro 2002, 102.) Hyvä puhuja osaa sanoa asiansa tarkoituksenmukaisesti, tehokkaasti ja tilanteeseen sopivasti. Hän osaa myös eritellä, analysoida ja tulkita kuulemaansa. Kirjoitetussa viestinnässä tarvitaan taitoa tuottaa erilaisille viestintän kanaville sisällöltään tiivistä ja asianmukaista tekstiä, jonka tulkitseminen on helppoa. Kirjoitettu viestintä edellyttää taitoa ymmärtää ja tulkita vaihtelevia tekstejä. Viestintäosaamista tarvitsevat sekä esimiehet että henkilöstö. (Puro 2004, 112.)

Sari Kuuselan (2013) mukaan esimiehen vuorovaikutustaidot muodostuvat viidestä eri tekijästä, jotka ovat vuorovaikutus, yhteistyö, arvostus, oikeudenmukaisuus ja onnistuminen. Esimiehen vuorovaikutustaidoilla on ratkaiseva merkitys siihen, toteutuvatko yksikön tavoitteet. Esimiehen toimintatavat ja viestintä näkyvät työntekijöille ja ne herättävät heissä tunteita ja tulkintoja. Työssä viihtymiseen vaikuttaa tapa, jolla esimies suhtautuu ihmisiin, alaisiin, kollegoihin ja esimieheensä. Viestintätilanteissa esimiehen on hyvä huomioida vastaanottaja ja mukauttaa viesti tilanteen mukaan niin, ettei vastaanottajalle jää tunnetta, ettei häntä ole kuultu tai ymmärretty. (Kuusela 2013, 11.)

Jokainen meistä kaipaa arvostusta, se nostaa ammatillista itsetuntoa. Luottamus on arvostuksen perusta myös esimiestyössä. Arvostus ja luottamus muo-

dostuvat yhteisistä kokemuksista ja teoista. Esimies voi osoittaa arvostusta keskustelemalla, antamalla aikaa ja palautetta. Ilman arvostusta ei synny sitoutumista. (Kuusela 2013, 66.)

Onnistumisen kokemukset ja oikeudenmukaisuus ovat motivaation ja kehittymisen edellytyksiä. (Kuusela 2013, 11). Onnistumisen voi tunnistaa kolmesta elementistä, jotka ovat: tavoite on toteutunut, onnistumisesta on saanut tunnustusta ja se tuntuu itsestä hyvältä. Viestinnän näkökulmasta tavoitteiden saavuttamista auttaa selkeä tehtävän määrittely ja työstä saatava palaute. Onnistuminen luo kokemuksen merkityksellisyydestä ja työn mielekkyydestä. Työssä menestyminen lisää työn hallinnan tunnetta ja ammatillista kehittymistä. Nämä tekijät vaikuttavat työmotivaatioon ja sitä kautta sitoutumiseen sekä työhyvinvointiin. (Kuusela 201, 136–138.)

Palautteen tehtävänä on kehittäminen ja sillä on suuri vaikutus luottamuksen, arvostuksen ja sitoutumisen syntymisessä. Siksi palautteen antaminen tulisi olla säännöllistä toimintaa, ei pelkästään kerran vuodessa kehityskeskustelun yhteydessä annettua. Säännöllinen palaute ohjaa tekemisen oikeaan suuntaan, varmistaa tulokset ja auttaa onnistumaan. Palaute kehittää sekä yksilöä että koko yhteisöä. Palautteen antamisessa erotetaan toiminta ja henkilö toisistaan. Positiivista palautetta voi antaa pienistäkin asioista. Korjaavan, muutokseen tähtäävän palautteen antamisessa esimiehellä tulisi olla keskustelua ohjaava ja neuvova rooli, joka saa toisen näkemään tarpeelliset muutoksen paikat ja keinot. Korjaava palaute annetaan aina kahden kesken. Palautteen saamista kannattaa opetella arvostamaan. Myös esimiehen tulisi saada ja pyytää palautetta toiminnastaan, sillä sen avulla hän voi kehittää omaa toimintaansa. (Kuusela 2013, 88.)

Esimes voi joutua työssään toteuttamaan organisaation johdolta annettuja muutoksia. Näillä muutoksilla on yleensä etukäteen määritellyt tavoitteet ja aikataulut, joita itse ei voi valita. Siitä huolimatta jokainen haluaa olla mukana vaikuttamassa muutokseen, sen sisältöön ja toteutustapaan. Muutoksessa kyse on oppimisesta ja se vaatii käytännön toimia. Esimes voi tukea muutosprosessia

järjestämällä säännöllisesti aikaa yhteiselle keskustelulle, jossa arvioidaan muutoksen merkitystä, käydään läpi konkreettisia muuttuvia työtilanteita ja puhutaan muutoksen aiheuttamista ajatuksista ja tunteista. (Kuusela 2013, 191–192.)

2.4 Sidosryhmäviestintä

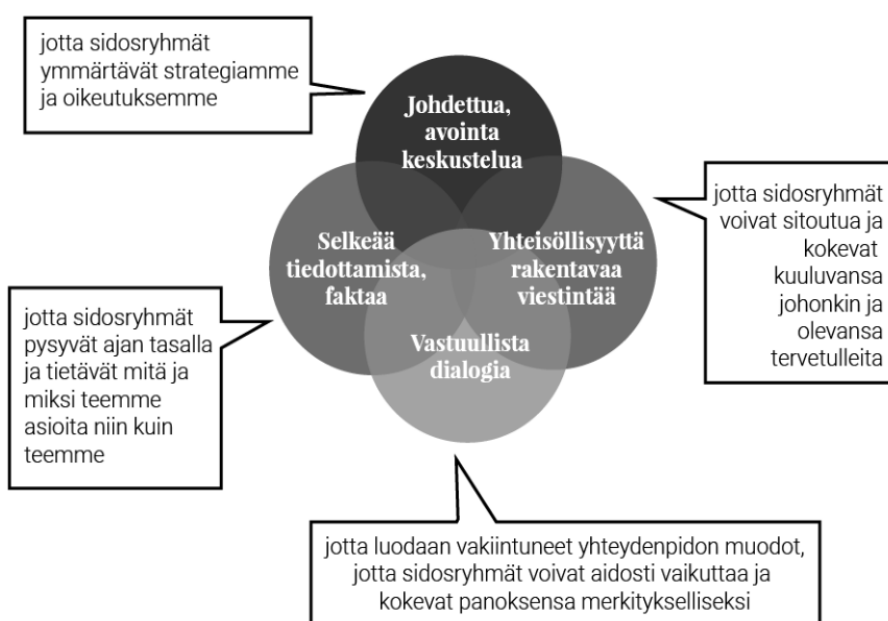
Sidosryhmät muodostuvat kaikista niistä tahoista, joiden kanssa organisaatiolla tai yhteisöllä on vuorovaikutus- ja riippuvuussuhde. Suhde voi sisältää aineellista tai aineetonta pääomaa kuten osinkoja, sijoituksia, vaikutusvaltaa, työpanosta, osaamista tai verkostoja. Kiinnostuksen kohteena voi olla myös eettinen ja vastuullinen toiminta. Merkittäviä sidosryhmiä ovat henkilöstö, asiakkaat, yhteistyökumppanit, omistajat, rahoittajat, poliittiset päättäjät ja viranomaiset. Organisaatio pyrkii vaikuttamaan sidosryhmien toimintaan, samoin kuin ryhmät pyrkivät vaikuttamaan organisaatioon. Sidosryhmillä voi olla keskenään ristiriitaisia odotuksia ja vaatimuksia toisiaan kohtaan. Mitä paremmin organisaatio ottaa huomioon sidosryhmien tarpeet, sitä paremmin se menestyy. Sama koskee myös julkisyhteisöjen toimintaa. (Juholin 2017, 141–143.)

Sidosryhmillä on erilaisia viestintätarpeita ja odotuksia yhteisöä tai organisaatiota kohtaan. Joillekin ryhmille tai henkilöille riittää pelkkä tiedonsaanti, toisille on tarpeen kiinteä vuorovaikutus, toisille taas mahdollisuus vaikuttaa yhteisön strategiseen toimintaan. Sidosryhmillä on vaatimuksia, joista osa perustuu lakeihin ja suosituksiin, osa etiikkaan. Pääsääntöisesti sidosryhmillä on oikeus saada tietoja ja organisaatiolla velvollisuus antaa tietoja. Tätä kutsutaan viestinnän läpinäkyvyydeksi. Esimerkiksi omistajilla tai työntekijöillä on oikeus saada ja välittää tietoja työyhteisön asioista (Virtanen & Stenvall 2011, 228). Tiedon antamista vastaan on tiedon luottamuksellisuus, esimerkiksi henkilön oikeus yksityisyyteen. Luovuttamista vastaan on myös tiedon haitallisuus joko sidosryhmille tai yhteisölle. (Juholin 2017, 42–43.)

Yhteisön on hyvä tuntea ja tunnistaa eri ryhmät niiden tarpeiden tyydyttämiseksi. Strateginen sidosryhmäanalyysi on yksi keino tunnistaa primaarit, sekundäärit ja marginaaliset sidosryhmät. Analyysi kokoaa tiedot eri sidosryhmistä

ja keitä ryhmiin kuuluu. Tarvittaessa pääsidosryhmät voidaan jakaa vielä alaryhmiin. Analyysissa arvioidaan viestinnän nykytila ja kartoitetaan sidosryhmien odotukset viestinnälle, määritellään viestinnän ja toiminnan keskeiset tavoitteet sekä sisällöt. Lisäksi määritellään yhteydenpitokäytännöt, keskustelufooromit, yhteydenpidon tiheys ja vastuuhenkilöt. (Juholin 2009, 202–203.)

Strategisen sidosryhmäviestinnän malli sisältää neljä ulottuvuutta, jotka ovat johdettu keskustelu, selkeä tiedottaminen, yhteisöllisyyttä rakentava viestintä ja vastuullinen dialogi (kuvio 2). Johdettu keskustelu sisältää teemakohtaisia tapaamisia, jolloin palaute ideat ovat heti kaikkien tiedossa. Keskustelut voivat olla joko kahdenvälisiä tai ryhmäkeskusteluja, ongelmalähtöisiä keskusteluja tai kuulemistilaisuuksia. Onnistuneen ja ajantasaisen tiedon välittäminen on mahdollista, kun tiedetään kanavat, joissa sidosryhmät ovat läsnä ja tavoitettavissa. Yhteisöllisyyttä rakentava viestintä luo edellytykset sitoutumiselle. Vastuullinen dialogi on kuuntelua ja vuoropuhelua. Dialogille on ominaista, että kaikki voivat osallistua, tehdä aloitteita ja nostaa teemoja. Kukaan osapuoli ei dominoi, manipuloi tai salaile. Asioista ei tarvitse olla samaa mieltä, vaan keskustelu perustuu argumentoinnille. (Juholin 148–150.)



Kuvio 2. Strategisen sidosryhmäviestinnän malli (Juholin 2017, 148).

2.5 Viestintäkanavat

Lähetetyt viestit liikkuvat osapuolten välillä kanavia pitkin. Kanavia voidaan ryhmitellä eri tavoin. Yksi tapa luokitella viestintää on jakaa se kolmeen luokkaan: painettuun eli kirjalliseen viestintään, kasvokkain eli suulliseen viestintään ja sähköiseen viestintään. (Juholin 2009, 170). Toinen tapa luokitella on jakaa kanavat välittömiin ja välillisiin kanaviin sen mukaan, käytetäänkö viestintään jotakin välinettä (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 68).

Esimiesviestinnän kirjallisia muotoja ovat esimerkiksi sähköpostit, tiedotteet, muistiot, raportit, perehdytysoppaat ja vuosikertomukset. Kirjallisen viestinnän etuja ovat viestin tarkkuus ja pysyvyys, haittana vähäinen vuorovaikutus. Esimiehen on kyettävä tuottamaan tekstiä, jonka vastaanottaja ymmärtää helposti. Suullisen viestinnän tilanteita ovat tiimipalaverit, kokoukset, neuvottelut, kehityskeskustelut tai vapaamuotoiset kahvihuonekeskustelut. Suullisessa viestinnässä korostuu puhuminen ja kuunteleminen. Suullisen viestinnän etuna on välitön palaute, joka voi olla sanallista tai ilmeisiin ja eleisiin perustuvaa. Haittapuolia ovat sen sijaan yhteisistä aikatauluista sopiminen ja kalleus. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 16–17.)

Viestintäteknologian kehitys on tuonut uusia sähköisen viestinnän kanavia. Näitä ovat mm. Internet, sähköposti, pikaviestimet kuten Teams, intranet, sosiaalinen media, blogit ja mobiilit viestintäverkot. Tänä päivänä verkkokokoukset mahdollistavat henkilöstön osallistumisen kokoontumisiin paikasta riippumatta, ja digitaalisen viestinnän välityksellä voidaan yhdistää sekä kirjallisen että suullisen kanavan keinoja. (Juholin 2008, 74.) Sähköisen viestinnän etuja ovat edullisuus, nopeus, laaja saavutettavuus ja riippumattomuus sijainnista. Liiallinen viestitulva tai tietoturvariskit voivat kuitenkin muodostua rasitteeksi. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 16–17.)

Kanava-sanalla käytetään sanoja foorumi tai areena korostamaan viestinnän vuorovaikutteellisuutta. Kanava kuvaa viestin suoraa etenemistä lähettäjältä vastaanottajalle. Foorumit ovat vuorovaikutteisia tiloja, joissa työyhteisön

viestintä on spontaania, puolivirallista tai virallista. Fyysinen työtila on yksi tärkeä viestinnän foorumi, jossa työskennellään ja viestitään. Työtila voi olla myös virtuaalinen ja se voi sijaita asiakkaan tai yhteistyökumppanin tiloissa. (Juholin 2009, 171.)

Työyhteisön viestintäkanavan ja esitystavan valintaan vaikuttaa asian kiireellisyys, sisältö ja kohderyhmä (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 52). Muita kanavien valintaan vaikuttavia asioita ovat yhteisön koko, toimiala, toimipisteiden lukumäärä ja sijainti. Esimerkiksi pienyrityksellä on erilaiset tarpeet kuin kuntayhtymällä. Myös yhteisön työtehtävät vaikuttavat kanavien valintaan. Oikeat valinnat vaikuttavat viestinnän onnistumiseen ja viestin perille menoon. Väärin valittu kanava ei tavoita kohderyhmää ja viestintä epäonnistuu. Tärkeintä on, että kanava ja esitystapa sopivat viestintätilanteeseen ja ne tukevat tavoitetta. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 67.)

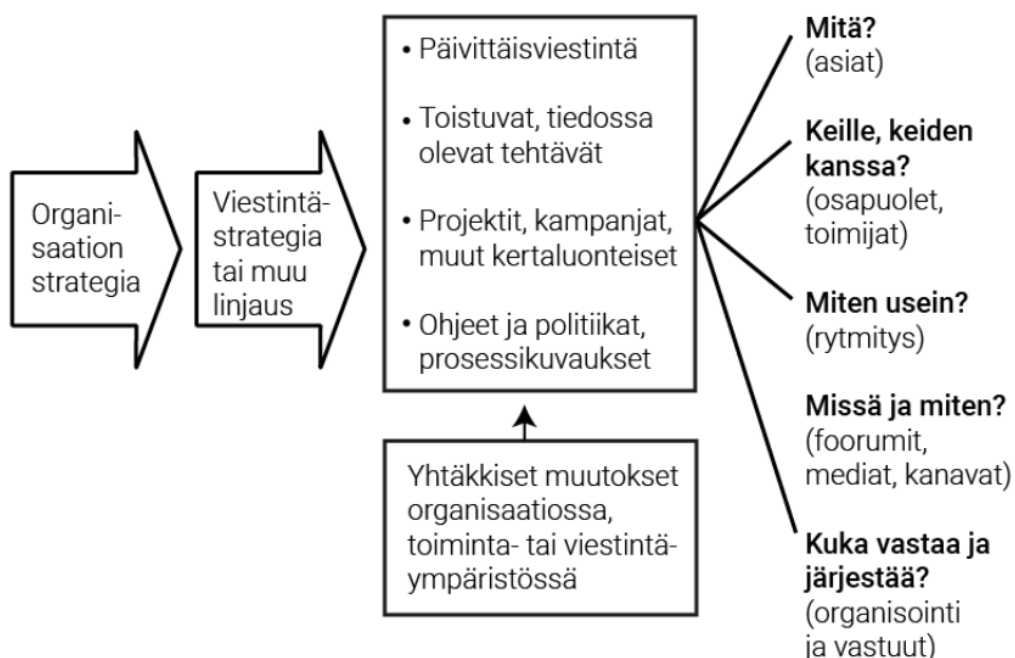
Palaverin pitäminen sopii kanavavalinnaksi, mikäli asian luonne on tiedottaminen tai päättäminen. Puhelin ja sähköposti ovat rutiiniasioista informointia, kannottoja ja pohdintoja varten. Jos asia kuitenkin herättää paljon lisäkeskustelua ja mielipiteiden vaihtoa, niin silloin on parempi järjestää palaveri kuin käyttää sähköpostia. Juholinin (2008) mukaan esimiehen tulisi viestiä mahdollisimman paljon kasvotusten sekä työ- että vapaamuotoisilla foorumeilla. Esimiehen käyttämä aika kahdenkeskisiin keskusteluihin nähdään helposti kiinnostuksen ja luottamuksen osoituksena. (Juholin 2008, 217–218.)

2.6 Viestinnän suunnittelu

Viestintäsuunnitelma pohjautuu viestintästrategiaan, joka on yhteinen näkemys viestinnän tavoitteista ja vaikuttavuudesta. Strategiassa määritellään mm. viestinnän tavoitteet ja mittarit, periaatteet ja arvot, sidosryhmät, julkisuus ja media, sisällölliset ja visuaaliset määrittelyt, vastuut ja organisointi sekä resurssit. Strategian tavoitteena on auttaa kaikkia organisaation jäseniä viestimään tarkoituksenmukaisesti oman tehtävän ja aseman puitteissa. (Juholin 2017, 71–73.)

Viestintäsuunnitelmien sisältö ja laajuus riippuu yrityksen tai yhteisön koosta. Joskus toiminta voi olla strategista ja toimitaan oikein, vaikka suunnitelmia ei olekaan tehty. Ongelmia voi kuitenkin syntyä, jos tavoitteita ei ole dokumentoitu ja avainhenkilöt lähtevät pois. Silloin tiedot eivät siirry eteenpäin. Suunnittelun merkitys kasvaa, mitä suurempi ja yhteiskunnallisesti merkittävämpi organisaatio on. Julkisilla yhteisöillä on yhteiskunnallisia velvoitteita, jonka takia suunnitelmia tarvitaan enemmän kuin keskisuurissa perheyriyksissä. Järjestötoiminnassa käytännöt ovat vaihtelevia. Myös projekteille ja hankkeille voidaan tehdä omat suunnitelmat. (Juholin 2017, 93.)

Suunnitelman lähtökohtana on aina organisaation strategia ja siitä johdettu viestintästrategia tai muu linjaus. Juholin (2017) jakaa viestinnän käytännön suunnittelun neljään osa-alueeseen, jotka ovat päivittäisviestintä, vuosi- ja periodikohtainen viestintä, yksittäiset toimenpiteet sekä ohjeet, politiikat ja prosessikuvaukset. Äkillisiä tilanteita varten ovat poikkeus- ja kriisiviestintä. Suunnitelmassa otetaan huomioon mitä viestitään, keiden kanssa, miten usein, missä ja miten sekä kuka on vastuussa. (Juholin 2017, 94.) Toisin sanoen viestintäsuunnitelma kattaa asiasisällöt, kohderyhmän ja toimijat, resurssoinnin, viestinnän tiheyden, kanavat ja foorumit sekä organisoinnin. Tämä operatiivinen suunnittelun kokonaisuus on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3. Käytännön suunnittelun viitekehys (Juholin 2017, 94).

Päivittäisviestintään sisältyvät kaikki tiedonkulku ja -vaihdanta, jotka pitävät toimintaa yllä. Päivittäisviestintä on johtamis- ja esimiesviestintää, jonka osapuolina ovat työyhteisön jäsenet, senhetkisten sidosryhmien jäsenet sekä läheiset yhteistyökumppanit. Osa toiminnoista kehittyy rutiineiksi, osa tarvitsee yksityiskohtaisia suunnitelmia. (Juholin 2017, 95–97.)

Säännöllisesti toistuvat asiat kuuluvat vuosisuunnitteluun. Vuosikello on käyttökelpoinen väline jäsentää säännöllisesti toistuvia viestinnän tehtäviä, joita ovat esimerkiksi tulospöytäkirjat, yhtiökokoukset, strategiapäivät, työhyvinvointipäivät tai sidosryhmätapaamiset. Osa vuosikellon asioista pysyy vakiintuneina, eikä silloin tarvita erityissuunnittelua. (Juholin 2017, 99.)

Suurille ja vaativille projekteille ja kampanjoille laaditaan oma projektiviestintä. Projekteilla etsitään ratkaisuja tai parannuksia toimintatapoihin, tuotteisiin tai palveluihin. Kampanjaviestintä on ajallisesti määritelty ja suunnitelmallinen viestintätoimenpide, jolla pyritään muuttamaan vastaanottajan mielipiteitä ja asenteita sekä käytännön valintoja. (Juholin 2017, 102–106.)

Ohjeet ja politiikat ovat yksityiskohtaisia kuvauksia, kuinka asiat tehdään ja niiden tavoitteena on helpottaa viestinnän sujumista. Ohje takaa yhtenäiset käytännöt riippumatta siitä, kuka tehtävän hoitaa. Ohjeet toimivat perehdytysmateriaalina organisaation uusille työntekijöille. (Juholin 2017, 109–110).

3 Opinnäytetyön toteutus

3.1 Kohderyhmä ja lähtötilanteen kartoitus

Tämän opinnäytetyön kohderyhmä muodostuu Siun soten tukipalveluihin kuuluvasta Toimistopalvelut-yksiköstä, sen esimiehistä ja henkilöstöstä ja sisäisistä asiakkaista. Toimistopalveluissa työskentelee toimistopalvelupäällikkö, seitsemän palveluesimiestä ja yhteensä noin 240 osastonsihteerä, palvelusihteerä, hallinnon sihteerä ja tekstinkäsittelijää. Henkilökunta on jaettu 26 tiimiin työtehtävien ja nimikkeiden mukaan. Itse olen yksi palveluesimiehistä, joten tämän opinnäytetyön aihe on ammatillisesti erittäin mielenkiintoinen ja merkityksellinen.

Suurin muutos Toimistopalveluiden toiminnassa on ollut Siun soten toiminnan aloitus vuonna 2017. Silloin toimistopalveluiden toiminta-alue laajeni erikoissairaanhoidosta kattamaan koko maakunnan. Samoin henkilökunnan määrä kasvoi huomattavasti. Henkilöstö työskentelee sairaala-, vastaanotto-, kuntoutus-, ikäihmisten-, talous-, hallinto sekä perhe- ja sosiaalipalveluiden alueilla. Alueet jakautuvat vielä lukuisiksi yksiköiksi. Asiakaskunta muodostuu edellä mainittujen yksiköiden esimiehistä: palveluesimiehistä, palvelupäälliköistä, osastonhoitajista, ylihoitajista, ylilääkäreistä ja johtavista sosiaalityöntekijöistä.

Toimistopalveluiden esimiestyö on etäjohtamista. Esimiehet työskentelevät fyysisesti eri paikassa kuin työntekijät, jotka toimivat asiakasyksiköissä. Esimies ei tapaa työntekijöitä päivittäin, vaan yhteyttä pidetään suurimmaksi osaksi puhelimen, sähköpostin ja Teamsin välityksellä. Vuoden 2020 keväällä alkanut Covid-19-pandemia on myös vaikuttanut työ- ja yhteydenpitojärjestelyihin. Fyysinen

välimatka on kasvanut entisestään, kun esimiesten ja työntekijöiden etätyö on lisääntynyt pandemian aikana.

Etäjohtaminen ja moniammatillinen yhteistyö tuovat haasteita toimistopalveluiden esimiesviestintään. Siun soten aikana ei ole ollut käytettävissä kirjattua tuki- palveluiden tai toimistopalveluiden omaa viestintäsuunnitelmaa. Toiminta on pohjautunut osittain vanhoihin käytäntöihin, suullisiin ohjeisiin ja esimiesten omiin malleihin, jossa he ovat huomioineet omien esimiesalueidensa erityispiirteet.

Viestinnän näkökulmasta kehitettäviä asioita ovat viestinnän tavoitteiden, yhteydenpitokäytäntöjen, viestintäkanavien, aikataulujen ja vastuuhenkilöiden määrittely. Tavoitteena on luoda strukturoitu malli, joka toimii toimintaohjeena. Määrittelemällä yhteydenpitokäytännöt viestintään saadaan suunnitelmallisuutta, ja henkilökunta sekä asiakkaat voivat luottaa säännölliseen tiedonsaantiin.

3.2 Menetelmälliset valinnat

Tutkimusmenetelmät on perinteisesti jaettu määrällisiin eli kvantitatiivisiin ja laadullisiin eli kvalitatiivisiin menetelmiin. Toiminnallisessa opinnäytetyössä voidaan hyödyntää laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kriteerejä. Laadullinen tutkimus kertoo sanallisin esimerkein kuvailtavasta ilmiöstä ja sen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Laadullisessa tutkimuksessa ei aseteta hypoteeseja kuten määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisen tutkimuksen rajat eivät ole sitovia, vaan ne voivat muuttua työn edetessä. Tutkimuksessa noudatetaan kuitenkin säännönmukaisuuksia. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta päätellään tutkimusprosessin kuvauksen tarkkuudesta ja tulkintojen perusteluista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 104–105.)

Opinnäytetyönä voidaan tehdä erilaisia tutkimus-, suunnittelu-, valmistus- ja kehittämistehtäviä (Karelia-amk 2021). Tutkimus- ja kehittämistoiminnan perustana ovat työelämän kehittämis- ja muutostarpeet. Sen avulla pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia ja luomaan uutta ammatillista tietoa työelämän

käytännöistä. Tutkimuksellisuus ilmenee kehittämistyössä järjestelmällisyytenä, analyttisyytenä ja kriittisyytenä. Tämä tarkoittaa sitä, että valinnat perustellaan ja dokumentoidaan. Työtä tukemaan haetaan tutkittua ja käytännön tietoa. Hankittua tietoa arvioidaan, samoin omia valintoja, prosesseja ja tuotoksia. Lopuksi prosessi ja tuotos dokumentoidaan ja julkaistaan. (Ojasalo ym. 2015, 18–22.)

Kehittämistehtävän tuloksena on yleensä jokin konkreettinen tuotos, toimintatapa tai kehittämisidea (Ojasalo ym. 2015, 32). Kehittämistyön aihe ja työn tavoite vaikuttavat opinnäytetyön lähestymistapaan. Toimintatutkimus soveltuu tutkimuksellisiin kehittämistehtäviin, jossa tutkimuksen tai kehittämisen kohteina ovat yhteisön toimintatavat ja itse toimintatilanne. Konstruktiiivinen tutkimus soveltuu puolestaan lähestymistavaksi sellaisiin kehittämistehtäviin, joissa tavoitteena on ratkaista organisaation käytännön ongelma luomalla uusi konstruktio eli konkreettinen tuotos, esimerkiksi tuote, ohje, malli, menetelmä tai suunnitelma. Toimintatutkimuksen tavoin konstruktiiivisessa tutkimuksessa on kyse lähestymistavasta, jolla pyritään muuttamaan organisaation toimintaa ja käytänteitä. Konstruktiiiviselle tutkimukselle on luonteenomaista käytännön sitominen teoriaan. (Ojasalo ym. 2015, 59–66.)

Toimintatutkimuksessa ja konstruktiiivisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä usealla eri menetelmällä. Tyypillisiä menetelmiä ovat havainnointi, ryhmäkeskustelut, kysely ja haastattelu. Tutkimuksen onnistumiseksi on oleellista tunnistaa toimeksiantajan ja tuotoksen käyttäjien tarpeet. Siksi käyttäjiä kannattaa ottaa prosessiin mukaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa tutkija tai kehittäjä on myös muutosagentti. (Ojasalo ym. 2015, 68.)

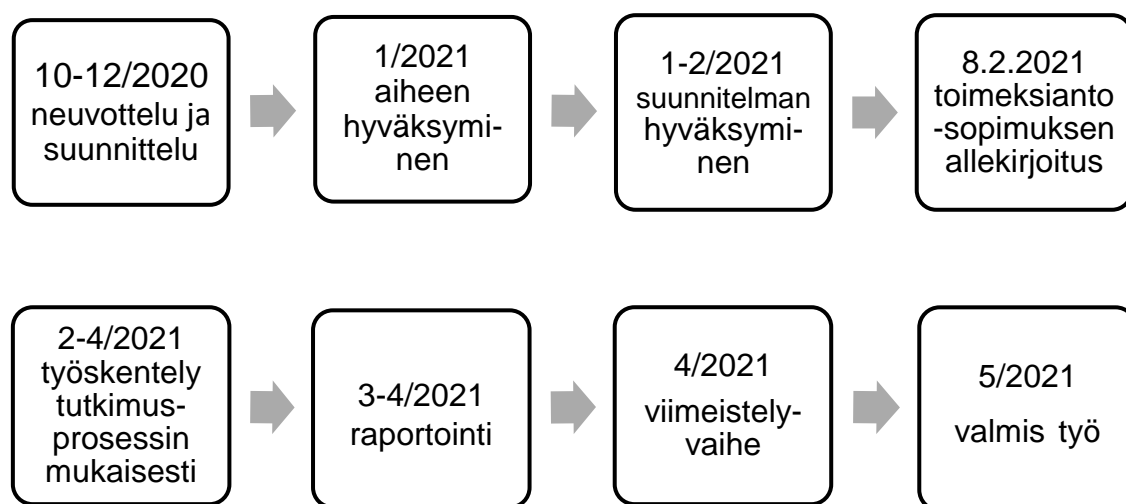
Tämä opinnäytetyö on työelämälähtöinen ja se tehdään yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Opinnäytetyössä on piirteitä sekä toimintatutkimuksesta että konstruktiiivisesta tutkimuksesta. Koska tämän työn tavoitteena on konkreettisen toimintamallin luominen, niin opinnäytetyöhön soveltuva menetelmä on konstruktiiivisen tutkimuksen lähestymistapa. Tutkimusprosessin vaiheet ovat: käytännön ongelman etsiminen, teoreettisen ja käytännöllisen tiedon hankinta kohteesta, ratkaisujen laatiminen, ratkaisun toimivuuden testaus ja konstruktion

oikeellisuuden osoittaminen, ratkaisun teoreettisen uutuusarvon osoittaminen. (Ojasalo ym. 2015, 67.) Raportin lisäksi toiminnalliseen opinnäytetyöhön kuuluu itse produkti eli tuotos (Vilkkä & Airaksinen 2003, 65).

Konstruktiiivinen lähestymistapa ei sulje pois mitään menetelmää, mutta toimeksiantajaorganisaation ohjeistus rajaa tämän tutkimuksen menetelmävalinnoista pois haastattelut, kyselyt, jotka kohdistuvat henkilökuntaan tai asiakkaisiin. Siksi tutkimuksen aineiston keräysmenetelmänä käytetään ryhmäkeskusteluja toimeksiantajan kanssa sekä kirjallista aineistoa. Opinnäytetyön luotettavuutta voidaan arvioida laadullisen tutkimuksen kriteereillä.

3.3 Toiminnan eteneminen ja työskentelyn kuvaus

Toiminta eteni opinnäytetyön prosessin mukaisesti sisältäen aloituksen, suunnittelun, toteutuksen ja tuloksen sekä lopputuloksena valmiin työn. Koko opinnäytetyön työskentelyn eteneminen on esitetty kuviossa 4.



Kuvio 4. Opinnäytetyön prosessi.

Opinnäytetyön aiheen alustava suunnittelu alkoi toimeksiantajan kanssa loka-kuun lopussa 2020. Aihe oli alussa liian laaja ja sitä oli rajattava. Aihe tarkentui lopulta joulukuussa, jolloin esitin ensimmäisen ideapaperin opinnäytetyöksi.

Aihe vaati kuitenkin toimeksiantajalta täsmennystä ja tarkennusta, joten ideapaperi hyväksyttiin lopullisesti tammikuun alussa 2021. Helmikuun alussa allekirjoitettiin sopimus toimeksiantajan kanssa ja pidettiin ensimmäinen palaveri opinnäytetyönohjaajan kanssa.

Opinnäytetyön suunnitelma luo pohjan työskentelyprosessille. Suunnitelma vastaa kysymyksiin mitä tehdään, miten tehdään ja miksi tehdään. Suunnitelmassa määritellään mm. osapuolet, aiheeseen liittyvä lähdekirjallisuus, tutkimukset, käytettävät tutkimusmenetelmät ja työn tavoite. (Vilka & Airaksinen 2003, 27.)

Opinnäytetyön suunnitelma valmistui helmikuun alussa ja se hyväksyttiin helmikuun lopussa. Osallistuin helmikuussa myös Turnitin-ohjelman koulutukseen. Ohjelman avulla opiskelija voi itse tarkastella oman opinnäytetyönsä alkuperää ja lähteiden käyttöä. Tarkastelun tavoitteena on estää lähdetietojen luvaton lainaaminen.

Suunnitelman valmistumisen jälkeen aloitin heti kirjallisuusraportin tekemisen, se valmistui maaliskuun alussa. Kirjallisuusraportti muodostaa tämän opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen. Yhteiset keskustelut opinnäytetyön ohjaajan kanssa käytiin maaliskuun ja huhtikuun lopussa. Keskustelujen pohjalta täydensin esimiesviestinnän teoriaosuutta.

Heti teoreettisen viitekehyksen valmistumisen jälkeen aloin työskennellä aiheen toteutuksen parissa noudattaen konstruktivisen toimintamallin prosessia ja menetelmiä (kuvio 5). Työskentely oli tiivistä ja se jatkui maaliskuun-loppuun. 15.3.2020 osallistuin seminaariin kuuntelijana. Oman opinnäytetyön seminaariesityksen toteutin laatimalla videosesityksen, jonka julkaisin 5.5.2021.

Kirjoitusprosessi eteni vaiheittain. Kirjoittamisen aloittaminen oli ajoittain vaikeaa, mutta kun tekemisen sai aloitettua, niin sitä ei olisi malttanut lopettaa. Lukemisen ja työn edetessä aiempia tekstejä oli jonkin verran muokattava uudelleen. Kirjoittamisessa haasteellisinta oli ajantasaisen tiedon varmistaminen ja eri lähteistä saadun tiedon yhdistäminen sujuvaksi kokonaisuudeksi.

Työskentelyn viimeisenä vaiheena oli kehittämisprosessin ja lopputuloksen arviointi. Arviointi kertoo, miten kehittämistyössä onnistuttiin. Arviointi kohdistuu tyypillisesti kehittämistyön panoksiin, muutosprosessiin ja lopputuotoksiin sekä niiden välisiin suhteisiin. (Ojasalo ym. 2015, 47.) Tein myös opinnäytetyön viimeistelyn tarkastamalla raportin kirjoitus- ja ulkoasun. Lopuksi lähetin työn luettavaksi toimeksiantajalle palautetta varten.

3.4 Toiminnan analyysi

Konstruktiivinen tutkimus pyrkii käytännönläheiseen ongelmanratkaisuun (Ojasalo ym. 2015, 67). Tutkimuksen prosessi on esitetty kuviossa 5.



Kuvio 5. Tutkimusprosessin vaiheet (Ojasalo ym. 2015, 67).

Tutkimuksen kehittämiskohteeksi määriteltiin toimistopalveluiden esimiesviestintä ja sen kehittäminen. Lähtötilanteen kartoituksessa kehitettäväksi asioiksi tarkentuivat viestinnän rakenteet, suunnitelmallisuus sekä yhteydenpitokäytännöt henkilöstön ja sisäisten asiakkaiden kanssa.

Perehdyin aiheeseen liittyvien kirjallisten lähteiden pohjalta esimiesviestintään, työyhteisöviestintään ja sidosryhmäviestintään, eri kanavavaihtoehtoihin ja viestinnän suunnitteluun. Viestintä aiheena on laaja ja materiaalia on paljon, joten aihealueiden rajaaminen oli vaikeaa, mutta välttämätöntä. Valittu teoreettinen viitekehys auttoi ratkaisun laatimisessa, käsitteiden määrittelyssä ja tavoitteeksi asetetun toimintamallin luomisessa.

Lähtötilanteen selvityksessä kartoitin sekä henkilöstön että asiakkaat. Aloitin ratkaisumallin suunnittelun perehtymällä organisaation strategiaan, missioon,

visioon ja arvoihin. Tutustuin myös tukipalveluiden ensimmäiseen, tammikuussa julkaistuun viestintäsuunnitelmaan. Suunnitelma antaa suuntaviivat siitä, kuinka viestintä kulkee organisaatiossa ylös- ja alaspäin. Samoin suunnitelma määrittää joidenkin tilaisuuksien tapahtumatiheyden. Tukipalvelujen johtotiimi kokoontuu kerran viikossa, jonka jälkeen päällikkö tuo esimiehille tiedoksi johtotiimistä organisaation ja palvelualueen ajankohtaiset asiat. Esimiesten on viestitettävä nopeasti asiat edelleen henkilöstölle. Tukipalvelujen toimintaa ja taloutta seurataan kolme kertaa vuodessa.

Seuraavassa vaiheessa suunnittelin tukipalveluiden linjauksen pohjalta mallin toimistopalveluiden palveluesimiehille. Työ painottuu palveluesimiesten viestintään henkilöstön ja asiakkaiden kanssa. Mallissa olen pyrkinyt huomioimaan viestinnän suunnitelmallisuuden ja tavoitteellisuuden tarkennettujen aikataulujen pohjalta. Mallissa on määriteltynä sidosryhmien osalta henkilöstö ja asiakkaat, tilaisuudet, niiden sisällöt ja aikataulut, viestintäkanavat sekä vastuutahot.

Kolmannessa vaiheessa malli käytiin läpi yhdessä työpaikkaohjaajan kanssa. Tämän keskustelun pohjalta mallia päivitettiin jakamalla suunniteltuja, päällikön pitämiä henkilöstökokouksia pidettäväksi pienemmissä ryhmissä. Tämä onnistuu kohdentamalla viestintä ammattiryhmittäin osastonsihteereille, palvelusihteereille ja johdon sihteereille. Myös tilaisuuksien tiheyttä muutettiin niin, että tapahtuma toistuu 3 kk:n välein.

Neljännessä vaiheessa toimintamallia työstettiin palveluesimiesten ja päällikön kanssa. Näin käyttäjien tarpeet tulivat huomioiduksi prosessin edetessä. Ryhmässä määriteltiin eri esimiesalueisiin kuuluvat asiakasryhmät ja viestinnän aiheisällöt. Eniten esimiesten kanssa keskusteltiin tiimipalaverien tiheydestä. Onko tarpeen pitää palaveria viikoittain, jos työtehtävät pysyvät samoina, eikä ajankohtaista tiedotettavaa ole? Kannatusta sen sijaan sai säännölliset kahdenväliset tapaamiset tai yhteydenotot työntekijän kanssa. Kahdenvälisessä tapaamisessa toteutuu vuorovaikutus ja yhteisöllisyyden rakentaminen, mutta se ei kuluta tiimin yhteistä aikaa. Tämä tapahtuma voisi mahdollisesti korvata jonkin turhista yhteispalavereista.

Mallin ulkoasussa on noudatettu toimeksiantajan värejä. Ratkaisun toimivuutta ja uutuusarvon osoittamista ei opinnäytetyön rajallisen ajan takia ole mahdollista testata koko mallijakson ajalta.

4 Viestinnän toimintamalli

4.1 Tuotoksen esittely

Työskentelyn tuloksena on viestinnän toimintamalli toimistopalveluiden palveluesimiehille. Toimintamallin lähtökohtana on Siun soten strategia ja tukipalveluiden johtoryhmän julkaisema viestintäsuunnitelma. Toimintamalli mukailee Elisa Juholinin sidosryhmäviestinnän mallia (kuvio 2) ja käytännön suunnittelun viitekehysmallia (kuvio 3). Työn tavoitteena on toimiva päivittäisviestintä, selkeä tiedonkulku, yhteisöllisyyden rakentaminen ja avoin vuorovaikutus.

Mallissa avoin, johdettu keskustelu toteutuu useissa eri tilaisuuksissa. Tilaisuudet ovat ryhmässä tapahtuvia keskusteluja. Ne voivat olla myös kahdenvälisiä keskusteluja esimiehen ja työntekijän tai asiakkaan kanssa. Teemakohtaisia keskusteluja käydään esimerkiksi tiimipalaverissa, henkilöstökokouksissa, asiakastapaamisissa tai kahdenkeskisissä tapaamisissa. Tapaamiset ovat määrämuotoisia ja niille on sovittuna etukäteen aika ja tapaamisen aihe. Esimerkiksi tiimipalaverissa käsiteltävät aiheet kootaan etukäteen asialistalle, jotta osallistujat voivat valmistautua tilaisuuteen. Listalle voivat kirjata käsiteltäviä asioita sekä esimies että työntekijät. Palaverin aiheena voi olla suunnitelmien käsittely, työtehtävien päivitykset, henkilöstöasiat, meneillään olevat ja tulevat muutokset tai vaikeat asiat. Yhteisissä tapaamisissa kaikki voivat osallistua keskusteluun, heillä on ajantasainen tieto asioista ja palaute keskustelusta on välitöntä. Päätökset on perusteltava, jotta ne ymmärretään. Palavereista kirjataan muistio, josta poissa olleet voivat lukea käsitellyt asiat ja tehdyt päätökset. Päivittäisviestintä poikkeaa teemakohtaisista tapaamisista siinä, että se on nopeatempoista

ja tilannekohtaista viestintää, joka tapahtuu puhelimella, sähköpostilla tai Teamsilla. Viestinnän tavoitteena on töiden organisointi sekä ajan tasalla pysyminen. Viestinnässä ovat mukana henkilöstö, asiakkaat ja yhteistyökumppanit.

Organisaatiotasolta tulevat, henkilöstöä koskevat teemat voidaan ottaa käsitte-lyyn ennalta sovittuihin viikko- tai kuukausitilaisuuksiin. Esimerkiksi talouden seurantaa tehdään kuukausittain valmistuvasta Qlik-raportista ja 4 kk:n välein tukipalvelujen johtotiimin raportista. Strategiset tavoitteet käydään läpi kerran vuodessa. Tänä vuonna alkoi uusi, viisi vuotta kestävä strategiakausi ja henki-löstö on otettu mukaan sekä strategian suunnitteluun että kriittisten menestyste-kijöiden määrittelyyn.

Yhteisöllisyys rakentuu ihmisten välisten suhteiden kautta, kuten päivittäisten kohtaamisten, mielipiteiden vaihdon, väittelyiden ja yhteisen tekemisen kautta (Kuusela 2013, 84). Esimies rakentaa yhteisöllisyyttä omalla vuorovaikutuksella, keskustelemalla työntekijöiden kanssa strategisista tavoitteista, arvoista, työteh-tävistä ja huolenaiheista. Esimies tukee motivoimalla työntekijöitä, antamalla palautetta, keskustelemalla vaikeista asioista, osoittamalla arvostusta ja luotta-musta sekä olemalla läsnä. Nämä asiat toteutuvat yhteisissä ja kahdenvälisissä tapaamisissa ja tilaisuuksissa.

Vastuullinen dialogi koostuu osallistavasta vuoropuhelusta ja kuuntelusta. Mallin tavoitteena on mahdollistaa tasapuolisuus ja kaikkien henkilöiden osallistumi-nen yhteiseen vuoropuheluun. Asiat käsitellään yhdessä. Niistä ei tarvitse olla samaa mieltä, vaan keskustelu perustuu argumentoinnille ja toisen mielipiteen arvostamiselle. (Juholin 2017, 188–150.) Vuoropuhelussa korostuu kuuntelu, aito pyrkimys kaikkien mukanaoloon ja sitoutuminen yhteiseen tavoitteeseen. Keskustelussa tulee huomioida osallistujien erilaiset viestintä- ja vuorovaikutus- taidot. Esimiehellä on tehtäviin liittyvä työnjohto-oikeus ja hänen on tilanteen vaatiessa käytettävä päätöksenteko-oikeutta. Vakiintuneet viestintä- ja palaveri- käytännöt mahdollistavat tapahtumisen säännöllisyyden ja siten ennakoitavuuden ja sidosryhmien mahdollisuuden osallistua.

Tiedottaminen on suunnitelmallista tiedonvälitystä, kuten tulos-, henkilöstö- sekä asiakastiedotustilaisuudet. Oikea kanavavalinta varmistaa selkeän tiedottamisen ja viestin perillemenon. Covid-19-pandemian aikana viestinnässä on hyödynnetty entistä enemmän sähköisiä välineitä ja uusien käytäntöjen opettelu on ollut välttämätöntä. Yhteisöllisyyden rakentamisessa kahdenväliset kohtaamiset ovat kuitenkin tärkeitä.

4.2 Toimintamalli

Toimintamalli on jaettu neljään osa-alueeseen, jotka ovat päivittäin tapahtuva viestintä, viikoittain ja kuukausittain tapahtuva viestintä sekä vuosittain tapahtuva viestintä. Toimintamallissa on määritelty viestinnän asiasisällöt, kohderyhmät ja toimijat. Siinä huomioidaan yhteydenpidon tiheys, viestinnässä käytettävät kanavat sekä vastuutaho. Säännöllinen yhteydenpito täyttää sidosryhmien tiedon tarpeen ja viestintä on tasapuolista sekä johdonmukaista. Toimintamalli on esitetty liitteessä 1.

Vuosittain toistuvia tilaisuuksia ovat kehityskeskustelut, työhyvinvointikyselyn tulosinfo ja tukipalveluiden henkilöstöinfot. Kehityskeskustelut ovat kahdenvälisiä, kasvokkain tapahtuvia tilaisuuksia esimiehen ja työntekijän välillä. Niiden tavoitteena on strategian ja arvojen jalkauttaminen sekä työntekijän uran ja ammatillisen kehittymisen suunnittelu. Keskustelun yhteydessä annetaan palautetta työntekijöille ja myös vastaanotetaan sitä heiltä. Kehityskeskustelujen tulee olla käytynä ennen työhyvinvointikyselyn alkamista.

Työhyvinvointikysely toteutetaan henkilöstön keskuudessa vuosittain. Esimiehet saavat tulokset esimiesalueittain ja niistä saadaan tietoa työhyvinvoinnista ja tiedonkulusta. Työhyvinvointikyselyn tulosinformaatiotilaisuuden vastuuhenkilö on esimies. Hän käy läpi kyselyn tulokset yhdessä henkilöstön kanssa ja sopii kehittämiskohteet seuraavalle vuodelle. Tilaisuus voidaan toteuttaa joko kasvokkain pidettävänä kokouksena tai Teams-kokouksena.

Vuosittain toteutettavia tilaisuuksia ovat myös tukipalveluiden henkilöstöinfot, joita on määritelty pidettäväksi vähintään kolme kertaa vuoden aikana. Tukipalveluihin kuuluvat asiakasmaksupalvelut, toimistopalvelut, välinehuoltopalvelut, laitoshuolto- ja vaatepalvelut sekä ruokapalvelut. Toimistopalveluiden henkilöstöinfoon osallistuvat tukipalvelujohtaja, toimistopalvelupäällikkö, palveluesimiehet, asiantuntijat sekä henkilöstö. Tilaisuuden sisältönä on organisaation ja palvelualueen ajankohtaiset asiat. Tilaisuuden kutsuu koolle palvelujohtaja. Koska osallistujia on paljon ja hajallaan ympäri maakuntaa, niin tilaisuus on mielekästä järjestää sähköisiä kanavia hyödyntäen. Tässä tilaisuudessa työntekijöillä on suora yhteys päällikköön ja palvelujohtajaan.

Perioditapahtumia ovat kuukausittain pidettävät asiakastapaamiset, jotka vaihtelevat asiakassegmentin mukaan. Tapaamisia voi olla kerran kuukaudessa, kaksi kertaa kuukaudessa tai kerran vuodessa. Tapahtumat voivat olla ennalta sovittuja, toistuvia tapahtumia tai palveluesimiehen koolle kutsumia. Tapaamisten tavoitteena on tiedottaminen ja tiedonvaihto, yhteistyön vahvistaminen, yhteisistä linjauksista sopiminen sekä sopimusten tekeminen. Tapaamiset voidaan järjestää Teamsin välityksellä tai pitämällä yhteinen palaveri kasvokkain.

Asiakasyksiköiden pitämät moniammatilliset palaverit ovat hyviä ja luontevia yhteisen tiedonvaihdon tilaisuuksia, ja ne voivat korvata yhden viikon tiimipalaverin tai viikkovartin. Näiden tilaisuuksien järjestämisestä vastaa asiakasyksikkö, joka kutsuu osallistujat. Näihin tilaisuuksiin osallistuvat sekä asiakasyksiköiden henkilökunta, toimistopalveluiden yksiköissä työskentelevät sihteerit sekä palveluesimies. Palaveri voi korvata kuukausittain pidettävän asiakastapaamisen sellaisessa yksikössä, jossa näitä tilaisuuksia järjestetään.

Toimistopalveluiden henkilöstökokoukset henkilöstöryhmittäin on suunniteltu pidettäväksi kerran kuukaudessa. Tapahtuma on toistuva ja sen järjestämisestä huolehtii päällikkö. Tapahtuman aiheena ovat vastuuyksikön ajankohtaiset asiat. Tapahtuma voidaan järjestää sähköisiä kanavia hyödyntäen.

Covid-19-pandemian aikana etätyö on lisääntynyt ja kasvokkain pidettävät tilaisuudet ovat vähentyneet. Joulukuussa 2020 Helsingin kaupungin työkuulttuurin

kehittämispäällikkö Joonas Pikkarainen ja Kevan työelämäasiantuntija Antti Salmi keskustelivat juontaja Marja Hintikan johdolla Keva-Talk-ohjelmassa aiheesta, kuinka pandemian aiheuttama etätö on muuttanut työkulttuuria. Pikkaraisen mukaan tässä tilanteessa korostuvat työn merkityksellisyys ja selkeät tavoitteet. Lisäksi henkilöstö tarvitsee tukea esimieheltä sekä työyhteisöltä. Koska esimies ei työn ohessa näe työntekijän tilannetta ja jaksamista, niin siitä on hyvä tiedustella säännöllisesti. Muutenkin jaksaminen tulisi ottaa puheeksi useammin. Salmen mielestä paras tapa kannustamiseen on joustavuuden tunnistaminen, empatian korostaminen ja esimiehen aktiivisuus kysyä kuulumisia. (Keva-Talk 2020.)

Tässä mallissa edellä mainittu asia on otettu huomioon työntekijän ja esimiehen kanssa pidettävissä kahdenkeskisissä tapaamisissa. Tapaamisten tiheys on noin 1–2 kertaa kuukaudessa. Tapaamisen aiheina ovat tiedonvälitys työhön liittyen ja ohjaaminen, palautteen antaminen, esimiehen tuen osoittaminen, kuulumisten kysyminen ja sitä kautta sitouttaminen. Tapaamisissa voidaan käyttää sähköisiä kanavia tai mobiiliviestintää. Johtamisessa kahdenkeskisillä keskusteluilla sitoutetaan ja motivoidaan työntekijöitä riippumatta siitä, käydäänkö keskustelu kasvokkain vai puhelimesta (Kuusela 2013, 36). Esimiehen on hyvä seurata kohtaamisten toteutumista niin, ettei kukaan jää huomiotta.

Tiimin kanssa pidetään viikoittaisia palaveriteita. Nämä palaverit pidetään tukipalveluiden johtotiimin kokouksen jälkeen, jolloin vastuuyksiön johtotiimistä saadaan välitettyä ajankohtaiset asiat suoraan henkilöstölle esimerkiksi Teamsissa tai yhteisessä palaverissa. Ajankohtaisten asioiden lisäksi aiheena on teema-kohtaisia keskusteluja. Vastaavasti työntekijät voivat kertoa oman tiiminsä tilanteesta. Palavereista kirjataan muistio tai tallenne tiimikansioon, jotta poissa olevat henkilöt voivat lukea tai kuunnella, mitä asioita palaverissa on käsitelty.

Suurin osa esimiehen viestinnästä koostuu päivittäisviestinnästä. Esimies viestii työntekijöiden, tiimien, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Viestinnällä varmistetaan työn sujuva tekeminen. Viestintä voi tapahtua kasvokkain, Teamsilla, sähköpostilla, puhelimesta tai pikaviesteillä.

Pandemian aikana Siun soten ja toimistopalveluiden viestinnässä pyritään suosimaan sähköistä kanavia ja etäyhteyksiä. Kaikilla työntekijöillä on tarvittavat välineet käytettävissä. Suosituksi viestintäkanavaksi on muodostunut Teams, jonka välityksellä voidaan järjestää paitsi kahdenkeskisiä keskusteluja, myös useamman osallistujan tilaisuuksia. Teams-palaverikäytännöt vaativat vielä harjoittelua, jotta ne olisivat luontevia ja kaikki osallistuisivat keskusteluun aktiivisesti. Teams-pikaviestit nopeaan viestintään on sen sijaan otettu tiimeissä hyvin käyttöön. Työhyvinvointikyselyn vastausten perusteella maakunnan osastonsihteerit kaipasivat enemmän vertaistukea ja ryhmään kuulumista, joten heille perustettiin yksi yhteinen Teams-ryhmä. Ryhmässä on jäseniä kahden esimiehen alueelta. Jäsenet voivat keskustella ryhmässä keskenään, mutta esimies voi seurata keskustelua ja kommentoida tarvittaessa. Sähköpostia käytetään kirjalliseen tiedottamiseen ja edelleen välitettävien viestien lähettämiseen. Jokaisella työntekijällä on oma työsähköposti, jota hänen on seurattava päivittäin. Organisaation intranet uudistui helmikuussa 2021. Intranetissä tiedotetaan ajankohtaisista, koko organisaation yhteisistä asioista. Henkilöstön on seurattava myös intranetiä ja tarvittaessa heidän on osattava etsiä sieltä tietoja.

4.3 Eettisyyden ja luotettavuuden tarkastelu

Tutkimuseettinen toimikunta on laatinut tutkimuseettisen ohjeen hyvästä tieteellisestä käytännöstä ja sen loukkausepäilyjen käsittelemisestä. Hyvän tieteellisen käytännön loukkauksilla tarkoitetaan epäeettistä tai epärehellistä toimintaa, esimerkiksi plagiointia tai piittaamattomuutta, joka vahingoittaa tutkimusta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2021.) Työelämälähtöisessä kehittämistyössä korostuu sekä tieteen tekemisen että työelämän eettiset säännöt. Tieteellisen tutkimuksen säännöt koskevat myös työelämälähtöisiä kehittämistöitä tutkimuseetiikassa. Työn on oltava rehellinen, totuudenmukainen, tarkka ja asiasisällöltään aiheeseen sopiva. Myös työn seurausten on oltava käytäntöä hyödyttäviä. (Ojasalo ym. 2015, 48.)

Tiedonhankinnan, tutkimus- ja arviointimenetelmien on oltava eettisesti kestäviä. Esimerkiksi tieteellisessä tutkimuksessa osallistujilta kysytään suostumus

tutkimukseen osallistumisesta, mutta kehittämistyössä oletetaan organisaation työntekijöiden osallistuvan organisaation kehittämiseen. Kehittämistyön luvat ja sopimukset sekä työn omistusoikeudet on hyvä selvittää etukäteen, samoin mahdollinen rahoituksen tarve. Tutkimuksesta laaditaan raportti ja syntyneet tietoaineistot tallennetaan vaatimusten mukaisesti. (Ojasalo ym. 2015, 49; Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2021.) Tässä tutkimuksessa ei tarvittu rahoitusta.

Lähteitä käytetään tietoperustan rakentamiseen ja perustelemiseen. Lähdetekstejä on referoitava objektiivisesti, tasapuolisesti ja alkuperäisen tekstin sisältöä kuvaten. (Roivas & Karjalainen 2013, 54.) Tämän opinnäytetyön tiedonhankinnassa on käytetty luotettavia, asiantuntijoiden kirjoittamia kirjoja, joista vanhimmat olivat 2000-luvulta. Muutamia vanhimpia kirjoja oli päivitetty korjatuilla uusintapainoksilla. Viestintäteknologiaan liittyvät asiat sen sijaan olivat muuttuneet eniten ja vanhimmissa kirjoissa niihin liittyvät asiat eivät olleet kaikilta osin ajantasaisia.

Tekstiosuudessa oma ja vieras ajattelu erotetaan toisistaan käyttämällä oikeita viitemerkintöjä ja lähteitä. Tällä toiminnalla kunnioitetaan toisten tutkijoiden tai kehittäjien tekijänoikeuksia ja vältetään plagiointi. Työssä lähteet kootaan lähdeluetteloon, josta voidaan tarkastaa mistä alkuperäinen tieto löytyy ja onko sitä referoitu oikein. (Roivas & Karjalainen 2013, 54.)

5 Pohdinta

5.1 Kehittämistyön arviointi

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää toimistopalveluiden palveluesimiesten viestintää tärkeimpien sidosryhmien eli henkilöstön ja sisäisten asiakkaiden kanssa. Teoreettisessa viitekehysessä käsiteltiin aihetta kattavasti työyhteisö-, sidosryhmä- ja esimiesviestinnän sekä viestinnän suunnittelun näkökulmasta. Opinnäytetyön tekeminen eteni aiheen täsmentymisen jälkeen hy-

vin sekä opinnäytetyön tekemisen että konstruktivisen toimintamallin prosessien mukaisesti. Työn tuloksena syntyi tavoitteeksi asetettu viestinnän strukturoitu toimintamalli toimistopalveluiden palveluesimiehille.

Mielestäni malli on onnistunut. Siinä toteutuu tehtävänannon mukainen rakenne. Mallissa on koottuna viestintätilanteet ajankohdan mukaan. Tämä on mielestäni mallin yksi etu, sillä se varmistaa viestinnän ennakoitavuuden, säännöllisyyden, tasapuolisuuden ja vuorovaikutuksen. Malli tukee myös muutostilanteiden johtamista, vaikka sitä ei käsitelty erikseen. Muutosjohtamista varten on hyvä tehdä oma erillinen muutosviestinnän malli.

Mallin toisena etuna näen esimiehen ja työntekijöiden kahdenkeskisten yhteydenpidon kirjaamisen säännölliseksi tapahtumaksi. Yhteydenpidon tärkeys korostuu etenkin nyt koronapandemian aikana, kun etätyö ja fyysinen välimatka on pidentynyt. Fyysinen välimatka lisää helposti eristyneisyyttä ja kasvattaa työntekijän kynnystä ottaa yhteyttä. Säännöllisellä yhteydenpidolla esimies voi osoittaa tukea ja ohjata työtä tavoitteiden suuntaan. Lisäksi siinä toteutuu yksilöllinen johtaminen ja sitouttaminen. Keskustelu voi olla sekä työhön liittyvää että vapaamuotoista. Etätyössä vapaamuotoiset keskustelut työyhteisön kanssa jäävät pois, joten vapaamuotoisella keskustelulla on tarvetta. Koska henkilöstömäärä on suuri, näiden keskusteluiden toteutumista esimiehen on seurattava tietoisesti, etteivät ne jää toteutumatta.

Käytännössä suunnitelman toteuttamisessa voi esiintyä eroja esimiesten välillä, sillä esimiesalueet koostuvat hyvin erilaisista yksiköistä, toiminnoista ja niistä vastaavista henkilöistä. Palavereja on melko runsaasti ja yhteisten aikataulujen löytyminen asiakkaiden kanssa voi olla haaste. Etenkin asiakastapaamisten tiheys on viitteellinen ja suuntaa antava, sillä toimeksiantajan ohjeistuksen takia tässä tutkimuksessa ei voitu kartoittaa sidosryhmien odotuksia viestinnälle. Kysely olisi täydentänyt työtä merkittävästi ja sillä olisi saatu tietoa eri palvelualueiden tarpeista. Silloin olisi pystytty määrittämään asiakastapaamisten ajankohdat ja vastuuhenkilöt täsmällisemmin. Ilman päätösvaltaa palveluesimiehen asemassa on haasteellista käydä sopimusneuvotteluja ylemmässä asemassa olevan henkilön kanssa. Mallissa toteutuvat kuitenkin viestinnän suunnitelmallisuus ja jatkuvuus.

5.2 Oppimisprosessi ja ammatillinen kasvu

Opinnäytetyön tekeminen on vaatinut pitkäjänteisyyttä, keskittymistä ja ajankäytön suunnittelua. Työ on opettanut etsimään tietoa ja ajattelemaan kriittisesti sekä tuottamaan tekstiä vaiheittain. Lisäksi se on vaatinut syventymistä erilaisiin kehittämistyön menetelmiin ja eettisiin periaatteisiin. Itse en ole opiskellut viestintää oppiaineena, joten on ollut mielenkiintoista lukea kuinka teoriat ovat muuttuneet yksisuuntaisesta tiedottamisesta merkityksen ja yhteisöllisyyden luomiseen.

Viestintää on tutkittu paljon ja siitä on monenlaista materiaalia saatavilla. Siitä huolimatta koin haasteelliseksi oikean, ajantasaisen lähdemateriaalin hankkimisen ja tiedon rajaamisen. Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys ja itse tuotos pohjautuu pitkälti Helsingin yliopiston viestinnän professori Leif Åbergin sekä professori, viestinnän konsultti Elisa Juholinin ja yhteiskuntatieteiden tohtori Sari Kuuselan teoksiin ja teorioihin.

Työyhteisön ongelmatilanteen johtuvat usein tiedonkulun puutteista, sillä tiedonkulkua ei koeta riittävän hyväksi (Virtanen & Stenvall 2011, 228; Paukku & Sinkkonen 2020). Tämän takia esimiesten viestinnän kehittäminen on ensiarvoisen tärkeää. Kirjallisuutta luettuani ymmärsin paremmin, miten oleellisesti viestintä ja viestien sisällöt vaikuttavat tavoitteiden saavuttamiseen, motivaatioon ja sitä kautta työntekijöiden työhyvinvointiin. Myös palautteen antamisen ja pyytämisen merkityksen ymmärtäminen lisääntyi. Työntekijää motivoi työtehtävissä koettu onnistuminen ja ammatillinen kasvu. Siksi on tärkeää, että esimiehenä kerron työn tavoitteet ja annan palautetta tavoitteiden täyttymisestä. Omaa työtäni voin kehittää pyytämällä itse palautetta työntekijöiltä, kollegoilta ja esimieheltä. Viestinnän mittaaminen oli minulle uusia asia. Yllätyksenä talouden ohjauksen kursilta tuttu tasapainotettu mittaristo (BSC) tuli vastaan viestinnän mittaamisen yhteydessä. Mittaristossa yhdistyy työyhteisön toiminnan arviointi ja tavoitteiden saavuttaminen.

Viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana muutos on ollut suurinta viestintä-tekniikan kehityksessä. Verkkoviestintä ja sähköiset kanavat ovat tuoneet uusia käytäntöjä tiedon hankintaan ja yhteyden pitämiseen. Viestintävälineiden käyttö on monipuolistunut, mm. sosiaalinen media on tullut mukaan viestintään, esimerkiksi Siun soten rekrytointiyksikkö käyttää Facebookia ja Instagramia työpaikkailmoittelussa. Muuten sosiaalinen media ei kuitenkaan näy vielä laajasti Siun soten yksittäisten palvelualueiden viestinnässä.

Nopein vaikutus viestintäkäytäntöjen muutokselle on kuitenkin ollut vallitseva Covid-19-pandemia, joka on muuttanut työnkuvia, lisännyt etätöitä ja antanut lisävauhtia digitaalisen viestinnän käyttöönotolle. Tämä edellyttää, että tarvittavat välineet ovat käytettävissä ja työntekijät osaavat niitä käyttää. Esimies-työssä kasvokkain viestintä on usein vaikuttavin ja suositeltavin kanava, mutta nyt lähes kaikki keskustelut ovat siirtyneet sähköisiin kanaviin.

5.3 Jatkotutkimus- ja kehittämisideat

Konstruktivisessa tutkimuksessa prosessiin kuuluu ratkaisun toimivuuden testaus, oikeellisuuden osoittaminen sekä uutuusarvon osoittaminen. Tästä syystä konstruktivinen tutkimus saattaa kestää kauan. Opinnäytetöiden tekemiseen käytetty aika on kuitenkin rajallinen, joten niissä ja muissakin kehittämistöissä joudutaan pohtimaan, kuinka selvä näyttö rakenteen toimivuudesta tarvitaan. (Ojasalo ym. 2015, 65.) Kehittämistyön tuloksena syntynyt toimintamalli kattaa 12 kk:n jakson eli kalenterivuoden. Tämän takia rakenteen toimivuudesta ei saada kokonaiskuvaa opinnäytetyön prosessin aikana.

Kinnusen (2019) väitöskirjan mukaan sosiaali- ja terveysalan johtamisviestinnässä on edelleen nähtävissä yksisuuntainen ylhäältä alas -viestintä. Jotta viestintä tukisi uudistumista tarvitaan sitoutunutta henkilökuntaa. Sitoutuminen ei ole mahdollista ilman osallistamista ja vuorovaikutusta. (Kinnunen 2019.)

Selkeä jatkotutkimuksen aihe tälle opinnäytetyölle on arvioida ratkaisun toimivuutta. Ovatko yhteydenpitokäytännöt vakiintuneet ja toteutuuko tiedottaminen?

Mahdollistaako malli keskustelun, osallistumisen ja moniammatillisen vuorovai-
kutuksen? Onko asiakasyksiköissä olemassa omia palavereja, kuten osaston-
hoitajakokouksia, joita voisi hyödyntää myös Toimistopalveluiden tapaamisissa?
Tutkimusaineistoa tulisi koota esimerkiksi kyselyllä tai haastatteluilla, jolloin saa-
daan tietoa sidosryhmien tarpeista.

Opinnäytetyö auttoi ymmärtämään sen, että vaikka organisaatiot ja yksiköt ovat
toimijoita, niin viestinnän taustalla on lopulta ihminen itse. Tämä sai mielenkiin-
non heräämään oman viestintäosaamisen jatkokehittämiseen.

Lähteet

- Ahvalo, J. 2018. Etäjohtamisen kehittäminen hajautetussa organisaatiossa. Karelia-ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen koulutus. Opinnäytetyö.
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amak-201802082171>. 10.2.2021.
- Juholin, E. 2008. Mittaamisen sietämätön välttämättömyys: työyhteisömittarit uuden edessä. Teoksessa Aula, P. (toim.) Kivi vai katedraali. Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infor Oy. 237–254.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOY.
- Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Infor Oy.
- Juholin, E. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Helsinki: Infor.
- Karelia-amk. 2021. Opinnäytetyön ohjeet. https://student.karelia.fi/fi/opinnot/oppari/opinnaytetyo_asiakirjakirjasto/Karelia_opinnaytetyon_ohje.pdf. 7.3.2021.
- Kytölä, P. 2021. Latotools. Mikä on tasapainotettu mittaristo.
<https://www.latotools.com/Balanced+Scorecard+Mika+on+tasapainotettu+mittaristo>. 23.2.2021.
- Lämsä, A-M. & Päivike T. 2013. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kinnunen, E. 2019. Yhdistävä viestintä. Viestinnän rakentuminen sosiaali- ja terveysjohtamisen rajapinnoilla. Tampereen yliopisto. Johtamisen ja talouden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0987-9>. 10.2.2021.
- Keva-Talk. 2020. Kuinka etätyö muuttaa työkuultuuria Keva-Talk 10122020.
<https://vimeo.com/491111366>. 22.3.2021.
- Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. Yritysviestinnän käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T & Ritalahti J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Paukku, M. & Sinkkonen, P. 2020. Muutosjohtamisen ja viestinnän keinoja Esimiestyötä helpottamaan Siun soten organisaatiossa. Karelia-ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen koulutus. Opinnäytetyö.
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amak-202003053053>. 10.2.2021.
- Puro, J-P. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Helsinki: WSOY.
- Puro, J-P. 2004. Onnistu viestinnässä. Helsinki: WSOY.
- Roivas, M. & Karjalainen, A. 2013. Sosiaali- ja terveysalan viestintä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Rydenfelt H. & Juholin E. 2016. Etiikka. Kohti parempaa viestintäkulttuuria.
<https://etiikka.fi/viesti/kohti-parempaa-viestintakulttuuria/>. 8.1.2021.
- Siun sote. 2021. Organisaatio.
<https://www.siunsote.fi/organisaatio>. 4.2.2021.
- Siun sote. 2019. Viestinnän yleiset periaatteet.
https://www.siunsote.fi/documents/393252/6561109/Siun-sote_suu_vie_yleisetperiaatteet.pdf/d9917d24-3e12-479c-94c7-096b3fa12fb8. 5.2.2021.

- Theseus. 2021. Haku: Viestinnän kehittäminen, sidosrymäviestintä sosiaali- ja terveysala.
<https://www.theseus.fi/discover?scope=%2F&query=%2FViestinn%C3%A4n+kehitt%C3%A4minen+sidosryhm%C3%A4viestint%C3%A4+sosiaali+ja+terveysala&submit=&rpp=10>. 9.2.2021.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2021. Tiedevilppi.
<https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>. 15.3.2021.
- Trepo. 2021. Haku: Viestinnän tutkimus sote.
<https://trepo.tuni.fi/handle/10024/104852>. 10.2.2021.
- Valtioneuvoston kanslia, 2021. Viestintäsuositus.
<https://vnk.fi/viestintasuositus/luku-3>. 13.3.2021.
- Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2011. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Toimintamalli

Viestinnän toimintamalli toimistopalveluiden esimiehille						
Tiheys	Tilaisuus	Osallistujat	Kokouksen luonne	Vastuutaho	Kanava	Muistio
Vuosittain						
1 x vuosi	Kehityskeskustelu	palveluesimies työntekijä	strategian, arvojen jalkauttaminen, urasuunnittelu ja ammattillinen kehittyminen, palautteen antaminen ja saaminen	palveluesimies	kasvokkain	x
1 x vuosi	Tyhyvinvointikyselyn tulosinfo	henkilöstö palveluesimies	kyselyn tulosten esittely ja kehittämiskohteista sopiminen	palveluesimies	sähköiset kanavat esim. Teams	x
vähintään 3 x vuosi	Tukipalvelujen henkilöstöinfo	tukipalvelujohtaja, päälliköt, palveluesimiehet, asiantuntijat, henkilöstö	organisaation ja palvelualueen ajankohtaiset asiat	kutsutaan/ palvelujohtaja	sähköiset kanavat esim. Teams	tallenne
Kuukausittain						
1 x kk 2 x kk 1 x v	Asiakastapaamiset (vaihtelee segmentin mukaan)	palveluesimies, asiakasryhmä	tiedottaminen, yhteistyö, sopimukset, tiedonvaihto, yhteiset linjaukset	toistuva tapahtuma/ palveluesimies	sähköiset kanavat esim. Teams ja sähköposti, mobiiliviestintä, yhteiset tapaamiset	tarvittaessa
4 - 6 x v	Yksiköiden moniammatilliset palaverit	palveluesimies, työyksikön henkilöstö	tiedottaminen, yhteistyö, tiedonvaihto	asiakasyksikkö kutsuu	sähköiset kanavat esim. Teams, yhteiset tapaamiset	yksikkö tekee
1 x kk	Toimistopalveluiden henkilöstökokoukset tehtävänimikkeittäin	päällikkö, palveluesimiehet, asiantuntijat, henkilöstö	vastuuyksikön ajankohtaiset asiat	toistuva tapahtuma/päällikkö	sähköiset kanavat esim. Teams	x
1 - 2 x kk	Kahdenkeskiset tapaamiset työntekijöiden kanssa	palveluesimies, työntekijä	tiedonvälitys työhön liittyen, ohjaaminen, palautteen antaminen, sitouttaminen, esimiehen tuki, vapaa keskustelu	palveluesimies	kasvokkain, sähköiset kanavat esim. Teams, mobiiliviestintä	oma seuranta
Viikoittain						
1 x vk ke-to	Työyhteisötiimi/ tiimipalaveri/ viikkovartti	palveluesimies, henkilöstö	tiimitapaaminen, vastuuyksikön johtotoimista välitettävät asiat, ajankohtaiset ja teemakohtaiset asiat, yhteinen vuoropuhelu	toistuva tapahtuma/ palveluesimies	sähköiset kanavat esim. Teams, yhteiset palaverit	tallenne, muistio
Päivittäin						
	Päivittäisviestintä työntekijöiden, tiimien, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa	palveluesimies, henkilöstö, asiakkaat, sidosryhmät, yhteistyökumppanit	työn sujumisen varmistaminen, tavoitteiden saavuttaminen	palveluesimies, henkilöstö, asiakkaat, sidosryhmät, yhteistyökumppanit	kasvokkain, sähköiset kanavat esim. Teams, sähköposti, mobiiliviestintä, pikaviestintä chatit	