KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Marjaana Jaatinen
Laura Tukiainen

TYÖYHTEISÖN SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN KOKEILEVAN KEHITTÄMISEN KEINOIN

Opinnäytetyö
Marraskuu 2019

Karelia AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2019
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

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

Tekijät
Marjaana Jaatinen
Laura Tukiainen

Nimeke
Työyhteisön sisäisen viestinnän kehittäminen kokeilevan kehittämisen keinoin

Toimeksiantaja
Siun sote

Tiivistelmä

Viestintä on informaation vaihdantaa lähettäjän ja vastaanottajan välillä eri kanavia käyttäen. Se on tapa ajatella asioista, halua kommunikoida, avoimuutta, kehittämistä, asioiden konkretisoimista ja johtamista. Sisäisen viestinnän tarkoituksena on muun muassa pitää työyhteisön henkilöstö tietoisena organisaation strategiasta ja visiosta. Visuaalisella johtamisella voidaan tehostaa tiedon kulkua vahvistamalla viestien perille menoa. Kokeilevan kehittämisen tavoitteena on luoda uusia, innovatiivisia tuotteita ja palveluja ja kehittää organisaatioiden työskentely- ja toimintatapoja.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää toimivia kokeiluja työyhteisön sisäisen viestinnän tehostamiseksi yhteistyössä työyhteisön kanssa. Tavoitteena oli kehittää kohdetyöyhteisön sisäisen viestinnän toteutumista. Opinnäytetyön tehtävänä oli tuoda esille kuva työyhteisön sisäisestä viestinnästä tällä hetkellä ja pyrkiä kehittämään ja kokeiluilla uusia työkaluja sisäisen viestinnän tehostamiseksi sekä vahvistaa kokeilevan kehittämisen kulttuuria. Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistehtävänä. Kehittäminen toteutettiin alkukartoituksella ja työpajatoimintana osallistavia menetelmiä soveltuvin osin hyödyntämällä.

Tulevaisuudessa voisi selvittää, kuinka työyhteisön sisäinen viestintä ja kokeilevan kehittämisen kulttuuri ovat kehittyneet ja onko sisäisen viestinnän kokeiluja hyödynnetty.

Kieli
suomi

Sivuja 75
Liitteet 11
Liitesivumäärä 33

Asiasanat
viestintä, kokeileva kehittäminen, visuaalinen johtaminen

THESIS
November 2019
Degree Programme in Development and Management of Social Services and Health Care (Master´s Degree)
Tikkarinne 9
FI-80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. +358 13 260 600

Authors
Marjaana Jaatinen, Laura Tukiainen

Title
Developing Internal Communication Within a Work Community Through Experimentation-Driven Innovation

Commissioned by
Siun sote

Abstract

Communication in a work community covers the goals of the work community, its strategies, plans, actions, service, economy, decisions and the changes it faces. Communication gives access to more information and knowledge, increases understanding and the sense of fellowship. The purpose of internal communication, is to keep the employees of the work community aware of the organization's values, strategies and visions.

The aim of experimentation-driven innovation is to create new, innovative products and services, and to develop better ways to work in organizations. This is achieved by implementing the raw ideas into action in a fast phase and by developing them further or rejecting them.

The goal of this thesis was to develop practical experiments to enhance the internal communication in co-operation with the work community. The aim was to develop the implementation of internal communication within the target work community. The objective of the thesis was to explore the current state of internal communication within the work community. The thesis was carried out as an action-based research activity by conducting an initial survey and by working in workshops by taking advantage of participatory methods if applicable.

In the future, it would be interesting to explore how the internal communication and the culture of experimentation-driven innovation practices have developed in the work community and whether the experiments on internal communication have been utilized.

Language
Finnish

Pages 75
Appendices 11
Pages of Appendices 33

Keywords
Communication, Experimentation Driven Innovation, Visual Management

Sisältö

1 Johdanto 8
2 Viestintä 10
2.1 Viestinnän kanavat 12
2.2 Viestinnän häiriöt 15
2.3 Viestinnän palaute 16
3 Yhteisöviestintä 18
3.1 Työyhteisön sisäinen viestintä 20
3.2 Esimiesviestintä työyhteisössä 21
4 Visuaalinen johtaminen 23
4.1 Visuaalinen johtaminen terveydenhuollossa 23
4.2 Visuaalisen johtamisen vaikutukset viestintään 29
5 Kokeileva kehittäminen 30
5.1 Kokeileva kehittäminen ja kokeilut 31
5.2 Kokeilemalla kehittämisen prosessi 33
5.3 Kokeilujen johtaminen 35
5.4 KoKe -hanke 36
6 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävä 37
7 Kehittämisprosessin toteutus 37
7.1 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta ja sen vaiheet 38
7.2 Kehittämistyön toimintaympäristö ja osallistettavat 40
7.3 Kehittämisprosessin aikataulu ja vaiheet 40
8 Kehittämistoiminta 43
8.1 Työpaja 1: alkukartoitus 45
8.2 Työpaja 2: kehittämistoiminnan käynnistäminen 51
8.3 Työpaja 3: kehittämistoiminnan jatkokehittäminen 57
8.4 Työpaja 4: toiminnan päättäminen 61
8.5 Palaute viestinnän kehittämisestä 62
9 Pohdinta 66
9.1 Opinnäytetyön tulosten tarkastelua 67
9.2 Kokonaisprosessin arviointi 69
9.3 Luotettavuus ja eettisyys 73
9.4 Jatkokehitysaiheet 74
Lähteet 76

Liitteet

Liite 1 Alkukartoituksen keskeiset teemat
Liite 2 Alkukartoituksen testattavat kysymykset
Liite 3 Alkukartoituksen saatekirje
Liite 4 Alkukartoituksen lupalappu
Liite 5 Työpaja 2 ja 3 aikataulu
Liite 6 Työpaja 2 PowerPoint esitys
Liite 7 Palautelomake työpaja toiminnasta
Liite 8 Työpaja 3 PowerPoint esitys
Liite 9 Työpaja 4 aikataulu
Liite 10 Työpaja 4 PowerPoint esitys
Liite 11 Työpaja 4 viestinnän pelisäännöt

1 Johdanto

Viestintää tapahtuu kokoaikaisesti kaikkialla ympärillämme. Elämä on yhtämittaista tietojen vaihdantaa, tiedon antamista ja ottamista, ymmärtämistä sekä ymmärretyksi tulemista. (Wiio 2000, 16.) Viestintä on henkilökohtainen tapa ajatella asioista, halua kommunikoida, avoimuutta, kehittämistä, asioiden konkretisoimista ja johtamista. Viestiessä tavoitteena on lisätä tietoa, vaikuttaa asenteisiin tai muuttaa työskentely- ja toimintatapoja. (Högström 2002, 9, 14.) Viestintä lähtee liikkeelle sanoman lähettäjästä. Lähettäjällä on ajatus, josta syntyy sanoma. Sanoma viestitetään vastaanottajalle valittua viestinnän kanavaa pitkin. Viestinnän tapahtumaan liittyvät ulkoiset ja sisäiset häiriöt muuttavat helposti lähetettyä sanomaa sen alkuperäisestä muodosta aiheuttaen sanoman vääristymistä. Palaute tekee viestinnän tapahtumasta keskustelun ja lähettäjä saa vastakaikua lähettämäänsä sanomaan. (Wiio 2000, 76-81.)

Työyhteisöä ei ole ilman viestintää. Viestintä on työyhteisön voimavara, jota tulee suunnitella, ohjata ja valvoa. Viestintä tukee työyhteisön tavoitteiden saavuttamista. (Åberg 2006, 97.) Työyhteisön viestintä on vuorovaikutusta, persoonan ja tunnetilojen huomioon ottamista, kohtaamista, välittämistä, ja ennakoimista. Se on kaikkea mitä työyhteisössä tapahtuu mahdollisimman avoimesti, kattavasti ja oikeaan aikaan. Työyhteisön viestintä on koko työyhteisön vastuulla. Se on toimintaa, jota kaikki tekevät ja joka liittyy kaikkien työhön. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 6, 20.) Työyhteisön sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan tiedon tuottamista, välittämistä ja muokkaamista, keskustelua, ymmärryksen ja yhteisöllisyyden rakentamista sekä työyhteisön arvoja heijastavaa kulttuuria. Päätavoite on avoin ja hyvä tiedonkulku. Työntekijän on oltava tietoinen omista tehtävistään, asemastaan, toiminta- ja työskentely-ympäristöstään sekä työyhteisön tavoitteista voidakseen työskennellä hyvin. Onnistunut sisäinen viestintä tukee työssä viihtymistä, työmotivaatiota ja johtamista. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2013,183.)

Kokeileva kehittäminen (Experimentation Driven Innovation) on uudenlainen tuotteiden, palveluiden ja toimintatapojen kehittämisen tapa. Kokeileva kehittä-

minen korostaa palveluiden, tuotteiden ja toimintatapojen muokkautumista projektin edetessä kohti lopullista muotoaan. Kokeilu on kehittämisprosessi, ei valmiiksi suunnitellun tuotteen, palvelun tai toimintamallin testaamista. (Poskela, Kutinlahti, Hanhike, Martikainen, & Urjankangas 2015, 12.) Kokeileva kehittäminen on käytännössä nopeaa, jatkuvaa ja tarkoituksenmukaista oppimista. Se on tapa testata kehitettävään ideaan liittyviä olettamuksia käytännön tasolla, jolloin kokeilut synnyttävät tosielämän havaintoihin pohjautuvaa faktatietoa. Kokeilemalla kehittämisessä opitaan jatkuvasti, mikä toimii ja mikä ei, sekä mihin suuntaan projektissa kannattaisi edetä. Sekä onnistuneet että epäonnistuneet kokeilut synnyttävät uutta tietoa. Kokeilemalla kehittäminen on taito, joka opitaan tekemisen kautta. (Hassi, Paju & Maila 2015, 25, 28, 192.) Tämä opinnäytetyö oli osa Euroopan sosiaalirahaston rahoittamaa ”Kokeilevan kehittämisen yhteistyömalli Sote-alalla” hanketta (KoKe). Opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä eräässä hankkeeseen kuuluneessa kohderyhmässä.

Kohderyhmän kokeilut ohjasivat opinnäytetyön johtamismenetelmän valintaa, joka kohdentui visuaaliseen johtamiseen. Visuaalisella johtamisella tarkoitetaan asioiden näkyväksi tekemistä. Visuaalisen johtamisen ominaisuuksista hyötyy jokainen työyhteisö, joissa viestitään, etenkin sellainen, jossa henkilöstövaihtuvuus on suurta ja asioiden tiedottamista ei voida aina tehdä ”face to face”. Graban (2016, 131) toteaa, että visuaalisessa johtamisessa korostuu tehokas poikkeavuuksien havaitseminen ja nopea reagointi niihin. Käsittelyä vaativat aiheet tehdään näkyväksi ja siten tehostetaan tiedon kulkua, vahvistetaan vastaanottamista ja minimoidaan hukkaa, kuten aikaresurssia.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kohdetyöyhteisön sisäisen viestinnän nykytila, miten tiedonkulku toimii työyksikössä tällä hetkellä sekä tuoda esille ehdotuksia siitä, millä toimenpiteillä työyhteisön sisäistä viestintää voitaisiin kehittää. Tavoitteena oli kehittää työyhteisölle toimivia toimintamalleja työyhteisön sisäisen viestinnän tehostamiseksi kokeilujen avulla. Ideointi ja kokeilut toteutettiin työyhteisön lähiesimiehen ja työntekijöiden kanssa. Samalla pyrittiin vahvistamaan kokeilevan kehittämisen kulttuuria työyhteisössä.

2 Viestintä

Viestintä on sekä sanoman ja informaation vaihdantaa lähettäjän ja vastaanottajan välillä eri kanavia käyttäen (Åberg 2006, 83-84). Viestintä on ihmisten välistä toimintaa ja vuorovaikutusta, joka muodostuu sanallisesta eli verbaalisesta sekä sanattomasta eli nonverbaalisesta viestinnästä. Sanallinen viestintä tarkoittaa sanoista rakentuvaa puhetta tai kirjoitusta ja sanaton viestintä ilmeitä, eleitä, asentoja, liikkeitä ja tilankäyttöä. Viestejä lähetetään tiedostaen tai tiedostamatta. Viestintä on prosessi, jonka osapuolina ovat lähettäjä ja vastaanottaja. Vuorovaikutuksellisuuden vuoksi vastaanottajan ja lähettäjän roolit voivat vaihdella. Viesti kulkee valittua viestikanavaa pitkin lähettäjältä vastaanottajalle. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 11-12.)

Viestinnälle voidaan määritellä sekä tilannekohtaisia että perustavaa laatua olevia tehtäviä sekä periaatteet, joihin kaikkien edellytetään sitoutuvan. Organisaatiossa tai työyhteisössä määritetyt arvot ovat perusta viestinnälle. (Juholin 2013, 101.) Työyhteisöä ei ole ilman viestintää. Viestintä on kaikkea sitä mitä työyhteisössä tapahtuu. Viestin välittämisen lisäksi se on vuorovaikutusta työyhteisöön kuuluvien välillä, ennakoimista, kohtaamista, välittämistä ja kaikkien työyhteisöön kuuluvien henkilöiden tunnetilojen ja persoonan huomioon ottamista. Viestinnällä tiedotetaan ja selvennetään asioita aktiivisesti ja ennakoivasti. Viestintä on avointa ja oikea-aikaista viestien vaihdantaa moneen eri suuntaan. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 6.) Kemppaisen (2016) pro gradun mukaan työyhteisö voi kehittää sisäistä viestintäänsä aktiivista ja avointa viestintätoimijuutta tukevaksi. On panostettava otollisiin viestinnän puitteisiin, asiantuntijuuden ja viestintätoimijuuden tukemiseen, mahdollistavaan johtamiseen sekä yksikköidentiteetin purkamiseen. Konkreettisin keino sisäisen viestinnän kehittämiseksi on viestinnän merkityksen ja siihen liittyvien yhteisten tavoitteiden kirkastaminen, viestinnässä käytettävien käytänteiden selventäminen sekä johdon viestinnän yhdenmukaistaminen. (Kemppainen 2016, 82-83.)

Viestintä onnistuu hyvin, kun viestintävastuu ymmärretään oikein. Jokaisen tulee olla omalla asenteellaan ja toiminnallaan aktiivinen viestijä sekä viestien

vastaanottaja. Tiedostamalla ja tehostamalla omaa viestintäänsä voi vaikuttaa omaan päivittäiseen toimintaansa. Suurimmat parannukset viestinnässä tapahtuvat jokapäiväisen kommunikoinnin pieninä kehitysaskeleina, esimerkiksi lähetetyn viestin tai palautteen tarkempi otsikointi auttaa vastaanottajaa ymmärtämään viestin sisällön nopeammin. Jokainen ottaa vastuuta viestinnästä huolehtimalla laadullisesti ja tehokkaasti jokapäiväisestä viestinnästä, jakamalla ja etsimällä aktiivisesti tietoa eri kanavista sekä antamalla palautetta onnistuneesti. (Korhonen & Rajala 2011, 16-20.) Kemppaisen (2016) mukaan viestintätoimijuuden kehittyminen pohjautuu siihen, miten työyhteisöön kuuluva tiedostaa keskinäisen viestinnän hyödyt itselleen ja työyhteisölle sekä kuinka hän näkee oman roolinsa osana sisäistä viestintää. Viestinnässä koettujen ongelmien koettiin vaikuttavan työmotivaatiota heikentäen. (Kemppainen 2016, 83, 86-87.)

Viestintää tarvitaan palveluiden tuottamiseen ja niiden siirtämiseen asiakkaille sekä työyhteisön, siinä toimivien ihmisten ja tuotettavien palveluiden pitkäjännitteiselle rakentamiselle. Viestinnän avulla kerrotaan työyhteisön tapahtumista omalle ja ulkopuoliselle väelle. Lähtökohtana on työyhteisöä koskeva uutinen. Viestintää tarvitaan työyhteisön palveluksessa olevien perehdyttämiseksi työhön ja työyhteisöön. Tällä tähdätään yhteisöllisyyden luomiseen ja sosiaalistamiseen. Sosiaalinen vuorovaikutus on tärkeä viestinnän keino työyhteisössä. (Åberg 2000, 99-100.)

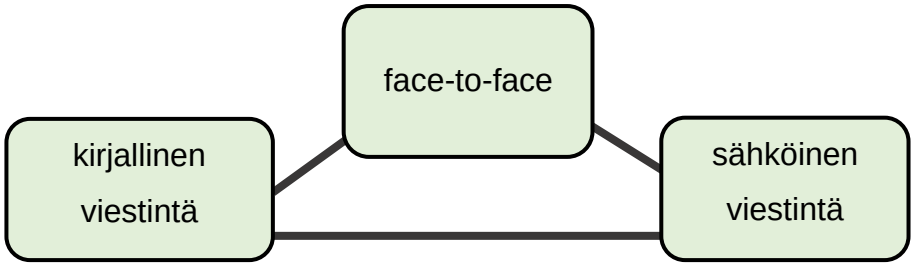
Terveydenhuollon viestinnän tehtävä on perustoimintojen tukeminen viestinnällisin keinoin, tietojen välittäminen, henkilökunnan tukeminen sitoutumisessa työyhteisön tavoitteisiin ja toimintaperiaatteisiin sekä yhteisökuvan muotoutumisen tukeminen (Torkkola 2002, 123-124). Viestinnän avainsanoja ovat viestinnän selkeys, vastaanottajalähtöisyys ja yksiselitteisyys. Viestinnän tulee olla avointa, tasapuolista, johdonmukaista, luotettavaa, aktiivista ja uskottavaa. Se on lainmukaista ja eettisesti kestävää. Asioiden julkisuutta koskevat periaatteet ja salassapitovelvollisuus. Viestintään asiakkaiden kanssa vaikuttavat henkilökohtaiset viestintätaidot ja -tyyli. Ehdottomia vaatimuksia ovat eettisyys ja asiallisuus. Tarvitaan ymmärrystä, kuinka käsitämme viestinnän, sillä se vaikuttaa siihen, miten suhtaudumme viestien lähettämiseen ja niiden vastaanottamiseen erilaisissa tilanteissa. Viestinnän suunnittelussa ja toteuttamisessa on tiedostet-

tava viestien vastaanottamiseen vaikuttavat kiire ja viestien tietotulva. Viestinnän muodolle huomioitavaa on viestittävä asia, tehokkuus ja palautteen mahdollisuus. Viestintä- ja vuorovaikutustilanteissa on oltava aidosti läsnä ja ilmaista aitoa kiinnostusta viestin vastaanottajaan. Hyvä viestintätapa ilmentää aitoa läsnäoloa ja kuuntelua. Viestinnästä on kannettava vastuu ja omalta osalta ohjattava ammatillisia keskustelutilanteita. (Roivas & Karjalainen 2013, 104-105.)

Ammatillinen viestintä on eettisyyteen perustuvaa toimintaa, jota pitää valmistella asiasisällöllisesti sekä viestintätilanteen ja paikan valinnan osalta. Hyvään ammatilliseen toimintaan kuuluvat hyvät käytöstavat kuten kätteleminen, selkeä puhe, katsekontakti, työkavereiden ja asiakkaiden yksityisyyden kunnioittaminen. On tärkeää huomioida viestinnän sanaton ja sanallinen puoli sekä ilmeet ja eleet. Kommunikoitaessa monikulttuuristen asiakkaiden kanssa voi tarvittaessa käyttää apuna tulkkia. Näin turvataan viestinnän oikeanlainen perille meno. Monikulttuuristen työntekijöiden perehdytyksessä on huomioitava kieleen liittyvät mahdolliset ymmärtämisvaikeudet. (Roivas & Karjalainen 2013, 106-107.)

2.1 Viestinnän kanavat

Työyhteisöjen viestinnän ongelmana on usein tiedon tulva. Viestintä onnistuu sitä paremmin mitä paremmin onnistutaan valitsemaan viestille ja sen vastaanottajalle sopiva kanava. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 49.) Viestinnässä kanavalla tarkoitetaan mitä tahansa keinoa, jolla lähetettävä sanoma saadaan siirrettyä lähettäjältä vastaanottajalle (Wiio 2000, 79). Jakoa viestintäkanaville voidaan tehdä esimerkiksi jakamalla kanavat kirjallisiin eli tekstin avulla välitettäviin ja suullisiin eli kasvokkain keskustellen välitettäviin kanaviin. Kirjallisia kanavia ovat esimerkiksi tiedotteet, muistiot, vuosikertomukset, henkilöstötiedotteet, erilaiset verkkosivut ja tekstiviestit. Suullisia kanavia ovat tyypillisemmin kehityskeskustelut, neuvottelut, palaverit ja tiedotustilaisuudet. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 49-50.) Åbergin (1997,102) mukaan viestintään käytettävät kanavat ryhmitellään henkilökohtaiseen kanssakäymiseen (face to face), kirjalliseen viestintään ja sähköiseen viestintään (kuvio 1).



Kuvio 1. Työyhteisön viestinnän perusmuodot (Åberg 1997, 103).

Viestintäkanavien valintaan ja viestinnän muotoon vaikuttavat muun muassa kohderyhmä, työpisteiden fyysinen hajonta, perillemenon nopeus ja varmuus, viestin sisällön säilyminen muuttumattomana, ymmärrettävyys, asian merkitys yksikölle, kustannukset ja palautteen antamisen mahdollisuus. Viestinnän kieli ja vastaanottajien kulttuuri tulee huomioida nykyisissä monikulttuurisissa työympäristöissä sanoman perillemenon ja ymmärrettävyyden varmistamiseksi. Tarvittaessa tavoitettavuutta ja ymmärrettävyyttä voidaan parantaa viestinnän toistoille eri keinoin. (Kauhanen 2006, 171.)

Juholinin (2016) mukaan työyhteisöjen viestinnässä nykyisin käytettävät erilaiset digitaaliset viestintätavat tarjoavat uusia mahdollisuuksia, esimerkiksi intranet, ekstranet, wiki, blogi, Twitter ja Facebook. Uusia viestinnän käytäntöjä luodaan myös yhdistämällä digitaalisen- ja keskinäisviestinnän keinoja. Erilaiset foorumit ovat avoimia tiedon vaihdannan ja vuoropuhelun paikkoja. (Juholin 2016,4.) Huomioitavaa on, voitaisiinko viestien lähettämisessä hyödyntää useampia erilaisia esitystapoja esimerkiksi tekstiä, ääntä tai kuvaa (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta & Rapo 2012, 50). Anttilan (2012, 96) mukaan useamman viestintäkanavan käytön sisäisessä viestinnässä nähtiin antavan lähes jokaiselle työntekijälle enemmän mahdollisuuksia osallistua työyhteisön toimintaan. Näin henkilöstön sitoutuneisuus kasvaa, he tuntevat itsensä tärkeiksi ja ovat mukana työyhteisön päätöksenteossa. Åbergin (2000, 180) mukaan kanavia on käytettävä valikoiden. Lähikanavina toimii lähiesimies sekä yksikön kokoukset ja koko organisaation asioista viestitään pienjoukkoviestinnän tai tiedotustilaisuuksien kautta. Oma esimies on niin sanottu yleislähde ja verkkoviestintä on täydentämässä muita kanavia. Hagerlundin ja Kaukopuro-Klemetin (2013, 41) mukaan vahvoja viestintävälineitä ovat esimerkiksi tiimikeskustelut, palaverit, kokoukset,

seminaarit ja koulutustilaisuudet. Vahvoja viestintävälineitä tukevat erilaiset sähköiset välineet eli intranet, sähköposti, sosiaalinen media ja erilaiset sähköiset työtilat sekä tiedotteet, henkilöstölehdet, ilmoitustaulut ja infotilaisuudet. Kemppaisen (2016, 84) mukaan oikeanlaisten viestintäkanavien, -välineiden ja -tapojen tarjoaminen työntekijöille voi tarjota sopivammat puitteet viestinnälle. Näin mahdollistettaisiin yhteisten tavoitteiden saavuttaminen. Samalla voidaan helpottaa tiedon ja etenkin sen määrän hallintaa. (Kemppainen 2016, 84.)

Henkilökohtainen kanssakäyminen eli kasvokkain viestintä eli dialogi edellyttää oikeanlaista asennoitumista ja osaamista sekä sopivaa tilannetta. Dialogin tarkoituksena ei ole todellisuuteen sopeutuminen vaan myös sen muuttaminen. Parhaiten dialogi käy tilanteisiin, joissa ratkaisuun tarvitaan useita erilaisia näkökulmia. Keskeistä on työyhteisön ja organisaation kyky oppia kuullusta ja kuuntelemisen taito. Henkilöstön on tärkeää saada palaute siitä, miten heidän ajatuksensa ovat vaikuttaneet käytyyn keskusteluun ja päätöksentekoon. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 41-42.)

Sähköinen viestintä soveltuu nopeasti hyödynnettävien viestien ja tietojen levittämiseen. Perinteisin viestinnän väline on puhelin. Sähköpostilla tieto siirtyy laajalle vastaanottajajoukolle nopeasti. Sähköpostia voidaan käyttää väärin käytettäessä esimerkiksi liian laajoja tai suuria jakeluja ja liitetiedostoja. Viestiessä on huomioitava työyhteisön ja organisaation yhteiset pelisäännöt ja mietittävä miksi, kenelle ja kuinka monelle viesti lähetetään tai voidaanko sähköpostiviesti korvata jollain muulla viestinnän välineellä esimerkiksi puhelimella soittamalla tai henkilökohtaisella tapaamisella. Viestin lähettämisessä tulee huomioida informatiivinen otsikko, tarkoin mietitty viestin jakelu ja tarvittaessa lukukuittaus. Viestiin ei vahingossakaan sisällytetä salassa pidettäviä tietoja tai välitetä toisen henkilön tyyliltään henkilökohtaiseksi määriteltävää viestiä ilman kirjoittajan lupaa. Intranet eli henkilöstön sisäinen verkkopalvelu ja ekstranet eli henkilöstön keskinäinen verkkopalvelu ovat sivustoja, joille voidaan tallentaa erilaista materiaalia ja joiden välityksellä voidaan toimia vuorovaikutteisesti sekä välittää tietoa. Sisällölliset tarpeet määritellään organisaatioin tarpeista käsin. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 42-43.) Salmisen (2008, 80-82) pro gradu -tutkielman mukaan sähköisen viestinnän positiivisina puolina pidettiin tiedon

runsautta, saatavuutta, ajankohtaisuutta, potilas- ja hoito-ohjeiden löytymistä sekä yhteistä tietoa yli organisaatiorajojen. Negatiivisina puolina taas koettiin sähköpostiviestien runsaus ja ajanpuute. Tietoa kuvattiin olevan paljon liikkeellä, mutta tietosisällöissä esiintyi vajetta ja sekavuutta. Sisäisessä viestinnässä melko tyytyväisiä oltiin intranetin sekä sähköpostin osalta ja tyytymättömimpiä ekstranetiin. (Salminen 2008, 80-82.)

2.2 Viestinnän häiriöt

Viestintä on hyvin häiriöaltista. Viestinnässä häiriöillä tarkoitetaan niitä sanoman lähettäjän ja vastaanottajan sisäisiä sekä kanavissa olevia ulkoisia tekijöitä, jotka muuttavat lähetettävää sanomaa sen alkuperäisestä ja tarkoitetusta muodosta aiheuttaen sanoman vääristymistä. Sisäiset häiriöt jaetaan esteisiin ja kohinaan, ulkoiset häiriöt katoon ja vääristymiin (kuvio 2). Este on häiriö, jossa sanoma ei mene lainkaan perille, viipyy matkalla tai jää havaitsematta vastaanottajalta viestien suuressa kokonaismäärässä. Kohinalla tarkoitetaan sanomaan sekoittuvaa häiritsevää informaatiota, esimerkiksi ympäristön melua. Katoa esiintyy, kun vastaanotettu viesti häviää viestintätapahtuman aikana tai jälkeen esimerkiksi aistihäiriöitten takia. Vääristymästä on kyse, kun vastaanotettu viesti ymmärretään tai tulkitaan väärin. (Wiio 2000, 80, 213-222.)

ULKOISIA	**ESTE** Viesti ei mene lainkaan perille, ilmoitustaulun viestit jäävät lukematta	**KOHINA** Viestintätilanteessa sanomaan sekoittuu häiriöitä
SISÄISIÄ	**KATO** Sanoma tulee vastaanottajalle, mutta osa sanomasta häipyy esim. aistihäiriöiden takia	**VÄÄRISTYMÄ** Viesti tulee perille vastanottajalle, mutta hän tulkitsee sen väärin lähettäjän kannalta katsoen

Kuvio 2. Viestinnän häiriöt (mukaillen Wiio 2000, 213-222).

Lohtaja-Ahosen ja Kaihovirta-Ravon mukaan häiriöt ovat kahdenlaisia, ihmismielen sisäisiä ja ulkoisia. Voimme ymmärtää kuulemamme viestin väärin, jos lähettäjä puhuu liian hiljaa tai käyttää sanoja, jotka tuovat mieleen toisenlaisia asioita. Viestintäkanavalla on merkitystä, väärin valittu kanava tuskin tavoittaa viestin vastaanottajan. Häiriöiden ennakointi edistää viestien perillemenoa ja vastuu viestin ymmärretyksi tulemiselle on niin viestin lähettäjällä kuin vastaanottajalla. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 12-13.)

2.3 Viestinnän palaute

Palaute määritellään tiedoksi siitä, onko vastaanottaja reagoinut sanomaan. Palautetta on esimerkiksi kiitoskirje, pään nyökkäys tai erilaiset ilmeet ja eleet. Kun palautetta tarkastellaan käsityksenä omien viestien perillemenosta, keskustelun molemmat osapuolet vaikuttavat vuorollaan toisiinsa, havainnoivat ja arvioivat omaa viestintäänsä. Palaute sopii tilanteisiin, joissa viestien valtavirta kulkee viestien lähettäjältä vastaanottajalle, esimerkiksi tuotteen myyntilukujen muutos myyntikampanjan jälkeen viestii kampanjan tehosta. Kun lähettäjä ja vastaanottaja viestivät tasa-arvoisina keskustellen, on vaikea erottaa mikä on palautetta ja mikä viestintää. (Åberg 2006, 92.) Palautteen antaminen voidaan nähdä työssä oppimisen tarkasteluna, mikä toimii hyvin tai missä on kehittämistä. Hyvä palaute on täsmällistä, kuvaavaa, ajan tasalla olevaa, toistuvaa, avointa ja auttavaa. Tilannekohtaisesti tulee harkita suorien neuvojen antamista. Palautteen avulla voi oppia vaikuttamaan muihin ihmisiin. (Mattila ym. 2008, 162-164.) Viestintä voidaan määritellä tiedoksi, millaisena henkilönä toista pidetään, miten hänen käyttäytyminen ja tehtävistä suoriutuminen koetaan (Åberg 2006, 92).

Palaute on kuin peili, jonka avulla on helpompi havaita, millaisena muut näkevät tai kokevat toiminnan. Palautteen tarkoitus on vaikuttaa tulevaisuuteen eli palautteen vastaanottajan käyttäytymiseen. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvä näkemys on mielipide, ei palaute. Palaute jättää päätösvallan sen vastaanottajalle, mutta tilanteissa, joissa palaute sisältää ohjeen, päätösvalta jää palautteen antajalle. Palautteen antajan tavoitteena on korjata ja vahvistaa palautteen vastaanottajan toimintaa ja johtaa käyttäytymisen kehittymiseen. Hyvin annettu palaute on kehittävää, rakentavaa ja myönteistä eikä koskaan moiti tai tuomitse.

(Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 25-26.) Palautetta ei anneta henkilöstä vaan näkyvästä, määriteltävästä toiminnasta tai käyttäytymisestä keskittyen siihen mitä voitaisiin muuttaa. Palaute annetaan nykyisestä käyttäytymisestä tai toiminnasta, eikä muistella menneitä. Palautteessa ei yleistetä, vaan keskitytään rajattuun tilanteeseen. Ei neuvota suoraan, vaan herätellään ideoita ja annetaan tietoa. Palautteen antaja on vastuussa antamastaan palautteesta, eikä sitä vieritetä muiden niskaan. (Mattila ym. 2008, 162.) Puhuttua palautetta voidaan antaa samaan aikaan, välittömästi tai jonkin aikaa puhetilanteen jälkeen. Samaan aikaan annettu palaute on kuulijoiden sanatonta viestintää, jota palautteen antajan pitää tulkita. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 27.)

Palaute on ratkaiseva työyhteisön kehittymiselle, oppimiselle ja viestinnän onnistumiselle. Se on voimavara henkilöstön ja esimiehen välillä ja rakentavana palautteena auttaa työskentelyä pysymään oikeassa suunnassa. Sen avulla voi oppia ymmärtämään omia vahvuuksia ja kehittämisen kohteita. Palaute kannustaa ja antaa motivaatiota toiminnan kehittämiselle. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen vaatii harjaantumista ja kertoo että asia on merkityksellinen. Palaute on vastuullista, keskittyy olennaiseen ja annetaan yhteisesti sovitulla tavalla. Palaute tulee antaa liioittelematta, vähättelemättä, yleistämättä ja ilman tunnekuohuja. Kannustava palaute painottaa onnistumisia ja korjaava palaute kohdistuu asioihin, joita on mahdollista hallita ja muuttaa. Palautteen vastaanotto tilanteen tulisi olla rauhallinen kohdistaen palaute vuorovaikutustilanteessa oikeaan henkilöön. Palautetta ja tarvittaessa sen tarkennusta pitää pyytää, pohtia rauhassa ja ottaa kiitokset vastaan vaivaantumatta. Arvioimalla palautetta voi hyödyntää sitä toimintatapojen kehittämisessä, sillä vastuu jatkosta ja valinnoista on palautteen vastaanottajalla. (Roivas & Karjalainen 2013, 160-161.)

Roos-Gabreran (2002, 74-75) pro gradu -tutkielmassa esimiesten ja alaisten välisessä kaksisuuntaisessa palautteessa koettiin olevan monia puutteita. Palautteen antaminen ja saaminen kuvattiin tärkeäksi mutta sekä positiivista että negatiivista palautetta koettiin annettavan ja saavan liian vähän. Kielteisen palautteen antamista pidettiin vaikeana ja sitä välteltiin. Myönteistä palautetta ei koettu motivoivana, jos se ei ole konkreettista, osuvaa ja aitoa. Puutteelliset palautteenantotaidot ja epäonnistumisen kokemukset palautteenantotilanteissa kuvat-

tiin selittäviksi tekijöiksi vähäiselle palautteenantamiselle. Henkilöstön vastauksissa korostui oman palautteen merkityksellisyyden punnitseminen sekä esimiehen koettu saavutettavuus ja läheisyys.

3 Yhteisöviestintä

Yhteisöviestintä on viestintää, joka tapahtuu yhteisön sisällä ja sen ulkopuolisen maailman välillä. Viestintä tukee toimintaa ja yhteisön tavoitteiden saavuttamista. Yhteisöviestintä jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen viestintään. Sisäistä viestintää kuvaavampi nimi on työyhteisöviestintä, jolla tarkoitetaan henkilöstön ja esimiesten välistä viestintää. Yhteisöviestintä voidaan määritellä viralliseen ja epäviralliseen viestintään. Virallinen viestintä edustaa organisaation vakiintuneita käytänteitä esimerkiksi kehityskeskustelujen pitäminen vuosittain ja epäviralliseen viestintään organisaation johto vaikuttaa kehittämällä yrityskulttuuria. Yhteisöviestintä voidaan jakaa osa-alueisiin sen mukaan, millaisesta viestinnästä on kyse. Yhteisöviestintä pohjautuu käytettäviin viestintäkanaviin. Jaottelussa erotetaan välitetty viestintä valittua kanavaa käyttäen, esimerkiksi muistiot ja tiedotteet. Suora viestintä tapahtuu kasvokkain ja osallistujien määrä voi vaihdella, esimerkkinä kahden käydyt kehityskeskustelut ja koko henkilöstölle pidettävät osastopalaverit. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 13-17.)

Tavoitteelliselle työlle edellytyksenä on toimiva viestintäjärjestelmä. Mikään työyhteisö ei pysty toimimaan ilman viestintää. Työyhteisön viestinnällä tarkoitetaan sellaisten sanomien vaihdantaa työyhteisön osien välillä, jotka tekevät mahdolliseksi eri tilanteissa työyhteisön ja sen jäsenten tavoitteiden toteuttamisen. Työyhteisön viestintäjärjestelmä on kokonaisuus, joka muodostuu käyttöön otetuista viestinnän kanavista, - järjestelyistä ja säännöistä. Työyhteisöviestinnässä tuetaan viestinnän keinoin työyhteisön tavoitteiden saavuttamista pitkäjänteisen profiloinnin, tiedotus- ja yhteystoiminnan sekä luotauksen avulla. (Åberg 2000, 91-96.)

Työyhteisöviestinnän avainsanoja ovat vuorovaikutus, vastavuoroisuus, viestinnän tuleminen osaksi jokaisen työskentelyä ja keskinäinen arvostus. Viestintä tapahtuu foorumeilla, joista tärkein on fyysinen tai virtuaalinen työympäristö. Työyhteisön jäsenet toimivat itseohjautuvasti. Viestinnän tarkoitus on työskentelyn edellytysten luominen, työyhteisön ylläpito, vahvistaminen ja kehittäminen sekä työyhteisön jäsenten yksilöllinen ja yhteinen oppiminen dialogisen ja vastuullisen vuorovaikutuksen kautta. Työyhteisön jäsenet muokkaavat viestinnällään työyhteisönsä mainetta tietoisesti ja tiedostamatta. (Juholin 2008, 61-62.)

Juholinin (2016) mukaan hyvä työyhteisöviestintä on avointa, monisuuntaista ja pyrkii yhteisöllisyyteen. Vuoropuheluun perustuva viestintä motivoi ihmisiä ja lisää hyvinvointia. Ei riitä yksisuuntainen saneleva viestintä vaan tarvitaan vuorovaikutusta, yhdessä sopimista ja keskustelua. Viestintä tapahtuu siellä missä ihmiset kohtaavat. Se on erilaisia keinoja hyödyntävää, jatkuvaa ja monisuuntaista. Oleellista on käsitellä asioita vuorovaikutteisesti ja avoimesti. Henkilöstöä tulee kannustaa vuoropuheluun mahdollistamalla osallistuminen ja vaikuttaminen kaikille työyhteisöön kuuluville. Näillä keinoin osaamisen jakaminen ja yhdessä oppiminen tukevat koko työyhteisöä ja ajantasainen tieto on kaikkien sitä tarvitsevien saatavilla.

Työyhteisöviestintä kattaa työyhteisön tavoitteet, strategiat, suunnitelmat, toiminnan, palvelun, talouden, päätökset, muutokset, henkilöstöetuudet ja muut ajankohtaiset asiat. Viestintä tehostaa toiminnan kehittämistä ja edistää yhteisten tavoitteiden määrittelyä, saavuttamista ja toteuttamista. Hyvin hoidettu työyhteisöviestintä lisää tietoa, tietoisuutta, ymmärrystä ja yhteenkuuluvaisuuden tunnetta. Se herättää kiinnostusta ja halua osallistua sekä vahvistaa yhteisöllisyyttä ja sitoutuneisuutta. Työyhteisöviestintä edistää tasa-arvoa ja vuorovaikutusta sekä vahvistaa avoimuutta ja kykyä käsitellä vaikeita asioita. Se poistaa epävarmuutta, luo turvallisuutta ja lisää motivaatiota. Hyvä viestintä työyhteisössä on tärkeä tekijä työhyvinvoinnin kannalta. Työyhteisöviestinnällä on merkitystä sairauspoissaoloihin ja henkilöstön pysyvyyteen organisaatiossa. Viestinnän vastavuoroisuudella, avoimuudella, nopeudella, palautteella sekä työyhteisön luottamuksellisella ilmapiirillä on väistämättä vaikutusta työhyvinvointiin. Viestintää voidaan kehittää vaikuttamalla työyhteisön viestintäkulttuuriin ja pa-

rantamalla henkilökohtaisia vuorovaikutustaitoja. Avoimen ja vuorovaikutteisen kulttuurin luomisessa johdolla on hyvin keskeinen merkitys. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 6-7.)

Taidokkaalla viestinnällä voidaan vahvistaa työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta. Ihmisten kohtaaminen tulee tehdä avoimesti ja välttää stereotypioiden luomista. Tärkeää on luoda tunne, että työyhteisössä henkilöiden ominaisuuksia pidetään ainutlaatuisina ja osaamista arvostetaan. Työyhteisössä ryhmäpaine samankaltaisuudesta ei saa olla liian voimakas, se ei saa olla este ilmaista yksittäisiä mielipiteitä. Kaikkien ei tarvitse pitää kaikista ihmisistä, mutta työtovereiden on kyettävä toimimaan yhdessä. (Jabe 2006, 178-181.)

3.1 Työyhteisön sisäinen viestintä

Työyhteisöviestintä jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Yhteisön työntekijöiden keskinäinen viestintä on sisäistä viestintää ja sitä tarvitaan tiedottamiseen, henkilöstön motivointiin ja hyvän ilmapiirin synnyttämiseen ja säilyttämiseen. Ulkoista viestintää yhteisö harjoittaa työyhteisön ulkopuolisten henkilöiden kanssa. (Lohtaja 2007, 14.) Sisäisen viestinnän välineitä ja keinoja ovat puhelin, tekstiviestit, sähköposti, tiedotteet, tiimikokoukset, tiedotustilaisuudet, henkilökohtaiset keskustelut, ilmoitustaulut ja erilaiset yhteisölliset sähköisen viestinnän keinot (Honkala ym. 2013, 185).

Nimensä mukaisesti sisäinen viestintä kohdistuu työyhteisön jäseniin. Sisäisen viestinnän tarkoituksena on pitää työyhteisön henkilöstö tietoisena arvoista, organisaation strategiasta ja visiosta, toiminnan muutoksista, talouden tilanteesta ja parantaa toiminnan tuottavuutta, sujuvuutta sekä tehokkuutta. (Kauhanen 2006, 170). Sisäisen viestinnän tavoitteita ovat, että työyhteisö sisäistää ja tuntee toiminnan tavoitteet, saa toimintaansa tarvittavat tiedot ja saa palautetta omasta ja koko työyhteisön kehityksestä (Mattila ym. 2008, 146.) Työyhteisön sisäinen viestintä on pääosin henkilöstöviestintää. Se on tietoisuuden ja tunnettavuuden lisäämistä yhteistyön tehostamiseksi, työilmapiirin ja me-hengen parantamiseksi, yhteisökuvan parantamiseksi ja oikean tiedon ja ilmapiirin välittymiseksi. Työyhteisön sisäiseen viestintään kuuluu yhteystoiminta, millä pidetään

yhteyttä työyhteisössä toimivaan henkilöstöön sekä tiedotus, jolla välitetään sanomia talon sisälle. Sisäisellä markkinoinnilla työyhteisön visio, arvot, tavoitteet ja toiminta tehdään tutuksi työyhteisölle, ja uusia työtekijöitä perehdytetään. (Siukosaari 2002, 65.)

Terveydenhuollon sisäisen viestinnän kohderyhmiä ovat henkilökunta, osastot, työyhteisön asiantuntija- ja sidosryhmät ja tiimit. Tavoitteena on tärkeänä pidetyn tiedon välittäminen sovittuja kanavia käyttäen sekä työilmapiirin kehittäminen. Sisäisen viestinnän tehtävänä on henkilökunnan tietoisuuden lisääminen työyhteisön strategisten tavoitteiden ja toiminnan osalta, yhteenkuuluvaisuuden lisääminen, työyhteisöön sitoutumisen edistäminen ja tukeminen, työyhteisökuvan luominen ja ylläpitäminen sekä työyhteisöä koskevan tiedon välittäminen henkilökunnalle. Viestinnän keinoin voidaan tunnistaa työyhteisön haitat, arvioida niiden vakavuutta ja löytää keinot niiden ehkäisemiseksi ja poistamiseksi. Viestinnän tulee olla luotettavaa, jatkuvaa, säännöllistä, ennakoivaa, keskustelevaa ja monen suuntaista. Viestinnän pelisääntöjen tarkoitus on helpottaa henkilökunnan jokapäiväistä työtä. (Torkkola 2002, 125-127.)

3.2 Esimiesviestintä työyhteisössä

Esimiesviestinnässä on kyse siitä, miten esimies käytännössä pyrkii saattamaan työelämän vaatimukset ja ihmisten kanssa toimimisen sosiaaliset odotukset yhteen. Jokaisen esimiehen on tiedostettava, millaisia toimintamahdollisuuksia erilaisissa tilanteissa on olemassa. Viestintätilanteiden aito ymmärtäminen on kouluttautumista siihen, mitä tulisi tavoitella eri tilanteissa. Ne viestinnän taidot, joita esimies soveltaa omassa toiminnassaan ovat seurausta perusteltujen valintojen tekemisestä erilaisissa viestintätilanteissa. Esimiesviestintä on valintojen tekemistä ja tilannejohtamista. Viestintä on keino hallita erilaisia esimiestilanteita. (Puro 2002, 16-17.)

Esimiesviestinnän pullonkauloja ovat sanoman vääristyminen ja suodattaminen, liian runsas viestintä, kirjallisen viestinnän yliarvostaminen ja palautteen puuttuminen. Hyvän viestinnän kulmakivinä voidaan pitää esimiehen omien vahvuuksien hyödyntämistä, viestinnän rehellisyyttä, yksiselitteisyyttä, selkeyttä,

alaisten kuuntelemista ja työyhteisön edun ymmärtämistä. (Mattila ym. 2001, 164.) Työyhteisön esimiehen tulee olla sitoutunut aktiivisesti työyhteisön viestintään. Sitoutunut esimies ymmärtää viestintävastuunsa, oman viestinnän tärkeyden ja työyhteisön tiedontarpeet. Esimiehen tulee varmistaa oma ymmärryksensä välitettävään viestiin, kuunnella työntekijöitään, toimia läheisessä yhteistyössä, jakaa aikaansa viestinnän suunnitteluun ja valmisteluun, paneutua viestimäänsä asiaan sekä toimia luotettavana ja laadukkaana viestinnän välittäjänä ja kanavana säästääkseen aikaansa johtamiseen. (Korhonen & Rajala 2011, 21-23.) Edellä mainittuja seikkoja tukee Anttilan (2012) maisterin tutkielman päätelmä, missä esimiesten rooli koettiin merkitykselliseksi työyhteisössä juuri vuorovaikutuksen mahdollistajana ja viestien välittäjänä. Tutkimuksen kohdetyöyhteisössä pääosa viesteistä välitettiin sähköisissä kanavissa, joissa ei ole vuorovaikutuksen mahdollisuutta. Ilman vuorovaikutusta viestintä jäi helposti informoivaksi. (Anttila 2012, 95.) Jotta vältettäisiin turhia ongelmatilanteita esimies-alaisviestinnässä, mm. Peltosen (2000, 76) pro gradu tutkielma tuo esille esimiehen ja henkilöstön välisen aktiivisen kanssakäymisen merkityksellisyyden. Viestinnän tarkoituksenahan ei ole pelkästään työhön liittyvien tietojen levittäminen vaan myös yhteisöllisyyden tunteen luominen.

Esimiehen tehtävänä on esitellä ja taustoittaa strategisia linjauksia, tavoitteita ja toiminnan muutoksia. Työyhteisön sisäinen viestintä ja ymmärryksen muodostuminen rakentuu keskustelulle ja vuorovaikutukselle. Viestintä ja johtaminen kuuluvat erottamattomasti yhteen. Vastuu riittävästä, oikea-aikaisesta ja avoimesta viestinnästä kuuluu työyhteisön esimiehelle. Viestinnän tehtävä on tehdä tiedosta ymmärrettävää ja hyväksyttävää niin että se näkyy toiminnassa ja käytänteissä. Esimiehen rooli on merkittävä luottamuksen, motivaation, sitoutumisen ja luovuuden syntymisessä. Viestinnällä ja sen toimivuudella on suoranainen vaikutus kykyyn järjestää palveluja asiakkaille ja potilaille. Viestinnällä on keskeinen rooli henkilöstöjohtamisessa, sillä esimiehet toimivat työnantajan edustajina sekä välittävät työnantajakuvaa henkilöstölle. Tavoitteena on myös auttaa henkilöstöä viestinnällä ymmärtämään mahdollista muutosta. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 11-13.)

4 Visuaalinen johtaminen

Johtamista voidaan tarkastella monien erilaisten näkökulmien kautta. Visuaalisessa johtamisessa tavoitteena on hukan, ongelmien ja normaalista poikkeavien tilanteiden saattaminen näkyväksi, eli asiat tehdään työntekijöille ja esimiehelle tietoisemmiksi ja toiminnasta tulee niin sanotusti läpinäkyvää. Päätavoite on nopea ja tehokas poikkeavuuksien havaitseminen ja ongelmiin reagoiminen välittömästi, kun asiat ovat vielä niin sanotusti tuoreita. Tutkimusten mukaan työyhteisöissä, joissa on puutteellinen tiedon kulku tai -saanti, ihmiset kyselevät paljon ja esittävät toistuvasti kysymyksiä samoista asioista, jolloin hukkaa syntyy työajan käytöstä. (Graban 2016, 131.)

4.1 Visuaalinen johtaminen terveydenhuollossa

Visuaalista johtamista voidaan tarkastella 5-S-metodin (= Sort, Store, Shine, Standardize and Sustain) keinoin. Sorteerauksella (Sort) tarkoitetaan työyhteisön tilojen läpikäymistä. Kyseessä on niin sanottu tavaroiden inventointi, jossa tarkoituksena on tunnistaa esineet ja asiat, jotka vievät turhaa tilaa. Sorteerauksessa tulee huomioida, etteivät kaikki työntekijät pysty olemaan yhtä aikaa paikalla sorteerausta tehdessä. Siksi sorteeraus tulisi tehdä muutaman viikon ajanjaksolla, jolloin kaikki asian osaiset voisivat antaa oman arvionsa tavaroiden tarpeellisuudesta ennen kuin niitä aloitetaan hävittämään. Tällä vältytään tarpeellisten tavaroiden turhalta hävittämiseltä. Erimielisyyksien syntyessä esimiehen tulee antaa lopullinen päätös tavaran käsittelystä. (Graban 2016, 134-135.)

Store viittaa varastointiin. Ajatuksena on lajitella tavarat käyttöasteen mukaan; niin sanotut turhat tavarat, joita ei tulla koskaan käyttämään työn suorittamisessa, voidaan hävittää välittömästi. Tarpeelliset tavarat tulisi jakaa esimerkiksi päivittäin tarvittaviin tavaroihin, viikoittain tarvittaviin tavaroihin, kuukausittain tarvittaviin tavaroihin ja tavaroihin, joita tarvitaan tätä harvemmin. Tavoitteena on, että päivittäin tarvittavat tavarat ovat työntekijän helposti saavutettavissa eli niin sanotusti käden ulottuvilla. Viikoittain tarvittaville tavaroille voidaan varata

oma varastonsa, joka on kohtuullisen kävelymatkan päässä työpisteestä. Kuukausittain tarvittaville tavaroille voidaan osoittaa suurempi välivarasto samasta rakennuksesta. Harvoin käytettävät tavarat voidaan sitä vastoin varastoida työyhteisön erilliseen säilytysvarastoon. Varastoinnissa tulisi kiinnittää huomiota tavaroiden ergonomiseen asetantaan ja visualisointiin. Kaikkein useimmin käytettävät tavarat tulisi olla hyvällä työskentelykorkeudella, jotta turhilta kumartumisilta ja kurotteluilta vältyttäisiin. Tavaroiden suoraan näköyhteyteen tulisi kiinnittää huomiota niin, ettei tavaroita säilöttäisi kiinteiden ovien taakse, jossa ne eivät ole työntekijän nähtävillä. Samoin esimerkiksi vetolaatikostot, joissa tavarat ovat sekalaisesti säilöttynä tulisi organisoida niin että jokaiselle tavaralle varattaisiin oma paikkansa lokerikoilla. (Graban 2016, 136.)

Monissa työyhteisöissä siivous (Shine) on ulkoistettu, mikä käytännössä johtaa siihen, että ulkopuoliset työntekijät huolehtivat pääalueiden kuten lattioiden ja roskakorien puhtaana pidosta. Ulkoistetulla siivouksella paikkojen yksityiskohtainen puhtaana pito jää tekemättä ja pöly ja epäpuhtaudet kerääntyvät. 5-S lähestymismallissa työntekijät ottavat suurimman vastuun oman työskentelyalueensa puhtaana pidosta. Terveydenhuollossa tällä on suora yhteys infektioiden ehkäisemiseen. (Graban 2016, 137.)

Standardisoinnilla (Standardize) tähdätään siihen, että tavarat säilytetään aina niille varatuilla paikoilla. Paikojen määrittelyssä apuna käytetään visualisointia. Tavaralle voidaan esimerkiksi kovertaa tuotetta vastaava paikka vaahtomuoviin tai tuotteelle voidaan maalata varjokuva sille kohtaa mihin se kuuluisi ripustaa. Mappihyllyn kansioiden järjestys voidaan osoittaa teippaamalla kansioiden selkämykseen vinopoikkiviiva, jolloin on yhdellä silmäyksellä helppo havaita kansion puuttuminen, tai paikka, jonne palauttaa kansio. (Graban 2016, 137-138.)

Jottei 5-S-metodin käyttöönotto jäisi kertaluontoiseksi tapahtumaksi, tarvitaan järjestelmän jatkuvaa ylläpitoa ja seurantaa (Sustain). Tämän vuoksi esimiesten ja johtajien tulisi järjestelmällisesti seurata 5-S-metodin noudattamista. Ajatuksena on, että esimiehet voisivat havainnoida järjestelmän noudattamista työympäristössä liikkuessaan. Mikäli esimies huomaa jonkin tavaran puuttuvan, hän

voisi välittömästi keskustella asiasta työpisteestä vastuussa olevan työntekijän kanssa. (Graban 2016, 141.)

5-S-metodista on johdettavissa Kanban-metodi. Kanban on visuaalisen johtamisen tehokas työkalu, jolla ohjataan materiaalivirtoja; esimerkiksi tarvikkeistoa ja varaston kiertonopeutta. Kanban on yleensä fyysinen signaali kuten muovinen kortti, joka ilmaisee, milloin on aika tilata lisää kyseistä tarviketta ja antaa tarkat tilaustiedot, kuten yksikössä tarvittavat tilausmäärät ja tilauskoodit. Kanban-korteilla pyritään optimoimaan materiaalimäärät alimmalle riittävälle tasolle. (Graban 2016, 144-145.) Nopeasti päivitettävien näyttötaulujen käytöllä on saatu aikaan hyviä tuloksia. Niin sanotut seisomapalaverit näyttötaulujen edessä on otettu käyttöön myös terveydenhuollossa. Taulujen kautta saadaan yksinkertaisella tavalla ilmaistua tunnuslukuja, ohjattua asiakasvirtaa tai ilmaistua asiakastyytyväisyyttä ja -laatua. (Toussaint & Berry 2013, 80.)

Visuaalisella johtamisella pyritään tehostamaan työyhteisön toimintaa. Visuaalisen johtamisen periaatteissa johtaminen voidaan jakaa seuraaviin osa-alueisiin: läpinäkyvyys, sääntöjen luominen/kuri, jatkuva kehittäminen, työn helpottaminen/rutinoituminen, työssäoppiminen, sitouttaminen, tiedolla johtaminen, tiedon välityksen yksinkertaistaminen ja organisaation yhtenäistäminen. Koskela, Tezel ja Tzortzopoulos (2009, 1, 4) ovat koonneet artikkeliinsa merkittävimpiä visuaalisen johtamisen määritteitä ja vertailleet visuaalisen johtamisen vaikuttavuutta kirjallisuuskatsauksen avulla (kuvio 3).

Toiminto	**Määritelmä**	**Vaihtoehtoinen käytäntö**
Läpinäkyvyys	Tuotantoprosessin kyky kommunikoida ihmisten kanssa (Formoso et al., 2002).	Tieto on varastoitu ihmisten mieliin ja arkistoihin.
Käyttäytymissäännöt ja kuri	Luodaan tavat ylläpitää oikeita toimintamalleja (Hirano, 1995).	Varoittaminen, haukkuminen, rangaistusten määrääminen jne.
Jatkuva kehittäminen	Organisaationlaajuinen jatkuva innovaatioiden lisääminen (Bessant and Francis, 1999).	Jämähtänyt organisaatio tai huomattavia investointeja vaativat suuret kehitysloikat.
Työn helpottaminen	Tietoinen pyrkimys helpottaa ihmisten fyysistä ja henkistä suoriutumiskykyä rutiininonomaisissa työtehtävissä, tarjoamalla erilaisia visuaalisia apuvälineitä.	Oletetaan ihmisten suoriutuvan työtehtävistään ilman, että heille tarjotaan mitään apua.
Työssäoppiminen	Kokemuksista oppiminen tai oppimisen yhdistäminen työskentelyyn (Summer et al., 1999).	Perinteiset harjoittelumenetelmät tai ei harjoittelua ollenkaan.
Sitouttaminen	Tunne omistajuudesta ja psykologinen sitoutuminen tehtävään (Pierce et al., 2001).	Johto sanelee muuttaakseen työskentelyä, visiota ja kulttuuria.
Tiedolla johtaminen	Tilastotietoon perustuvan faktan ja tiedon käyttäminen (Gunasekaran et al., 1998).	Johtaminen perustuu henkilökohtaiseen päätöksentekoon tai epämääräisiin ilmaisuihin.
Asioiden yksinkertaistaminen	Jatkuva pyrkimys informaation hallintaan, jalostamiseen, visualisointiin ja jakamiseen yksilöille ja tiimeille.	Vastuu informaation hallinnasta, jalostamisesta ja ymmärtämisestä on yksilöllä itsellään.
Organisaation yhtenäistäminen	Poistetaan organisaation sisäisiä esteitä ja luodaan empatiaa tehokkaan tiedonkulun avulla.	Organisaation pirstaloituminen ja ”ei kuulu minun toimenkuvaani” -ajattelu.

Kuvio 3. Visuaalisen johtamisen määritteet ja vaikutus johtamismalliin (mukaillen Koskela ym. 2009, 4).

Läpinäkyvyys. Läpinäkyvyydellä tarkoitetaan työnkuvan näkyväksi tekemistä ja kokonaisuuden hahmottamista. Tavoitteena on kasvattaa informaation saavutettavuutta jokaista yksittäistä työntekijään kohtaan. Sillä tähdätään työntekijän koetun vastuun määrän kasvattamiseen, millä on suuri vaikutus työhyvinvointiin, sisäiseen motivaatioon ja suorituskykyyn. Sillä pyritään laajempaan työntekijöiden osallistamiseen, itseohjautuvuuteen, tehokkaampaan vastuiden jakamiseen, korkeampaan moraaliin, tehokkaampaan tuotannon aikataulutukseen, tuotannon toiminnan yksinkertaistamiseen, nopeaan ongelmien ymmärtämiseen ja ratkomiseen. (Koskela ym. 2009, 5-6.)

Käyttäytymissäännöt ja kuri. Sääntöjen luomisessa ja kurin ylläpidossa tavoitteena on abstraktien sääntöjen jalostaminen helpommin havaittaviksi, konkreettisiksi käytänteiksi. Visuaalisilla apuvälineillä pyritään kertomaan työyhteisölle organisaation odotuksista ja toivotusta käyttäytymismallista. Säännöillä ja kurilla tähdätään hukan minimointiin. Sillä pyritään eliminoimaan kuusi perus kysymystä: mitä, missä, kuka, miten, kuinka moni ja milloin. (Koskela ym. 2009, 6-7.)

Jatkuva kehittäminen. Visuaalinen johtaminen luo pohjan työn jatkuvalle parantamiselle. Sillä pyritään kannustamaan työntekijöitä pitämään yllä ja parantaman työn laatua. Visuaalisilla välineillä pyritään havaitsemaan ongelmat ja muodostaa ne näkyvään muotoon. Ongelmien esittäminen visuaalisesti rohkaisee käsittelemään ongelmaa laaja-alaisemmin ja keskustelemaan ongelmista ratkaisuehdotuksen kanssa. (Koskela ym. 2009, 7-8.)

Työn helpottaminen. Työn helpottaminen voidaan määritellä yrityksiksi fyysisesti ja psyykkisesti helpottaa ihmisten rutiineja tarjoamalla erilaisia visuaalisia apuja. Työn vaatimusten visualisoiminen vapauttaa työmuistin kapasiteettia, jolloin oikea aivolohko, joka prosessoi visuaalista informaatiota, luo mentaalikuvia ja kykenee työskentelemään nopeammin. Visuaalinen kommunikoiminen visuaalisten opasteiden avulla voi eliminoida monia rajoituksia, joita kielellinen kommunikaatio saattaa asettaa. Vastaaminen, muistaminen, varoittaminen, yhteen vetäminen tai toisin sanoen työn rutinoituminen visuaalisten opasteiden avulla on olennainen osa visuaalista johtamista. (Koskela ym. 2009, 8-9.)

Työssäoppiminen. Työssäoppiminen auttaa työntekijää oppimaan käytännön kautta. Se on keino sisäistää hiljaista, puhumatonta tietoa, yhteisten kokemuksien avulla. Se on kustannustehokas, vähän työntekoa häiritsevä, rohkaiseva ja helposti lähestyttävä oppimismuoto. Visuaalisia opasteita voidaan suunnitella siten, että ihmiset voivat omaksua tietoa ympäristöstä helpommin ja nopeammin, mikä edesauttaa tiedon sisäistämistä. (Koskela ym. 2009, 9.)

Sitouttaminen. Sitouttamisessa on kysymys siitä, että työntekijöille luodaan tunne psykologisesta omistajuudesta. Hyvällä visuaalisella suunnittelulla työntekijöille luodaan mielikuva välittävästä, tukevasta ja rohkaisevasta organisaatiosta. Työntekijät ymmärtävät yhdellä silmäyksellä kelle he työskentelevät ja miksi heidän työnsä on tärkeää asiakkaiden kannalta. Visuaalisilla elementeillä voidaan viestiä ryhmään kuuluvuutta, tutustuttaa työntekijät organisaation visioon ja kulttuuriin, sekä ylläpitää organisaation visiota. (Koskela ym. 2009, 9-10.)

Tiedolla johtaminen. Tiedolla johtaminen perustuu faktojen ja tilastojen käyttöön johtamisen työkaluina. Visuaaliseen johtamiseen kuuluu, että objektiivinen organisaation todellisuus tuodaan asianosaisten tietoisuuteen. Siten todellisuus ei ole yksilön harhan tai henkilökohtaisten kokemusten vääristämää. Jotta työntekijöiden luottamusta johtoon voitaisiin ylläpitää, johdon on jaettava ideoita ja tietoa vapaaehtoisesti, avoimesti ja tarkasti. Visuaalinen johtaminen auttaa ylintä johtoa viestimään henkilökunnalle, että käytetyt johtamistavat ovat oikeutettuja ja toimivat organisaation todellisuudessa. (Koskela ym. 2009, 11.)

Yksinkertaistaminen. Asioiden yksinkertaistamisessa on kyse siitä, että suuria tietomääriä kyetään hallitsemaan, jalostamaan ja esittämään ihmisille ymmärrettävässä muodossa. Monimutkaisen datan esittäminen visuaalisin keinoin auttaa ihmisiä omaksumaan olennaisen informaation; tunnistamaan rakenteita, kaavoja, trendejä, poikkeavuuksia ja riippuvuuksia, ja ohjaa ihmisiä keskittymään olennaiseen dataan. Informaation visualisoiminen on yleensä ihmisten kyvyille optimaalinen tapa omaksua tietoa. Visuaalinen johtaminen organisaatiossa tarkoittaa jatkuvaa tiedon hallintaa, suodatusta ja tehokasta, laadukkaan tiedon esittämistä. Näin ollen, visuaalinen johtaminen on informaatiolla johtamisen työkalu. (Koskela ym. 2009, 11-12.)

Organisaation yhtenäistäminen. Organisaatioissa on useita eri osastoja ja tasoja. Yksi johtamisen haasteita on saada organisaation eri osastot ja tasot toimimaan samanaikaisesti ja yhdenmukaisesti. Ihmiset saattavat lukkiutua edustamansa osaston arvoihin ja olosuhteisiin, jotka voivat luoda tiedonkulun esteitä koko organisaation tasolla. Näiden esteiden poistaminen helpottaa työn hallintaa ja työntekijän työnkuvan laajentamista. Työntekijän laajentunut ymmärrys eri osastojen toiminnasta auttaa häntä paremmin ymmärtämään hänen työnsä vaikutukset toisten osastojen toimintaan. (Koskela ym. 2009, 12-13.)

4.2 Visuaalisen johtamisen vaikutukset viestintään

Viestinnän tavoitteena pidetään viestin perille menoa, eli viesti tulee luetuksi tai kuulluksi ja ymmärretyksi. Viestimisessä tarvitaan selkeyttä ja johdonmukaisuutta. Viestimisen tulee olla houkuttelevaa ja herättää vastaanottajan mielenkiinto. Visuaalisia tekijöitä hyödyntämällä saadaan tiedon välittämiseen tätä kaivattua tehoa, jolla edesautetaan viestien perillemenoa. Visualisointi vaatii viestijältä luovaa ajattelua, vaihtoehtojen synnyttämistä ja uusien ratkaisumallien keksimistä. Visualisoinnilla muutetaan tieto näkyvämpään muotoon ja siten autetaan viestin vastaanottajaa ymmärtämään viestin sisältöä, eli varmistetaan viestin perille menoa. Visuaalisuuden käytön etuja ovat: herättää lukijan huomion, lisää mielenkiintoa aihetta kohtaan, selventää vaikeasti ymmärrettäviä asioita, mukauttaa suuren määrän tietoa nopeasti omaksuttavaan muotoon, tehostaa viestittävän asian sanomaa ja informaation välittymistä. (Söderlund 2005, 271-272.)

Visuaalista johtamista hyödynnetään Lean-ajattelussa, jossa pyritään luomaan vähäistä valvontaa vaativaa ohjausjärjestelmää hyödyntäen signaaleja ja merkkejä. Visuaalisen johtamisen avulla voidaan viestiä nopeammin ja tehokkaammin. Visuaalisen viestinnän merkittäviä hyötyjä on muun muassa reaaliaikaisen tiedon jakaminen koko yhteisölle, tiedon näkyvyys kaikille työyhteisöön kuuluville työtehtävästä riippumatta, tiedon välittäminen oikeille kohdehenkilöille, eli heille, jotka voivat välittömästi vaikuttaa aiheen lopputulokseen ja työntekijöiden itseohjautuvuus tiedon siirrossa. Visuaalisen johtamisen avulla viestintä on tasa-arvoista, kaikki työyksikköön kuuluvat saavat samat tiedot. Hyvällä visuaalisella johtamisella luodaan kokonaiskuvaa tilanteesta, jolloin työntekijät pystyvät

helpommin ja nopeammin viestimään ja tekemään päätöksiä työympäristössä toimiessaan. Visuaalinen johtaminen selkeyttää, rauhoittaa ja rytmittää työyhteisön toimintaa arjessa, sekä auttaa hahmottamaan missä voi olla mahdollisia ongelmakohtia ja ohjaa toiminnoissa mitä tulisi seuraavaksi tehdä. (Suneja & Suneja 2017, 99-105.)

Visuaalinen johtaminen on näkyvää lupauksenantoa työyhteisölle. Tämä tarkoittaa sitä, että aiheet tai mahdolliset ongelmat ilmaistaan näkyvässä muodossa, josta syntyy toimintavaiheen käynnistäjä. Asioiden käsittelystä annetaan ajantasaista tietoa avoimesti, selkeiden ja nopealukuisten viestin kautta. Epämukavuuden tunnetta voi syntyä, kun työyksikön puutteet joudutaan esittämään julkisesti ja avoimesti. Se on kuitenkin kannattavaa, sillä läpinäkyvyyden ja visuaalisen johtamisen on huomattu olevan tehokas kannustaja parannusten tekemiseen. Tehdyt toiminnot näkyvät koko yksikölle, eli visuaalisen johtamisen kautta voidaan viestittää, mitä toimenpiteitä on tehty parannusten aikaansaamiseksi. Tämä taas vaikuttaa suoraan työntekijöiden tietoisuuteen ja valintoihin toimintatapojen käytössä. Työn kiinnostus lisääntyy, kun työntekijät hahmottavat selkeästi, kuinka ongelmat pyritään ratkaisemaan. (Suneja & Suneja 2017, 105; Barnas & Addams 2017, 87-89.)

5 Kokeileva kehittäminen

Kokeileva kehittäminen (Experimentation Driven Innovation) on uudenlainen, systemaattinen ja käyttäjälähtöinen tapa kehittää toimintatapoja, tuotteita tai palveluita. Se on luovaa ja havainnoivaa kehittämisprosessia, eikä siinä käytetä valmiiksi tuotettuja konsepteja. (Poskela ym. 2015, 12.) Hassin, Pajun ja Mailan (2015, 3) mukaan kokeileva kehittäminen on looginen ja tosielämän havaintoihin perustuva lähestymistapa innovatiivisiin hankkeisiin ja kehitysprojekteihin. Se on nopea tapa testata kehitettävää asiaa todellisuudessa.

Opinnäytetyön työpajoihin kokeileva kehittäminen toimintamallina valikoitui yhteistyökumppaneiden välityksellä. Opinnäytetyö sai alkunsa KoKe-hankkeesta

(kappale 5.4 KoKe -hanke), joten oli luonnollista, että toimintamallit pohjautuivat hankkeessa esiteltyihin toimintatapoihin. Tiivistä yhteistyötä tehtiin KoKe-hankkeeseen osallistuneen työyksikön kanssa, jossa oli entuudestaan halukkuutta vahvistaa kokeilevan kehittämisen kulttuuria työyksikön sisällä. KoKe-hankkeen kautta kokeileva kehittäminen oli tuttua toimintaa kohdetyöyksikölle ja tämän kehittämistoiminnan kautta pyrittiin laajentamaan työyksikön osaamista käyttää entuudestaan tuttuja toimintatapoja ja tehdä toiminnoista intensiivisempää. Tietoisesti työpajat suunniteltiin kokeilevan kehittämisen toimintamallien ympärille, jotka lähestymistavoiltaan sopivat hyvin kohdejoukolle.

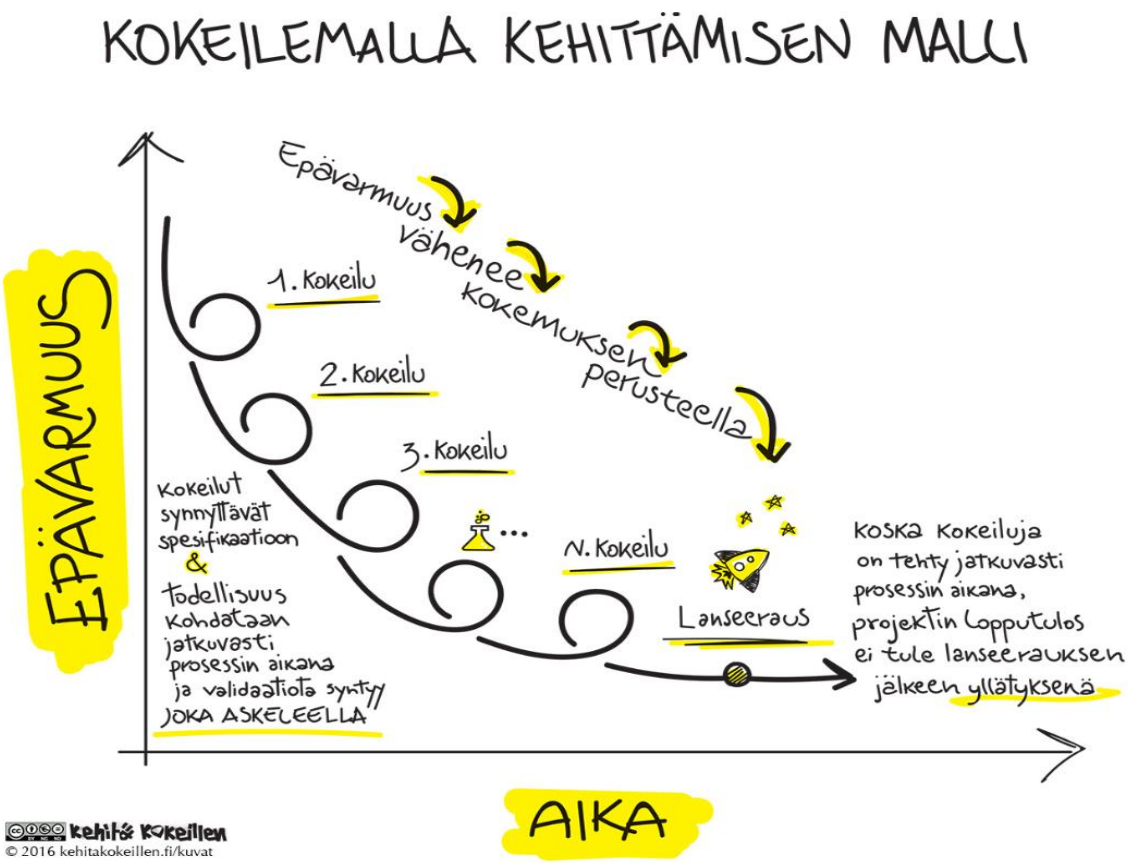
5.1 Kokeileva kehittäminen ja kokeilut

Perinteistä kehittämistä voi kärjistäen kuvailla prosessiksi, jossa suunnitelma sekä kehittäminen tehdään ilman kontaktia tuotteen tai palvelun käyttäjiin ja valmis kokeilu tuodaan kohdejoukon kokeiltavaksi (Poskela ym. 2015, 12). Suunnitteluun perustuva kehittämisen malli voi olla toimiva, kun saatavilla on kaikki kehittämisprojektiin liittyvä tieto kunnollisen suunnitelman tekemiseksi ja tiedetään, mikä projektin lopputulos vaikutuksineen tulee olemaan. Suunnittelussa keskitytään suunnitelman virheettömään noudattamiseen ja suunnitelman laatuun. (Hassi ym. 2015, 20-21, 24.)

Kokeilevan kehittämisen tavoitteena on luoda uusia, innovatiivisia tuotteita ja palveluja tai kehittää organisaatioiden työskentely- ja toimintatapoja. Kokeilevassa kehittämisessä lähdetään liikkeelle kysymällä, ketkä ovat käyttäjiä tai asiakkaita, millaisia haasteita tai tarpeita heillä on ja miten näihin haasteisiin voitaisiin vastata. Lähtökohtana ovat jo olemassa ja käytössä olevat resurssit, pyrkimys ideoinnin nopeaan konkretisointiin ja sekä syntyneen ratkaisumallin välittömään kokeiluun. Lähestymistapana ovat nopeat ja kustannuksiltaan edulliset kokeilut. Käytännössä kokeilemalla kehittäminen on jatkuvaa ja tarkoituksenmukaista oppimista. Onnistumisen edellytyksinä pidetään joustavuutta projektin etenemisen suhteen sekä avoimuutta uusille ideoille. Tärkeänä pidetään kykyä tuottaa uutta tietoa kustannustehokkaasti ja nopeasti, kykyä reagoida nopeasti uuden tuotetun tiedon pohjalta sekä oppimisnopeutta. Olennaista on projektin lopputuloksen avoimuus, pyrkimys tuottaa jatkuvasti kehitettävän idean kannal-

ta merkityksellistä tietoa, edetä askel kerrallaan ja reagoida projektin aikana syntyneisiin positiivisiin ja/tai negatiivisiin yllätyksiin. Kokeilemalla kehittämisen pääpaino on synnyttää uutta tietoa luoden varmuutta siitä, mikä projektissa toimii ja mikä ei. Ratkaisevia muutoksia ja päätöksiä tehdään, kun uutta tarvittavaa tietoa on saatavilla. (Hassi ym. 2015, 4, 9, 24-27.)

Kokeiluissa tuotetta tai palvelua kehitetään kosketuksessa varsinaisiin käyttäjiin ja kehittäminen tapahtuu iteratiivisesti eli vaiheittain. Tuomalla kehitettävä tuote tai palvelu jo prosessin varhaisessa vaiheessa kokeiltavaksi käyttäjille saadaan nopeasti tietoa idean toimivuudesta tai toimimattomuudesta, tehdään tarvittavat muutokset ja tuodaan paranneltu versio uudelleen kokeiltavaksi. Kehittämisprosessit pitävät sisällään useita kokeiluja, joiden aikana kokeilujen hyvät ominaisuudet vahvistuvat ja huonot tai toimimattomat ominaisuudet karsiutuvat pois. Kokeiltava tuote tai palvelu muokkautuu lopulliseen muotoonsa koko prosessin ajan käyttäjiltä saadun palautteen pohjalta. Kokeilujen aikana ei sitouduta etukäteen tiettyyn ratkaisuun. Verrattuna perinteisiin kehittämisprosesseihin kokeilut ovat ketterämpiä ja nopeasyklisempiä. (Poskela ym. 2015, 12.) (kuvio 4) Kokeilut synnyttävät edetessään totuudenmukaista tietoa perustuen tosielämän havaintoihin ja kokeilujen tekeminen tarkoittaa aina itsensä altistamista riskeille ja epäonnistumiselle. Sekä onnistuneet että epäonnistuneet kokeilut synnyttävät uutta tietoa näyttäen suunnan mihin edetä projektissa. (Hassi ym. 2015, 28.)

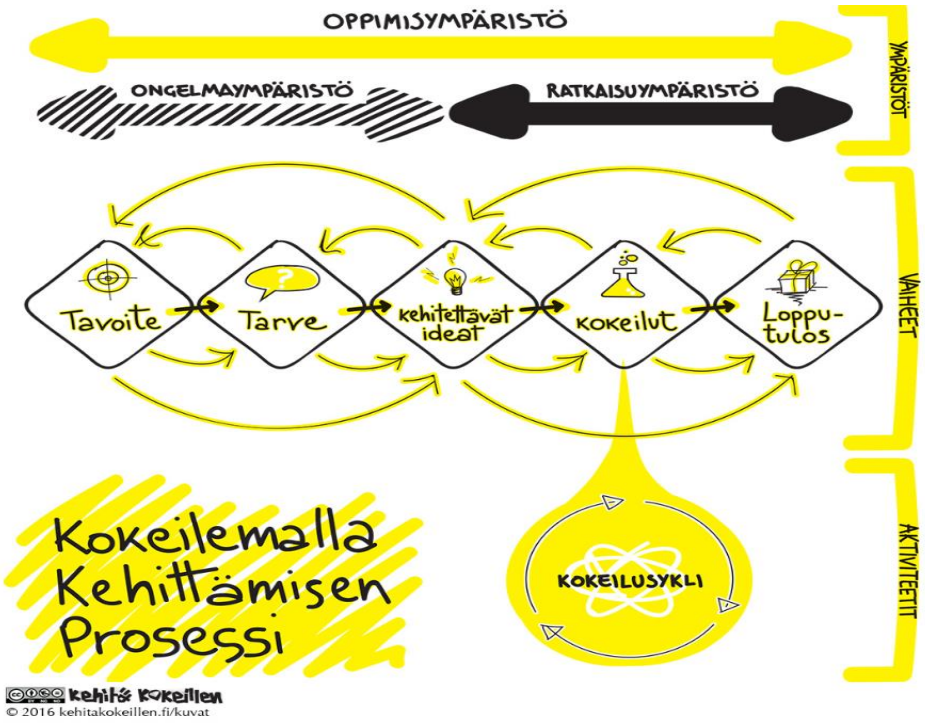


Kuvio 4. Kokeilemalla kehittämisen malli (Paju ym. 2019).

5.2 Kokeilemalla kehittämisen prosessi

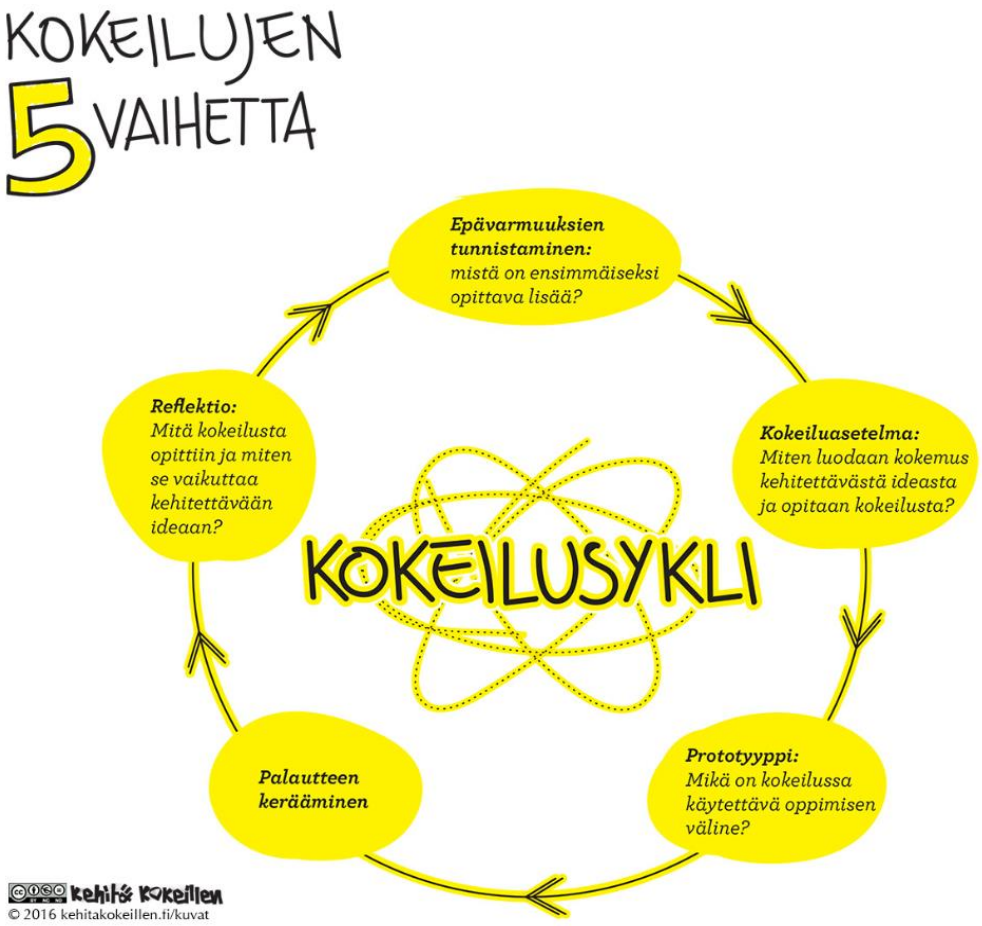
Kokeilemalla kehittäminen on oppimisprosessi, jossa tuotetaan uutta tietoa kehitettävän idean viemiseksi eteenpäin. Prosessi pitää sisällään viisi vaihetta: tavoite, tarve, kehitettävä idea, kokeilu ja lopputulos (kuvio 5). Kokeilun edetessä liikutaan iteratiivisesti vaiheiden välillä. Tavoite kuvaa päämäärää, johon projektilla pyritään, esimerkiksi uuden tuotteen, palvelun tai toimintamallin kehittäminen. Tarpeella tarkoitetaan konkreettista, olemassa olevaa haastetta tai ongelmaa, jota ideoitavalla kokeilulla pyritään kehittämään tai ratkaisemaan. Oleellista on löytää tuotteen tai palvelun käyttäjän kannalta merkittävä haaste tai ongelma. Kehitettävässä ideoinnissa voidaan lähteä liikkeelle ilman tiettyä ongelmaa. Tarkempi ymmärrys tarpeesta ja tavoitteesta hahmottuu prosessin aikana. Kokeiluvaiheessa kehitettävään ideointiin liittyviä olettamuksia kokeillaan käytännössä. Tarkoituksena on tuottaa kehittämisen kannalta merkittävä uusi tieto. Kokeilun synnyttämät opit muodostavat käsityksen lopputuloksesta eli millaises-

ta tuotteesta tai palvelusta on kyse tai miten toimintatapaa tulisi muotoilla. Kokeilemalla kehittäminen on hyppimistä eri vaiheiden välillä ja vuoropuhetta kehitettävän idean, kokeilun ja lopputuloksen välillä. Lopullinen ratkaisu syntyy projektin aikana opitun tiedon ja kokemuksen kautta. (Hassi ym. 2015, 35-38.)



Kuvio 5. Kokeilemalla kehittämisen prosessi (Hassi & Passera 2019).

Yksittäistä kokeilua voidaan tarkastella viidessä eri vaiheessa koostuvina sykleinä (kuvio 6). Epävarmuuksien tunnistaminen sisältää kehitettävän idean tarkastelua eri näkökulmista ja sillä voidaan vastata kysymykseen mistä meidän tulisi oppia lisää. Kokeiluasetelman suunnittelu ja prototyypin valmistelu tapahtuvat usein ajallisesti samanaikaisesti ja tukevat toisiaan. Vaiheet tukevat toisiaan sillä kokeiluasetelma vaikuttaa prototyypin (kokeilussa käytettävä väline) valintaan ja valittu prototyyppi vaikuttaa millainen käytettävän kokeiluasetelman tulisi olla. Palautteen keruu tapahtuu kokeilun aikana ja on sidoksissa koehenkilöiden kokemuksiin. Reflektoimalla hyödynnetään uutta hankittua tietoa ja ymmärretään mitä kokeilusta on opittu ja miten kokeilu on vaikuttanut kehitettävään ideaan. (Hassi ym. 2015, 39-42.)



Kuvio 6. Kokeilun viisi vaihetta (Hassi ym. 2019).

5.3 Kokeilujen johtaminen

Toimintamallien onnistunut käyttöönotto vaatii kytkemisen organisaation strategiaan ja johdon sitoutumista. Onnistuminen edellyttää prosessin ymmärtämistä ja kokeilussa käytettävien työkalujen hallintaa. Työntekijöiden tulee tietää, että kokeilut ovat sallittuja ja tietää, milloin kehittämisen mallista on mahdollisuus poiketa. Työntekijöiden sisäistää ajatuksen, että virheet ja epäonnistumiset ovat myös sallittuja ja kuuluvat osaksi kokeiluja. On huomioitava kokeiluihin osallistuvien henkilökohtaiset ominaisuudet ja valmiudet sekä panostettava luottamuksellisen ilmapiirin ylläpitoon. (Poskela ym. 2015, 16.)

Uusien ratkaisujen etsintään koko henkilöstöä voi kannustaa erilaisin keinoin, ja myös johtamisjärjestelmää tulee uudistaa kokeiluja tukevaksi. Johdon sitoutuminen näkyy käytännössä, ja kokeiluihin on sidottava taloudellisia resursseja.

Kokeiluihin osallistuvan henkilöstön kokoonpanon monipuolinen osaaminen varmistaa laaja-alaisen oppimisen ja kokeilujen maksimaalisen hyödyntämisen. Tarvittaessa ulkopuolisen asiantuntijan käyttäminen vahvistaa onnistuneen kokeilun käynnistämisen ja toteuttamisen. (Poskela ym. 2015, 16.)

5.4 KoKe -hanke

Kokeilevan kehittämisen yhteistyömalli sosiaali- ja terveydenhuollon aloilla on Euroopan sosiaalirahaston rahoittama hanke, josta käytetään lyhennettä KoKe-hanke. Virallinen hankkeen nimi on Kokeilevan kehittämisen yhteistyömalli Sote-alalla. Hankkeen kohdealue on Pohjois-Karjala. Suunnitelman mukaisesti KoKe-hanke on aloitettu 1.8.2017 ja päättymisajankohta on 30.9.2019. Vastuuviranomaisena hankkeessa on Etelä-Savon elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Hanke toteutetaan yhteishankkeena ja hankkeessa ovat mukana Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä ja Karelia ammattikorkeakoulu Oy. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014.)

Hankkeen tavoitteena on kasvu- ja rakennemuutosalojen koulutuksen tarjonnan ja laadun parantaminen. Hankkeessa kehitetyt työmenetelmät ja kehittämistyövälineet ovat jatkossa suoraan jalkautettavissa muihin organisaatioiden yksiköihin tekemällä yhteistyötä kehittäjätyöntekijöiden ja opettajien kanssa. Hankkeeseen osallistuville opiskelijoille tarjotaan mahdollisuus tutustua uudenlaiseen oppimisympäristöön, monipuolistaa opetussuunnitelman sisältöä ja kokeilla hyödyllisiä uudistuneita työmenetelmiä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014.)

Hankkeen aloitukseen osallistuvia yrityksiä oli mukana viisi, joista muodostuu hankkeen varsinainen kohderyhmä. Kohderyhmään kuuluu Siun soten alaisista yksiköistä Sireenipiha ja Savirannan asumis- ja toimintakeskus, Viesimon osuuskunnan alaisista yksiköistä Vaahterapihan yksikkö, Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän Hyvinvoinnin koulutusalalta ja Karelia ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalalta opettajia ja opiskelijoita, jotka osallistuivat Kokeilevan kehittämisen opintojaksolle. Hankesuunnitelmassa hankkeeseen osallistuvia henkilöitä on arvioitu olevan yhteensä 100. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014.)

Välilliset kohderyhmät hankkeessa ovat organisaatioiden asiakkaat ja varsinaisten kohderyhmien muu henkilöstö työyhteisöissä. Hankkeeseen osallistuvissa työorganisaatioissa kokeiluihin osallistuvat käyttäjäkokemusten saamiseksi kaikki, joille palveluita tarjotaan, eli asiakkaat/asukkaat/potilaat sekä heidän läheisensä. Lisäksi käyttäjäkokemuksia haetaan myös muilta sidosryhmiltä, jotka osallistuvat hoidon toteutukseen ammattinimikkeistä välittämättä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014.) Tämä opinnäytetyö oli mukana KoKe-hankkeessa ja toiminnot kohdennettiin yhteen hankkeeseen kuuluvista yksiköistä.

6 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää yhteistyössä työyhteisön kanssa toimivia kokeiluja työyhteisön sisäisen viestinnän tehostamiseksi. Kehittämistoimintaan valittujen toimintamallien avulla pyrittiin vahvistamaan työyhteisön kehittämiskulttuuria. Tavoitteena oli kehittää kohdetyöyhteisön sisäisen viestinnän toteutumista.

Opinnäytetyön tehtävät ovat:

- selvittää työyhteisön kokemuksia sisäisen viestinnän nykytilasta työyhteisössä
- käynnistää työpajatyöskentelyn tuotoksena kokeiluja sisäisen viestinnän tehostamiseksi ja samanaikaisesti vahvistaa kokeilevan kehittämisen kulttuuria työyhteisössä

7 Kehittämisprosessin toteutus

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistehtävänä osallistavia menetelmiä soveltuvin osin hyödyntämällä. Tavoitteena oli työyhteisön toimintamallien ja tapojen kehittäminen. Muutos haluttiin aikaansaada työyhteisölähtöi-

sesti. Lisäksi haluttiin tuottaa kokeilujen pohjalta perusteltuja johtopäätöksiä työyhteisön sisäisen viestinnän kehittämiseksi.

Kehittämisprosessi toteutettiin yhteistyössä työyhteisön lähiesimiehen ja työntekijöiden kanssa. Lähiesimies ja työyhteisö osallistettiin mukaan koko kehittämisprosessiin. Työpajatyöskentelyllä saatiin kuva työyhteisön sisäisestä viestinnästä tällä hetkellä, käynnisteltiin työyhteisön kokeiluja sisäisen viestinnän kehittämiseksi ja samalla vahvistettiin kokeilevan kehittämisen kulttuuria työyhteisössä. Kokeilujen avulla tuotettiin uusia työkaluja työyhteisön sisäisen viestinnän tehostamiseksi.

7.1 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta ja sen vaiheet

Keskeinen kehittämistoiminnan tehtävä on näyttöön perustuvan käytännöntoiminnan pohjalta tehtyjen suoritusten ottaminen käyttöön erilaisissa sosiaali- ja terveysalan palveluissa. Yksikkökohtaisten toimintatapojen selkeyttäminen ja niistä sopiminen on ajankohtainen haaste nyt ja tulevaisuudessa palveluja antavissa laitoksissa ja yksiköissä. Tutkivalla kehittämisellä viitataan sekä tutkimukseen että tietynlaiseen toimintaan ja asennoitumiseen. Se voi koskettaa yksittäistä ihmistä, ryhmää tai toimintatapaa. Tutkimuksellisuuteen kytkeytyy tieteellinen ajattelu ja asenteellinen tarkastelutapa, oman toiminnan ja asioiden tarkastelu sekä uusien sovellutuksien tavoitteluksi. Kehittäminen viittaa aktiiviseen toimintaan, jolla tavoitellaan kehittymistä ja muutosta parempaan. Ei ole yhtä oikeaa kehittämistapaa vaan erilaisia tapoja toimia kehittämistoiminnassa. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 14, 22-25.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöltä odotetaan ammattitaitoa, persoonallista kypsyyttä, kykyä ylläpitää ja kehittää omaa osaamistaan sekä osallistumista työn kehittämiseen. Kehittämistyössä on keskeistä kyky tarkastella ja tunnistaa ilmiöiden taustoja, tehdä päteviä päätelmiä näiden pohjalta sekä taito ja halu tehdä aktiivista työtä muutoksen aikaansaamiseksi. Kriittisen ajattelun avulla pyritään kasvattamaan tarkkanäköinen, erottelukykyinen ja joustava järkeilijä. Tutkiva asennoituminen ja kysymysten esittäminen on olennaista ja järkevää. On tunnettava kehittämisalue ja konteksti. Ymmärrys toiminnan perusluonteesta,

sen tavoitteista, käytännön toiminnasta ja teoreettisesta perustasta ovat tutkivan toiminnan perusta. Tutkivaan kehittämiseen kuuluu perusteiden hakeminen suunnittelun ja toiminnan pohjaksi. Kontekstin tuntemiseen liittyy kyky käsitteellistää toimintaa ja muuttaa käsitteitä käytäntöön. Edellytyksiä tutkivalle kehittämiselle on kyky soveltaa erilaista tutkimustietoa ja menetelmiä käytäntöön, tehdä yhteistyötä moniammatillisesti sekä alueellinen ja kansallinen tuntemus. (Heikkilä ym. 2008, 36-39.)

Sosiaali- ja terveydenhuollossa kehittämisen tavoitteena on uusien palveluiden ja menetelmien aikaansaaminen tai olemassa olevien parantaminen. Kehittämistoiminnan avulla haetaan realistisia mahdollisuuksia ottaa käytäntöön uusia toimintatapoja. Kehittämisen kohteena on toisaalta ihmiset eli osaaminen ja toisaalta työtehtävät sekä sovellettavat säännökset. Moniammatillisessa kehittämisessä korostuu eri ammattiryhmien välinen yhteistyö. Kehittäminen on jatkuvasti osa arkipäiväistä toimintaa. Laadukkaan tutkivan kehittämisen ominaispiirteitä ovat suunnitelmallisuus, järjestelmällisyys, tavoitteellisuus, toiminnan ja menetelmien kriittinen arviointi sekä aikaisemman kokemus- ja tutkimustiedon hyödyntäminen. (Heikkilä ym. 2008, 55-57.)

Heikkilä ym:n (2008, 56-66) mukaan kehittämistoiminta koostuu yhdeksästä eri vaiheesta, joita ovat ideointi- ja esisuunnittelu-, suunnittelu-, käynnistys-, toteutus-, päättämis-, arviointi- ja käyttöönottovaiheet. Jokainen vaihe on oma yksittäinen erillinen toiminto. Vaiheet voivat muodostaa ketjuuntuneena tavoitteellisen toimintakokonaisuuden, jonka avulla saavutetaan tavoiteltu tulos.

Tässä kehittämistyössä ideointi- ja esisuunnittelu toteutettiin opinnäytetyön tekijöiden parityöskentelynä yhteistyössä kohdeyksikön palveluesimiehen kanssa sähköpostiviesteillä. Suunnitteluvaiheessa pyydettiin lisätukea opinnäytetyön ohjaajalta pienryhmäohjauksissa ja henkilökohtaisilla keskusteluilla. Kehittämistoimintaa käynnistettäessä, tehtiin tiivistä yhteistyötä kohdeyksikön esimiehen kanssa, jotta toteutuksesta saataisiin luotua mahdollisimman toimiva. Tässä vaiheessa esimiehen kanssa sovittiin tarkat aikataulut toteutuksen järjestämisestä. Varsinainen kehittämistyön toteutus tapahtui työpajatyöskentelynä ja siitä johdettuina kokeiluina, joita työyhteisö toteutti itsenäisesti. Kehittämistoiminnan

päättämisvaihe muodostui viimeisestä työpajasta, jossa työyhteisölle esiteltiin yhteenveto heidän kokeiluista ja työyhteisön saavutuksista. Kehittämistoiminnan arviointia tehtiin päättämisvaiheen rinnalla, jotta työyhteisölle saatiin annettua palautetta heidän toiminnasta. Arvioinnissa käytettiin toimintamallina sähköistä kyselyä. Kokonaisprosessin arviointia suorittivat vain opinnäytetyön tekijät kehittämistoiminnan päätyttyä työyhteisössä. Kehittämistoiminnan käyttöönottovaiheet jäivät työyhteisön oman harkinnan varaan. Opinnäytetyöprosessin aikarajan vuoksi ei ollut mahdollista jäädä havainnoimaan, kuinka kehittämistoiminnan käyttöönotto pidemmällä aikajaksolla muokkaantui työyhteisössä. Kokeilujen juurruttaminen ja jatkokehittäminen jäivät työyhteisön oman osaamisen ja harkinnan varaan.

7.2 Kehittämistyön toimintaympäristö ja osallistettavat

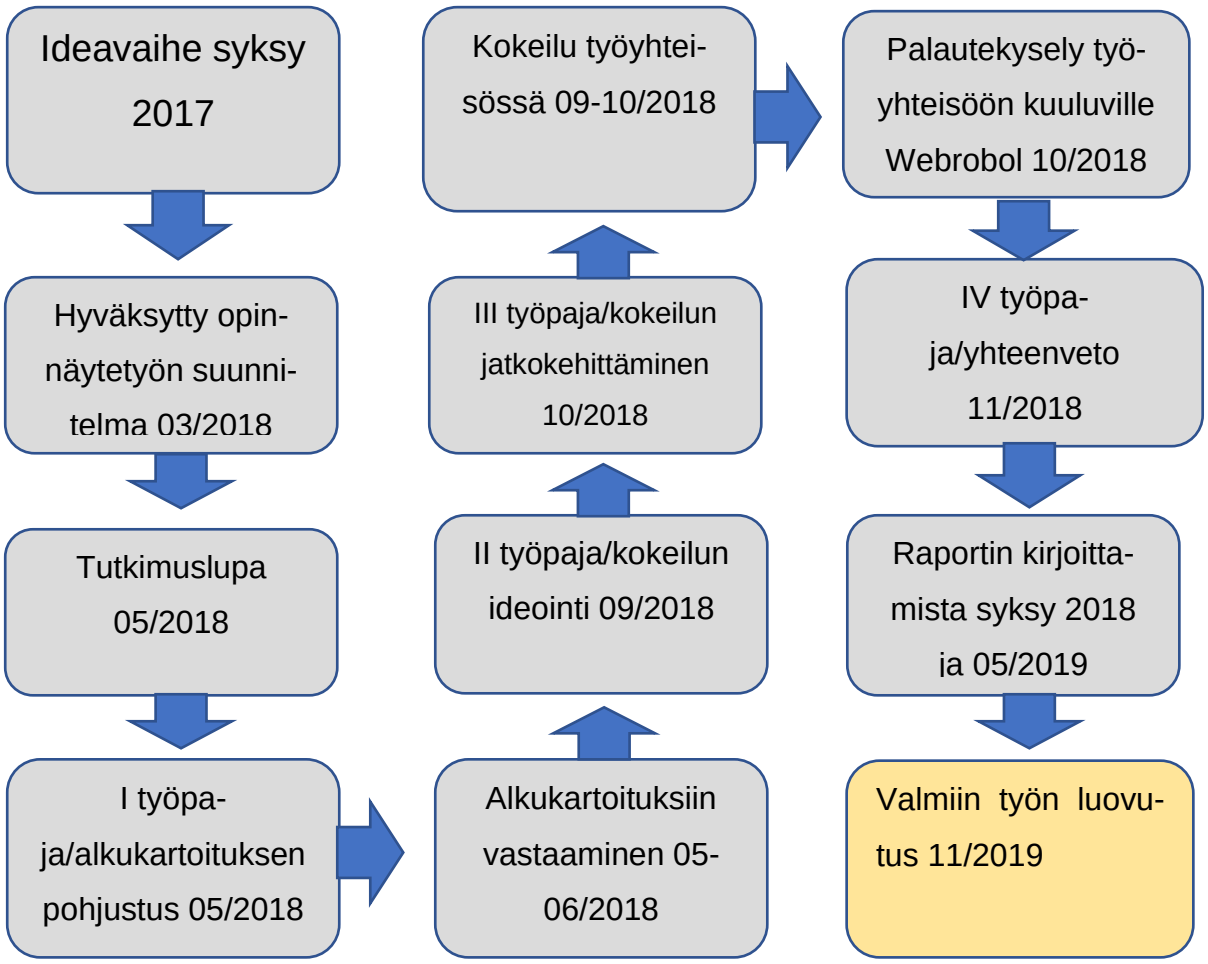
Opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä tehostetun palveluasumisen yksikön palveluesimiehen ja hoitohenkilökunnan kanssa. Opinnäytetyön ja hankkeen kohdeyksikkö on eräs Siun soten tehostetun palveluasumisen yksikkö, jossa henkilökuntaa on noin 30. Aluksi suunnitelmana oli esimiehen toiveen mukaisesti osallistaa kehittämistyöhön neljästä tiimistä kaksi. Työpajassa ideoinnin aikana huomattiin, että työyhteisössä on halua tehdä kehittämistyötä koko henkilöstön välisesti, joten kokeilu laajennettiin koskettamaan koko työyksikköä. Osallistuminen kokeiluihin oli mahdollista kaikilla yksikön hoitohenkilökuntaan kuuluvilla. Kokeilussa oli mukana vakituinen ja varahenkilöstö sekä sijaiset, jotka olivat työsuhteessa kokeilujen järjestämisen aikana.

7.3 Kehittämisprosessin aikataulu ja vaiheet

Kehittämistoiminnan tulee olla tavoitelähtöistä toimintaa. Prosessi käynnistyy tarpeen huomioimisesta, ja tavoitteesta, jolla pyritään vastaamaan tarpeen synnyttämään ongelmaan. Tämän opinnäytetyön tarve tuli työyksikön lähiesimieheltä. Heikkilä ym:n (2008, 56-66) kehittämistoiminnan vaiheita mukaillen, tarve kehittämistyölle nostattaa ideoita, joiden kautta lähdetään tuottamaan esisuun-

nittelua. Esisuunnittelun aikana perehdyttiin kehitettävään aiheeseen, ja tietoperustaan tukeutuen alettiin suunnittelemaan varsinaista kehittämistoimintaa.

Onnistunut projekti tarvitsee hyvän suunnitelman työn etenemisestä. Opinnäytetyöprosessin suunnitelmallisen etenemisen tueksi luotiin tavoiteaikataulu (kuvio 7). Säännölliset reflektoinnit tukivat aikataulussa pysymistä.



Kuvio 7. opinnäytetyöprosessin aikataulu.

KoKe-hanke esiteltiin Karelia ammattikorkeakoululla järjestetyssä tapahtumassa syyskuussa 2017. Ilmoitimme halukkuutemme opinnäytetyön tekijänä KoKe hankkeeseen liittyen lokakuussa 2017. Ideointivaiheessa otimme sähköpostilla yhteyttä hankkeessa mukana olevan yksikön esimieheen marraskuussa 2017. Esimieheltä saadun vastauksen jälkeen kehittämistoiminnan ja kokeilun aihe

tarkentui työyhteisön sisäiseen viestintään. Loppuvuodesta 2017 saimme tiedoksi opinnäytetyön ohjaavat opettajat ja pääsimme mukaan opinnäytetyön pienryhmäohjaukseen.

Kevään 2018 aikana osallistuimme kolmeen ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön pienryhmätapaamiseen. Ennen jokaista tapaamiskertaa työstimme opinnäytetyön kirjallista raporttia eteenpäin. Siten varmistimme työmme etenemistä, pysyimme varmemmin sovitussa tavoiteaikataulussa ja saimme jokaisesta tapaamiskerrasta lisää ohjausta työn tekoon. Opinnäytetyön suunnitelma hyväksyttiin maaliskuussa 2018 Karelia ammattikorkeakoulussa ja opinnäytetyön toimeksiantosopimus allekirjoitettiin huhtikuussa 2018. Tapasimme ensimmäisen kerran KoKe-hankkeeseen kuuluvan yksikön esimiehen huhtikuussa 2018. Yhteisesti teimme vielä tarkempaa rajausta ideoinnissa päädyttyyn kokeilun aihealueeseen ja sovimme alustavasti ensimmäisen työpajan ajankohdan. Huhtikuun 2018 pienryhmätapaamisessa testasimme ensimmäiseen työpajaan suunnitellut alkukartoituskysymykset. Opinnäytetyön suunnitelma hyväksyttiin toukokuun alussa 2018 Siun Soten eli Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveyspalvelujen toimesta. Ensimmäinen työpaja, eli alkukartoitus toteutui alustavan suunnitelman mukaisesti 21.5.2018. Alkukartoituskysymykset jätettiin työyksikköön vastattaviksi työpajan jälkeen ja vastausaikaa annettiin neljä viikkoa. Kesällä 2018 kirjoitimme raporttia kehittämistoiminasta, eli teimme teoreettista viitekehystä, kirjasimme yhteenvedon työpaja 1. ja valmistelimme syksylle sovittuja työpajoja.

Käytännön järjestelyistä sekä tarkemmasta aikataulusta työpajoille 2 ja 3 sovimme esimiehen kanssa syyskuussa 2018. Työpaja 2 järjestettiin 24.9.2018. Työyhteisö otti työpajassa 2 ideoidun kokeilun käyttöön heti työpajan jälkeen. Palaute aloitetulle kokeilulle pyydettiin kolmannessa työpajassa 4.10.2018. Kokeilua jatkokehitettiin ja jatkettiin kehitetyllä suunnitelmalla kaksi viikkoa. Palaute koko kokeilukokonaisuudesta pyydettiin lokakuun lopussa työyksikköön jätetyllä kyselyllä. Neljännessä työpajassa 5.11.2018 esitettiin koottu yhteenvetoraportti kokeilujen palautteista. Työpajojen päätyttyä kehittämistoiminnan kokonaisprosessista kerättiin palaute sähköisen kyselyn avulla 12.-16.11.2018. Ra-

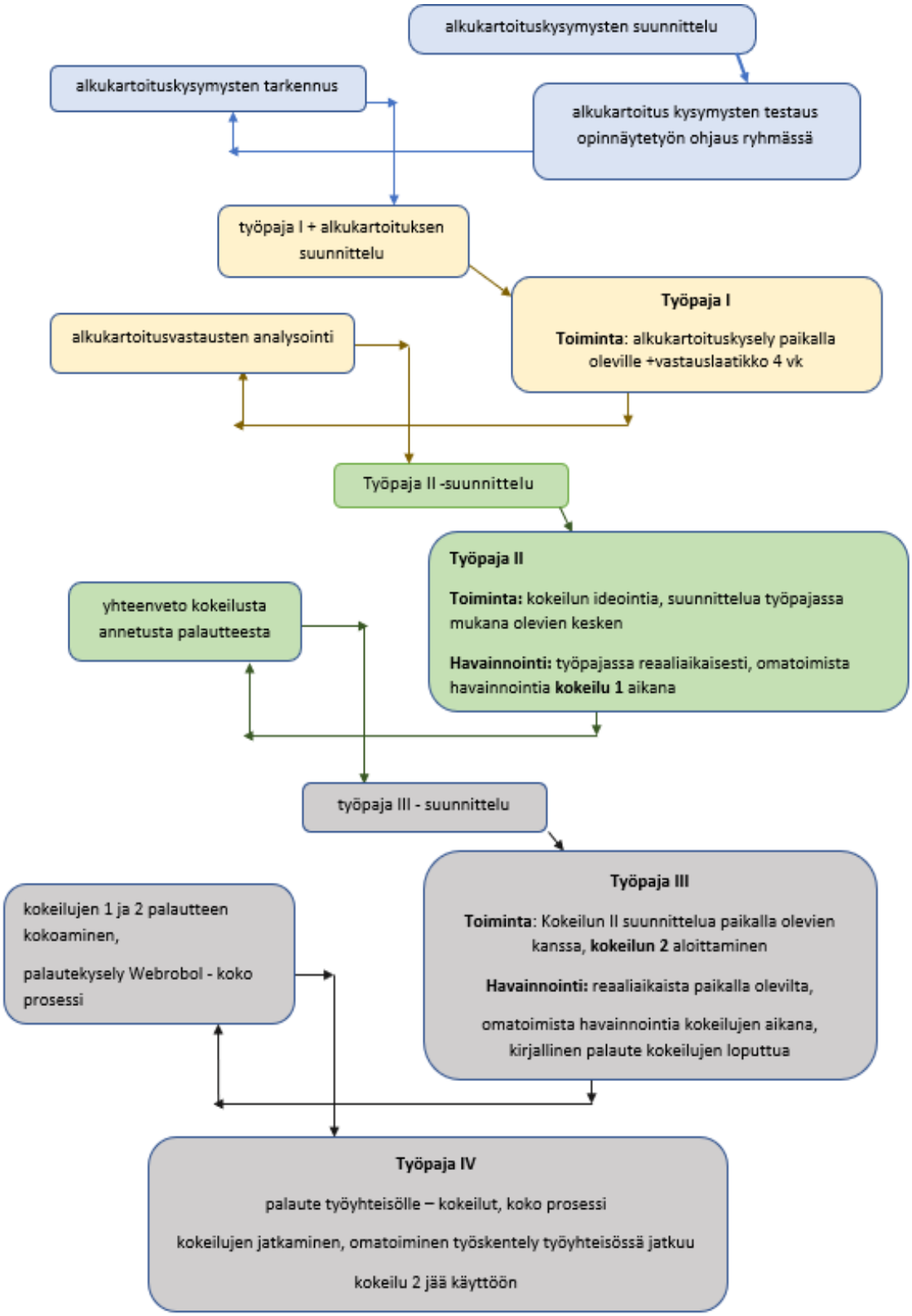
portin kirjoittamista tehtiin syksyllä 2018 ja opinnäytetyön viimeistely toteutettiin toukokuu-kesäkuu 2019 välillä.

Varsinaisen kehittämistoiminnan suorittamisen jälkeen arvioitiin kokonaisuutta, eli pohdittiin kokeilujen onnistumista ja kokemuksia kehittämistoiminnasta, tehtiin tulosten tarkastelua sekä kirjattiin kokeiluista esille nousseet jatkokehitysaiheet. Kuten Heikkilä ym. (2008, 121-122) ovat todenneet, usein työn päättämisvaiheeseen ei varata riittävästi aikaa ja työn viimeistelyä ei tehdä huolellisesti. Työ ei ole päätöksessä, vaikka toiminnalle asetetut tavoitteet ja tehtävät ovat tässä vaiheessa saavutettu. (Heikkilä ym. 2008, 121-122.) Näiden ohjeistuksien mukaisesti opinnäytetyön raportin viimeistelyyn varattiin useampi kuukausi aikaa. Kehittämistehtävän ajallinen rajaus esti käyttöönottovaiheen laajemman seurannan, joten varsinainen kokeilun käyttöönottovaihe, juurruttaminen ja jatkokehittäminen jäivät työyhteisön oman arvion ja toiminnan varaan.

8 Kehittämistoiminta

Tässä opinnäytetyössä kehittämisprosessi etenee Toikko & Rantanen (2009, 66-67) spiraalimallia mukaillen työpajasta toiseen (kuvio 8). Jokaiselle työpajalle on määritetty oma tehtävä eli tavoite. Spiraalimallin mukaisesti kehittämistoiminnan tehtävä eli tässä työssä työpajan tavoite muodostaa kehän, jota seuraa toteutus ja arviointi. Ensimmäisen työpajan toiminnan arvioinnin kautta nousi uusi tarve, eli siitä seurasi uusi kehä (tässä työssä työpaja 2). Siten edellisessä työpajassa huomioitu kehittämistarve jatkoi ideoiden suunnittelua ja sai aikaan uuden kehän, eli tuotti uusia toimintoja, joita kokeiltiin, havainnoitiin ja reflektoitiin. Tehtyjen huomioiden kautta voitiin jatkojalostaa alkamaan uusi kehä. Näin prosessista muodostuu jatkuvaa toimintaa. Spiraalimallissa kehät täydentävät toisiaan ja aiempien kehien aihealueita voi tarkastella takautuvasti. Kehittämistoiminta täsmentyi prosessin aikana työpajojen edetessä, joten lopullista tuotosta ja sen toimivuutta ei voitu etukäteen ennustaa. Spiraalimallin kautta työpajat muodostivat tiiviin jatkumon toinen toisilleen. Näin työyhteisö pystyi herkemmin kokemaan ja näkemään toimintansa aikaansaannokset, mikä taas ruokki uusien

kokeilujen synnyttämistä ja mahdollisesti vaikutti toimintojen juurruttamiseen osaksi työyksikköä.



Kuvio 8. Spiraalimalli (mukaillen Toikko & Rantanen 2009, 66-67).

8.1 Työpaja 1: alkukartoitus

Alkukartoituksen tavoitteena oli kartoittaa työyhteisön esimiehen ja henkilökunnan kokemuksia sisäisen viestinnän nykytilasta ja niistä keinoista, joita käytetään sisäisen viestinnän toteuttamiseen. Alkukartoitus toimi opinnäytetyön kehittämistehtävään liittyvien työpajojen käynnistämisen vaiheena. Alkukartoituksen toteutusta suunniteltaessa ensimmäisenä muodostettiin kysymyksiä alkukartoituksessa käytettävistä keskeisistä teema-alueista tiedon kulku, keinot viestiä työyhteisössä, tiedonkulun kehittäminen (liite 1).

Kysymyksiä muokattiin yksinkertaisemmiksi, tarkemmiksi ja helpommin vastattaviksi (liite 2). Kysymyksien toimivuutta testattiin ammattikorkeakouluopiskelijoilla opinnäytetyön pienryhmätapaamisessa huhtikuussa 2018. Esitestaamisen avulla haluttiin saada kysymyksiä tarkennettua siten, että ne vastaisivat mahdollisimman hyvin kehittämistehtävän kanssa ja kysymykset olisivat vastaajille helposti lähestyttäviä ja selkeästi ymmärrettäviä. Opiskelijoilta saadun palautteen mukaisesti kysymyksiä muokattiin ja tarkennettiin vielä kerran. Tarkennuksen jälkeen alkukartoituksessa käytetyiksi kysymyksiksi muodostui seuraavanlainen kysymyssarja:

Alkukartoituskysymykset:

- Mitä työyhteisön henkilöstön välinen sisäinen viestintä tarkoittaa sinulle?
- Millä keinoilla jaat tietoa työyhteisössäsi?
- Millä keinoilla saat työyksikköä koskevaa tietoa?
- Mitkä asiat koet vahvuuksina työyhteisösi viestinnässä /millaiset asiat tukevat sen onnistumista?
- Mitkä asiat koet heikkouksina työyhteisösi viestinnässä / millaiset asiat haittaavat sen onnistumista?
- Mitä mieltä olet työyhteisön sisäisen viestinnän kehittämisestä? Koetko sen tarpeelliseksi? Arvioi muutamalla sanalla.

Pohjustukseksi tuleville työpajatyöskentelyille käynnistettiin ensimmäisessä työpajassa työyhteisön työntekijöille tarkoitettu alkukartoituskysely. Alkukartoituksen tavoitteena oli kartoittaa työyhteisön esimiehen ja henkilökunnan kokemuk-

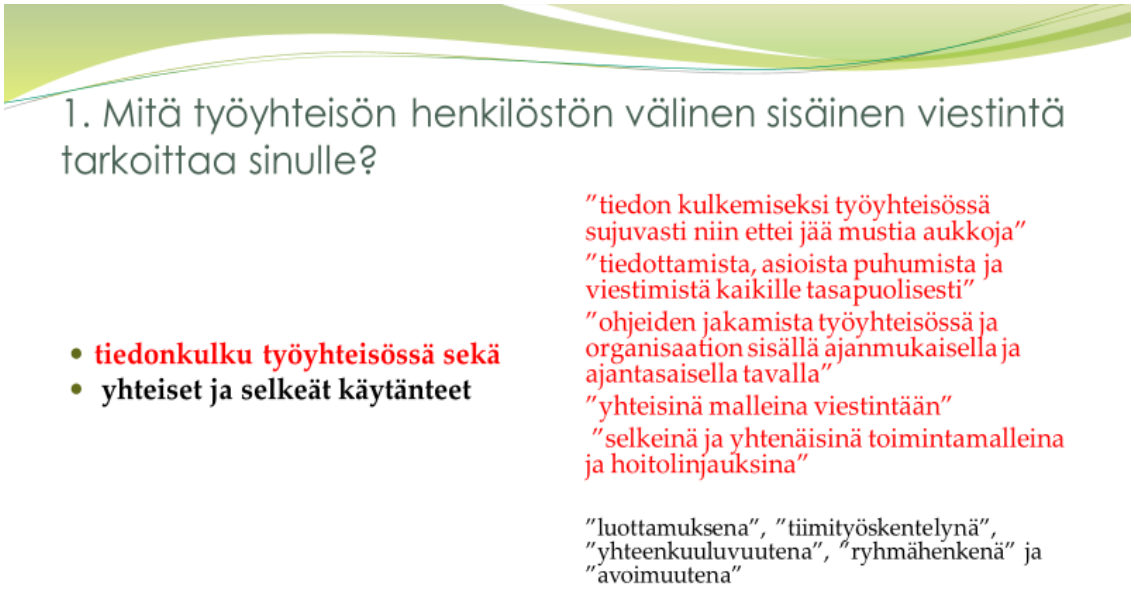
sia sisäisen viestinnän nykytilasta ja niistä keinoista, joita käytetään sisäisen viestinnän toteuttamiseksi. Alkukartoitus käynnisteltiin osastotunnilla 21.5.2018. Tapaamispaikaksi oli sovittu yksikön kahvihuone, joka toimii kaikkien tiimien henkilökunnan taukopaikkana. Osallistujia oli kaikista neljästä tiimistä yhteensä 10 ja lisäksi opinnäytetyöntekijät ja yksikön esimies. Esittäytymisen jälkeen kävimme lyhyesti läpi opinnäytetyön aihealueen, tavoitteen, tarkoituksen ja tehtävät. Ettei teoreettisella pohjustuksella olisi vaikutusta alkukartoitusvastauksiin, viestinnän aiheeseen ei tässä vaiheessa paneuduttu enempää.

Kävimme yksityiskohtaisesti läpi saatekirjeen (liite 3), lupalapun (liite 4) ja kysymyspaperit selvittääksemme alkukartoituksen merkityksen työpajatyöskentelyn pohjustamiseksi. Annoimme henkilöstölle aikaa esittää mahdollisia kysymyksiä kaavakkeisiin liittyen. Osastotunnilla mukana olleille tehtiin kysely paikan päällä. Vastaamiseen heillä meni aikaa noin 15 minuuttia. Niille henkilökuntaan kuuluville, jotka eivät olleet paikalla, mahdollistettiin vastaaminen alkukartoitukseen jättämällä taukohuoneeseen saate-, kysymys- ja lupakaavakkeet sekä laatikko vastauksien palautusta varten. Paikan päällä vastanneiden kaavakkeet palautettiin laatikkoon. Vastausaikaa myöhemmin vastaaville annettiin kaksi viikkoa. Kaikilta vastauksen antaneilta pyydettiin lupa allekirjoituksella vastausten käyttämiselle opinnäytetyössä, myöhemmin vastaaville jätettiin lomake laatikon yhteyteen. Esimies tiedotti kyselystä henkilökuntaa. Opinnäytetyön tekijät huolehtivat kaavakkeiden riittävyydestä ja niiden pois hakemisen ennalta sovittuna päivänä. Ensimmäisen viikon jälkeen (touko – kesäkuun vaihteessa) vastausaikaa jatkettiin kahdella viikolla esimiehen toiveen mukaisesti, näin mahdollistettiin lomalta palaavien vastaaminen kyselyyn. Vastauslaatikko ja lupalomake haettiin pois sovitusti pe 15.6.2018 klo 20. Laatikko avattiin molempien opinnäytetyön tekijöiden ollessa paikalla 20.6.2018. Vastauksia laatikossa oli 18 kappaletta.

Aineiston analyysimenetelmäksi valittiin sisällönanalyysi, jota soveltaen analysoimme alkukartoituksen avoimia kysymyksiä ja siitä saatua aineistoa. Sisällönanalyysilla pyritään järjestelemään aineisto selkeään muotoon kuitenkaan kadottamatta sen tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2013,108). Analysoimme alkukartoituksen avoimet kysymykset mukaillen induktiivista sisällönanalyysia. Aluksi ai-

neisto pelkistettiin, ryhmiteltiin ja lopuksi abstrahoitiin eli käsitteellistettiin. Aineiston ryhmittelyssä eli klusteroinnissa aineistosta etsittiin samankaltaisia käsitteitä (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2013, 110.)

Alkukartoituskyselyn tuloksia kuvaillaan mukaillen saatuja vastauksia, ei suorin lainauksin. Vastauksiin liitetyt diat ovat työpajojen 2 ja 3 Power Point esityksistä, joilla henkilöstölle esitettiin alkukartoituksen vastauksia syksyllä 2018. (Tähän otettu esityksistä yksittäiset diat, koko esitykset löytyvät liitteistä ja ovat liitettynä työpajojen toteutuksen kuvauksiin.) Henkilöstön kokemuksissa sisäisestä viestinnästä keskeisiksi teemoiksi nousivat sisäinen tiedonkulku työyhteisössä sekä yhteiset ja selkeät käytänteet (kuvio 9). Tiedonkulkua kuvailtiin tiedon kulkemiseksi työyhteisössä sujuvasti niin, ettei jää mustia aukkoja. Se on tiedottamista, asioista puhumista ja viestimistä kaikille tasapuolisesti, ohjeiden jakamista työyhteisössä ja organisaation sisällä oikea-aikaisesti. Sisäinen viestintä ei ole pelkkää tiedonjakoa, vaan myös tiedon perille menoa. Sisäistä viestintää kuvailtaessa yhteiset käytänteet nähtiin yhteisinä malleina viestintään, selkeinä ja yhtenäisinä toimintamalleina ja hoitolinjauksina. Työyhteisön sisäinen viestintä koettiin tiedoksi yhteisistä hankkeista, asukkaiden hoitoon liittyvien asioiden keskustelusta sekä viestimisestä eteenpäin ja kuvailtiin luottamuksena, tiimityöskentelynä, yhteenkuuluvuutena, ryhmähenkenä ja avoimuutena.

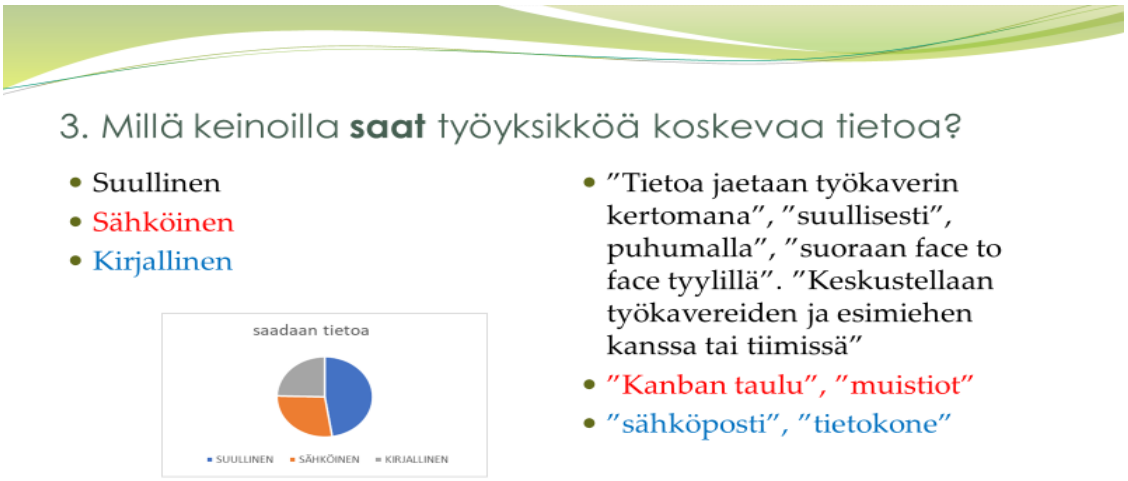


Kuvio 9. Henkilöstön kokemuksia työyhteisön sisäisestä viestinnästä.

Henkilöstön kuvaamissa keinoissa tiedon jakamiselle ja saamiselle oli yhtäläisyyttä vastausten yhteenvedossa. Molemmissa kysymyksessä vastaukset voitiin teemoittaa suullisiin, kirjallisiin ja sähköisiin keinoihin. Työyksikköä koskevaa tiedon jakamisen keinoja kuvailtiin yhteensä 60 vastauksessa, näistä suullisia keinoja oli 25, kirjallisia 24 ja sähköisiä 11 (kuvio 10). Suullisesti tietoa jaetaan kertomalla tietoa eteenpäin puhumalla muille, raportoimalla, sekä kommunikoimalla työkavereiden ja esimiehen kanssa. Henkilöstö- ja tiimipalaverit koettiin hyväksi paikaksi tiedon jakamiselle suullisesti, yksittäisenä keinona mainittiin myös puhelin. Kirjallisesti tietoa jaetaan eniten kirjallisilla viesteillä esimerkiksi käyttämällä viestivihkoa, Kanban taulua, muistioita, kalenteria ja liimalappuja. Sähköisesti tietoa jaetaan sähköpostilla ja tietokoneella.

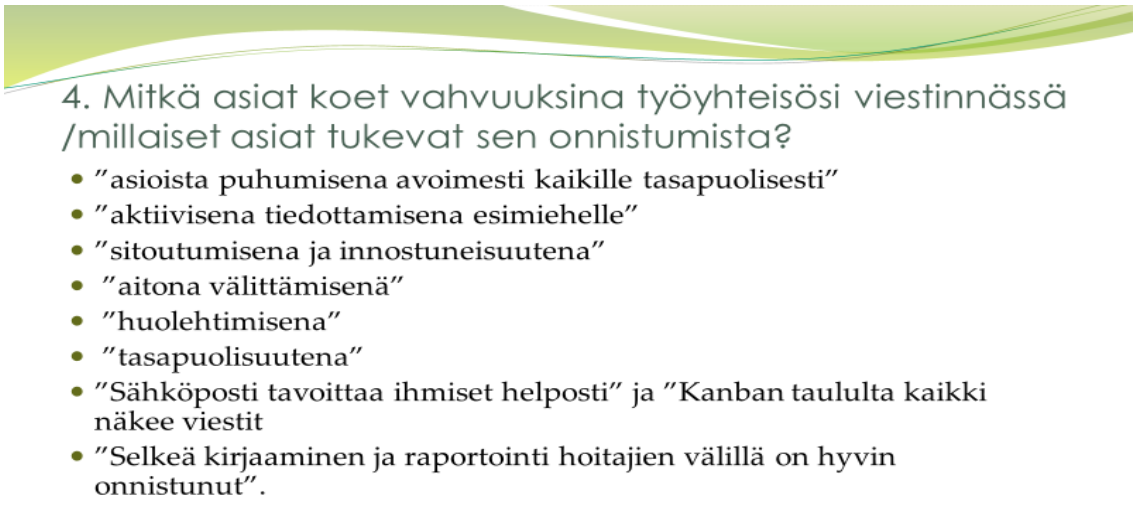
Kuvio 10. Työyhteisön keinoja sisäisen viestinnän jakamiseen.

Työyksikköä koskevan tiedon saamisen keinoja kuvailtiin yhteensä 61 vastauksessa, näistä suullisia keinoja oli 29, kirjallisia 15 ja sähköisiä 17 (kuvio 11). Suullisesti tietoa jaetaan työkaverin kertomana, suullisesti puhumalla, suoraan face to face tyylillä sekä keskustellaan työkavereiden ja esimiehen kanssa tai tiimissä. Palaverit, kokoukset ja raportit ovat hyvä paikka keskusteluille ja yksittäisinä keinoina esiin tuotiin myös puhelin. Kirjalliseen viestintään ja kirjaamiseen käytettiin eniten Kanban taulua ja muistioita. Yksittäisinä mainittiin myös liimalaput, kalenteri ja viestit. Sähköisesti saadaan eniten tietoa lukemalla sähköpostia tai tietokoneelta Intrasta ja Mediatrista.



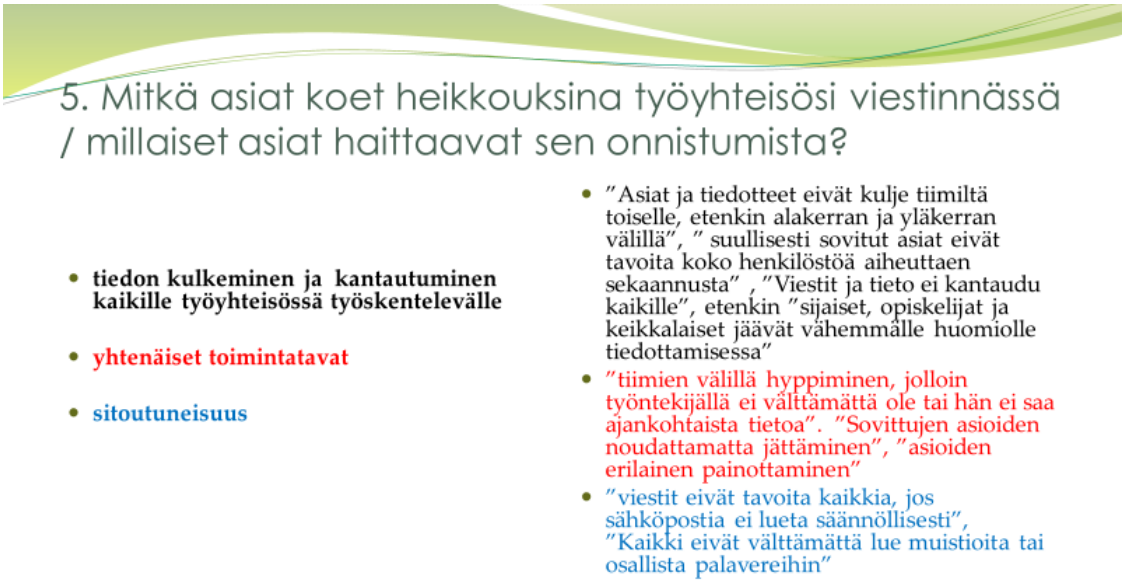
Kuvio 11. Työyhteisön keinoja sisäisen viestinnän vastaanottamiseen.

Työyhteisön vahvuuksiksi kuvailtiin (kuvio 12) asioista puhumisena kaikille tasapuolisesti, aktiivisena tiedottamisena esimiehelle, sitoutumisena, innostuneisuutena, aitona välittämisenä, huolehtimisena ja tasapuolisuutena. Merkittävänä koettiin, että esimies pitää tärkeänä asiana viestien kulkemista. Vastauksissa sähköposti tavoittaa ihmiset helposti ja Kanban taululta kaikki näkee viestit. Raporttien, tiedotteiden sekä palavereiden avulla tieto ja viestit kantautuvat hyvin kaikille. Palavereista tehdään muistiot, jotka jokaisen täytyisi lukea. Selkeä kirjaaminen ja raportointi hoitajien välillä koettiin hyvin onnistuneeksi.



Kuvio 12. Työyhteisön kokemuksia viestinnän vahvuuksista.

Kuvailtaessa heikkouksia työyhteisön sisäisessä viestinnässä keskeisiksi teemoiksi nousivat tiedon kulkeminen ja kantautuminen kaikille työyhteisössä työskenteleville, yhtenäiset toimintatavat ja sitoutuneisuus (kuvio 13). Asioitten ja tiedotteiden ei koettu kulkevan tiimiltä toiselle, etenkin alakerran ja yläkerran välillä. Suullisesti sovitut asiat eivät tavoita koko henkilöstöä aiheuttaen sekaannusta ja tiedottamisessa kuvailtiin olevan puutteita. Viestien ja tiedon ei koettu kantautuvan kaikille, etenkin sijaiset, opiskelijat ja keikkalaiset jäävät vähemmälle huomiolle tiedottamisessa. Joskus viesti ei vain jostain syystä tulleet perille ja tiedonkulku ei vain toimi. Eriävien toimintatapojen osalta tuotiin esille tiimien välillä hyppiminen, jolloin työntekijällä ei välttämättä ole tai hän ei saa ajankohtaista tietoa. Sovittujen asioiden noudattamatta jättäminen, asioiden erilainen painottaminen sekä yhteisten käytänteiden muuttuminen ja tiedonkulun takkuileminen koettiin sisäistä viestintää haittaaviksi. Yhteisistä toimintatavoista voitaisiin sopia tarkemmin ja kaikkien toivottiin pitävän sovituista asioista kiinni. Vastauksissa kuvailtiin, että käytössä on monia keinoja mutta ei vielä yhtenäisiä linjoja. Viestittämisessä koettiin jokaisella olevan oma näkemys mikä on paras tapa viestittää. Tästä syystä toimitaan eri tavoin. Sisäisen viestinnän sujuvuuden kannalta kuvattiin tärkeäksi jokaisen työntekijän sitoutuminen. Viestien ei koettu tavoittavan kaikkia, jos sähköpostia ei lueta säännöllisesti. Kaikki eivät välttämättä lue muistioita tai osallista palavereihin.



Kuvio 13. Työyhteisön kokemuksia viestinnän heikkouksista.

Työyhteisön viestinnän kehittäminen koettiin tarpeelliseksi. Työyhteisön välisessä sisäisessä viestinnässä koettiin olevan selviä puutteita ja tiedonkulussa jatkuvasti aukkoja. Tiedonkulkua kehittämällä tarpeelliset tiedotettavat asiat tulisivat perille yhtä aikaa ja tietyt asiat sujuisivat paremmin. Se mitä on sovittu palavereissa, olisi jokaisen tiedossa. Kehittämällä viestintää työyhteisössä saataisiin yhtenäisyyttä talon käytänteisiin eri tiimien välillä tai ainakin tiimien sisällä ja palavereissa sovitut käytänteet tavoittaisivat kaikki tiimin jäsenet. Pelkän seinätaulun ei koettu riittävän viestintään, tarvitaan myös suullista viestintää.

8.2 Työpaja 2: kehittämistoiminnan käynnistäminen

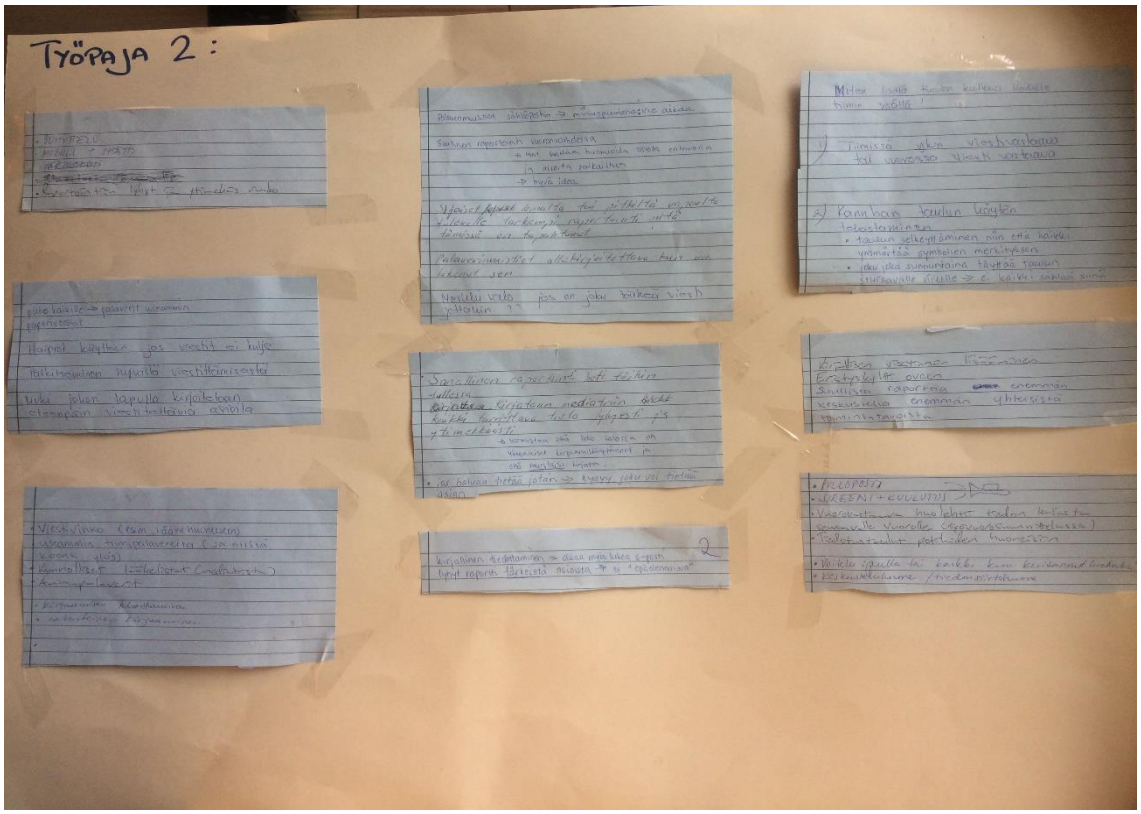
Toisen työpajan tavoitteena oli kehittämistoiminnan toteutuksen käynnistäminen. Työyksikön esimiehen pyynnöstä työpaja 2 järjestettiin kahdesti. Näin tavoiteltiin mahdollisimman laajaa osanottajajoukkoa työyhteisöstä. Työpajoihin 2 ja 3 osallistuivat eri henkilöt, joten työpajat 2 ja 3 suunniteltiin pidettäväksi lähes samanlaisilla ohjelmilla ja aikatauluilla. Alkukartoituksesta esiin nousseista teemoista muodostettiin case-kuvaelma ja tiivistetty kysymys, johon haettiin vastauksia ideointiriihellä. Useampaa ryhmätyöskentelymallia yhdisteltiin ja siten muokkaantui kohdetyöyhteisölle sopiva työpaja. Ryhmätyöskentelyn toteutukseen otettiin mallia Hassisen (2008, 44-49) ja Taipaleen (2005, 12-13) ryhmäideoinneista. Työmenetelminä käytettiin ideointiriihtä ja ideakierrosta. Suunnitelmana oli erottaa työpajat kysymyksen asettelulla. Toisen työpajan kysymys kohdistettiin tiimin sisäisen viestinnän kehittämiseen ja kolmannessa työpajassa kysymys olisi laajennettu käsittämään koko työyhteisön sisäistä viestintää.

Työpajaan 2 osallistui esimies ja kuusi hoitohenkilöä. Esimies oli antanut aikaa työpajan toteuttamiseen työyhteisössä kaksi tuntia. Tarkka aikataulusuunnitelma työpajasta on erillisenä liitteenä (liite 5). Työpaja aloitettiin esittäytymisellä, kerrattiin opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite, hyvät tieteellisen toiminnan periaatteet ja salassapitovelvollisuus. Työpajaan osallistuvia pyydettiin allekirjoittamaan suostumuslomake, jolla he antoivat opinnäytetyön tekijöille suostumuksen käyttää työpajassa tuotettua tietoa opinnäytetyön raportissa. Tämän jälkeen kerrottiin tiivistetysti yleistä tietoa viestinnästä, työyhteisöviestinnästä ja kokeile-

vasta kehittämisestä PowerPoint-esityksen muodossa (liite 6). Lisäksi esiteltiin työpaja 1:stä saatu alkukartoituksen materiaali, jolla pohjustetiin ideointiriihtä.

Teoreettisen osuuden jälkeen osallistujat jaettiin kahteen ryhmään ja aloitettiin ideariihi. Ideariihessä käytettiin menetelmää, jossa ryhmä istui ringissä. Ringin keskelle asetettiin yksi tyhjä A4-paperi ja jokaiselle osallistujalle annettiin tyhjä A4-paperi sekä kynä. Jokainen etsi ideoita omakohtaisesti kirjaamalla ideoita ryhmittäin kiertäviin papereihin vastaamalla laadittuun kysymykseen. Kysymys ideoinnille laadittiin tiivistäen vastaukset alkukartoituksesta. Kysymys luettiin ääneen ja jätettiin näkyville taululle muistin tueksi. Ideoinnilla haettiin vastausta kysymykseen ”Miten lisätä tiedon kulkua kaikille tiimin sisällä?”.

Henkilöt kierrättivät papereita ryhmässä yhteensä kahdeksan minuutin ajan. Kun henkilö oli kirjannut kaksi ideaa paperille, hän siirsi paperin ryhmän keskelle ja poimii siitä toisen paperin, luki siinä olevan tekstin ja kirjasi jatkoaiheita idealle, tai kaksi uutta ideaa entisen alapuolelle. Ideariihen tuotoksena saatiin kehittämiskohteita tiedon kulun lisäämiseksi tiimin sisällä (kuva 1).



Kuva 1. Työpaja 2 ideariihen tuotos (Kuva: Laura Tukiainen).

Ideariihen vastauksissa korostettiin kirjaamisen tärkeyttä, tarkkuutta ja lisäämistä. Kirjaamiselta toivottiin yhteneväisten käytänteiden sopimista, lyhyttä ja ytimekästä sisältöä sekä esimerkiksi viestivihkon käyttämistä. Suullista raportointia, keskustelua sekä puhumista toivottiin enemmän ja useammin esimerkiksi vuoronvaihtojen yhteyteen. Suullisten raporttien toivottiin olevan lyhyitä ja ytimekkäitä. Kysymyksiin rohkaistiin, jos haluttaisiin jotain tietää. Tiimipalavereita toivottiin pidettävän useammin ja palaverimuistioita haluttiin niin paperiversioina kuin lähetettävän sähköpostiin lukukuittauksen kanssa. Tiimeissä käytössä olevan Kanban taulun käyttöä toivottiin tehostettavan myös viestinnän käyttöön. Muita esiin nousseita ideoita oli Haipron eli potilasturvallisuuden vaaratapahtumien raportointimenettelyn käyttö, palkitseminen hyvästä viestimisestä, merkkivalo, viesti/vuorovastaava, pulloposti, tiedotustaulujen käyttö asiakkaiden huoneissa, palkitsemista ja mobiili. Ideariihen kaikki vastaukset auki kirjattuna taulukkoon (kuvio 14).

Ideariihen loputtua ideapaperit kerättiin ja aloitettiin ideointikierros. Ideariihen paperit jaettiin tasan kolmeen erilliseen pisteeseen ja kiinnitettiin teipillä seinälle. Ideakierros aloitettiin kahden parin ja yhden kolmenhengenryhmän suorittamana. Pisteitä kiertäessä jokainen kirjasi pisteeltä kaksi omasta mielestään parasta ideaa tarralapulle, samalla keskustellen ideoista parinsa kanssa. Ideakierroksen avulla pyrittiin poimimaan ideariihestä työyhteisölle sopivimmat ideat kokeilujen pohjaksi. Ideakierroksen lopussa merkittävimpinä ideoina esiin nostettiin kirjallisen raportoinnin tärkeys, esimerkiksi kirjaamisen tehostaminen ja sen yhtenäisten käytänteiden luominen. Suullista raportointia toivottiin enemmän, esimerkiksi aiemmin käytössä ollutta tiimien välistä” aamukahviraporttia” yhteisessä taukohuoneessa toivottiin takaisin. Tarkemman raportoinnin osalta esiin nostettiin työyhteisössä toimivat sijaiset tai lomalta palaavat työntekijät. Kanbantaulua haluttaisiin käyttää myös tiimien viestintävälineenä. Vuorovastaavia haluttaisiin tiedottamaan vuorosta toiseen siirtyvistä asioista ja tehtävistä, ja esille tuotiin myös viestivastaavien tehtävänkuva. Palaverimuistiot haluttiin sähköpostiin ja lisänä toivottiin muistioille lukukuittausta. Haiprojen käytöllä ja viestivihkolla voitaisiin tehostaa viestintää tiimeissä. Ideoinnissa esiin nostettiin myös kysymisen merkitys ja tärkeys silloin, jos jotain halutaan tietää. Ideakierroksen esiin nostetut vastaukset auki kirjattuna taulukkoon (kuvio 14).

IDEARIIHI

raportointiin lyhyt ja ytimekäs runko
kirjaamisen korostaminen
rakenteinen kirjaaminen
tarkempi kirjaaminen (yhteneväiset käytänteet)
kirjallinen raportointi: yhtenäiset käytänteet
tarkempi raportointi (sijaiset, lomalta palaajat)
kirjallisen viestinnän lisääminen
viestivihko
suullinen raportointi vuoronvaihdossa
raportit sisältö: lyhyt ja ytimekäs
yhteiset toimintatavat
suullisia raportteja enemmän
keskustelua enemmän
sanallinen raportointi
puhuttelu
kysy jos haluat tietää jotain
puhe useammin – palaverit useammin
useammin tiimipalavereita
aamupalaverit
palaverimuistiot sähköpostiin
palaverimuistioiden kuittaus
paperiversiot
kanban taulun käytön tehostaminen
haipro käyttöön
palkitseminen hyvästä viestimisestä
muki lapuille, joilla viestitetään
merkkivalo
viestivastaava / vuorovastaava
pulloposti
tiedotustaulut asiakkaiden huoneisiin
palkitseminen
mobiili

IDEOINTI, ESIIN NOSTETUT

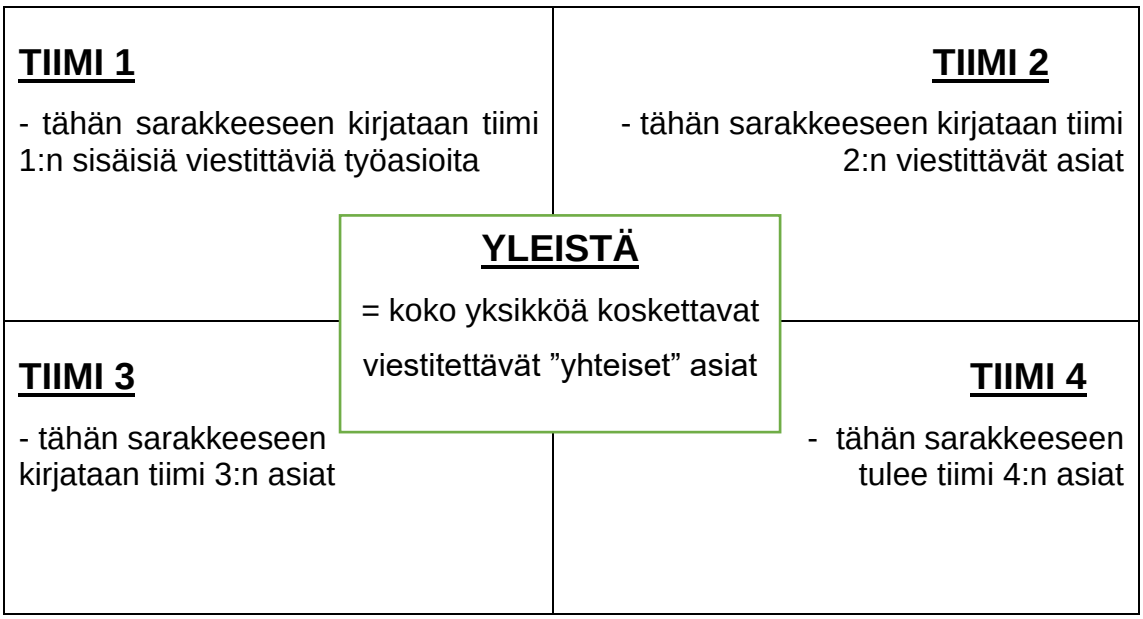
kirjallinen raportointi: tehostaminen, yhtenäiset käytänteet
suullinen raportointi esimerkiksi vuoronvaihdossa
kanban taulun käyttö
viestivastaava / vuorovastaava
palaverimuistiot sähköpostiin
palaverimuistioiden kuittaus
haipro käyttöön
kysy jos haluat tietää jotain
viestivihko
tarkempi raportointi (sijaiset, lomalta palaajat)

Kuvio 14. Ideariihessä ja ideoinnissa saadut vastukset.

Ideointikierroksen jälkeen parit esittelivät valitsemansa ideat suullisesti koko ryhmälle. Työpajan ideoinnin tavoitteena oli löytää keino valitulle idealle ja kokeilulle sisäisen viestinnän tehostamiseksi työyhteisössä. Keskustellen ryhmä

valitsi yhden esitellyistä ideoista. Ideointiriihessä yhteisesti sovittu kokeilu työyhteisön sisäisen viestinnän kehittämiselle otettaisiin käyttöön välittömästi työpajan jälkeen yhteisesti sovituin säännöin.

Koko työyhteisön käymässä keskustelussa korostui hyväksi koettu Kanban taulun käyttö käytännön työssä. Kanban taulun innoittamana ideoitiin tiimin viestimisen apuna käytettävä taulu (kuvio 15). Taulun käyttö vahvistaa kirjallista viestintää tiimissä yhteisesti sovituin käytäntein.



Kuvio 15. Työyhteisön viestinnän taulu.

Taulu sijaitsi ensimmäisessä kerroksessa hoitohenkilökunnan taukotilassa. Taululle rajattiin teipillä omat alueet jokaiselle tiimille ja yksi yhteisesti käytettävä alue. Viestittävä asia kirjattiin post-it-viestilapulle, jonka jälkeen se kiinnitettiin kohteen mukaiselle paikalle. Mikäli viesti kosketti vain yksittäistä tiimiä, sijoitettiin viestilappu tiimille varatulle alueelle. Mikäli viesti kosketti kaikkia tiimejä, tai esimiestä, viestilappu sijoitettiin ”Yleistä”-osioon keskelle taulua. Jokaista työyhteisöön kuuluvaa velvoitettiin jakamaan tiedotettavia asioita viestilappujen kautta ja seuraamaan aktiivisesti taululle tulleita viestejä.

Kokeilun säännöistä sovittaessa käytettiin apuna Kokeilumalli-lomaketta (kuvio 16). Lomake on tehty mukaillen Poskelan (2018) Kokeilevan kehittämisen -

kurssilla esittelemää lomaketta. Lomakkeen kautta saadaan muodostettua sopimus kokeiltavasta asiasta, mitä kokeilulla tavoitellaan, kokeilun aikataulu, rajattua ketkä kokeilua suorittavat ja missä ympäristöissä, sekä sovittua kehittämistoiminnan analysoinnista ja reflektoinnista. Kokeilumalli-lomakkeelle kirjatut kokeilun säännöt lähetettiin sähköpostilla työyhteisöstä nimetylle kokeilun vastuuhenkilölle, joka tiedotti tulevasta kokeilusta koko työyhteisöä.

<table>
<tr><td colspan="3"><u>Kehittämistyön tavoitteet:</u>

Kokeilun päämäärä on löytää työyhteisölle toimiva ja tehokas viestimisen keino.
Kokeilulla tavoitellaan:
Työyhteisön sisäiset viestit kulkevat varmemmin.
Työyhteisön sisäiset viestit tavoitetaan nopeammin.
Työyhteisön sisäiset viestit tavoittavat ne henkilöt, joille tieto on tarpeellista.
Viesteihin reagoidaan näkyvämmin, viestin perillemeno varmaa.</td></tr>
<tr><td colspan="3"><u>Kokeiltava asia:</u>

Halutaan kokeilla Kanban-taulun käyttöä viestimisen välineenä.
Kanban-taulu sijaitsee työntekijöiden taukotilassa. Jokainen kenellä tarve jakaa työyksikköä koskevaa tietoa, kirjaa esitettävän asian taululle heti, kun saa tiedon asiasta.</td></tr>
<tr><td><u>Kokeilu tilanne:</u>

- Kokeilua tapahtuu jokaisessa vuorossa aina, kun vastaan tulee työyhteisön sisäisesti viestittäviä asioita.
- Kokeilu tapahtuu työntekijöiden taukotila, ns. alakerran kahvihuone
- Esimies tuo tarralappuja, muuten tarvikkeet valmiina kokeilutilassa. Ei muita kustannuksia.
- Kokeilu aloitetaan heti. Kokeilua tehdään kokoaikaisesti jokaisessa työvuorossa.
- Kokeilu kestää 2-viikkoa.</td><td><u>Kohderyhmä:</u>

- Kokeiluja suorittavat kaikki työyksikköön kuuluvat.
- Kokeiluille nimetty vastuuhenkilö työyksiköstä. Toisessa työpajassa nimetään toinen vastuuhenkilö työpariksi.
- Kokeilu vaatii työpanosta kaikilta, jokaisen työyksikköön kuuluvan on sitouduttava mukaan kokeiluun.</td><td><u>Kehitysryhmä:</u>

- Kokeilun toteuttamiseen osallistuu koko työyksikkö, myös varahenkilöt ja sijaiset.
- Jokainen vastuussa omasta työpanoksestaan.
- Vastuuhenkilö tekee ennakkojärjestelyt, muiden ei tarvitse valmistautua ennakkoon. Luettuaan tiedoteviestin kokeilusta, kaikki voivat osallistua kokeiluun.
- Ei kustannuksia työyksikölle.</td></tr>
<tr><td colspan="3"><u>Yhteenveto:</u>

- Olettamus, jota kokeilussa testataan, on:
Kanban-taulun kautta viestiessä viestit tavoittavat kaikki työyhteisössä.
Kanban-taulun kautta viestiessä viestit kulkevat ketterämmin ja varmemmin.
- Kokeiluun osallistuneet arvioivat itsenäisesti kokeilun aikaan saannoksia kirjallisen palautteen avulla 2-viikkoa kokeilun jälkeen.
- Palautteiden analysointi ja tuloksista tiedottaminen opinnäytetyön tekijöiden toimesta.
- Kokeilun palaute ja jatkokehitysideoiden esittely viimeisessä työpajassa.
- Opinnäytetyönraportti toimitetaan esimiehelle.
- Lopullinen vastuu kehittämistoiminnan juurruttamisesta jää työyksikölle ja esimiehelle.</td></tr>
</table>

Kuvio 16. Kokeilumalli-lomake (mukaillen Poskela 2018).

Työpajatyöskentelystä, työpajan järjestelyistä ja ohjaajien toiminnasta pyydettiin kirjallista palautetta työpajan päättyessä (liite 7). Osallistujat antoivat työpajalle kokonaisarvosanaksi 8-10. Lähes kaikki kokivat, että työpajan tavoite oli selkeä ja se saavutettiin, käytännön puitteet olivat hyvät, työpajaohjaajat hallitsivat toiminnan sisällön, työpaja antoi uusia ajatuksia työyhteisöviestintään ja työpajasta saatua tietoa voi hyödyntää työssä. Hieman yli puolet palauteen antajista koki työpajan keston sopivaksi toimintaan nähden ja työpajassa toteutuneen ajatusten vaihdon antoisaksi. Eniten hajontaa vastauksissa oli väittämän ”Sain hyödyllistä tietoa viestimiseen työyhteisössä” kohdalla, johon enemmistö oli valinnut väittämät ”Jokseenkin erimieltä” ja ””Jokseenkin samaa mieltä ja vain kaksi oli arvioinut saaneensa hyödyllistä tietoa viestimiseen. Työpajatyöskentelyn kautta viestinnän osaaminen koettiin laajentuneen jonkin verran. Avointa palautetta työpajasta saatiin: hyvää yhteistyötä, hyvä kokemus, hyvin organisoitu, antoi lisää oppia viestinnästä, viestintä parantuu, saadaan kehitettyä toimintaa ja uusi idea taloon, käyty läpi työyhteisön käytänteitä. Lisäksi toiveina oli saada koko henkilökunta yhtä aikaa paikalle työpajaan ja työpajoihin enemmän teoriaa. Kokemukset itse kokeilusta kartoitettiin palautekyselyllä kokeilussa mukana olleelta henkilöstöltä kokeilujen päätyttyä lokakuun 2018 loppupuolella. Tulevasta palautekyselystä annettiin informaatio työpaja 2:n lopussa.

8.3 Työpaja 3: kehittämistoiminnan jatkokehittäminen

Työpaja 3 aloitettiin kuten työpaja 2 (aikataulu liite 5). Työpajan alussa esittäydyttiin, kerrattiin opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite, hyvät tieteellisen toiminnan periaatteet, lupakäytänteet ja salassapitovelvollisuus. Työpajaan osallistuvia pyydettiin allekirjoittamaan suostumuslomake kuten aiemmissa työpajoissa oli toimittu. Tämän jälkeen esitettiin teoreettista tietoa Power Point -esityksenä (liite 8). Osallistavana menetelmänä käytetyllä Me-We-Us-työskentelymallilla saadaan kaikki ryhmässä mukana olevat osallistumaan ja hiljaistenkin ääni kuuluville, hallitaan ryhmädynamiikkaa ja ajankäyttöä, sekä luodaan suuriakin määriä uusia vaihtoehtoja (Kantojärvi 2017). Ryhmätyöskentely toteutettiin omakohtaisena pohdintana, parityöskentelynä ja lopuksi yhteisenä keskusteluna.

Me-We-Us-mallin mukaisesti työpajan ryhmätyöskentely aloitettiin hiljaisella yksilötyöskentelyllä, jota varten osallistujille jaettiin tyhjät paperit. Työpajaan osallistujat kirjasivat ensin omakohtaisia kokemuksia (Me) työyhteisössä tehdystä kokeilusta eli jokainen keräsi paperille kokeilun plussat ja miinukset. Omakohtaisissa kokemuksissa esille nostettiin positiivisessa mielessä taulun selkeys viestintävälineenä. Taululla mahdollistetaan yhteisten asioiden saaminen selkeästi esillä ja tiedon kulkeminen koko taloon. Taulu ollut hyvä väline esimiehelle viestittämisessä esimerkiksi yhteisistä koulutuksista. Huonosti toteutuvana kuvailtiin taulun sijoituspaikkaa yhteiseen taukotilaan (yhden tiimin kahvihuone neljästä tiimistä). Epäilystä herätti sitoutuminen taulun säännölliseen käyttöön viestintävälineenä sekä taulun viestien päivittäminen. Taulua ei koettu akuuttien asioiden viestintävälineeksi, sillä tieto ei kulje tarpeeksi nopeasti. Viestitulva on liian suuri eri kanavissa ja käytössä on liian monta taulua tietoineen.

Työskentelyä jatkettiin parityöskentelynä (We). Parit keskustelivat yksilökohtaisista huomioista eli plussista ja miinuksista. Paperille kirjattiin tärkeimmiksi nousseita huomioita kerätyistä vastauksista. Kaikki parit esittelivät omat esiin nousseet huomionsa koko ryhmälle: yläkerran tiimien toivottiin huolehtivan, että alakerran taukotilassa oleva viestinnässä käytettävä taulu pidettäisiin ajan tasalla kiireestä huolimatta ja sen kautta viestittäisiin vain kaikille yhteisesti kuuluvia asioita. Kaikkien tavoitettavissa olevaan tauluun kirjataan asiat selkeästi ja jokaisen toivottiin käyvän taululla säännöllisesti. Viestittämisessä tulisi kiinnittää huomiota kaikille yhteisesti kuuluvien asioiden viestittämiseen. Tiimien käytössä olevaa Kanban taulua esitettiin käytettäväksi myös viestintään. Yksilö (me), pari (we) ja ryhmäkeskustelun (us) vastaukset koottuna taulukkoon (kuvio 17).

ME (plussat)	**WE**
esimiehen kirjaukset taululle kaikille viesti -> lappu tiimien kanban tauluun???? kaikki pysyy ”kartalla” mittauksista ja tapahtumista selkeä tieto kaikille esim. ripuli, influenssa kaikkien tavoitettavissa, näkyvillä yhteiset asiat selkeästi esillä selkeys (tiimit tietoisia muiden tiimien asioista) tieto kulkee koko taloon	yläkerta huolehtii, että taulu ajan tasalla kiireessä juokseminen, lapun vieminen unohtuu taulu ei tavoita yläkertaa sitoudutaanko post op laput omalle kanban taululle-viesti tavoittaa paremmin taulu toimii, jos viestitetään asioita, jotka kuuluvat kaikille jokainen käy taululla epäselvyys mitä tauluun kirjoitetaan kaikkien tavoitettavissa, näkyvillä yhteiset asiat selkeästi esillä ulkopuoliset vierailijat missä ovat milloinkin selkeys, tiimit kartalla muiden tiimien asioista
ME (miinukset)	
kaikki eivät käy yhteisessä taukotilassa onko niitä asioita, joita pitää koko talolle jakaa? tieto ei kulje perille – kaikki ei käy katsomassa ei akuuttien asioiden viestintäväline viestit jäävät helposti roikkumaan-taulun päivitys! kaikki ei käy taukotilassa sitoudutaanko? taulu ei tavoita yläkertaa kun kiire, ei aikaa juosta yläkerrasta alakertaan vie aikaa lukea viestilappuja eri paikoista liian monen taulun käyttö eri tauluissa eri asiat yläkerran asiat alakertaan taululle – yhdessä kokoontuminen	

US

- ➔ **sitoutuminen**
- ➔ **Kanban taulun käyttö**
- ➔ **yhtenäiset käytänteet**

Kuvio 17. Me-We-Us työskentelyssä saadut vastaukset.

Viimeisessä vaiheessa yhdessä keskustellen (Us) esille nostettiin henkilökohtainen sitoutuminen viestintään tiimien, kerrosten ja esimiehen välillä, Kanban taulun käyttö viestintävälineenä ja selvät kirjaamisen yhtenäiset käytänteet. Yhdessä käydyn keskustelun pohjalta kokeiltavaksi ideaksi muodostui esimiehen ja työyhteisön välinen viestimisen taulu (kuvio 18). Taulu sijoitetaan esimiehen huoneen seinälle kaikkien tiimien käyttöön. Kun työntekijä havaitsee asian, joka tulisi saattaa esimiehen ja hänen kauttansa tarvittaessa koko henkilöstön tietouteen, työntekijä kirjoittaa viestittävän asian lapulle. Lappu kiinnitetään siihen osioon mistä tiimistä viestintuoja on tai mitä tiimiä viesti eritoten koskettaa. Esimies seuraa aktiivisesti taululle ilmestyviä viestilappuja. Esimiehen reagoitua viestiin, hän voi poistaa viestilapun, jos viestittävä asia on tehty tarpeettomaksi tai hän voi kirjoittaa palautteen viestilappuun eli tehdä näkyväksi, mihin toimenpiteisiin viestittävän asian suhteen on ryhdytty.

- tähän ruutuun tulee Tiimi 1:ltä välittyvät viestit, joita halutaan esimiehelle tiedottaa - ja esimiehen viestit Tiimi 1:lle **TIIMI 1**	- tähän ruutuun tulee Tiimi 2:lta välittyvät viestit, joita halutaan esimiehelle tiedottaa - ja esimiehen viestit Tiimi 2:lle **TIIMI 2**
TIIMI 3 - tähän ruutuun on merkitty Tiimi 3:lta tulevat viestit, joita halutaan esimiehelle tiedottaa - ja esimiehen viestit Tiimi 3:lle	**TIIMI 4** - tähän ruutuun on merkitty Tiimi 4:ltä tulevat viestit, joita halutaan esimiehelle tiedottaa - ja esimiehen viestit Tiimi 4:lle

Kuvio 18. Esimiehen ja työyhteisön välinen viestimistaulu.

Työpajasta pyydettiin kirjallinen palaute, jonka osallistujat antoivat ennen työpajasta poistumista. Työpajasta kerätyn palautteen mukaan kokonaisarvosana työpajalle oli 9-10. Yli puolet kokivat työpajan tavoitteen selkeäksi ja työpajan keston sopivaksi. Kaikki palautteen antaneet kokivat työpajaohjaajien hallinneen toiminnan sisällön, käytännön puitteet hyväksi ja työpajassa tapahtuneen ajatusten vaihdon antoisaksi. Puolet vastaajista kokivat saaneen uusia ajatuksia

työyhteisöviestintään ja saavuttaneen työpajalle asetut tavoitteet. Lähes kaikki kokivat olevansa jokseenkin samaa mieltä seuraavista väittämistä: ”Sain työpajatyöskentelyn kautta laajennettua osaamistani viestinnässä”, ”Sain hyödyllistä tietoa viestimiseen työyhteisössä” ja ”Voin hyödyntää työpajasta saamaani tietoa työssäni”. Vain yksi henkilö oli kokenut, että työpajatyöskentely ei laajentanut millään tavoin viestinnän osaamista. Avoimina palautteina oli kirjattu: ”avoimuus ja rehellisyys huokuu, jolloin on helppo puhua ja tulee hyviä näkökulmia esille”. Ruusuja oli haluttu antaa kehittävästä keskustelusta ja kommentoitu: ”mukavaa kehittämistä”, ”sai uutta tietoa”, ”taukotilan taulun tarkoitus tuli selville työpajan aikana”. Ennen työpajan päättämistä osallistujille tiedotettiin tulevasta kokeilujen palautteen keräämisestä lokakuun 2018 lopussa.

Työpajassa 3 keskustelu eteni rauhallisesti ja vuoropuhelua oli paljon. Jokainen ryhmäläinen kuunteli toinen toisiansa ja keskustelu oli pohtivaa. Tulevasta kokeilusta sopiminen tapahtui ryhmässä hyvin nopeasti ja selkeästi. Uutta kehittämistoimintaa päätettiin kokeilla kahden viikon ajan, jonka jälkeen kokeilu arvioitaisiin. Kokeilulle nimettiin vastuuhenkilö työyhteisöstä, joka toimisi työparina aiemman kokeilun vastuuhenkilön kanssa.

8.4 Työpaja 4: toiminnan päättäminen

Työpaja 4:n tapaaminen oli prosessin viimeinen, eli sen teemana oli päättää kehittämistoiminta kohdetyöyhteisön kanssa ja vahvistaa kokeilevan kehittämisen kulttuuria työyhteisössä. Viimeiseen työpajaan osallistui esimiehen lisäksi viisi hoitohenkilökuntaan kuuluvaa, joista osa oli osallistunut myös aiempaan työpajaan. Työpajan alussa kävimme keskustellen läpi työpajaa koskevat yleiset säännöt, aikataulun (liite 9) ja työpajan sisällön.

Työpaja aloitettiin työyhteisön toiveesta lyhyellä PowerPoint-esityksellä käsitellen työyhteisön sisäistä viestintää (liite 10). Aiheena esityksessä olivat, mitä on työyhteisön sisäinen viestintä, kolmen k:n systeemi viestintähäiriöiden vähentämiseksi sekä tavoitteita ja keinoja sisäisen viestinnän tehostamiseksi. Tämän jälkeen käytiin keskustelua työyhteisössä toteutuneista viestinnän kokeiluista, pohdittiin mitä ajatuksia herää tässä vaiheessa kokeiluja (esimerkiksi mikä oli

itselle toimivaa kokeilussa, mitä haluaisi muuttaa, mitä haluaisi jatkossa kokeilla aiheeseen liittyen). Muutaman minuutin kestävän itsenäisen hiljaisen ideoinnin jälkeen keskustelu laajennettiin parin kanssa tehtäväksi. Lopuksi ideat jaettiin koko ryhmän kesken keskustellen. Näin vielä mahdolliset uudet ideat tulivat kaikkien tietoon ja jokainen sai poimia sieltä itselleen sopivia työmenetelmiä.

Keskustelusta poimittiin merkittävimpiä työyhteisön sisäisen viestinnän pelisääntöjä, joiden avulla työyhteisö koki tehostavan ja parantavan oman yksikön sisäistä viestintää. Ajatukset työyhteisön sisäisen viestinnän vahvistamiseksi esimiehen ja työyhteisön välillä kirjattiin Työpajassa. Työpajan jälkeen opinnäytetyön tekijät kirjoittivat työyhteisön viestinnän pelisäännöt niin sanotusti ”huoneen tauluksi” (liite 11), joka lähetetiin sähköisenä tiedostona yksikön esimiehelle. Esimiehen kanssa sovittiin, että hän vastaa yksikössä tiedoston jakelusta ja käsittelee aihetta seuraavan osastotunnin aikana.

8.5 Palaute viestinnän kehittämisestä

Viimeisen työpajan jälkeen ei pyydetty erillistä palautetta yksittäisestä työpajasta. Kokonaisprosessista ja työpajaa ohjanneiden toiminnasta pyydettiin sähköistä palautetta Webropol-kyselyn kautta. Palautteen rungon muodostamisessa käytettiin mukaillen Peberdy ym. (2005, 12) tuottamaa ”Max Peberdy kolme universaalia kysymystä” -arviointimallia. Palautteen avulla pyrittiin selvittämään hankkeen onnistumista vastaamaan kehitettävään ongelmaan ja arvioimaan kehittämistoiminnan vaikuttavuutta. Lisäksi haluttiin varmistaa, onko toiminta vastannut kehittämistoiminnan perusideologiaa, eli onko kehittämistoiminta koettu käyttökelpoiseksi kohdetyöyhteisössä.

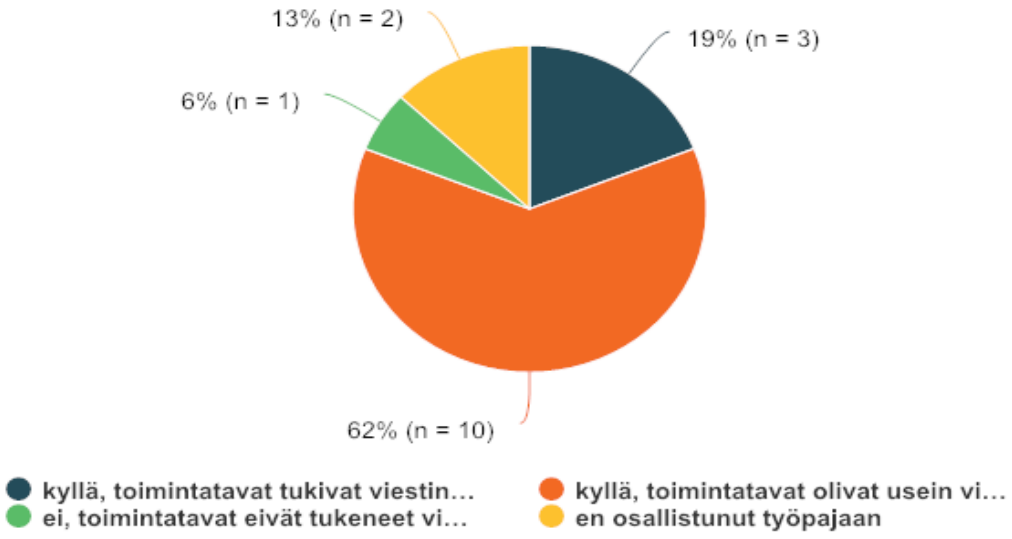
Ennen sähköisen kyselylomakkeen julkaisua, kysely testattiin ammattikorkeakouluopiskelijoilla opinnäytetyön pienryhmäohjauksessa. Esitestauksessa saadun palautteen kautta lomakkeeseen tehtiin pieniä muutoksia. Tämän jälkeen linkki kyselyyn lähetetiin sähköpostilla työyhteisöön 30 henkilölle käyttäen samaa jakelulistaa kuin kokeilusta tiedottamisessa oli käytetty. Vastausaikaa annettiin viikko. Neljäntenä vastauspäivänä lähetettiin muistutusviesti vastaami-

sesta kaikille siihen mennessä kyselyyn vastaamattomille. Muistutusviestin jälkeen vastauksia tuli 9. Kyselyn sulkeuduttua vastauksia oli saatu yhteensä 16.

Kyselyyn vastanneista kaksi kolmasosaa oli osallistunut johonkin viestinnän työpajoista. Lähes saman verran vastaajista oli osallistunut viestinnän kokeiluihin. Kaikki alkukartoitukseen osallistuneista vastaajista kokivat alkukartoituksesta saadun tiedon lisänneen ymmärrystä työyhteisön sisäisen viestinnän toimivuudesta. Kehittämistoiminnan tavoitteet loivat hajontaa vastauksissa. Kaksi kolmasosaa vastaajista koki tavoitteet melko selkeiksi. Osa vastaajista koki tavoitteet jopa hyvin selkeiksi koko prosessin ajan (12 %), ja osa vastaajista eivät olleet lainkaan tietoisia kehittämistoiminnan tavoitteista (19 %). Arvioitaessa kehittämistoiminnan kautta saatua tietoa työyhteisöviestintään, suurin osa vastaajista oli yhtä mielisiä. Neljä viidestä koki saaneensa vähänlaisesti tietoa työyhteisössä tapahtuvaan viestintään. Kaksi 16:sta vastaajasta koki saaneensa paljon tietoa ja yksi vastaaja koki, ettei saanut hyödyllistä tietoa lainkaan.

Työpajoissa käytetyt toimintatavat koettiin usein viestintää tukeviksi (kuvio 19). Vastaajien joukossa oli muutamia, jotka kokivat toimintatapojen olleen kokoaikaisesti viestintää tukevia. Lisäksi yksi vastaaja koki, että toimintatavat eivät tukeneet viestintää.

N= 16

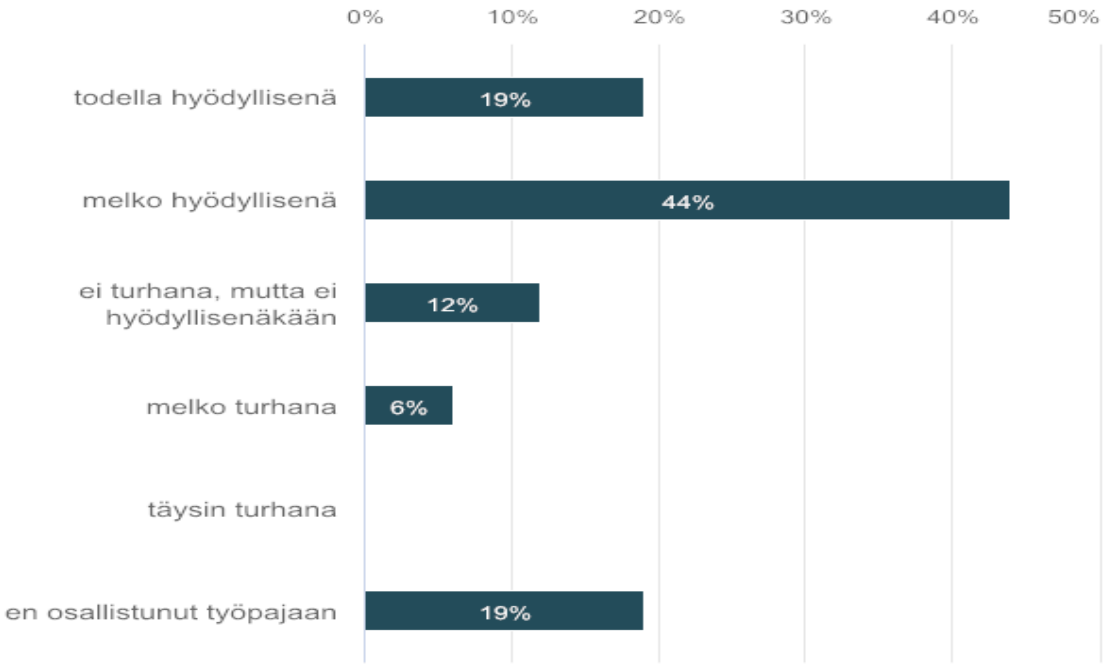


Kuvio 19. Kokemus työpajojen työskentelytavoista viestinnän tukemisessa.

Lähes kaikki kyselyyn vastanneista haluaisivat jatkossa osallistua työyhteisön sisäisen viestinnän kehittämiseen. Työpajoihin osallistuneista vastaajista lähes kaikki olivat yhtä mieltä, että työpajojen työskentelytavat ja viestinnän kokeilut lisäsivät halukkuutta käyttää KoKe-toimintamalleja myös tulevaisuudessa. Lisäksi kyselyn kautta saatiin yksi avoin kommentti: ”*Työyhteisön sisäisen viestinnän kehittämistä lisää, tulisi tarpeeseen.*”

Kokemus viestinnän tehostamiseen liittyvien työpajojen hyödyllisyydestä oli eriävä (kuvio 20). Todella hyödyllisenä koki 19 % vastaajista, melko hyödyllisenä 44 %, ei turhana mutta ei hyödyllisenäkään 12 % ja melko turhana 6 %. Täysin turhaksi ei kokenut kukaan vastaajista, 19 % vastaajista oli valinnut kysymykseen vastausvaihtoehdon ”en osallistunut työpajaan”.

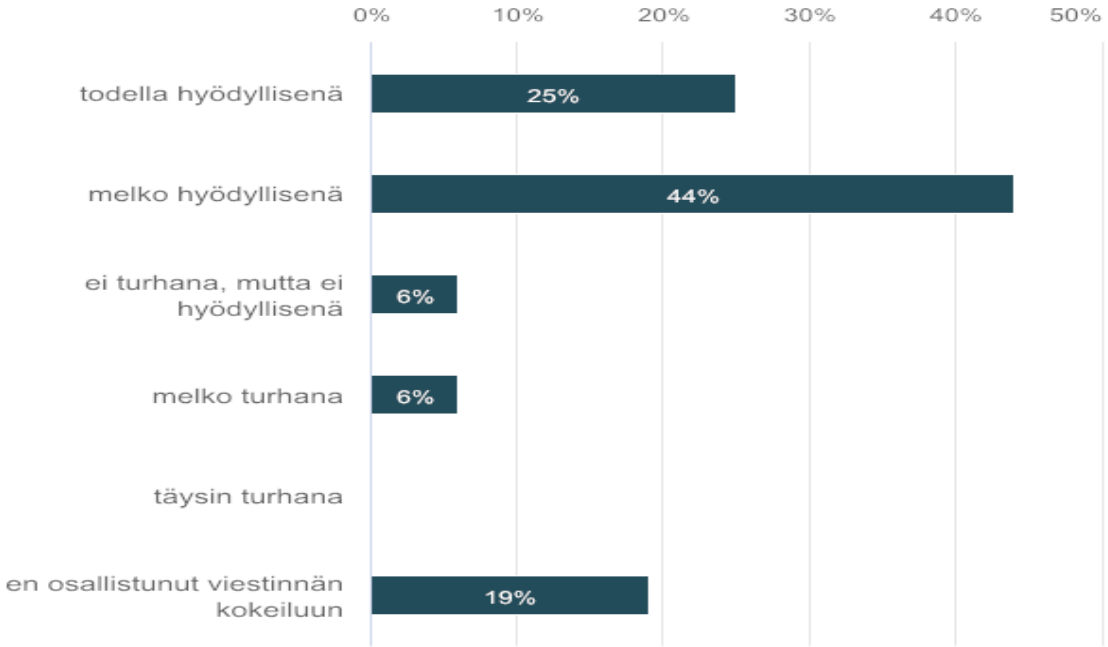
N= 16



Kuvio 20. Kokemukset viestinnän tehostamiseen liittyvistä työpajoista.

Viestinnän tehostamiseen liittyvät kokeilut koettiin lähes samoin, kuin työpajojen hyödyllisyys (kuvio 21). Ainoa ero edellisiin vastausprosentteihin oli todella hyödylliseksi koetun määrän vahvistuminen ja ei turhana mutta ei hyödyllisenäkään vastaajien määrän väheneminen.

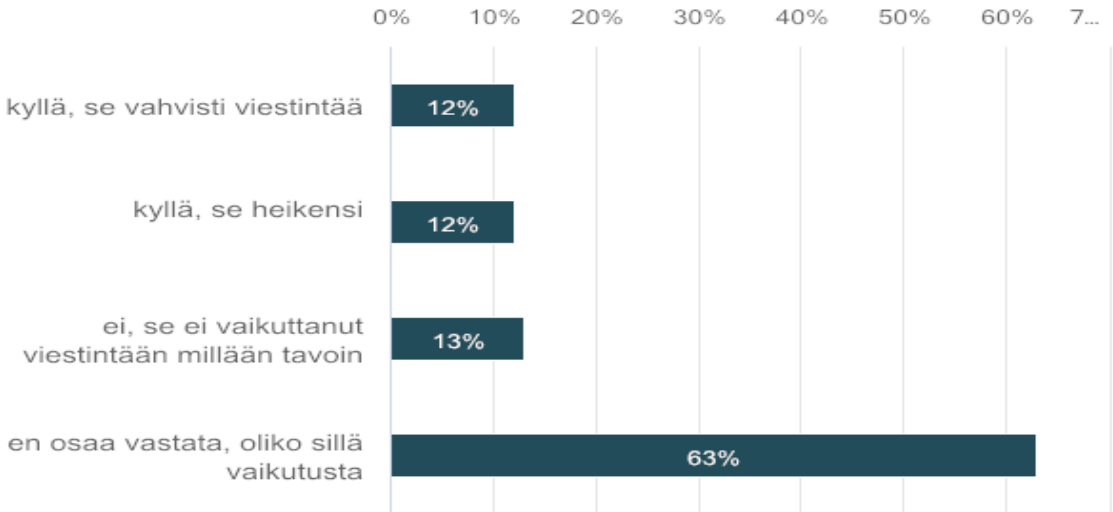
N= 16



Kuvio 21. Kokemukset viestinnän tehostamiseen liittyvistä kokeiluista.

Arvioidessa työpajojen vaikutusta työyhteisön sisäiseen viestintään, suurin osa vastaajista ei osannut sanoa, oliko työpajoilla vaikutusta (kuvio 22). Yksittäisiä kokemuksia oli vaikuttavuuden puolesta: työyhteisön sisäistä viestintää vahvistavaa sekä heikentävää. Lisäksi koettiin, ettei vaikutusta tapahtunut lainkaan.

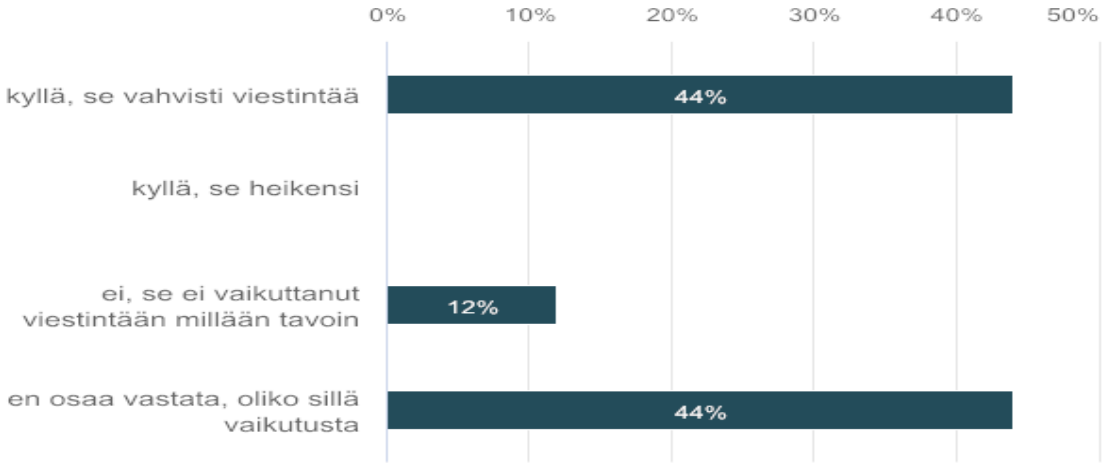
N= 16



Kuvio 22. Työpajojen vaikutus työyhteisön sisäiseen viestintään.

Viestinnän kokeilut puolestaan koettiin enemmän vahvistaneen työyhteisön sisäistä viestintää, kuin työpajat (kuvio 23). Kuitenkin edelleen vastaajien joukossa oli paljon henkilöitä, jotka eivät osanneet arvioida, oliko kokeilulla vaikutusta viestintään. Vähemmistö vastaajista (12 %) oli kokenut, että kokeilut eivät vaikuttaneet millään tavoin.

N= 16



Kuvio 23. Viestinnän kokeilujen vaikutus työyhteisön sisäiseen viestintään.

9 Pohdinta

Opinnäytetyön aihe nousi työyhteisön omista tarpeista sisäisen viestinnän sujuvoittamiseksi esimiehen ja alaisten välillä. Alkukartoituksella selvitettiin työyhteisön kokemuksia sisäisen viestinnän nykytilasta ja työpajatyöskentelyn tuotoksena käynnistettiin kokeiluja sisäisen viestinnän tehostamiseksi. Valituilla toimintamalleilla pyrittiin vahvistamaan kokeilevan kehittämisen kulttuuria kohdetyöyhteisössä mukaillen Hassi, Paju & Maila (2015, 25, 28, 192) kokeilevan kehittämisen periaatteita. Alkukartoituksesta nousseet teemat sisäinen tiedonkulku työyhteisössä sekä yhteiset ja selkeät käytänteet johdattivat kehittämistoimintaa koko prosessin ajan.

Aluksi opinnäytetyössä painottui johtamisnäkökulmana vuorovaikutusjohtaminen, jonka opinnäytetyön tekijät kokivat olevan vahvasti sidoksissa sisäiseen

viestintään teoreettisen viitekehyksen perusteella. Työyhteisön kanssa tuotetut kehittämistehtävät vaikuttivat johtamisnäkökulman vaihtamiseen kesken opinnäytetyöprosessin. Alkukartoituksessa kerätyn tiedon mukaan suullinen ja kirjallinen tiedonjako koettiin tärkeimpinä viestimisen keinoina työyhteisössä. Työpajoissa työyhteisön ideoimat kokeilut olivat visuaalisia: Kanban-taulu, viestilaput ja ”huoneen taulu” (liite 11). Kokeilujen aikana haluttiin seurata ja havainnoida työyhteisöstä nousseita viestejä ja johtamisnäkökulman huomattiin painottuvan enemmän visuaalisuuteen kuin vuorovaikutukseen. Johtamista alettiin käsittelemään kehittämistehtävän kannalta merkitykselliseksi nousseen visuaalisen johtamisen avulla eikä vuorovaikutusjohtamiseen peilaten, vaikka se oli alun perin näkökulmana opinnäytetyön hyväksytyssä suunnitelmassa. Johtamisnäkökulman vaihtaminen kesken prosessin oli merkittävä päätös työn etenemisessä ja loi ennakolta odottamattoman haasteen tietoperustan keräämiseen ja raportin kirjoittamiseen. Johtamisnäkökulman vaihtaminen kesken prosessia vaikutti lievästi aikataulullisesti työn etenemiseen, mutta samalla laajensi opinnäytetyön tekijöiden käsitystä johtamisnäkökulmista.

9.1 Opinnäytetyön tulosten tarkastelua

Tämän kehittämistehtävän tuloksien vaikuttavuutta arvioitiin peilaten aikaan saatuja tuotoksia Heikkilä ym:n (2008, 109-110) esittämiin kehittämistyön vaatimuksiin, joiden mukaan kehittämistyöltä odotetaan sen tuloksena syntyvän uutta tietoa tai uusia tuotoksia. Tuotos voi olla aineellinen tai aineeton, sen tulee olla käytännönläheinen ja tarpeellinen. Sitä pitää pystyä arvioimaan ja hyödyntämään. Ratkaisut kehittämistehtävän tavoitteisiin tulee olla alakohtaisesti kiinnostavat ja ajankohtaiset. Kehittämistehtävän tuottaman tiedon tulee olla käytettävissä ja sovellettavissa uusiin toimintayhteyksiin.

Kehittämistehtävän aihe tuli työyhteisön lähiesimieheltä ja se oli ajankohtainen kehittämistehtävän kohteelle. Työpajatyöskentelyssä saatiin tuotettua uusia ideoita, joita työyhteisössä päästiin heti kokeilemaan käytännönläheisesti. Kokeilut synnyttivät työelämän havaintoihin perustuvaa tietoa ja uusia kokeiluja. Myös epäonnistuneesta kokeilusta saatiin poimittua uusia ideoita jatkokehitystä

varten. Työpajat ja työyhteisön toiminta tukeutui laaja-alaisesti kokeilevan kehittämisen ideologiaan.

Työyhteisön alkukartoituksessa kaivattiin muutosta tiedon jakamiseen, viestimisen toimintatapojen yhtenäistämiseen ja niihin sitoutumiseen. Alkukartoituksessa nousi esiin, että kirjallista tietoa jaettiin monilla kanavilla; viestivihko, Kanban-taulu, muistiot, kalenteri, liimalaput sekä sähköiset viestintäkanavat esimerkiksi sähköposti, Intra ja tietokoneella olevat ohjeet. Kehittämistehtävä vastasi työyhteisöltä nousseisiin haasteisiin. Ratkaisujen ja kokeilujen syntyminen työyhteisössä vahvistaa toiminnan käytettävyyttä kohteessa ja siten tukee toiminnan juurruttamista. Työpajoissa yhdessä työskentelemällä pyrittiin yhdistämään viestimisen reittejä, luomaan selkeät käytänteet viestimiseen ja sitouttamaan koko työyhteisöä sisäiseen viestintään. Työyhteisön sisäisen viestinnän tehostamiseen työpajojen tuottamista tuotoksista koettiin kolmannen työpajan kokeilun (esimiehen ja työyhteisön välinen viestimistaulu) olevan työyhteisöön hyvin sovellettavissa. Viestimistaulu jäi työyhteisön käyttöön eli se oli hyvin hyödynnettävissä työyhteisössä. Toisen työpajan kokeiltava tuotos (tiimien välinen viestinnän taulu) ei jäänyt työyhteisön käyttöön kehittämistoiminnan päätyttyä. Työyhteisö koki sen käytön olleen liian suppeaa ja henkilöstö ei sitoutunut riittävästi taulun käyttöön. Viestinnän taulun sijainti oli väärä, se ei tavoittanut kaikkia kokeiluun osallistuneita ja tiedonkulku taulun avulla koettiin liian hitaaksi. Taulun lisäksi tarvittiin kokoaikaisesti käyttöön muita viestimiskanavia ja taulun merkitys väheni. Viimeisen työpajan tuotoksena valmistui työyhteisön kokoamat sisäisen viestinnän pelisäännöt eli kirjalliseen muotoon tuotettu ”huoneen taulu”. ”Huoneen taulun” jatkojalostaminen, käyttöönotto sekä juurruttaminen jäi esimiehen vastuulle. Tämän vuoksi sen vaikuttavuutta ei opinnäytetyössä ole arvioitu.

Visuaalisen johtamisen merkitys kehittämistehtävän tuotoksissa oli merkittävä. Alkukartoituksessa nousi esille, että työyhteisössä koettiin tiedottamisessa olevan puutteita, kun suullisesti sovitut asiat eivät tavoittaneet kaikkia ja se aiheutti sekaannusta. Yhteisistä toimintatavoista haluttiin sopia tarkemmin ja toivottiin sitoutuneisuutta yhteisiin asioihin. Tästä syntyi ”huoneen taulu” vahvistamaan yhtenäisiä linjoja ja sitouttamista. Toisessa työpajassa nousi vahvasti esille työyhteisön kokemus kirjallisen raportoinnin tärkeydestä ja halu kokeilla Kanban-

taulua viestintävälineenä. Kanban-tyylinen viestimisen taulu tarvitsee tehokkaaseen käyttöönottoon Grabanin (2016, 134-145) esittelemää 5-S-metodin käyttöä, jota suositellaan myös kohdetyöyhteisössä huomioitavan. Viestimistaulua tulee läpikäydä ja siivota säännöllisesti, jolloin turha tieto poistetaan välittömästi, kun kyseistä tietoa ei enää käytetä. Siivouksen vastuuttaminen ja inventointien suorittaminen tulee ennakolta suunnitella. Varastoinnin periaatteista lainaten, toistuvasti käytössä olevat tiedotettavat asiat tulee olla helpoiten tavoitettavissa eli näkyvimmin esillä. Tärkeimmät tiedotteet sijoitetaan ergonomiselle korkeudelle varmistaen viestien huomiointi. Harvemmin käytetyille tiedotteille tulisi varata erillinen oma paikkansa, etteivät ne vie huomiota akuuteilta viestittäviltä asioilta. Tiedotteiden arkistointi tulisi suorittaa selkeästi nimikoiden ja harkitulla asettelulla. Näin lisätään tiedon nopeaa löytyvyyttä ja käytettävyyttä.

Kehittämistehtävän tuloksia tarkasteltaessa pohdittiin kehittämistoimintaa ohjanneiden henkilöiden (opinnäytetyön tekijöiden) ja kohdetyöyhteisön keskinäistä vuorovaikutusta sekä kehittämistoimintaa ohjanneiden henkilöiden ryhmänohjaus taitoja. Näillä tekijöillä voi olla vaikutusta kehittämistoiminnan vaikuttavuuteen. Kokemukset työpajatyöskentelystä voivat vaikuttaa siihen, minkä tasoisesti kehittämistoimintaa viedään käytännön kokeiluihin, esimerkiksi innostuuko kohdetyöyhteisö toteuttamaan kokeiluja kokoaikaisesti vai tekevätkö he niitä vain satunnaisesti, jolloin toiminnan vaikuttavuus voi jäädä huomaamattomammaksi. Kirjallisten palautteiden mukaan työpajojen ohjaajat hallitsivat hyvin aihesisällön. Vuorovaikutus työpajoissa koettiin hyväksi ja innostavaksi. Avointa keskustelua käytiin paljon ja jokainen paikallaolija sai puheenvuoron. Työpajoja ohjanneiden intuitio toiminnan käynnistämisestä oli, että työyhteisö tuotti paljon ideoita ja oli innokas aloittamaan kokeiluja. Kehittämistoimintojen edetessä into tuottaa ja osallistua kokeiluihin hälveni hieman. Työyhteisöstä välittyi väsymyksen tunnetta, joka mahdollisesti vaikutti kokeiluihin sitoutuneisuuteen.

9.2 Kokonaisprosessin arviointi

Kuten Seppänen-Järvelä & Karjalainen (2006, 18) ovat todenneet kehittämistoiminnan arvioinnissa ei välttämättä voida käyttää mitään varsinaista menetelmää. Toimintaa ohjaa pyrkimys kehittää tavoitteellisesti ja menetelmiä käyte-

tään toimintaympäristöön soveltaen. Siksi kehittämisprosessia on sopiva tarkastella itse varsinaisen toiminnan arvioimisen avulla. Toiminnan arvioimisessa on hyödynnetty työpajatapaamisissa kerättyjä palautteita kehittämistyötä ohjaavien henkilöiden toiminnasta sekä sähköisesti toteutettua palautetta kokonaisprosessista. Itsearviointia tehtiin koko opinnäytetyöprosessin ajan oppimispäiväkirjan muodossa. Lisäksi säännöllisenä toteutuneiden työparitapaamisten aikana tehtiin suullista reflektointia kehittämistyön etenemisestä ja toiminnan arviointia.

Kehittämistoiminnan päätyttyä kokonaisprosessia tarkasteltiin Heikkilä ym:n (2008, 110) mukaisesti. Kehittämistoiminnan kautta saatuja tuloksia peilattiin kehittämistoiminnalle asetettuihin tehtäviin ja arvioitiin niiden suhdetta kokonaisprosessiin. Pohdimme myös aineistonkeruumenetelmien käyttöä ja aineiston analysointia, sekä teimme itsearviointia tulosten esittämisestä ja raportoinnista koko prosessin ajan. Alkukartoituksen kautta saatiin käsitys työyhteisön kokemuksesta sisäisen viestinnän tämän hetkisestä tilasta ja toiveista viestinnän kehittämisen suhteen. Työyhteisö koki alkukartoituksen antaneen lisää ymmärrystä sisäisen viestinnän toimivuudesta. Varsinaisen kehittämistoiminnan kautta koettiin saadun vähänlaisesti hyödyllistä tietoa työyhteisössä tapahtuvaan viestintään. Työpajoille asetetut ennakkotavoitteet varmistivat, että kehittämistoiminta etenisi tarkoituksenmukaisesti. Kirjallisena kyselynä toteutettu palaute viestinnän kehittämisestä vahvisti olettamusta, että kehittämistoiminta oli vastannut sille asetettuihin tehtäviin. Työpajoissa käytetyt toiminnot ja ohjaus koettiin vahvistavan halukkuutta käyttää kokeilevan kehittämisen ideologiaa jatkossakin. Työpajojen toimintatavat koettiin viestintää tukeviksi, mutta työpajojen vaikutusta työyhteisön viestintään ei osattu arvioida. Palautteen mukaisesti viestinnän kokeilut koettiin vahvistaneen työyhteisön sisäistä viestintää, joka vastaa kiitettävästi kehittämistoiminnan tavoitteeseen.

Koska kokeileva kehittäminen oli tiivis osa opinnäytetyötä alusta alkaen, haluttiin kokonaisprosessia ja työpajatyöskentelyä tarkastella ja tuloksia arvioida hyödyntäen kokeilevan kehittämisen toimintamalleja. Kokeilevassa kehittämisessä pyrkimys on ketterästi toteutettaviin toimintoihin ja niin myös arviointi toteutettiin nopeaa ja tehokasta työmenetelmää käyttäen. Arvioinnin apuvälineenä

käytettiin Poskelan (2018) esittelemää lomakepohjaa (kuvio 23), jota muokattiin tähän opinnäytetyöhön soveltuvaksi.

KEHITTÄMISTEHTÄVÄN NIMI:___TIETO KAIKILLE___

Mitä opimme kehittämistehtävästä?
- ennakoimattomat tilanteiden muutokset haastavia ja jännittäviä, mutta opettaneet ja vahvistaneet ryhmänohjaus- ja johtamistaitoja -> työpaja toiminnan suunnittelu, organisointi ja toteutus olleet antoisin osa kehittämistehtävää
- kehittämistoiminnalle varattu aika vahvistaisi mukana olevien sitoutumista
- ei päällekkäisyyksiä kehittämistoiminnoissa, kuormittaa mukana olijoita ja vaikuttaa tuloksiin ja sitoutumiseen

Mitkä asiat tukivat oletuksia?
- ennakolta työpajaan hyvin valmistautuminen auttaa ohjaustilanteessa ja muutoksissa, ajankäytön hallinnassa
- työyhteisöstä noussut kehittämistehtävän aihe vahvistaa muutoshalukkuutta
- oikein valitut menetelmät tukevat kehittämistoimintaa
- esimiehen aito sitoutuminen vahvistaa kehittämistoimintaa

Mitkä asiat olivat oletuksia vastaan?
- osallistujaryhmä aktiivisempi kuin oletettu
- osallistujaryhmä pienempi kuin toivottu
- osallistava toiminta muuttaa aiemmin suunniteltua aikataulua ja ohjelmaa

Mitä yllättäviä/uusia asioita kokeilussa nousi esiin?
- työyhteisössä paljon innovatiivisuutta, jota hyödyntää
- tarkka suunnitelma työpajasta ja toiminnoista ei aina ole se mitä kohde tarvitsee tai mistä kohde hyötyy
- kohteessa odotettiin valmiita vastauksia, valituilla menetelmillä saatiin ryhmä aktivoitumaan ja löytämään vastaukset itse

Huomiot jatkokehitykseen tämän kokeilun pohjalta?
- viestinnän kehittämiselle tarve
- yksikön toiminnan kehittämiseen mukaan suurempi joukko henkilöstöä
- lisäkoulutusta myös esimiehille
- palautetta työyhteisöltä pidemmällä aikavälillä kokeiluista

Kuvio 23. Kehittämistehtävän arviointilomake (mukaillen Poskela 2018).

Kehittämistyön päätyttyä pohdittiin, kuinka hyvin kehittämistehtävässä käytetyt menetelmät toimivat käytännön kokeiluissa. Pohdittiin, kuinka menetelmät valikoituivat ja saatiinko niiden avulla ratkaistua kehittämistoiminnan käynnistäneet

käytännön ongelmat. Arvioitiin, saavutettiinko menetelmien avulla asetetut tavoitteet, eli oliko käytetyt menetelmät sopivia tukemaan toimintoja vai olisiko mahdollisesti muilla menetelmillä saavutettu tavoitteet paremmin. Lisäksi kehittämismenetelmän tarkoituksenmukaisuutta arvioitiin Seppänen-Järvelän (2006, 23) mukaisesti, jossa painotetaan, kuinka vahvasti käytetty kehittämismenetelmä liittyy käytäntösuhteeseen ja onko se ollut tarkoituksenmukainen kehittämistehtävästä nostettuihin kriteereihin nähden.

Kehittämistehtävän menetelmällisiä valintoja tarkasteltiin Heikkilän ym:n (2008, 110) antamiin ohjeisiin perustuen. Kehittämistoiminnasta vastaavien tulee pystyä perustelemaan valitsemansa lähestymistavan yhteys tutkittaviin ja kehitettävään kohteeseen sekä osoittamaan selkeästi asiayhteys, että valitut toimintatavat kohdistuvat tarkasti valittuun kehittämiskohteeseen. Lähestymistapa tulee olla menetelmällisesti mahdollinen toteuttaa kehittämiskohteessa ja tuotoksen käyttäjien tulee kokea, että tulokset ovat olleet käyttökelpoisia ja luotettavia.

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistehtävänä osallistavia menetelmiä soveltuvin osin hyödyntäen. Tavoitteena oli työyhteisön toimintamallien ja tapojen kehittäminen. Tarve työyhteisön sisäisen viestinnän kehittämiseen oli vahva. Työyhteisö itse koki, että työyhteisön sisäinen viestintä oli yksi isoimpia ongelmia työpaikalla. Koettiin, että viestinnässä ja tiedon kulussa oli puutteita. Viestimisen yhtenäiset linjat puuttuivat ja viestimistä toteutettiin monin eri tavoin. Tämän vuoksi toivottiin yhteisiä toimintatapoja, joihin kaikki sitoutuisivat. Pelkän seinätaulun ei koettu riittävän viestinnän kanavaksi. Kokeiltavat asiat tulivat viestinnän tehostamiseksi, eikä yksin korvaamaan muita viestinnän keinoja. Muutos haluttiin aikaansaada työyhteisölähtöisesti, joten kehittämisprosessi toteutettiin tiiviissä yhteistyössä työyhteisön kanssa ja valitut toimintamallit koettiin kehittämistyölle optimaalisiksi. Tehtävänä oli tuoda esille työpajatyöskentelyn kautta kuva työyhteisön sisäisestä viestinnästä, pyrkiä kehittämään sitä kokeilujen kautta ja vahvistamaan kokeilevan kehittämisen kulttuuria kohdetyöyhteisössä. Lisäksi haluttiin kokeilujen kautta tuottaa työkaluja työyhteisön sisäisen viestinnän tehostamiseksi. Kehittämistoiminnan juurruttamisen vuoksi kiinnitettiin erityistä huomiota työyhteisön osallistamiseen koko prosessin ajan.

Kehittämistyön edetessä jouduttiin työn rajausta tekemään uudestaan ja työpajojen toteutusta muuttamaan yllättävästi. Joustavuus toiminnassa toi ennakoimattomia haasteita opinnäytetyön tekijöille. Ennakolta suunnitellut työpajojen sisällöt, aikataulut ja osa työn viitekehyksestä täytyi muuttaa, mikä lisäsi käytettyä aikaresurssia sekä muutti työn alkuperäistä suunnitelmaa esimerkiksi muodostaen työpajoista 2 ja 3 omat erilliset kokonaisuudet ja muuttaen työn lähestymistapaa viestinnän johtamiseen. Samanaikaisesti se oli opettavaista, rohkaisi kohtaamaan yllättäviä tilanteita ja loi uskoa ohjata ryhmätoimintaa muuttuvissa olosuhteissa, kehittäen työn tekijöiden johtamistaitoja. Työn etenemisen työyhteisölähtöisesti koettiin tukevan kehittämistoiminnan kokonaisprosessia ja vaikuttavan positiivisesti toiminnan vaikuttavuuteen. Opinnäytetyöntekijät antoivat näille asioille niin suurta painoarvoa, jotta oltiin valmiita muuttamaan työn alkuperäissuunnitelmaa.

9.3 Luotettavuus ja eettisyys

Kehittämistehtävässä noudatettiin hyvän tieteellisen toiminnan periaatteita ja toimintakäytäntöä mukaillen Heikkilää ym. (2008, 43-44) sekä huomioiden Tutkimuseettisen neuvottelukunnan antamat ohjeet (Varantola, Launis, Helin, Spoof & Jäppinen, 2012, 6-9). Opinnäytetyössä huomioitiin lainsäädännössä määritetyt rajoitukset tutkimus- ja kehittämistoiminnalle ja eettiset suositukset. Tutkimuslupa haettiin ennen kuin kehittämistoiminto aloitettiin kohdetyöyhteisön kanssa. Opinnäytetyön luotettavuuteen ja eettisyyteen kriittisesti vaikuttavia tekijöitä olivat aihevalinnan eettisyys, pidättäytyminen asetetuissa tutkimusongelmissa ja kehittämistehtävissä, käytettävien tietolähteiden ja toimintatapojen valinta, aineiston ja seurantatiedon keruun toteutus, kehittämisen kautta saadun tiedon analysointi ja raportointi sekä kerätyn tiedon hyödynnettävyys jatkokehitysaiheina. Käytetty materiaali pyrittiin pitämään mahdollisimman tuoreena. Toiminnasta saadun tiedon analysointi ja raportointi toteutettiin totuudenmukaisesti, välttäen vilppiä ja piittaamattomuutta.

Opinnäytetyön eettisyyttä ja luotettavuutta lisätäkseen työpajoissa toimittiin Heikkilä ym:n (2008, 45-46) ohjeiden mukaisesti. Kehittämistyöhön osallistuville henkilöille annettiin tietoa heidän oikeuksistaan ja velvollisuuksista kertomalla

jokaisen työpajan alussa heidän roolista kehittämistoimintansa toteutuksessa. Jokaisen työpajan alussa kerrottiin suullisesti, että henkilöillä on oikeus kieltäytyä osallistumasta kehittämistoimintaan ja he voivat keskeyttää osallistumisen koska tahansa. Lisäksi kerrottiin, että terveydenhuollossa toteutettuun kehittämistoimintaan kuuluvat henkilöt ovat salassapitovelvollisia ja aineiston keruu toteutetaan ihmisten yksityisyyttä ja oikeuksia kunnioittaen. Yhteistyökumppani esitetään työssä nimettömänä, yksittäisten henkilöiden tunnistetiedot eivät tule julkisuuteen ja prosessissa henkilöityminen ehkäistään, esimerkiksi palautteet pyydettiin nimettöminä.

Kehittämistoiminnassa kerätyn aineiston analysoinnissa ja luotettavuuden arvioinnissa kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, että toiminta oli hyvän tieteellisen käytännön kriteerit täyttävää. (Varantola ym. 2012, 6-9.) Kaikki kerätty materiaali analysoitiin huolellisesti, mitään osioita ei jätetty pois ja asiat kirjattiin totuudenmukaisesti koko prosessin ajan. Kokonaisprosessia sekä johtopäätöksiä tarkasteltiin ja arvioitiin rehellisesti, jolloin kehittämistyön tuloksia voidaan hyödyntää jatkossa. Prosessin päätyttyä opinnäytetyötä lukuun ottamatta kaikki asiakirjat tuhottiin siten, että ulkopuoliset eivät pääse niitä jälkikäteen lukemaan.

Aineiston analysoinnin luotettavuutta lisää analysoinnin suorittaneiden ulkopuolisuus. Opinnäytetyön tekijät eivät kuuluneet kohdetyöyhteisöön, joten he eivät osallistuneet työyhteisön sisäisiin kokeiluihin. Palaute saatiin kerättyä mahdollisimman totuudenmukaisesti, eikä palautteiden analysoijat voineet vaikuttaa kokeilujen etenemiseen ja tutkimustuloksiin. Kokeilujen aikana havaintoja tekivät itsenäisesti vain työyhteisö ja opinnäytetyöntekijät (= aineiston analysoijat) olivat ulkopuolisia, tutkimustuloksiin vaikuttamattomia henkilöitä.

9.4 Jatkokehitysaiheet

Teoreettiseen tietoon pohjautuen voidaan esittää, että työyhteisön viestinnän kehittämisestä hyötyvät kaikki työyhteisöt, joissa ihmisiä työskentelee ja joissa sen myötä tapahtuu viestintään liittyvää vuorovaikutusta (Åberg 2006, 97; Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 6; Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 11-12). Viestinnän kehittämistä suositellaan kaikille työyhteisöille, riippu-

matta organisaation kontekstista. Kehittämistoiminnan aikana tehtyihin havaintoihin perustuen viestintää tulee kehittää ja henkilöstöä sitouttaa siihen. Kuten kehittämistoimintaan osallistuneet toivat esille, erilaisia viestinnän keinoja tulee käyttää yhtäaikaisesti toisiaan tukien, huomioiden samanaikaisesti yhtenäiset pelisäännöt. Mielenkiintoista olisi nähdä, onko viestinnän pelisäännöiksi kootulla ”huoneen taululla” ollut vaikutusta kohdetyöyhteisön viestintään ja millaista vaikutusta saadaan viestintään sitoutumalla yhteisiin viestinnän sääntöihin.

Kohdetyöyhteisön toiminnan kehittämisessä suositellaan jatkossa hyödyntämään samankaltaisia työskentelytapoja kuten työpajoissa ja viestinnän kokeiluissa käytettiin. Henkilöstö koki toimintamallien lisänneen henkilöstön halukkuutta käyttää KoKe-toimintamalleja myös tulevaisuudessa, joten näitä tekijöitä tulisi hyödyntää työyhteisön toiminnan kehittämisessä jatkossakin. Työyhteisön palautteen mukaan työyhteisössä olisi halukkuutta kehittää työyhteisön sisäistä viestintää tulevaisuudessa ja sen kehittäminen koettiin tarpeellisena. Työyhteisö koki merkittävänä, että esimies pitää tärkeänä asiana viestien kulkemista ja työyhteisön toiveen mukaisesti yhtenä jatkokehittämisaiheena olisi esimiehen ja alaisten välisen viestinnän sujuvuuden vahvistaminen. Lisäksi tulevaisuudessa työyhteisössä voitaisiin tutkia, kuinka työyhteisön sisäinen viestintä ja kokeilevan kehittämisen kulttuuri ovat kehittyneet, onko kehittämistoiminnan kautta syntyneitä sisäisen viestinnän kokeiluja osattu hyödyntää laaja-alaisemmin ja onko ne vahvistaneet esimiehen ja työntekijöiden välistä viestintää.

Opinnäytetyön aihe löytyi keskusteluissa työyhteisön esimiehen kanssa ja prosessin aikana haettiin keinoja koko yksikön toiminnan toteutumiseen ja kehittämiseen. Opinnäytetyön tekijöille heräsi prosessin aikana kiinnostus esimiehen viestintään, sillä johtaminen on viestintää ja työyhteisöjen tiedonkulussa tarvitaan ymmärrystä ja konkreettista taitoharjoittelua. Jatkossa voitaisiin tutkia ja kehittää esimiesten viestintää sekä tarjota lisäkoulutusta, jolla pyritään kohti avointa ja toimivaa työyhteisöjen viestintäkulttuuria.

Lähteet

Anttila, S. 2012. Strategisen muutoksen viestiminen monikansallisessa yrityksessä. Yrityskulttuurin rakentuminen sisäisen viestinnän avulla. Maisterin tutkinnon tutkielma. Talouselämän viestintä. Aalto Yliopisto. Kauppakorkeakoulu.

Barnas, K. & Addams, E. 2017. Enemmän kuin sankareita Lean-ajattelun mukainen terveydenhuollon johtamisjärjestelmä. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.

Graban, M. 2016. Lean hospitals: Improving quality, patient safety, and employee engagement. Third Edition. Boca Raton, FL: CRC Press.

Hagerlund, T & Kaukopuro-Klemetti, H. 2013. Työyhteisö viestii, jotta olisi olemassa: Kunta-alan työyhteisöviestinnän opas. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Hassi, L., Paju, S. & Maila, R. 2015. Kehitä kokeillen: Organisaation käsikirja. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hassi, L, Paju, S & Passera, S. 2019. Kehitä kokeillen. http://kehitakokeillen.fi/kuvat/ 4.5.2019.

Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A & Siira-Jokinen Sinikka. 2013. Linkki: Työyhteisön viestintä. Helsinki: Edita Publishing oy.

Högström, A. 2002. Yhteiskunnallinen viestintä. Helsinki. Inforviestintä.

Jabe, M. 2006. Kyvyt käyttöön. Eväitä esimiestyöhön. Helsinki: Kirjapaja Oy.

Juholin, E. 2008.Viestinnän vallankumous: Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Juholin, E. 2013. Communicare: Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Kopijyvä: MIF.

Juholin, E. 2016. Työyhteisöviestintään uutta suuntaa. Nyt tarvitaan hyvää uutta suuntaa. Teoksessa Åback, E. (vastuuhenkilö). Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus TTK. https://ttk.fi/files/5128/TTK_Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2016.pdf 30.5.2019

Kantojärvi, P. 2017. My favourite facilitation tools – the essential 6. CEO Grape People Finland. https://grapepeople.fi/en/blogikirjoitus/essential-6-facilitation-tools/ 18.11.2019.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Kemppainen, B. 2016. Kohti vuorovaikutteista ja osallistavaa sisäistä viestintää, viestintätoimijuuden edellytykset. Yhteisöviestinnän maisterintutkielma. Viestintätieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto.

Korhonen, N. & Rajala, R. 2011. Viestinnän prosessointi. Koreografia kaaokselle. Helsinki: Talentum.

Koskela, L.J., Tezel, B.A., & Tzortzopoulos, P. 2009. The functions of visual management. University of Salford Manchester. U.K.

Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Mattila, H, Ruusunen, T. & Uola, K. 2008. Viestinnän työkaluja AMK-opiskelijalle. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
Paju, S., Illi, M. & Passera, S. 2019. Kokeilemalla kehittämisen malli. Kehitä kokeillen. http://kehitakokeillen.fi/kuvat/ 4.5.2019.
Peberdy, M., Silfverberg, P., Methven, S. & Bakewell, O. 2005. Evaluation Of The Service Centre For Development Cooperation In Finland (KEPA) Main Report. Helsinki: Hakapaino Oy.
Peltonen, M. 2000. Organisaation sitoutuminen ja sisäinen viestintä. Pro gradu – tutkielma. Yhteisöviestintä. Viestintätieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto.
Poskela, J., Kutinlahti, P., Hanhike, T., Martikainen, M. & Urjankangas, H-M. 2015. Kokeileva kehittäminen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. TEM-raportteja 67/2015. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74944/TEMrap_67_2015_web.pdf?sequence=1 2.5.2019.
Poskela, J. 2018. Kokeileva kehittäminen SOTE-alalla, luentodiat. Innotiimi-ICG.
Puro, J-P. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Helsinki: WSOY.
Rantanen, T. & Toikko, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
Roivas, M. & Karjalainen, A-L. 2013. Sosiaali- ja terveysalan viestintä. Helsinki: Edita.
Roos-Cabrera, I. 2002. Esimiehen ja alaisen välinen palaute asiantuntijaorganisaatiossa. Pro gradu – tutkielma. Viestintätieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto.
Salminen, A – S. 2008. Sairaanhoitajien viestintätyytyväisyys. Tarkastelussa organisaation sähköinen viestintä. Pro gradu – tutkielma. Humanistinen tiedekunta. Viestintätieteiden laitos. Vaasan yliopisto.
Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. 2006. Kehittämistyön risteyksiä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas: Yrityksen, järjestön, laitoksen, julkishallinnon yksikön ja muun yhteisön yhteydenpito ja tiedotustoiminta. Helsinki: Tietosanoma.
Summa, T. & Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Kepan raporttisarja / Kehitysyhteistyön palvelukeskus, 103. Miktor
Suneja, A. & Suneja, C. 2017. Lean ja terveydenhuolto. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.
Söderlund, L. Teoksessa: Karhu, M., Salo-Lee, L., Sipilä, J., Selänne, M., Söderlund, L., Uimonen, T. & Ylikokko, P. 2005. Asiantuntija viestii. Ajatuksesta vaikutukseen. Helsinki: Inforviestintä.
Taipale, T. 2005. Osallistavat menetelmät. Tuki- ja virikeaineisto. Helsinki: Kansan sivistystyön Liitto KSL Ry. https://www.jelli.fi/assets/files/sites/6/2017/07/osallistavatmenetelmat.pdf 8.5.2018.
Toikko, T. & Rantanen, R. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
Torkkola, S. 2002. Terveysviestintä. Helsinki: Tammi.
Toussaint, J. S. & Berry, L. L. 2013. The Promise of Lean in Health Care. Mayo Foundation for Medical Education and Research. Mayo Clin Proc. 88 (1), 74-82.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Hansaprint Oy.

Työ- ja elinkeinoministeriö. Euroopan sosiaalirahaston rahoittaman hankkeen kuvaus. https://www.eura2014.fi/rrtiepa/projekti.php?projektikoodi=S20981. 8.3.2018.

Varantola, K., Launis, V., Helin, M., Spoof, S. K. & Jäppinen, S. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta.

Wiio, O.A. 2000. Johdatus viestintään. Vantaa: Weiling + Göös.

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

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

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

Alkukartoituksen keskeiset teemat

Ensimmäiset teema-alueet aiheineen:

Tiedon kulku työyhteisössä

- Miten tietoa saadaan ja jaetaan työyhteisössä? / Kuinka tiedonkulun koetaan toimivan nykyhetkellä?
  Näillä kysymyksillä selvitetään, miten tiedonkulku toimii, mitkä ovat viestinnän ”pullonkaulat”, haetaan tilanteen plussat/miinukset.

Keinot viestintään

- Mitä tiedonkulun välineitä ja keinoja käytetään nyt?
  Halutaan tietää millä keinoin viestintä toimii työyhteisössä, sisäisen viestinnän plussat/miinukset.

Tiedonkulun kehittäminen

- Mitä haluttaisiin käytettävän tulevaisuudessa?
  Tämän kysymyksen kautta haetaan ideoita, miten tiedonkulkua voitaisiin kehittää ja mitä toimintamalleja voitaisiin lähteä kokeilemaan.

Alkukartoituksen testattavat kysymykset

Opiskelijoille kommentoitavaksi annetut kysymykset:

- Mitä työyhteisön sisäinen viestintä tarkoittaa sinulle?
- Millä menetelmillä jaat tietoa työyhteisössäsi?
- Millä muilla keinoilla saat työyksikköä koskevaa tietoa?
- Kuinka koet tiedonkulun toimivan tällä hetkellä omassa työyksikössäsi? Perustele vastausta lyhyesti; eli mikä vaikuttaa siihen, että tiedonkulku toimii hyvin, tai mikä on mahdollinen haaste viestinnän etenemisessä.
- Kirjaa kolme asiaa, jotka koet vahvuuksina työyhteisösi viestinnässä. (Vahvuudet ovat asioita, jotka ovat työyhteisössäsi hyvin ja joita tulisi vaalia jatkossakin).
- Kirjaa kolme asiaa, jotka koet heikkouksina työyhteisösi viestinnässä?
- Koetko työyhteisösi sisäisen viestinnän kehittämisen tärkeäksi (perustele vastausta muutamalla sanalla)?

Alkukartoituksen saatekirje

Saatekirje alkukartoitukseen
Joensuu 21.5.2018

HYVÄ ALKUKARTOITUKSEEN OSALLISTUVA

Opiskelemme Karelia ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa, ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavassa koulutuksessa. Teemme opinnäytetyömme työyhteisön sisäiseen viestintään liittyen. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää työyhteisölle toimintamalleja työyhteisön sisäisen viestinnän tehostamiseksi kokeilujen kautta (KoKe hanke). Ideointi ja kokeilut tullaan suorittamaan yhteistyössä työyhteisön lähiesimiehen ja työntekijöiden kanssa.

Tämä opinnäytetyö toteutetaan tutkimuksellisena kehittämistehtävänä osallistavia menetelmiä soveltuvin osin hyödyntäen. Tarkoituksena on työpajatyöskentelyjen aikana tuoda esille kuva työyhteisön sisäisestä viestinnästä, pyrkiä kehittämään sitä kokeilujen kautta sekä tuottaa uusia ja vaihtoehtoisia työkaluja työyhteisön viestinnän tehostamiseksi.

Työskentely aloitetaan **alkukartoituksella** (työpaja 1). Tavoitteena on kartoittaa työyhteisön esimiehen ja henkilökunnan kokemuksia sisäisen viestinnän tämän hetkisestä toteutumisesta ja niistä keinoista, joita käytetään sisäisen viestinnän toteuttamiseksi. Alkukartoitus toteutetaan kyselylomakkeen muodossa vastaamalla laadittuihin avoimiin kysymyksiin. Jokaiselta kyselyyn osallistuvalta pyydämme suostumuksen allekirjoituksella. Vastauslomake on kaksipuoleinen ja vastaaminen vie noin 15 min. Osastotunnille osallistujat vastaavat paikan päällä. Poissaoleville jätetään suostumus- ja kysymyslomakkeet vastattaviksi kahden viikon palautusajalla. Kysymyslomakkeet palautetaan niitä varten jätettyyn palautuslaatikkoon ja suostumuslomake on erillisenä sille varatussa kirjekuoressa. Vastauksista tehdään yhteenveto seuraavaan työpajaan syyskuulle 2018 ja ne tullaan esittämään ryhmätasolla niin, ettei yksittäisiä vastauksia

Alkukartoituksen saatekirje

pystytä tunnistamaan. Syksyllä prosessin jatkuessa työskentely toteutetaan ideointiriihessä.

Opinnäytetyön tekemiseen on saatu asianmukaiset luvat. Vastauksista saatu tieto kerätään ainoastaan tätä opinnäytetyötä varten ja hävitetään opinnäytetyön valmistuttua. Antamanne vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisesti.

Vastaamme mielellämme opinnäytetyöhön liittyviin kysymyksiin.

KIITOS OSALLISTUMISESTA!

Marjaana Jaatinen Marjaana.H.Jaatinen2@edu.karelia.fi
ja Laura Tukiainen Laura.Tukiainen@edu.karelia.fi

Alkukartoituksen lupalappu

Paikka, aika ja allekirjoitusmerkinnällä annan ammattikorkeakouluopiskelijoille Marjaana Jaatiselle ja Laura Tukiaiselle suostumuksen käyttää kaikkea Työpajassa tuotettua materiaalia osana heidän opinnäytetyötä. Materiaalia käytetään vain ja ainoastaan tässä ylempään ammattikorkeakoulututkintoon kuuluvassa opinnäytetyössä, jonka aiheena on työyhteisön sisäisen viestinnän kehittäminen. Opinnäytetyössä ja vastauksien käsittelyssä toimitaan hyvän tieteellisen toiminnan periaatteita, toimintakäytäntöä ja lainsäädäntöä noudattaen.

Esimerkki suostumuksen antamisesta Joensuu 21.5.2018 Laura Tukiainen

_____

Työpaja 2 ja 3 aikataulu

Työpaja 2 ja 3 aikataulun runko:

- klo. 13.00 - 13.10
  - työpajan aloitus + esittäytymiskierros
- klo. 13.10 - 13.30
  - viestinnän teoriaa ja Työpaja 1-tuloksien esittely (PP-esitys 20 min.)
- klo. 13.30 - 13.45
  - ryhmän jako kahteen, ideariihi pienryhmissä (ideariihi 10 min.)
- klo. 13.45 - 13.55
  - parityöskentelynä ideakierros (ideakierros 8 min.)
- klo. 14.00 - 14.15
  - parityöskentelynä ideoiden priorisointi + kahvit
- klo. 14.15 - 14.25
  - koko ryhmä: valittujen ideoiden läpi käynti ja päätös ”kehitettävästä” ideasta
- klo. 14.25 - 14.40
  - koko ryhmän kesken: tulevasta kokeilusta sopiminen, vastuuhenkilöiden nimeäminen ja kokeilun suunnittelu, tulevan kokeilun kirjaaminen (15 min.)
- klo. 14.40 - 14.50
  - työpajan päättäminen + kirjallinen palaute työpajatyöskentelystä
- klo. 14.50 - 15.00
  - kokeilun vastuuhenkilöiden kanssa yhteistyöstä sopiminen
  - mm. kehittämistoiminnon palautteen kerääminen

Työpaja 2 PowerPoint esitys

Työyhteisön sisäinen viestintä

Kokeilemalla kehittäen – työpaja 24.9.2018

Marjaana Jaatinen, Laura Tukiainen
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto /opinnäytetyö

Esityslista

- Esittäytyminen; paikalla olevat /opinnäytetyö
- Hyvät tieteellisen toiminnan periaatteet ja salassapitovelvollisuus / suostumuslomake
- Yleiskatsaus työyhteisön sisäiseen viestintään
- Kokeileva kehittäminen lyhyesti
- Alkukartoituksen tuloksia
- Idearinki; askeleet (toteutus), ideointikierros, ideoista kokeiluun
- Case + kysymys
- Työpajan ja kokeilun palautteet

Opn / TYÖYHTEISÖN SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN

- **Tarkoituksena** kehittää kohdetyöyhteisön sisäisen viestinnän toteutumista.
- **Tavoitteena** on kehittää yhteistyössä työyhteisön kanssa toimivia kokeiluja työyhteisön sisäisen viestinnän tehostamiseksi.
- **Tehtävät** ovat:
  - selvittää työyhteisön kokemuksia sisäisen viestinnän nykytilasta työyhteisössä
  - työpajatyöskentelyn tuotoksena käynnistää kokeiluja sisäisen viestinnän tehostamiseksi työyhteisössä

Työpaja 2 PowerPoint esitys

Mitä on työyhteisön sisäinen viestintä?

- Viestintä on prosessi, tapahtuma, sanomien vaihdantaa lähettäjän ja vastaanottajan välillä
- Viestinnän tapahtuma : lähettäjä, vastaanottaja, sanoma, informaatio, kanava, häiriö, palaute, vuorovaikutus
- Hyvä sisäinen viestintä on avointa, helposti ymmärrettävää, rehellistä
- Tavoitteena on tiedon saatavuus ja ymmärrettävyys kaikille työyhteisön sisällä
- Sisäinen viestintä ei ole uskon asia - tieto ei liiku itsestään

---

Sisäisen viestinnän tehtäviä

- Työyhteisön sisäisen kulttuurin rakentaminen ja vahvistaminen
- Viestiminen muutoksista
- Palautteen antaminen ja vastaanottaminen
- Tiedonvälittäminen työtehtäviin liittyen
- Organisaation missio, toiminta-ajatus, arvot, tavoitteet

Työpaja 2 PowerPoint esitys

Työpaja 2 PowerPoint esitys

Alkukartoitus 21.5.18

- **Tavoite:** kartoittaa työyhteisön esimiehen ja henkilökunnan kokemuksia sisäisen viestinnän nykytilasta, eli tämän hetkisestä toteutumisesta ja niistä keinoista, joita käytetään sisäisen viestinnän toteuttamiseen

- Mitä työyhteisön henkilöstön välinen sisäinen viestintä tarkoittaa sinulle?
- Millä keinoilla jaat tietoa työyhteisössäsi?
- Millä keinoilla saat työyksikköä koskevaa tietoa?
- Mitkä asiat koet vahvuuksina työyhteisösi viestinnässä /millaiset asiat tukevat sen onnistumista?
- Mitkä asiat koet heikkouksina työyhteisösi viestinnässä / millaiset asiat haittaavat sen onnistumista?
- Mitä mieltä olet työyhteisön sisäisen viestinnän kehittämisestä? Koetko sen tarpeelliseksi? Arvioi muutamalla sanalla.

1. Mitä työyhteisön henkilöstön välinen sisäinen viestintä tarkoittaa sinulle?

- **tiedonkulku työyhteisössä sekä**
- **yhteiset ja selkeät käytänteet**

"tiedon kulkemiseksi työyhteisössä sujuvasti niin ettei jää mustia aukkoja"
"tiedottamista, asioista puhumista ja viestimistä kaikille tasapuolisesti"
"ohjeiden jakamista työyhteisössä ja organisaation sisällä ajanmukaisella ja ajantasaisella tavalla"
"yhteisinä malleina viestintään"
"selkeinä ja yhtenäisinä toimintamalleina ja hoitolinjauksina"

"luottamuksena", "tiimityöskentelynä", "yhteenkuuluvuutena", "ryhmähenkenä" ja "avoimuutena"

2. Millä keinoilla **jaat** tietoa työyhteisössäsi?

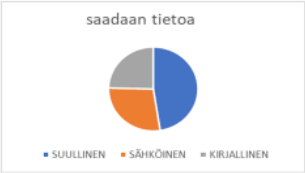
- Suullinen
- Sähköinen
- Kirjallinen

- "kertomalla tietoa eteenpäin", raportoimalla, kommunikoimalla työkavereiden ja esimiehen kanssa" ja "puhumalla muille"
- "sähköposti", "tietokone"
- "Kanban taulu", "muistiot", "viestivihko"

Työpaja 2 PowerPoint esitys

3. Millä keinoilla **saat** työyksikköä koskevaa tietoa?

- Suullinen
- Sähköinen
- Kirjallinen



- ”Tietoa jaetaan työkaverin kertomana”, ”suullisesti”, puhumalla”, ”suoraan face to face tyylillä”. ”Keskustellaan työkavereiden ja esimiehen kanssa tai tiimissä”
- ”sähköposti”, ”tietokone”
- ”Kanban taulu”, ”muistiot”

4. Mitkä asiat koet vahvuuksina työyhteisösi viestinnässä /millaiset asiat tukevat sen onnistumista?

- ”asioista puhumisena avoimesti kaikille tasapuolisesti”
- ”aktiivisena tiedottamisena esimiehelle”
- ”sitoutumisena ja innostuneisuutena”
- ”aitona välittämisenä”
- ”huolehtimisena”
- ”tasapuolisuutena”
- ”Sähköposti tavoittaa ihmiset helposti” ja ”Kanban taululta kaikki näkee viestit
- ”Selkeä kirjaaminen ja raportointi hoitajien välillä on hyvin onnistunut”.

5. Mitkä asiat koet heikkouksina työyhteisösi viestinnässä / millaiset asiat haittaavat sen onnistumista?

- **tiedon kulkeminen ja kantautuminen kaikille työyhteisössä työskentelevälle**
- **yhtenäiset toimintatavat**
- **sitoutuneisuus**

- ”Asiat ja tiedotteet eivät kulje tiimiltä toiselle, etenkin alakerran ja yläkerran välillä”, ” suullisesti sovitut asiat eivät tavoita koko henkilöstöä aiheuttaen sekaannusta” , ”Viestit ja tieto ei kantaudu kaikille”, etenkin ”sijaiset, opiskelijat ja keikkalaiset jäävät vähemmälle huomiolle tiedottamisessa”
- ”tiimien välillä hyppiminen, jolloin työntekijällä ei välttämättä ole tai hän ei saa ajankohtaista tietoa”. ”Sovittujen asioiden noudattamatta jättäminen”, ”asioiden erilainen painottaminen”
- ”viestit eivät tavoita kaikkia, jos sähköpostia ei lueta säännöllisesti”, ”Kaikki eivät välttämättä lue muistioita tai osallista palavereihin”

Työpaja 2 PowerPoint esitys

6. Mitä mieltä olet työyhteisön sisäisen viestinnän kehittämisestä? Koetko sen tarpeelliseksi? Arvioi muutamalla sanalla.

- ”Tiedonkulkua kehittämällä asioista, joista on tarpeen tiedottaa kaikille, tulisivat perille yhtä aikaa”
- ”tietyt asiat sujuisivat paremmin”
- ”Se mitä on sovittu palavereissa, olisi jokaisen tiedossa”
- ”Saataisiin yhtenäisyyttä talon käytänteisiin eri tiimien välillä tai ainakin tiimien sisällä”
- ”Tarvitaan yhä yhtenäisiä rutiineja ja palavereissa sovitut käytänteet tavoittaisivat kaikki tiimin jäsenet”
- ”Pelkkä seinätaulu ei riitä viestintään”
- ” tarvitaan myös suullista viestintää”

Idearinki

- **Tavoite: synnyttää mahdollisimman paljon erilaisia kehitysideoita**
  (Ei vielä valmiita ratkaisuja)

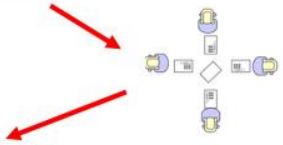
- **Säännöt:**
  - ✓Mikään idea ei ole huono
  - ✓Ole luova
  - ✓Ota riskejä
  - ✓Arvostelu ei ole sallittua

”Askeleet”

Työpajaan osallistujat jaetaan kahteen ryhmään

1. Kirjoita paperille kaksi (2) ideaa, jotka ymmärtää pelkästään lukemalla
2. Vaihda paperi keskeltä
3. Lue ideat läpi ja anna niiden ruokkia ajatteluasi

…aloita kohdasta 1 uudelleen



KÄYTÄTHÄN SELVÄÄ KÄSIALAA, KIITOS! ☺

EI KESKUSTELUA, KIITOS!

Työpaja 2 PowerPoint esitys

Case ja KYSYMYS

Miten lisätä tiedon kulkua kaikille tiimin sisällä?

Ideakierros/keskustelu ja ideoitten jakaminen

- Ideapapereitten kiinnittäminen seinälle ryhmiin
- Parityöskentelynä: haetaan keskeisiä yhteisiä teemoja ja kehittämiskohteita esiin nousseista ideoista -> Parit kiertävät pisteet ja jokainen kirjaa pisteeltä kaksi parasta ideaa tarralapulle (1 idea per tarralappu) seuraavaa vaihetta varten, samalla keskustellen ideoista parinsa kanssa

---

Ideoista kokeiluun

- Parit valitsevat yhdessä valitsemistaan ideoista kaksi parasta
- Tämän jälkeen läpäisseet ideat kerätään yhteen ja koko ryhmä yhdessä pohtii mikä ideoista on se kaikista parhain ☺
- **Yhdessä keskustellen valitaan yksi idea, jota työyhteisössä lähdetään kokeilemaan yhteisesti sovituin säännöin** -> täytetään keskustellen Kokeilumalli-lomake

---

Työpaja 2 PowerPoint esitys

Kokeilun palaute

Positiivinen palaute

Asioita ja/tai piirteitä, joista pidettiin tai onnistuivat hyvin

Rakentava kritiikki

Asioita, joita tulisi parantaa

Kysymyksiä

Joita kokeilu herätti

Ideoita

Kokeilusta syntyneitä ideoita ja uusia ajatuksia

Lopuksi Palaute työpajasta

- Vastaa kysymyksiin kirjallisesti
- Vastaaminen vie muutaman minuutin

- Gordienko Tarja. 2017. Viestintävalmennus. Messukeskus.
- https://www.slideshare.net/EllunKanat/kirsi-piha-sisinen-viestint-krmett-pyssyyn. diat 6,12.
- Åberg, Leif. 2006, 26-27. Johtamisviestintää. Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Gummerus Kirjapaino oy: Hämeenlinna
- Åberg, Leif. 2006, 31. Johtamisviestintää. Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Gummerus Kirjapaino oy: Hämeenlinna

Työpaja 2 PowerPoint esitys

Palautelomake työpajatoiminnasta

Arvioi seuraavia työpajatyöskentelyyn liittyviä väittämiä asteikolla 1 - 4.

	1 = Eri mieltä	2 = Jokseenkin eri mieltä	3 = Jokseenkin samaa mieltä	4 = Samaa mieltä
Työpajan tavoite oli selkeä				
Työpajan kesto oli sopiva toimintamalleihin nähden				
Työpajaohjaajat hallitsivat toiminnan sisällön				
Käytännön puitteet olivat hyvät (työskentelytila, laitteet, tarjoilut)				
Ajatustenvaihto muiden osallistujien kanssa oli antoisaa				
Sain työpajasta uusia ajatuksia työyhteisöviestintään				
Sain työpajatyöskentelyn kautta laajennettua osaamistani viestinnässä				
Sain hyödyllistä tietoa viestimiseen työyhteisössä				
Voin hyödyntää työpajasta saamaani tietoa työssäni				
Koen saavuttaneeni työpajalle asetetut tavoitteet				

Miten kehittäisit Työpajan toteutusta? (risut ja ruusut Työpajasta 😊)

_____

_____

_____

Kerro omin sanoin mitä hyötyä Työpajaan osallistumisesta oli?

_____

_____

_____

Minkä kouluarvosanan antaisit työpajalle kokonaisuutta ajatellen?
Ympyröi sopiva numero.

4 5 6 7 8 9 10

Kiitos palautteesta!

Työpaja 3 PowerPoint esitys

Työyhteisön sisäinen viestintä

Kokeilemalla kehittäen – työpaja 4.10.2018

Marjaana Jaatinen, Laura Tukiainen
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto /opinnäytetyö

Esityslista

- Esittäytyminen; paikalla olevat /opinnäytetyö
- Hyvät tieteellisen toiminnan periaatteet ja salassapitovelvollisuus / suostumuslomake
- Yleiskatsaus työyhteisön sisäiseen viestintään
- Kokeileva kehittäminen lyhyesti
- Alkukartoituksen tuloksia
- Työpaja 2 – ideoinnista kokeiluun
- Kokeilun jatkokehittäminen
- Jatkon suunnittelu ja pelisäännöt (yhdessä)
- Työpajan ja kokeilun palautteet

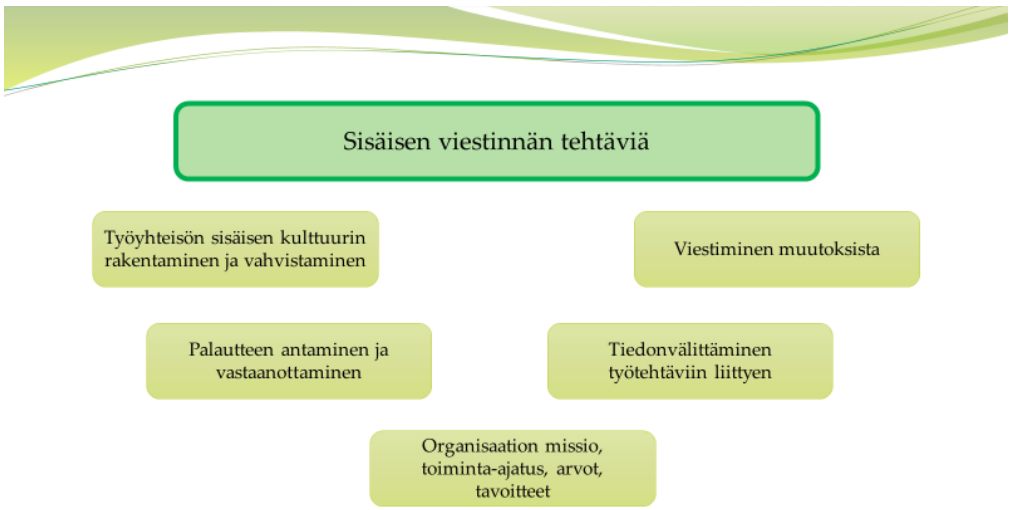
Opn / TYÖYHTEISÖN SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN

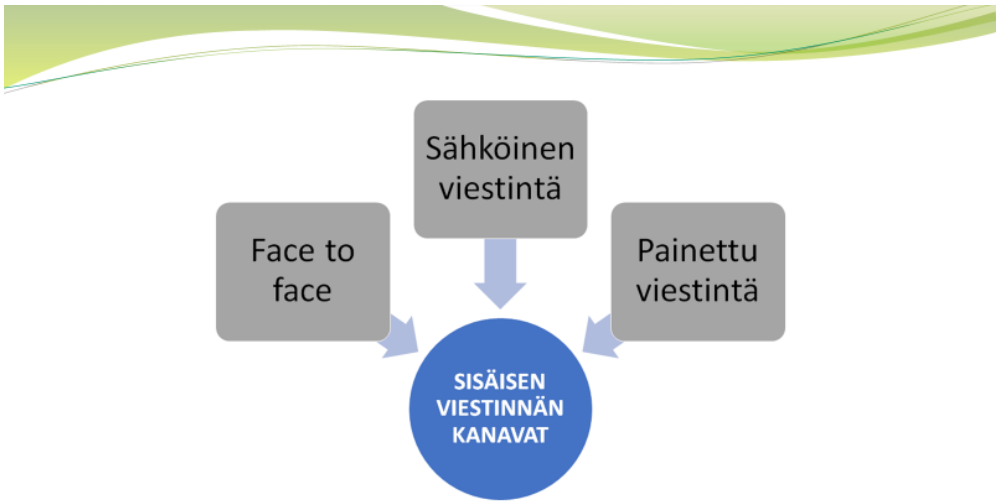
- **Tarkoituksena** kehittää kohdetyöyhteisön sisäisen viestinnän toteutumista.
- **Tavoitteena** on kehittää yhteistyössä työyhteisön kanssa toimivia kokeiluja työyhteisön sisäisen viestinnän tehostamiseksi.
- **Tehtävät** ovat:
  - selvittää työyhteisön kokemuksia sisäisen viestinnän nykytilasta työyhteisössä
  - työpajatyöskentelyn tuotoksena käynnistää kokeiluja sisäisen viestinnän tehostamiseksi työyhteisössä

Työpaja 3 PowerPoint esitys

Mitä on työyhteisön sisäinen viestintä?

- Viestintä on prosessi, tapahtuma, sanomien vaihdantaa lähettäjän ja vastaanottajan välillä
- Viestinnän tapahtuma : lähettäjä, vastaanottaja, sanoma, informaatio, kanava, häiriö, palaute, vuorovaikutus
- Hyvä sisäinen viestintä on avointa, helposti ymmärrettävää, rehellistä
- Tavoitteena on tiedon saatavuus ja ymmärrettävyys kaikille työyhteisön sisällä
- Sisäinen viestintä ei ole uskon asia - tieto ei liiku itsestään





Työpaja 3 PowerPoint esitys

Viestinnän häiriöt

ULKOISIA

ESTE
Viesti ei mene lainkaan perille, Ilmoitustaululle laitetut viestit jää lukematta

KOHINA
Viestintätilanteessa sanomaan sekoittuu häiriöitä

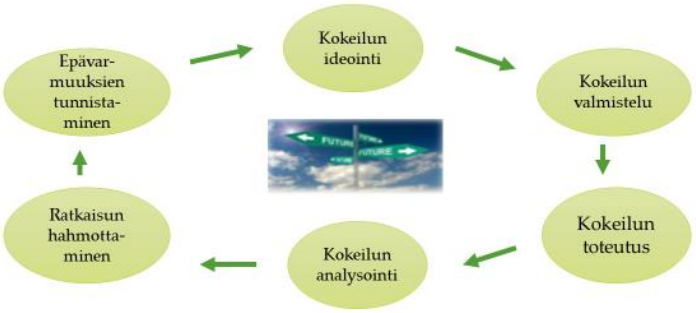
SISÄISIÄ

KATO
Viesti tulee vastaanottajalle mutta osa viestistä häipyy esim. aistihäiriöistä johtuen

VÄÄRISTYMÄ
Viesti tulee perille mutta se ymmärretään väärin

Mitä on kokeileva kehittäminen?

Yksittäinen kokeilu



Työpaja 3 PowerPoint esitys

Alkukartoitus 21.5.18

- **Tavoite:** kartoittaa työyhteisön esimiehen ja henkilökunnan kokemuksia sisäisen viestinnän nykytilasta, eli tämän hetkisestä toteutumisesta ja niistä keinoista, joita käytetään sisäisen viestinnän toteuttamiseen

- Mitä työyhteisön henkilöstön välinen sisäinen viestintä tarkoittaa sinulle?
- Millä keinoilla jaat tietoa työyhteisössäsi?
- Millä keinoilla saat työyksikköä koskevaa tietoa?
- Mitkä asiat koet vahvuuksina työyhteisösi viestinnässä /millaiset asiat tukevat sen onnistumista?
- Mitkä asiat koet heikkouksina työyhteisösi viestinnässä / millaiset asiat haittaavat sen onnistumista?
- Mitä mieltä olet työyhteisön sisäisen viestinnän kehittämisestä? Koetko sen tarpeelliseksi? Arvioi muutamalla sanalla.

1. Mitä työyhteisön henkilöstön välinen sisäinen viestintä tarkoittaa sinulle?

- **tiedonkulku työyhteisössä sekä**
- **yhteiset ja selkeät käytänteet**

"tiedon kulkemiseksi työyhteisössä sujuvasti niin ettei jää mustia aukkoja"
"tiedottamista, asioista puhumista ja viestimistä kaikille tasapuolisesti"
"ohjeiden jakamista työyhteisössä ja organisaation sisällä ajanmukaisella ja ajantasaisella tavalla"
"yhteisinä malleina viestintään"
"selkeinä ja yhtenäisinä toimintamalleina ja hoitolinjauksina"

"luottamuksena", "tiimityöskentelynä", "yhteenkuuluvuutena", "ryhmähenkenä" ja "avoimuutena"

2. Millä keinoilla **jaat** tietoa työyhteisössäsi?

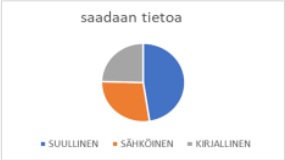
- Suullinen
- Sähköinen
- Kirjallinen

- "kertomalla tietoa eteenpäin", raportoimalla, kommunikoimalla työkavereiden ja esimiehen kanssa" ja "puhumalla muille"
- "sähköposti", "tietokone"
- "Kanban taulu", "muistiot", "viestivihko"

Työpaja 3 PowerPoint esitys

3. Millä keinoilla **saat** työyksikköä koskevaa tietoa?

- Suullinen
- Sähköinen
- Kirjallinen



- "Tietoa jaetaan työkaverin kertomana", "suullisesti", puhumalla", "suoraan face to face tyylillä". "Keskustellaan työkavereiden ja esimiehen kanssa tai tiimissä"
- "sähköposti", "tietokone"
- "Kanban taulu", "muistiot"

4. Mitkä asiat koet vahvuuksina työyhteisösi viestinnässä /millaiset asiat tukevat sen onnistumista?

- "asioista puhumisena avoimesti kaikille tasapuolisesti"
- "aktiivisena tiedottamisena esimiehelle"
- "sitoutumisena ja innostuneisuutena"
- "aitona välittämisenä"
- "huolehtimisena"
- "tasapuolisuutena"
- "Sähköposti tavoittaa ihmiset helposti" ja "Kanban taululta kaikki näkee viestit
- "Selkeä kirjaaminen ja raportointi hoitajien välillä on hyvin onnistunut".

5. Mitkä asiat koet heikkouksina työyhteisösi viestinnässä / millaiset asiat haittaavat sen onnistumista?

- **tiedon kulkeminen ja kantautuminen kaikille työyhteisössä työskentelevälle**
- **yhtenäiset toimintatavat**
- **sitoutuneisuus**

- "Asiat ja tiedotteet eivät kulje tiimiltä toiselle, etenkin alakerran ja yläkerran välillä", " suullisesti sovitut asiat eivät tavoita koko henkilöstöä aiheuttaen sekaannusta" , "Viestit ja tieto ei kantaudu kaikille", etenkin "sijaiset, opiskelijat ja keikkalaiset jäävät vähemmälle huomiolle tiedottamisessa"
- "tiimien välillä hyppiminen, jolloin työntekijällä ei välttämättä ole tai hän ei saa ajankohtaista tietoa". "Sovittujen asioiden noudattamatta jättäminen", "asioiden erilainen painottaminen"
- "viestit eivät tavoita kaikkia, jos sähköpostia ei lueta säännöllisesti", "Kaikki eivät välttämättä lue muistioita tai osallista palavereihin"

Työpaja 3 PowerPoint esitys

6. Mitä mieltä olet työyhteisön sisäisen viestinnän kehittämisestä? Koetko sen tarpeelliseksi? Arvioi muutamalla sanalla.

- ”Tiedonkulkua kehittämällä asioista, joista on tarpeen tiedottaa kaikille, tulisivat perille yhtä aikaa”
- ”tietyt asiat sujuisivat paremmin”
- ”Se mitä on sovittu palavereissa, olisi jokaisen tiedossa”
- ”Saataisiin yhtenäisyyttä talon käytänteisiin eri tiimien välillä tai ainakin tiimien sisällä”
- ”Tarvitaan yhä yhtenäisiä rutiineja ja palavereissa sovitut käytänteet tavoittaisivat kaikki tiimin jäsenet”
- ”Pelkkä seinätaulu ei riitä viestintään”
- ” tarvitaan myös suullista viestintää”

Työpaja 2 / 24.9.2018

- Kokeiltava asia: Kanban-taulua mukaillen -> käyttö työyhteisön sisäisen viestinnän tehostamiseksi (taulu taukotilassa)
- Vastuuhenkilöt käynnistämiselle ja tiedottamiselle
- Ketkä suorittavat kokeilua: koko työyksikön henkilöstö, kaikki osallistuvat kokeiluun
- kokeilun järjestäminen aloitetaan heti
- Kokeilua ylläpidetään jokaisessa työvuorossa 21.10.2018 asti, jonka jälkeen pyydetään kirjallinen palaute suoritetusta kokeilusta
- Palautteen antoaika 22-26.10.2018

”Kokeilua ideoiden” /me, we, us menetelmää mukaillen

- **Tavoite:** synnyttää mahdollisimman paljon jatkokehitysideoita
  (Ei vielä valmiita ratkaisuja)

- **Säännöt:**
  - ✓ Mikään idea ei ole huono
  - ✓ Ole luova
  - ✓ Ota riskejä
  - ✓ Arvostelu ei ole sallittua

Työpaja 3 PowerPoint esitys

Kokeilun plussat ja miinukset /me

- Työpajassa 2 aloitetun kokeilun plussat ja miinukset
- Yksilötyöskentelynä; kirjaa paperille

Ideoinnin jatkokehittäminen /we

- parityöskentelynä keskustellen nousseista +/-

- **Ideakierros**/keskustelu ja ideoitten jakaminen: valitaan kaksi – kolme mielestänne tärkeintä kehittämisen kohdetta aloitettuun kokeiluun liittyen -> kirjaa plussat punaiselle, miinukset vihreälle – yksi/per lappu
- Ideoiden esittely ryhmälle

Ideoista kokeiluun / Us

- Keskustelua koko ryhmässä: ideat kerätään yhteen ja koko ryhmä yhdessä pohtii mikä ideoista on se kaikista parhain ☺
- **Yhdessä keskustellen valitaan yksi** -> liittyen aloitettuun kokeiluun -> kehitystä jatkaen

Työpaja 3 PowerPoint esitys

Kokeilun palaute

Positiivinen palaute

Asioita ja/tai piirteitä, joista pidettiin tai onnistuivat hyvin

Rakentava kritiikki

Asioita, joita tulisi parantaa

Kysymyksiä

Joita kokeilu herätti

Ideoita

Kokeilusta syntyneitä ideoita ja uusia ajatuksia

Lopuksi Palaute työpajasta

- Vastaa kysymyksiin kirjallisesti
- Vastaaminen vie muutaman minuutin

- Gordienko Tarja. 2017. Viestintävalmennus. Messukeskus.
- https://www.slideshare.net/EllunKanat/kirsi-piha-sisinen-viestint-krmett-pyssyyn. diat 6,12.
- Åberg, Leif. 2006, 26-27. Johtamisviestintää. Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Gummerus Kirjapaino oy: Hämeenlinna
- Åberg, Leif. 2006, 31. Johtamisviestintää. Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Gummerus Kirjapaino oy: Hämeenlinna

Työpaja 3 PowerPoint esitys

Työpaja 4 aikataulu

Työpaja 4 aikataulu:

- klo. 13.00

  Työpajan aloitus kahvittelemalla, esittäytymiskierros, käytänteistä ja työpajan aikataulusta kertominen

- klo. 13.10 - 13.40

  Palautteen purku; kerrataan mitä työyhteisössä kokeiltu, mitä Työpaja 2 ja 3 ovat saaneet aikaan, Kokeilujen palautteen tulokset (PP-esitys 30 min.)

- klo. 13.40 – 14.15

- klo. 14.15 - 14.30

  Yhteistä ryhmäkeskustelua; kuinka tästä eteenpäin, kuinka kokeilu- ja juurrutetaan

- klo. 14.30

  Työpajan päättäminen, kirjallinen palaute työpajatyöskentelystä, kiittäminen yhteistyöstä

Työpaja 4 PowerPoint esitys

Marjaana Jaatinen ja
Laura Tukiainen

5.11.2018

Työyhteisön sisäinen viestintä; kokeilupalautteet ja kohti tulevaa

Työpaja IV

- Ideoita sisäisen viestinnän tehostamiseen
- Palautteet kokeiluista
- Kohti tulevaa…

Työyhteisön sisäinen viestintä

- Onnistuessaan sitouttaa ja motivoi
- On tiedottamista, vuorovaikutusta
- Sillä rakennetaan yhteishenkeä
- Tekee yhteisistä asioista yhteisiä
- On strategian jalkauttamista - työ tuntuu turvallisemmalle, kun tiedetään ja tunnistetaan esimerkiksi yhteiset tavoitteet
- Palvelumuotoilun työkalu - asiakaskokemus alkaa työyhteisön sisällä ja ilmenee asiakkaan kokemuksena
- Näkyy sitoutuneempina työntekijöinä, työmotivaation kasvuna sekä parempana asiakaskokemuksena

Työpaja 4 PowerPoint esitys

Työyhteisön sisäinen viestintä

- Kerro kaverille –viestintää
- Se on asenne!
- Se on kaikkien yhteistä tekemistä
- Se on vaikuttamista;
  asioista kertominen vie asioita eteenpäin
- Ei parane, jos kaikki eivät siihen osallistu
- Jokainen on vastuussa tiedonkulusta!

Kolmen k:n systeemi viestintähäiriöiden vähentämiseen

- **KYSY**
  Kysy rohkeasti jos olet epävarma tai kuulet epämääräisiä huhuja. Kysyminen ei ole typeryyttä vaan suurta viisautta. Ota vastuuta omasta tiedonsaannistasi. Älä koskaan tyydy toteamaan "kukaan ei ole minulle kertonut".
- **KERRO**
  Kerro, kun sinulla on taitoa, tietoa tai osaamista. Kerro, kun huomaat työssä epäkohtia tai kehittämisen tarvetta. Vastaa, kun sinulta kysytään. Älä levitä huhuja.
- **KESKUSTELE**
  Ota osaa keskusteluihin työpaikan ohjeistuksista, työtavoista, käytänteistä ja säännöistä. Vaikuta silloin, kun siihen on tilaisuus.

Viestinnän tehostamiseen:

1. Toista
2. Muotoile sanoma niin että vastaanottaja ymmärtää sen helposti
3. Muotoile sanoma niin että se sopii valittuun ja käytettävään viestimeen
4. Rajaa kohderyhmä tarkemmin
5. Kiinnitä huomio kohderyhmän viestintätottumuksiin

Työpaja 4 PowerPoint esitys

Tavoitteita sisäisen viestinnän tehostamiseen:

- Tietoa jaetaan
- Tieto on ajan tasalla
- Tiedon saatavuus paranee
- Tieto on kohdistettu oikein
- Viestintä on vuorovaikutteista
- Asiantuntijuus on näkyvää
- Toiminnasta tulee avointa
- Hyvät toimintatavat leviävät muiden käyttöön
- Yhteistyö lisääntyy
- Toisten työn arvostus lisääntyy
- Hyödynnämme palautetta työssämme
- Työhyvinvointiin vaikuttaminen

MUUTAMA TÄRPPI SISÄISEN VIESTINNÄN TOIMINNALLE:

3) Selkeys

Jotta viesti tulee luetuksi ja ymmärretyksi, pitää sen olla mahdollisimman selkeässä ja lyhyessä muodossa (tiivistä ja kerro oleellinen)

4) Avoimuus ja ripeys

Viesti avoimesti, rehellisesti ja mahdollisimman ripeästi

Huomioi tasa-arvoisuus ja –aikaisuus

5) Sisäisen viestinnän suunnitelma

MUUTAMA TÄRPPI SISÄISEN VIESTINNÄN TOIMINNALLE:

1) Sisäisen viestinnän kanavat

Ota käyttöön selkeät kanavat, järjestelmät ja toimintamallit.

Miten tavoitetaan kohderyhmä parhaiten?

Mieti, missä tilanteissa toimii kasvokkais-viestintä, missä tilanteissa sähköpostiviesti?

2) Viestittävät asiat ja vastuut

Miten viestintä tapahtuu?

Kuka siitä on vastuussa?

Oikea-aikainen viestintä (aikataulut)

Työpaja 4 PowerPoint esitys

Palautetta kokeilusta:

Positiivinen:

- yhteiset asiat selkeästi esillä
- selkeä viestintä tiimien kesken

Rakentava kritiikki

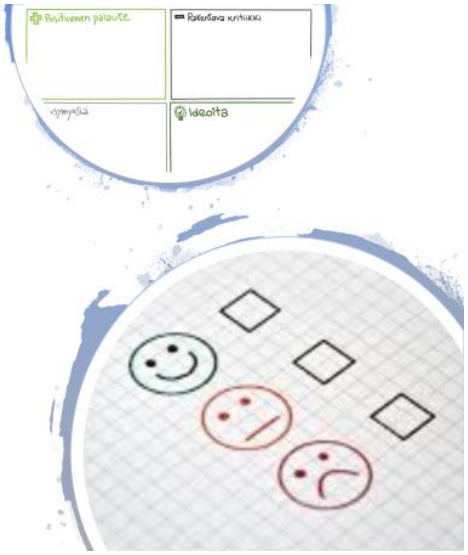
- jokaisen täytyy olla 100% mukana, että homma toimii
- toimiva idea, mutta väki ei muista/jaksa käyttää

Kysymyksiä:

- miten saada työntekijät motivoitumaan taulun käyttämisessä ja sen seurantaan?
- kuka hoitaa asioita eteenpäin?

Ideoita:

- positiivisen ajatuksen jakaminen alkavaan työpäivään



Alkukartoitus ja palautteet:

- Tiedon kulkeminen kaikille työyhteisössä
- Yhteiset toimintatavat
- Sitoutuneisuus

Yhdessä eteenpäin;
- Pelisääntöjä työyhteisön sisäiseen viestintään

- Mietitään pelisääntöjä viestinnälle työyhteisössä
- **Jokainen miettii hetken yksin-> keskustelua ryhmissä->**

  Työyhteisön sisäisen viestinnän huoneentaulu

Työpaja 4 PowerPoint esitys

Sähköinen palautekysely

- Saat sähköpostitse linkin sähköiseen palautekyselyyn 12.11.2018 (Webropol-kysely)
- Linkki kyselyyn sulkeutuu 16.11.2018
- Sähköpostiviesti sisältää ohjeet palautekyselyyn vastaamiseen
- Kyselyyn vastaaminen vie muutaman minuutin
- Toivomme että kaikki työyhteisöön kuuluvat antavat loppupalautteen kokeiluista ja työpajoista

KIITTÄEN YHTEISTYÖSTÄ!

- Laura ja Marjaana

Työpaja 4 PowerPoint esitys

Lähteet

- Messulaisten viestintävalmennus 01/2018. Viestintäpäällikkö Tarja Gordienko/Messukeskus
- Åberg, L. 2006,33. Johtamisviestintää. Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Gummerus Kirjapaino Oy: Hämeenlinna.
- https://fulmore.fi/blogi/sisainen-viestinta-tarkeaa. 18.2.2018
- http://kipanelamaa2.blogspot.fi/2011/09/sisaisen-viestinnan-kehittaminen.html.18.2.2018
- https://kollega.fi/2017/08/tyopaikan-rikkinainen-puhelin. 18.2.2018
- https://www.reco.fi/sisainen-viestinta-sitouttaa-motivoi-ja-tuo-tuloksia . 18.2.2018

Ajatuksia työyhteisön sisäisen viestinnän vahvistamiseen esimiehen ja työyhteisön välillä

1. Sitoutuneisuus.
   - Kaikkien on osallistuttava viestintään.

2. Vastuu viestimisestä kuuluu kaikille.

3. Huomioi viestinnän vuorovaikutuksellisuus.
   - Viestintätaulua käytettäessä ei unohdeta sanallista viestintää.

4. Kiinnitä huomio viestien ulkoasuun.
   - Huomioi sanoman muotoilu, niin että viestin vastaanottaja ymmärtää sen helposti.
   - Pyri että viestissä ei olisi tulkinnanvaraisuutta.

5. Sovitaan yhteiset säännöt esimiehen ja työyhteisön välisen viestintätaulun käytölle:
   - sitoudutaan toimimaan yhteisesti sovittujen sääntöjen mukaisesti
   - huomioidaan, miten viesti kirjataan (mitä tietoja viestilapun tulisi sisältää esim. nimi, päivämäärä, tehdyt toimenpiteet asian eteenpäin saattamiseksi)
   - kenellä vastuu viestimisestä - > sovitaan, kuka toimii viestin viejänä ja kuka/miten tiedottaa asiasta eteenpäin
   - kuinka asia merkitään toteutuneeksi

6. Viestittävät asiat:
   - sovitaan yhdessä, millaisia asioita taulun avulla voi viestiä (aihesisällöt)