

# PALOKASTA JYVÄSKYLÄÄN

Viestinnän toteutuminen terveyskeskus-  
sairaalaorganisaatioiden yhdistymisessä

**Anna-Maija Jouste**

Opinnäytetyö  
**Lokakuu 2011**

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK  
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala





Tekijä(t) JOUSTE, Anna-Maija	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 03.10.2011
	Sivumäärä 54	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus ( ) saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi PALOKASTA JYVÄSKYLÄÄN Viestinnän toteutuminen terveyskeskussairaaloiden yhdistymisessä		
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala		
Työn ohjaaja(t) MÄKELÄ, Tapio		
Toimeksiantaja(t) Palokan terveydenhuollon kuntayhtymä		
Tiivistelmä Viestintä on yksi johtamisen välineistä. Muutostilanteessa viestinnän merkitys korostuu. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella terveyskeskussairaaloiden yhdistymisprosessin loppuvaiheessa toteutettua viestintää ja sen toimivuutta. Tutkimuksella haettiin vastausta terveyskeskussairaaloiden yhdistymisprosessin aikana toteutettuun viestintään, miten tiedottaminen toteutettiin, mitä teemoja tiedotteet sisälsivät ja miten henkilökunta ymmärsi tiedotteiden sisällön.  Tutkimusaineisto keräämiseen käytettiin useaa menetelmää. Vuoden 2010 aikana havainnointiin tiedottamisen toteutusta ja kerättiin Palokan sairaalaan tulleet tiedotteet. Kevään 2011 aikana tiedotteiden sisältö analysoitiin sisällön analyysin avulla ja kesäkuussa 2011 tehtiin strukturoitu haastattelu 12 sairaalan osastolla työskentelevälle lähi-, sairaanhoitajalle ja laitoshuoltajalle. Haastattelujen tuloksia analysoidessa käytettiin Excel -ohjelmaa. Tutkimus on laadullinen tutkimus ja sen vuoksi lisänä on käytetty triangulaatiomenetelmää luotettavuuden parantamiseksi.  Viestintä toteutettiin laaditun viestintäsuunnitelman mukaan. Tiedotteiden sisällössä keskityttiin laajoihin organisaatiota ja henkilöstöä koskeviin asiakokonaisuuksiin. Työntekijät kokivat organisaatioon liittyvän tiedottamisen etäiseksi, kun taas työntekijää koskevat konkreettiset asiat oli luettu tarkemmin. Osa työntekijöistä koki, että tiedotteiden kieli oli liian vaikeaa. Tiedon saantiin vaikutti osastoilla vuorotyö ja myös työntekijän oma motivaatio. Tiedotteiden sisällössä ei ollut työntekijän perustehtävän muutokseen liittyvää asiaa. Tästä johdettuna voisi tehdä jatkotutkimuksen, miten tai mitä pitäisi tiedottaa perustehtävää koskevissa muutoksissa.		
Avainsanat (asiasanat) viestintä, vuorovaikutus, muutosjohtaminen		
Muut tiedot		



Author(s) Jouste Anna-Maija	Type of publication Bachelor's / Master's Thesis	Date 03.10.2011
	Pages 54	Language Finnish
	Confidential ( ) Until	Permission for web publication ( X )
Title FROM PALOKKA TO JYVÄSKYLÄ Implementation of communication during the unification of health center hospitals		
Degree Programme Master's Degree Programme in Health Care and Social Services Development and Management Social services, health and sport		
Tutor(s) MÄKELÄ Tapio		
Assigned by Health Care District of Palokka		
Abstract Communication is one of the leadership tools. The importance of communication is emphasized in a situation of organizational change. The purpose of this thesis was to examine implemented communication and how it worked at the final phase of the consolidation process of health center hospitals. The study attempted to acquire answers to how communication was implemented, how briefing was put into practice, what themes bulletins contained and how personnel understood the contents of briefings and bulletins during the consolidation process.  Several methods were used to collect the data for the study. In 2010, the implementation of communication was observed and the incoming bulletins were collected from the Palokka hospital. During the spring 2011, the contents of the bulletins were analyzed with content analysis and in June 2011 structured interviews were conducted for 12 practical nurses, nurses and members of service staff working in the ward. The Excel program was used to analyze the results of the interviews. The study had a qualitative research approach and, therefore triangulation method was used to improve reliability. Communication was implemented according to a prepared communication plan. The bulletins concentrated on broad agendas concerning the organization and personnel. The employees felt that the content associated with organization seemed distant while concrete aspects concerning the employees were read more closely. A part of employees experienced that the language in the bulletins was too difficult. Working shifts and employee motivation affected on how information was received in the wards. The bulletins did not include information about changes in the basic tasks of the employees. Further research could be conducted on what should be informed about changes in the basic tasks and how this should be done.		
Keywords  communication, interaction, change leadership		
Miscellaneous		

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	2
2	VIESTINTÄ TYÖYHTEISÖSSÄ.....	4
	2.1 Muutosviestintä.....	7
	2.2 Työyhteisöviestintä.....	10
	2.3 Työyhteisöviestinnän toteuttaminen.....	12
3	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄ.....	17
4	TUTKIMUSAINEISTO JA MENETELMÄ.....	18
	4.1 Tutkimusaineisto ja sen keruu.....	18
	4.2 Aineiston analyysi.....	20
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	21
	5.1 Viestinnän toteuttaminen Palokan terveydenhuollon kuntayhtymässä.....	21
	5.2 Tiedotteiden teemat.....	24
	5.2.1 Uuden organisaation rakenteet hahmottuvat.....	26
	5.2.2 Henkilökuntaa tarvitaan.....	29
	5.2.3 TVA -järjestelmän käynnistäminen ja paikalliset sopimukset.....	32
	5.2.4 Uuden terveyskeskuksen viestintä.....	33
	5.3 Henkilökunnan kokemukset viestinnän toteutumisesta.....	35
	5.4 Yhteenveto.....	39
6	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	41
	6.1 Tutkimuksen luotettavuus.....	41
	6.2 Tutkimuksen eettisyys.....	42
	6.3 Tutkimustulosten tarkastelu.....	43
	LÄHTEET.....	46
	LIITTEET.....	51
	LIITE 1: Kyselylomake.....	51
	LIITE 2: Työnohjaus .....	54

# 1 JOHDANTO

Kuntaliitosten myötä terveydenhuollon organisaatioiden yhdistäminen on yksi toimenpide kuntarakenteessa. Jyväskylän maalaiskunnan liittyminen vuonna 2009 Jyväskylän kaupunkiin tarkoitti sitä, että Palokan terveydenhuollon kuntayhtymä tulisi liittymään Jyväskylän kaupungin terveystaloihin lukuun ottamatta Petäjäveden sairaalaa ja Toivakan terveyskeskusta. Liittyminen kaupungin organisaatioon suunniteltiin tapahtuvan vuoden 2011 alussa, jolloin terveydenhuollon palvelut tuotetaan yhdessä organisaatiossa.

Liittyessä isompaan organisaatioon joutuu pienemmästä organisaatiosta siirtyvä henkilökunta sopeutumaan uudistuksiin ja muutoksiin huomattavasti enemmän kuin kaupungin organisaatiossa työskentelevät. Muutoksia tulee toimintatavoissa, työkäytännöissä, henkilöstöasioiden hoidossa ja hallinnossa. Muutos synnyttää myös muutostavaraa, koska henkilökunta joutuu luopumaan osaksi entisistä käytännöistä tai henkilökunta kokee, ettei tule riittävästi kuulluksi. Muutostavara saattaa tulla vähitellen esille ja koskettaa koko organisaatiota.

Kotter (1996, 45, 51) on todennut, että muutostavara voidaan vähentää ennakoivalla toiminnalla. Muutostilanteissa tarvitaan aina työryhmä, jonka kokoonpano on oikea. Työryhmän kokoaminen tapahtuu muutoksen alkuvaiheessa ja sillä täytyy olla yhteinen tavoite ja keskinäinen luottamus. Työryhmän jäsenillä on hyvä olla seuraavia ominaispiirteitä: asemaan perustuva valta, asiantuntemusta, uskottavuutta ja johtajuutta.

Yhdistymisprosessissa oli kyseessä laaja organisaationmuutos. Valmistelutyöstä vastasivat ohjausryhmä, johtoryhmä ja palvelujen valmistelutyöryhmät alatyöryhmineen. Ohjaus- ja johtoryhmissä olivat jäseninä johtavassa asemassa olevat sekä henkilöstöedustajat. Alatyöryhmissä oli jäseniä kaikista liittyvistä organisaatioista ja ne kokoontuivat säännöllisesti ja viestivät toiminnasta muistiodien välityksellä. Tutkimuksen tekijän henkilökohtainen rooli on ollut toimia osastonhoitajana eli lähiesimiehenä Palokan terveydenhuollon kuntayhtymän terveyskeskussairaalan

osastolla 3 ja sen myötä valittu TK -sairaala 2011 työryhmään. Viestinnällä oli oma työryhmänsä, mikä laati viestintäsuunnitelman viestinnän toteuttamiselle 2010 vuoden aikana.

Muutosprosessissa viestinnälle voidaan määritellä erilaisia tilannekohtaisia tehtäviä, kuten organisaatioiden yhdistyminen. Yleistä on, että viestintää johdetaan johtoryhmistä käsin ja viestinnästä vastuussa oleva on johtoryhmän jäsen (Juholin 2009, 78, 93). Viestinnän työryhmässä olivat jäseninä ohjausryhmän jäseniä ja viestinnän ammattilainen.

Jyväskylän kaupungilla on viestintä yhtenä osana kaupunkistrategiaa. Sen toteuttaminen pohjautuu kuntalakiin, missä viestinnän toteuttaminen määritetään. Tietojen antaminen tulee tapahtua suurten muutosten aikana yhteistoimintamenettelyn mukaisesti. (Finlex 2007.) Jyväskylän kaupungin viestinnän tavoitteena on edistää tavoitteiden saavuttamista. Viestinnän perusarvoja ovat avoimuus, ennakoiva viestintä, vuorovaikutteinen, osallistava ja vaikuttamista edistävä viestintäkulttuuri. (Mäenpää 2010.)

Jyväskylän kaupungilla työyhteisöviestintä on pääsääntöisesti sisäistä viestintää, millä pyritään lisäämään tiedon saantia. Samalla henkilöstöä kannustetaan osallistumaan ja olemaan aktiivisia. Sisäinen viestintä toteutetaan Intrassa (Jyväskylän kaupungin sisäinen Internet –sivusto kaupungin henkilökunnalle), työpaikkipalavereissa, esimiehen välityksellä ja sähköpostilla. (Mäenpää 2010.)

Palokan kuntayhtymän perehdytysmateriaaliin kuuluvassa henkilöstöaapisessa on ollut erikseen niin ulkoinen kuin sisäinen tiedottaminen. Sisäisessä tiedottamisessa tiedotettiin asioita, mitkä liittyivät henkilöstöhallintoon ja kuntayhtymän toimintaan. Pääsääntöisesti sisäistä tiedottamista ovat tehneet johtoryhmän jäsenet ja toimipaikan esimiehet. Tiedottamista on pyritty tehostamaan intranetissä ja sähköpostien kautta. Koko henkilöstölle tiedotteet on välittänyt toimipaikkakohtainen tiedotusvastaava, joka on yleensä ollut lähiesimies. (Tiedottaminen 2010.)

Opinnäytetyössä tarkoituksena oli tarkastella yhdistymisprosessin loppuvaiheessa toteutettua viestintää ja sen toimivuutta. Tutkimuksella haettiin vastausta terveyskeskussairaaloiden yhdistymisprosessin aikana toteutettuun viestintään. Tutkimustehtävän rajaus on tehty kirjallisuuteen perehtymisen kautta sekä analysoitavan materiaalin pohjalta. Työn teoreettisena pohjana käytettiin ensisijaisesti suomalaisia tunnettuja viestinnän ja muutosviestinnän ammattilaisia, jotka ovat julkaisseet monipuolisesti tieteellisiä julkaisuja, lähdekirjoja, artikkeleita, sähköisiä lähteitä sekä opetusmateriaalia. Lisäksi on pyritty täydentämään muilla lähteillä heidän materiaaliaan. Artikkelien ja väitöskirjojen hakuprosessiin on käytetty eri tietokantoja. Hakusanoina ovat olleet muutosjohtaminen, viestintä, muutokset ja organisaatio sekä sairaala. Kirjallisuudesta esille nousevat viestintä, vuorovaikutus, kulttuurien kohtaaminen ja muutosjohtaminen.

## 2 VIESTINTÄ TYÖYHTEISÖSSÄ

Viestintä on yksi johtamisen välineistä, joten muutoksen johtaminen on esimieheltä jatkuvaa vuorovaikutusta ihmisten kanssa. Sosiaalinen viestintä on tärkeä osa lähi-esimiehen päivittäisessä työssä. Sillä mahdollistetaan työyhteisön muutos. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 119.) Hokkasen mukaan vuorovaikutuksen lisäksi muutosjohtamisessa on hallittava myös ohjaustaidot, joita yksilöiden ja ryhmien kanssa tarvitaan (Hokkanen 2008, 44).

Uusimmissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa nousee esille viestinnän merkitys, muutos, vuorovaikutus ja johtaminen. Yletyinen (2009) tutki sairaanhoitajien kokemuksia osastojen yhdistymisestä ja Taskinen (2005) tutki väitöskirjassaan oikeudenmukaisuutta ja kulttuurien kohtaamista sosiaali- ja terveysalojen organisaatioiden yhdistämisessä. Tutkimuksissa nousivat esille yhdistymisprosessin menettelytavat, johtamisen merkitys korostui muutosjohtamisen osaamisena ja tiedottamisen merkitys koko prosessin aikana.

Pitkäsen (2006) tekemässä väitöstutkimuksessa nousi esille kulttuurien kohtaaminen, muutos ja vuorovaikutus. Stenvallin, Syväjärven ja Vakkalan (2008) teke-

mässä tutkimusraportin antina oli muutosviestinnän ja vuorovaikutuksen puute. Huotarin (2009) tekemässä väitöskirjassa tuloksena oli, että esimiehet hallitsivat heikoimmin muutosjohtamista. Myös Kolarin (2010) tekemässä väitöskirjassa johtamisesta korostui dialogisen vuorovaikutuksen merkitys etenkin muutostilanteessa.

Organisaatiossa toimii useita henkilöitä eri tasoilla, jolloin voidaan pitää sitä vuorovaikutusten verkostona ja lähiesimiehen tehtävänä on hoitaa tätä verkostoa. Viestinnän merkitys on kasvanut myös yksilötasolla. Työntekijät ovat nykyisin aktiivisia, ajattelevia ja osaavat viestiä niin sisällä kuin verkossakin. Siksi esimieheltä vaaditaan jatkuvaa kouluttautumista viestintään eli viestinnän toteuttaminen vaatii tietojen päivittämistä ja kehittämistä. Esimiehen on viestittävä niin, että työntekijät ymmärtävät viestin sisällön. Organisaatioviestintää pidetään usein pelkkänä tiedottamisena, vaikka kyseessä on vuorovaikutuksellinen tapahtuma. Viestinnällä kerrotaan työyhteisöä koskevista tapahtumista tai muutoksista. ( Aula 2000, 42,46,49; Juholin 2008, 25; Åberg 2006, 85, 97.)

Wiion (1989) mukaan viestinnällä ja työtyytyväisyydellä ei ole välttämättä korrelaatiota toisiinsa. Juholin (1999) tuo esille työtyytyväisyyden ja viestintätyytyväisyyden, mihin vaikuttaa erityisesti esimiehen viestintä ja miten se on toteutettu. Organisaatioviestinnän tehtävänä on yleensä harmonian ylläpitäminen ja vaikeiden asioiden tasoittaminen. Viestintä voi pitää yllä tasapainoa tai lisätä epäjärjestystä. Tällöin puhutaan viestinnän kaksoisfunktioista, joita ovat integroiva ja dissipatiivinen viestintä. Integroiva viestintä on enemmän järjestystä korostava ja dissipatiivinen taas lisää organisaation epäjärjestystä. Integroivan viestinnän tyypillisiä toimintatapoja ovat tarkkuus, tarkoituksellisuus, monologisuus, kun taas dissipatiivinen viestintä on enemmän vertauskuvallista, spontaania, impulsiivista, moniäänistä ja dialogista. ( Aula 2000, 106–107.)

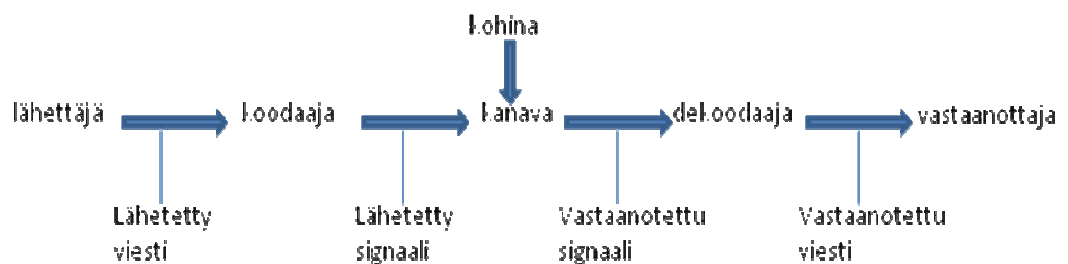
Viestintäkanavien kohdalla tutkimukset antavat erilaista tietoa niiden merkityksestä. Kuntien viestintätutkimuksessa (2005) henkilöstö piti tärkeimpänä viestintämuotona sähköpostia, sen jälkeen sisäistä tiedottamista osastokokousten muodossa ja tiedot-



teita. Intranetin (organisaation sisäiset verkkosivut) ja ilmoitustaulun välityksellä tapahtuvaa tiedottamista henkilökunta ei pitänyt kovin merkittävänä. Tutkimuksessa selvisi, että viestinnän oikea-aikaisuus ja sisällön selkeys ovat tärkeitä viestinnässä sekä viestin välittyminen johdolta henkilöstölle mahdollisimman nopeasti. Tampereen kaupungin työyhteisöviestinnän raportissa kävi ilmi, että henkilöstön näkökulmasta tärkeimmät viestintäkanavat ovat esimiesten toteuttama viestintä, intranet, osastokokoukset, tiedotteet ja henkilöstölehti. (Lavento 2008.)

Organisaatiossa viestintää tapahtuu kaikkialla ja viestintäkanavia on runsaasti. Viestintäkanavan valintaan vaikuttaa viestin sisältö ja millaista vuorovaikutusta halutaan saada aikaan. Kuntien yhdistymisen perusteella onnistuneen muutoksen yksi edellytys on, että henkilöstölle syntyy käsitys edestäpäin johtamisesta. Siksi oikean viestintäkanavan valinta on tärkeää, että saadaan aikaan dialogia. (Stenvall & Virtanen. 2007, 69.)

Yksi viestintäteorian uudistaja 1900-luvulla on ollut Claude Shannon. Hänen luomaansa vuonna 1948 malliin kuului, että viestintä perustui suoraviivaiseen toimintaan. Viestin vastaanottajat olivat kohteita eli objekteja ja toimijat olivat esimiehiä eli subjekteja. Shannonin (1948) luomassa kommunikaatioteoriassa viestintäsystemi esitetään seuraavasti Niiniluodon (1996) mukailemana:



Viestinnässä lähettäjänä on henkilö, joka tuottaa viestin. Lähetty ja vastaanotettu viesti on luonnollista kieltä joko puhuttua tai kirjoitettua. Viesti etenee kanavassa koodattuna signaalina, jonka vastaanottaja purkaa eli dekodaa. Kanavassa esiintyviä häiriöitä kutsutaan kohinaksi, jotka vaikeuttavat viestien tunnistamista. (Shannon, 1948, 2; Niiniluoto, 1996, 11.) Nyky-yhteiskunnassa, jossa tiedot ja taidot

henkilökunnalla ovat vahvoja, ei tällainen viestintä kulttuuri sovellu. Osallistuva työyhteisö ja vuorovaikutuksellinen viestintä vahvistavat toimintaa. ( Wiiio 1994, 87; Juholin 2008, 58 -59.)

Tehokas työyhteisöviestintä on parhaimmillaan aitoa dialogia esimiehen ja työntekijöiden välillä. Johtamisviestinnässä tulee kyetä tulkitsemaan monimutkaisia asioita selkeästi ja ymmärrettävästi. Viestintä toteutetaan puhumalla, tarkkaavaisella ja aktiivisella kuuntelemisella sekä välittömän ja rehellisen palautteen antamisella. (Paasivaara, Suhonen & Nikkilä 2008, 97; Juholin 2003, Juholin 2007.)

Viestintä koostuu kolmesta eri osasta: ideasta (mitä viestitään), viestin välittämistä jonkin kanavan avulla ja viestin tulkinnasta (viestistä syntyvään mielikuvaan). Viestintä on osa johtamista, joten ilman viestintää ei voi johtaa. Johtamisviestinnän merkitys korostuu erityisesti muutostilanteissa ja on siksi kriittinen tekijä. Muutos on aina haaste ja mikäli viestintää ei toteuteta kunnolla, niin muutoksen onnistumisen mahdollisuus pienenee. Muutostilanteessa johtamisviestinnän tehtävä on viestittää henkilöstölle organisaation visio ja strategia niin, että työntekijät ymmärtävät sen. (Stenvall ym. 2007, 60 -61; Juholin 2003.)

Viestintä on kokonaisuutena laaja alue eri osa-alueineen. Tässä tutkimuksessa käsitellään muutosviestintää ja työyhteisöviestintää tarkemmin, koska ne ovat nousseet myös aikaisemmissa organisaatiomuutoksiin liittyvissä tutkimuksissa merkittävästi esille. Tutkimuskohteena olevaan organisaatioon tulee tutkimuksen aikana muutosta. Viestinnän toteuttamisella voidaan vaikuttaa, miten hyvin muutosasiat tavoittavat henkilökunnan eli työyhteisön.

## **2.1 Muutosviestintä**

Tiedon kululla on tärkeä osa muutoksen toteuttamisessa. Todellista ja oikeaa tietoa on hyvä jakaa säännöllisesti sekä tiedottaa ajoissa henkilöstölle tehdyistä päätöksistä. Jatkuvalle ja ajantasaisella viestinnällä voidaan vähentää huhuja. Muutosten ennakoituista vaikutuksista tulisi myös tiedottaa henkilöstölle ajoissa. Muutos-

tilanteessa organisaation sisällä tapahtuva vuoropuhelu edistää muutosalttiutta, jolloin muutoksen toteutuminen on helpompaa. Modernissa johtajuudessa kommunikaatio on avainasemassa, jossa vuoropuhelu ja kielenkäyttö ovat toimivaa ja luontevaa. (Juuti & Virtanen 2009, 68, 72–73,151; Nikkilä ym., 2007, 121, Juholin 2007.)

Viestinnän merkitystä ei korosteta koskaan liikaa työyhteisön muutoksen aikana. Työyhteisöt, organisaatiot ja niissä toimivat henkilöt muodostavat systeemin, missä sisäisen vuorovaikutussuhdeverkoston ymmärtäminen ei ole itsestään selvyys. Hyvällä työyhteisöviestinnällä voidaan vaikuttaa organisaatiomuutoksen onnistumiseen. (Juuti ym. 2009, 104.) Viestintä on nyky-yhteiskunnassa modernia, jossa hyödynnetään monenlaisia teknologisia menetelmiä. Kuitenkin on tärkeää muistaa myös henkilökohtainen kohtaaminen, vuorovaikutus. (Stenvall ym.2007, 60.)

Muutostilanteessa tulee organisaation selvittää, millainen on tapa toteuttaa muutostilannetta käyvän organisaation viestintä. Työntekijät hahmottavat eri tavalla organisaation ja sen toiminnan. Toinen asia on, miten organisaatio hahmottuu ulkopuolisille. (Stenvall ym.2007, 63.) Vuorovaikutus ei ole vain tiedon siirtämistä, vaan myös tiedon luomista. Pelkkä muutosta koskeva tiedon siirtäminen ei riitä vaan muutosta koskeva tieto pitää jäsentää, muokata ja tuottaa, jotta muutoksen syistä, toteutustavoista ja oletetuista vaikutuksista tulisi ymmärrettävämpää. (Stenvall ym. 2007, 64.)

Organisaatiomuutoksessa tavoitteena on kommunikoida kielen ja käsitteiden avulla. Viestinnän avulla voidaan yhdessä pohtia ja jäsentää epäselviä asioita. Kun asioita pohditaan yhdessä, luodaan viestinnällä yhteisöllisyyttä. Yhdessä pohtimisen avulla huomioidaan niitä asioita, jotka ovat eri työntekijöille tärkeitä. Näitä ovat työtehtävät, työn jatkuvuus, työpaikan sijainti, työyhteisö ja esimies. Näistä tulee viestittää, vaikka niissä ei tapahtuisikaan mitään. (Stenvall ym. 2007, 64.)

Organisaation avoimuuden aste on toiminnasta ja tilanteesta riippuvainen. Avoimessa vuorovaikutuksessa on vilkas keskustelu ympäristön kanssa, jolloin reagoidaan ympäristössä tapahtuvaan muutokseen nopeasti muuttamalla omaa toimintaa.

Avoimessa toiminnassa tyypillistä on joustavuus, vapaus ja demokraattisuus. Viestintä on hyvä suunnitella huolella ja kytkeä muutoshankkeen keskeisiin toimintoihin ja eri vaiheisiin. Henkilöstölle tulee kertoa aikataulusta, milloin ratkaisuja tullaan tekemään. Jos viestintä toteutetaan liian aikaisin, saattaa viesti jäädä sisäistämättä. Avoimeen viestintään kuuluu sekin, että asiat kerrotaan peittelemättä ja faktaperusteisesti joko sanallisesti tai kirjallisesti. Viestintä vaatii kykyä ja velvollisuutta ilmaista itseään selkeästi ja ymmärrettävästi sekä kykyä ymmärtää työntekijöitä. Hyvä viestintä johtaa luottamukseen, mikä luo työtyytyväisyyttä ja korkeaa tavoitteellisuutta. (Stenvall ym. 2007, 64–65, 70, 73–75; Lönnqvist 2002, 86 -87.)

Merkityksellistä on, miten viestintää toteutetaan. Stenvallin (2007) mukaan viestintään kuuluu seuraavia asioita:

- Viestintää tarvitaan, että muutos saadaan vietyä läpi suunnitellusti.
- Viestintä tukee muutosta ja siitä on välitön hyöty muutoshankkeessa.
- Viestinnän avulla profiloituu muutoksen sisältö. Näin saadaan luotua tarkoituksenmukainen muutosprofiili. Mitä myönteisempi muutosprofiili on, sitä paremmat mahdollisuudet onnistua muutoshankkeen läpiviennissä.
- Viestinnän avulla saadaan informoitua muutoksen sisällöstä ja tavoitteista. Tieto muutoksen läpiviennistä ja toteutuksesta välittyy sekä työntekijöille ja muille sidosryhmille.
- Viestinnän avulla saadaan työntekijät sitoutumaan muutoshankkeen sisältöön ja tavoitteisiin.
- Viestintä vauhdittaa muutostilanteen vuorovaikutusta. Viestinnän avulla mahdollistuvat sosiaaliset vuorovaikutustilanteet yksilöiden kesken.

(Stenvall ym. 2007, 66–67.)

Tiedon välittäminen organisaatiossa eteenpäin voi olla ongelmallista. Saatetaan ajatella, että työntekijät eivät osaa ottaa vastaan tietoa oikein tai pelätään huonojen uutisten tai tietojen vaikuttavan haitallisesti ihmisten työmoraaliin. Kotterin mukaan oikeassa muutoshengessä toimitaan selkeästi. Alussa täytyy priorisoida asiat ja delegoida vähemmän tärkeät työt muille. Viestinnässä tulee toimia nopeasti. Muutoksesta tulee puhua tunteikkaasti, jotta muutoshenki tarttuu myös muihin. On

muistettava, että puheet ja teot ovat linjassa. Lopuksi tulee varmistaa, että kaikki tietävät ja näkevät muutoshengen. (Kotter 2009, 56–57.)

Muutosviestintä on tärkeä osa organisaation sisäistä viestintää, kun organisaatiossa on tapahtumassa muutos. Sen tulee olla avointa, jatkuvaa ja dialogista, jolloin saadaan työyhteisössä keskustelua aikaan. Muutosviestinnän tulee olla myös oikeaan aikaan toteutettua. Muutoksen aikana on muistettava viestiä asioista, mitkä koskettavat työyhteisöä ja sen toimintaa. Muutosviestinnän tarkoituksena on helpottaa työyhteisön sopeutumista muutokseen ja vähentää näin samalla muutosvastarintaa.

## 2.2 Työyhteisöviestintä

Åberg on tutkimuksissaan laatinut työyhteisöviestintään seuraavat kohdat.

Viestinnällä tuetaan toimintaa, sillä profiloidaan muun muassa palveluita, informoidaan esimerkiksi muutostilanteita, kiinnitetään uudet työntekijät työyhteisöön perehdytyksen kautta ja ollaan vuorovaikutuksessa toisten työyhteisön jäsenten kanssa. (Åberg 1993a, 63.)

Juholin (2008) määrittelee työyhteisöviestintää seuraavasti:

”Viestintä tapahtuu foorumeilla, joista tärkein on fyysinen tai virtuaalinen työtila tai –ympäristö, jossa työyhteisön jäsenet toimivat itseohjautuvasti ja kollegiaalisesti. Viestinnän tarkoitus on työskentelyn edellytysten luominen, työyhteisön ylläpito, vahvistaminen ja kehittäminen sekä sen jäsenten yksilöllinen ja yhteinen oppiminen, joka tapahtuu dialogisen ja vastuullisen vuorovaikutuksen kautta. Työyhteisön jäsenet muokkaavat työllään ja viestinnällään organisaationsa mainetta tietoisesti ja tiedostamattaan ja heijastavat sitä takaisin työyhteisöön.”

Perinteisesti viestintä on hierarkkista viestintää. Työyhteisöviestinnän avulla voidaan joko vauhdittaa tai hidastaa organisaatio uudistusta. Siksi on tärkeää huomioida viestinnän sisältö ja keinot esimerkiksi suullinen vai kirjallinen viestintä. (Juuti ym. 2009, 104; Nikkilä ym., 2007, 120.) Työyhteisöviestinnän uuden ajattelun mukaan

viestinnän tulee tapahtua työntekijöiden työpisteissä, missä he tuottavat ja vaihtavat tietoa ja kokemuksia. Näin työyhteisön jäsenet ovat organisaatiossa tasavertaisessa asemassa. Näin passiivisesta objektista tulee aktiivisia tiedon kohteita, jotka osaavat toimia aktiivisesti. (Juholin 2008, 62.)

Muutoksista tiedottaminen on osa päivittäistä johtamista ja johtaja on vuorovai-  
kutuksessa työntekijöiden kanssa. Tämän vuoksi johtajan tulee tuntea omat työteki-  
jänsä ja sen työolosuhteet. Samoin työntekijöiden on tunnettava johtajansa. Näin  
saadaan aikaan hyvä vuorovaikutus työntekijöiden ja johtajan/johdon välillä.  
(Lönnqvist 2002, 83; Nikkilä ym., 2007, 120.)

Työyhteisöviestintä voidaan jakaa eri muotoihin. Niitä ovat muun muassa ratio-  
naalinen ja dialoginen työyhteisöviestintä. Rationaalinen työyhteisöviestintä perus-  
tuu ajatukseen organisaatiosta hierarkkisenä ja mekaanisena koneena, joka suorittaa  
annettuja tehtäviä sovitun tehtävän jaon mukaan (Stenvall ym. 2008, 61). Viestintä  
toteutuu ylhäältä alaspäin ollen näin yksisuuntaista, systemaattista ja yksiaänistä.  
Viestintä on tällöin hallinnollisen johdon tarpeesta lähtevää viestintää. Tämä ei luo  
hyvää mahdollisuutta muutoksen onnistumiselle. Viestinnässä välitetään juuri sen  
verran tietoa kuin on tarpeen. Tieto levitetään päätöksenteon jälkeen erilaisten  
dokumenttien avulla. (Stenvall ym. 2007, 62; Juuti ym. 2009, 106; Lavento 2008,  
64.)

Dialoginen työyhteisöviestintä pohjautuu moderniin organisaatioteoriaan.  
Organisaation johtaminen korostaa näkemyksellistä johtajuutta (leadership), jossa  
johtajien kriittisenä menestystekijä on oman esimerkin näyttäminen. Dialoginen  
viestintä on kaksisuuntaista. Viestintä on kahdenvälistä, moniäänistä, keskusteluun  
tähtäävää ja sen lähtökohtana ovat organisaation strategiset valinnat. Se tukee or-  
ganisaatiota ja sen yksilöitä tavoitteiden saavuttamisessa sekä vahvistaa sidosryhmä-  
suhteita. Se on ajallisesti jatkuvaa ja kaikki tieto jaetaan. Tieto jaetaan puhumalla ja  
läsnäolon kautta. (Stenvall ym. 2007, 62; Juuti ym. 2009, 106.)

Dialogi edellyttää puhumisen lisäksi toisten kuuntelemista ja pyrkimystä ymmärtää  
muiden ajatuksia eli yhdessä ajattelemista sekä palautteen antoa. Keskeistä on näin

oppia toisten ajatuksista eikä vain puolustaa omia ajatuksiaan ja sitä kautta saada tai luoda uutta tietoa. Dialogin avulla pyritään löytämään yhteisiä käsityksiä asiasta. (Stenvall ym. 2007, 63; Paasivaara, Suhonen & Nikkilä, 2008, 97.)

Juholinin (2008) mukaan työyhteisöviestinnässä tärkeää on työyhteisön sisällä tapahtuva keskustelu. Tärkeitä asioita käsitellään vuorovaikutuksellisesti ja erilaisille mielipiteille annetaan arvoa. Tietoa on oltava saatavilla ja sen on oltava ajan tasalla. Työyhteisössä tunnelma tulee olla rento ja jokaisella olla mahdollisuus puhua vapaasti, vaikuttaa ja osallistua organisaation asioihin. Yhdessä oppiminen ja vaikuttaminen sekä monisuuntainen jatkuva palaute kuuluu osana viestintää. Työnantajamaine on osa työtä, johon vaikuttaa jokaisen työntekijän toiminta. Se heijastuu myös ympäristöön.

Siksi viestintää ei voida pitää erillisenä toimintona, vaan se kuuluu osana kaikkea toimintaa ja elämistä työyhteisössä. Viestintä voi olla merkitykseltään mitätöntä esimiehelle, mutta alainen voi kokea sen tärkeäksi. Tyypillisiä isoja asioita ovat esimerkiksi organisaatiomuutokset. Viestinnän kieli voi olla tällöin vaikeaa ja jäävät helposti ymmärtämättä. Siksi on tärkeää, että merkityksellisten asioiden auki puhuminen ja keskustelu tapahtuu niin, että jokainen ymmärtää ne omalla kohdallaan. (Juholin 2008, 64 -65.)

Työyhteisöviestintää käytetään yhtenä osana muutosviestintää ja yleensä erilaisten asioiden esille tuomista työyhteisössä. Työyhteisöviestinnän ei tulisi olla ylhäältä päin johdettua vaan keskustelevaa, dialogista vuorovaikutusta, jolloin työntekijät kokevat pääsevänsä vaikuttamaan esille tuleviin asioihin. Hyvällä työyhteisöviestinnällä on vaikutusta myös työyhteisön ilmapiiriin ja näin myös samalla muutoksen kokemiseen.

### **2.3 Työyhteisöviestinnän toteuttaminen**

Tärkeää on, että organisaatiomuutoksen osana suunnitellaan myös, miten organisaatiomuutosta koskeva viestintä toteutetaan. Muutos pitää saada ymmär-

rettävään muotoon, jotta viestintä palvelee tarkoitustaan. Muutostilanteessa esimiehen on kyettävä toimimaan vakuuttavasti ja uskottavasti. Hänen on löydettävä oikeat toimintatavat ja luotava aitoja vuorovaikutuksellisia foorumeja. Esimieheltä vaaditaan kykyä luoda muutosta vahvistavia ilmaisuja, mutta myös viestin vastaanottajan tulee ymmärtää viestin sisältö. (Stenvall ym. 2007, 66,72; Juuti ym. 2009,86.)

Organisaatiossa viestintää tapahtuu kaikkialla ja viestintäkanavia on runsaasti ja siksi on mietittävä mitä niistä käyttää. Kanavat jakaantuvat suulliseen, kirjalliseen ja sähköiseen kanavaan. Viestintäkanavan valintaan vaikuttaa viestin sisältö ja millaista vuorovaikutusta halutaan saada aikaan. Suullista eli kasvokkain tapahtuvaa viestintää käytetään, kun käsitellään tärkeitä asioita ja halutaan saada välitön kontakti. Kuntien yhdistymisessä onnistuneen muutoksen yksi edellytys on ollut, että henkilöstölle on syntynyt käsitys edestäpäin johtamisesta ja vuorovaikutus on ollut dialogista. (Stenvall ym. 2007, 69; Juholin 1999, 35 -36.)

Jos tiedon kulussa ja viestinnässä on ongelmia, tällöin huono viestintä pitää työntekijät pimennossa ja aiheuttaa turhaa epävarmuutta. Turhat huhut syövät aikaa että energiaa, kun asioita vatvotaan tarpeettomasti. On tärkeää myös reagoida erilaisiin asioihin/ huhuihin nopeasti, jotka uhkaavat aiheuttaa henkilöstön sitoutumista tai toiminnallista häiriötä. Jokaisen olisi oltava vastuussa tiedon vaihdannasta, mikä sisältää vastavuoroisuuden ja vuorovaikutuksen. (Hokkanen, Mäkelä, & Taatila, 2008, 19; Stenvall ym. 2007, 69; Juholin 2008, 85.)

Turha viivyttely vaikeuttaa ja monimutkaistaa ongelmia. Muutostilanteissa saattaa ilmetä paljon ennakoimatonta ja ennalta arvaamatonta. Viestinnän ja tiedotuksen kannattaa olla mahdollisimman avointa ja tasapuolista, tämä takaa työyhteisön toimivuuden. Henkilöstölle tulee kertoa aikataulusta, milloin ratkaisuja tullaan tekemään. Avoimeen viestintään kuuluu sekin, että asiat kerrotaan peittelemättä ja faktojen perusteisesti. Hyvä viestintä johtaa luottamukseen, mikä luo työtyytyväisyyttä ja korkeaa tavoitteellisuutta. (Stenvall ym. 2007, 64 -65, 69; Hokkanen ym. 2008, 19.) Siksi olisi tärkeää, että kokouksissa sovitaan, millä tavoin asioista informoidaan organisaatiossa sekä miten mahdollisiin kysymyksiin vastataan. (Juholin 2008, 94.)



Seuraavassa käsitellään lyhyesti tyypillisiä työyhteisöviestinnän kanavia, mitkä ovat tulleet kirjallisuudessa esille. Nämä ovat tavallisimpia kanavia, mitä esimies käyttää viestinnän toteutuksessa. Työyhteisöviestinnän kanavat on koottu useamman viestinnän ammattilaisen julkaisemista teoksista.

**Esimiehen päivittäisviestintä** on ainoa viestintämuoto, mikä ei ole strukturoitu. Siksi on tärkeä muistaa, että viestii työntekijöille mahdollisimman paljon. Hyvällä viestinnän toteuttamisella voidaan parantaa työmotivaatiota, siksi viestinnän tulee olla kaksisuuntaista viestintää eli esimies kuuntelee myös muita. Esimiehen tulee kohdata työntekijät päivittäisessä työssä eikä lukkiutua omaan työhuoneeseensa. Spontaaneissa dialogisissa keskusteluissa on hyvä mahdollisuus käydä läpi muutokseen liittyviä asioita ja pelkoja. Esimiehen tulee tulkita organisaation tavoitteet työntekijöille selkeästi ja luontevasti oman työyhteisönsä kielellä sekä kertoa tieto että tavoitteet ymmärrettävästi. Esimiehen ei tule moittia tai kyseenalaistaa organisaation tavoitteita. (Hokkanen ym. 2008, 21 -22; Stenvall ym. 2007, 67; Juholin 2009, 163 -164; Åberg 2006, 110, Virtanen & Stenvall 2010, 96 -97.)

Viestinnästä peräti 90 % välittyy sanattoman viestinnän eli kasvoilmeiden, käsien liikkeiden ja äänenpainon kautta. Sanaton viestintä eli non-verbalinen viestintä voidaan jakaa neljään luokkaa: läheisyys / keskusteluetäisyys, koskettelu, katsekontakti ja kehon liikkeet / eleet. Ketään ei opeteta lukemaan tai tulkitsemaan ilmeitä tai eleitä, vaan sanaton viestintä opitaan itse. Siksi sanaton viestintä on epämääräisempi kuin kirjoitettu tai puhuttu viesti. Sanattomassa viestinnässä täytyy toimia varovaisemmin ja harkitummin kuin sanallisessa viestinnässä. On tärkeää perehtyä sanattomaan viestintään, että osaa oikein sitä käyttää eri tilanteissa. Jokainen alainen voi tulkita eri tavalla johtajan sanattoman viestin. Siksi esimiehen tulee perehtyä sanattoman viestinnän osa-alueisiin ja oppia ymmärtämään tulkintamahdollisuuksien kirjo. ( Puro 2002, 50–51, 61.) Esimiehen on muistettava, ettei sanaton viestintä ole ristiriidassa puhutun viestin sisällön kanssa.

**Verkkoviestintä** tapahtuu pääsääntöisesti Internet- ja Intranet-sivujen sekä sähköpostin kautta. Pelkästään verkkoviestinnän avulla toteutettu viestintä ei takaa, että tietoa käytetään. Tieto saattaa jäädä hyödyntämättä, koska se ei aina tavoita jokaista

työntekijää. (Stenvall ym. 2007, 67; Juholin 2009, 176.) Intranetissä toteutettu viestintä on yksisuuntaista eikä siinä toteudu dialogia. Se on enemmän hallinnollista, johdosta käsin toteutettua viestintää. Intranetissä tapahtuva viestiminen on tehokasta, mutta se on myös haasteellista. (Matikainen 2008, 156 -157.)

**Tiedotus- ja henkilöstölehden** välityksellä tapahtuva viestintä on vähenemässä, koska verkkoviestintä on tullut tilalle. Niiden haittana voidaan pitää julkaisuhitautta. (Stenvall ym. 2007, 68 -69.)

**Tiimi- ja osastopalaverit** ovat yleisesti käytettyjä tiedonvälitys ja –luomis - foorumeita. Osastokokoukset ovat normaalitoimintaa työyhteisöissä ja niitä pidetään säännöllisesti. Niissä voidaan käydä läpi tulevia asioita tai käynnissä olevia muutos-hankkeita. Dialoginen vuorovaikutus on tärkeä osa toimivaa osastokokouskäytännettä ja siihen kuuluu myös välitön palautteen antaminen. Tiedotustilaisuudet tietyn teeman tai laajemman teemakokonaisuuden puitteissa ovat viestinnällisesti täsmällisiä ja kohdistuvat tiettyyn asiaan eikä asioita käsitellä niissä yleisellä tasolla. Koko työyhteisölle suunnattu tiedotustilaisuus järjestetään silloin, kun asia koskee suurempaa kokonaisuutta eikä vain yhtä toimintayksikköä. (Stenvall ym. 2007, 68; Juholin 2009, 161; Åberg 1993a, 183; Åberg 2006,108.)

**Luottamushenkilöiden** avulla tapahtuva vuorovaikutus on vuorovaikutuskanava johdon ja henkilöstön välillä. Luottamushenkilöiden kautta saadaan tietoa henkilöstön tunteista. Luottamusmiesten viestintä työyhteisöön päin tulee esille varsinkin muutostilanteissa. Silloin edellytetään kuntalain mukaista toimintaa, minkä toiminta muotona on yhteistoiminta -menettely. (Stenvall ym. 2007, 68; Åberg 1993a, 183, 186.)

**Sähköposti** on verkkoviestinnän käytetyimpiä muotoja. Sen avulla viestitään työyhteisön sisällä yleisistä asioista. Nämä ovat ns. ilmoitustauluviestejä. Dialoginen viesti on henkilökohtaisempi, jonka avulla keskustellaan esim. työtehtäviin liittyvistä asioista. Postinkantaja viestin tarkoituksena on viedä mukanaan toinen viesti vastaanottajalle. Tässä viesti muodossa käytetään kirjakielenomaista asiatyyliä, joka

on tyypillistä viestitettäessä esimiehelle tai muulle ylemmälle johdolle. (Koskela, Koskinen & Lankinen 2007, 128.)

Tavallisten **ilmoitustaulujen** käyttö on vähentynyt verkkoviestinnän takia. Ilmoitustaulu on hyödyllinen työpaikoissa, joissa ei ole mahdollisuutta käyttää tietokoneita tiedotteiden tai ilmoitusten lukemiseen. Tiedote on hyvä tiedonvälityksessä, mutta se on laadittava huolella ja oikein. Tiedotteessa korostuu sen rakenne ja kieli sekä siinä tulee olla vain oleelliset asiat. Ilmoitustaululla oleva tiedote on kaikkien nähtävillä ja viesti tavoittaa työyhteisössä kaikki lukijat samassa muodossa. ( Juholin 1999, 149; Juholin 2009, 178; Åberg 2006,108.)

Huomioitavaa on, että viestinnän vaatimukset koskevat kaikkia työntekijöitä eikä vain organisaation johtoa tai lähiesimiestä. Asiakaspalveluammattissa siten tulee sekä sisäistä viestintää että ulkoista viestintää. Tiedon välittymisellä on merkitys miten se toteutetaan. Suora vuorovaikutuksellinen viestintä tiedon välittymisessä on erittäin merkityksellinen. On siten harhaa luulla, että tieto liikkuisi papereiden avulla paikasta toiseen. Viimeisen vuosikymmenen aikana ovat sähköiset viestintävälineet kehittyneet voimakkaasti. (Virtanen ym. 2010, 222 -224.)

Esimiehen tulee työyhteisössä toteutettavaan viestintään valita tilanteeseen sopiva viestintäkanava. Hyvässä viestinnän toteutuksessa käytetään monitahoisesti eri viestintäkanavia. Sairaalassa on haasteena saada koko henkilökunta samalla kertaa koolle osastokokouksiin, milloin pystytään toteuttamaan vuorovaikutuksellista viestintää vaikeistakin asioista. Tietotekniikan käyttö on lisääntynyt työpaikoilla, mutta sen käyttö viestintävälineenä on vielä osassa työpaikoista vähäistä. Sähköinen viestintä on enemmän yksisuuntaista viestintää, milloin se on ylhäältä alaspäin johdettua.

### 3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄ

Opinnäytetyön tavoitteena on ollut tarkastella yhdistymisprosessin aikana toteutettua viestintää ja sen toimivuutta. Jyväskylän yhteistoiminta-alueen terveyskeskukseen liittyivät vuoden 2011 alussa Palokan terveydenhuollon kuntayhtymän organisaatio (lukuun ottamatta Petäjaveden sairaalaa ja Toivakan terveyskeskusta), Hankasalmen kunta, Uuraisten kunta, Korpilahti-Muuramen terveydenhuollon kuntayhtymä ja Muuramen kunta. Tutkimuskohteena on ollut Palokan terveydenhuollon kuntayhtymän terveyskeskussairaalaan tulleet tiedotteet ja niiden sisällöt. Tutkimukseen osallistuva henkilökunta työskentelee terveyskeskussairaalan vuodeosastoilla hoitotyössä ja osastohygieniassa.

Organisaatioiden yhdistymiseen liittyvissä kotimaisissa tutkimuksissa (Yletyinen 2009, Taskinen 2005, Pitkänen 2006) esille nousi viestinnän merkitys. Viestinnän merkitys muutostilanteissa lisääntyy ja henkilökunnan muutospelkoa voidaan vähentää oikea-aikaisella viestinnällä. Tutkimusten mukaan esimiesten asema myös korostuu viestinnässä. Viestinnän toteutukseen käytetään pääsääntöisesti suullista, kirjallista ja sähköistä viestintää. Viestintäkanavien valinnalla voidaan vaikuttaa viestin tavoitettavuuteen. (Lavento 2008.)

Muutosviestinnän toteuttaminen työyhteisössä on haasteellista ja vaativaa. Viestintäkanavia on erilaisia kasvokkai viestinnästä sähköiseen viestintään. Valittaessa viestintäkanavaa, millä viestintä toteutetaan, voidaan vaikuttaa siihen, miten viesti tavoittaa työntekijät. Viestinnän dialogisuus korostuu viestinnän onnistumisissa. Esimiehen päivittäisviestintä on pääsääntöisesti substanssiin liittyvää viestintää, mikä ei välttämättä liity joka kerta meneillään olevaan muutokseen. Oikea-aikainen viestintä ja sen sisältö taas vaikuttavat siihen, miten muutos otetaan vastaan työyhteisössä ja vähentää näin samalla muutosvastarintaa. Muutosviestinnässä pyritään kertomaan organisaation muutokseen liittyvistä visioista ja strategioista sekä erilaisista henkilöstöä koskevista asioista.

Viestinnän, johtamisen ja organisaatiomuutoksen kirjallisuuteen ja tutkimuksiin perehtymisen jälkeen päädyttiin hakemaan vastausta seuraavaan kysymykseen:

1. Mitä ensisijaisia kanavia pitkin Jyväskylän terveydenhuollon palvelujen yhteistoiminta-alueen viestintä henkilökunnalle toteutettiin ja mitkä olivat viestinnän teemat?

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan tutkimuskysymyksiä lisätä tutkimuksen edetessä. Koska tiedotteiden sisällöstä nousi esille selvästi neljä teemaa, haluttiin tämän jälkeen vielä tehdä yksi tutkimuskysymys lisää:

2. Miten henkilökunta ymmärsi tiedotteiden sanoman ja niiden ydinteemat?

## **4 TUTKIMUSAINEISTO JA MENETELMÄ**

### **4.1 Tutkimusaineisto ja sen keruu**

Tutkimusmenetelmäksi valitsin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän. Laadullinen tutkimus on kokonaisuus, eikä siinä voida erottaa toisistaan aineiston keräämistä, analyysiä, tulkintaa ja raportointia. Tiedonkeruumenetelmät ovat yleensä haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Valitulla tiedonkeruumenetelmällä haetaan vastausta asetettuihin kysymyksiin. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 68; 71; Vilka 2006, 22; Eskola & Suoranta 2008, 16.) Koska opinnäytetyössä hain vastausta tiedottamisen toteutukseen ja tiedotteiden sisältöön sekä henkilökunnan kokemuksiin, käytin tiedonkeruu menetelmänä osallistuvaa havainnointia, kirjallisia dokumentteja eli tiedotteita ja strukturoitua haastattelua.

Käytettäessä havainnointimenetelmää tutkimuksessa seurantajaksot ovat yleensä pitkiä. Tutkija tekee subjektiivisia havaintoja. Pitkällä seurannalla tutkija varmistaa tekemiään havaintojaan. (Ojasalo, Moilanen & Rintalahti 2009, 105; Vilka 2006,

13; Eskola ym. 2008, 102.) Osallistuvassa havainnoinnissa tutkimuksen tekijä on aktiivinen osallistuja luonnollisissa tilanteissa, fyysisesti läsnä ja keskinäinen vuorovaikutus sisältyy osana tiedon hankintaa. Tutkija on näin yhtä aikaa osallinen ja ulkopuolinen. (Tuomi ym. 2009, 82; Huovinen & Rovio 2007, 106.) Tässä tutkimuksessa havainnoijana oli tutkimusentekijä. Havainnoijana olin kiinteästi mukana työyhteisössä, siksi tutkimusmateriaalin saanti oli helpompaa. Havainnointijaksona oli koko vuosi 2010.

Valmiiden dokumenttien hyödyntäminen on mahdollista, jos tutkimustyö on toimeksiantona tehty. Tällöin toimeksiantajalla on valmiiksi tuotettua materiaalia, mitä voidaan analysoida. Dokumenttianalyysiä tehtäessä on oltava kriittinen ja mietittävä huolella mihin tarkoitukseen dokumentit on tehty. (Ojasalo ym. 2009, 43; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, Kuula 2006, 225.) Dokumenttien keräämisen toteutin vuoden 2010 helmi- joulukuun välisenä aikana. Aineiston koko ja tarkka rajaus määrittyi tiedotteisiin, mitkä tämän aikajakson aikana annettiin työyhteisöihin. Tiedotteita olivat ne, mitkä tulivat Jyväskylän kaupungin yhteistoimintalueen johtoryhmänjäsenen lähettämänä sähköpostitse osastonhoitajalle ja ne oli osoitettu jaettavaksi työyhteisöön luettavaksi. Tutkimuksen aikana tiedotteet olivat myös saatavana Palokan terveydenhuollon kuntayhtymän organisaation sisäisillä verkkosivuilla eli Intran -sivuilla. Yhtenä dokumenttina ja lähteenä käytettiin myös viestintäsuunnitelmaa ja sen sisältöä, jonka alatyöryhmä oli laatinut maaliskuussa 2010. (Ässämäki 2011a.)

Haastatteluja voidaan toteuttaa eri menetelmin. Tässä tutkimuksessa menetelmäksi valitsin strukturoidun haastattelun. Haastattelussa käytin valmiita kysymyksiä, joissa oli ennalta määritetyt vastausvaihtoehdot, joista haastateltava valitsi parhaan vastausvaihtoehdon. Kysymykset esitin kaikille haastateltaville samassa järjestyksessä. Strukturoitu haastattelu sopii silloin, kun sitä käytetään täydentämään muuta laadullista tutkimusta. (Ojasalo ym. 2009, 41, 96; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208; Saaranen-Kauppinen ym. 2006.) Haastattelussa ei voida kysyä mitä tahansa, vaan kysymysten tulee perustua tutkimuksen viitekehukseen ja nousta tiedetystä tiedosta (Tuomi ym. 2009, 75). Tutkimukseen käytetyn kyselylomakkeen laadintaa ennen perehdyin eri tutkimuksiin, mitkä oli tehty kyselytutkimuksena

(muun muassa Kivinen (2008) ja Taskinen(2005). Lukemani pohjalta laadin haastattelua varten kyselylomakkeen, jossa käytin aineistoanalyysin pohjalta esille tulleita aiheita haastattelukysymysten pohjaksi. (LIITE1)

Koska toinen tutkimuskysymys nousi esille vasta tutkimuksen analyysivaiheessa, niin haastattelut toteutin 2011 kesäkuussa Palokan sairaalan vuodeosastojen henkilökunnalle. Haastatteluun valitsin osaston 1, 2 ja 3 henkilökuntaa, jotka olivat haastattelupäivänä työvuorossa. Haastateltavia oli yhteensä 12 työntekijää, joiden koulutus oli lähi-, sairaanhoitaja tai laitoshuoltaja ja heidän ikäjakaumansa oli 39 -61 vuotta. Työkokemus Palokan terveydenhuollon kuntayhtymässä vaihteli 3-26 vuotta. Haastattelujen kesto oli keskimäärin puoli tuntia. Vastaukset ja sivukommentit kirjasin jokaisen omaan kyselylomakkeeseen.

Tutkimuksen sisältäessä kolme eri menetelmää kyseessä on triangulaatio. Siinä yhdistyvät eri menetelmät ja tiedon lähteet samassa tutkimuksessa. Menetelmätriangulaatiossa tietoa kerätään samasta asiasta eri menetelmin. Tätä menetelmää käytetään yleensä siksi, että yhdellä menetelmällä ei saada riittävän kattavaa kuvaa tutkittavasta kohteesta ja halutaan parantaa tutkimuksen luotettavuutta. (Tuomi ym. 2009, 143, 145; Saaranen-Kauppinen ym. 2006.)

Triangulaation käyttöön päädyttiin tutkimuksen edetessä. Huomasin, miten aineistoanalyysin jälkeen nousi tarve vielä tarkentaa henkilökunnalta kysymysten avulla tiedottamiseen liittyviä asioita. Samalla pyrin parantamaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. On huomioitava, että triangulaatiomenetelmässä on myös riskinsä, että toinen menetelmä kumoo toisen menetelmän avulla saadut tutkimustulokset.

## **4.2 Aineiston analyysi**

Tiedottamisen toteutuksen analysointiin käytin havainnointia. Osallistuva havainnointi vaatii jatkuvaa seuraamista, miten työyhteisössä viestintää toteutettiin ja miten tiedotteet tavoittivat henkilökunnan. Osallistuvassa havainnoissa havainnoija on jatkuvasti läsnä työyhteisössä ja osallisena toimintaan.

Dokumenttien analyysi toteutetaan systemaattisesti ja pyritään objektiivisuuteen. Analyysia tulee tarkastella kriittisesti ja siitä pyritään tekemään mahdollisimman objektiivisesti johtopäätöksiä. (Tuomi ym. 2009, 103.) Kirjallisen aineiston eli tiedotteet analysoin sisällön erittelyn avulla. Analyysissä ei tarvitse analysoida kaikkea tietoa mitä tiedotteissa on, vaan siinä haetaan vastausta tutkimustehtäviin (Kylmä & Juvakka 2007,113). Tiedotteiden sisältö kävin alkuun karkeasti läpi lukemalla ja näin muodostin käsityksen niiden sisällöstä. Sisällöstä hain keskeiset tiedotettavat teemat ja miten usein ne toistuivat tiedotteissa. Tiedotteiden sisällöt koodasin teemoittain erivärisin kynin. (Hirsjärvi ym. 2009, 232; Saaranen-Kauppinen ym. 2006.)

Haastattelujen analyysissä haastattelut merkitsin aakkosilla sekä tunnistetiedoilla. Strukturoidun haastattelun analyysi voidaan toteuttaa määrällisenä eli käyttää hyödyksi jotakin tietokoneohjelmaa. Tässä tutkimuksessa käytin Excel-ohjelmaa, minkä avulla tein havainnoivat taulukot. ( Ojasalo ym. 2009, 99, Saaranen-Kauppinen ym. 2006.)

## **5 TUTKIMUKSEN TULOKSET**

### **5.1 Viestinnän toteuttaminen Palokan terveydenhuollon kuntayhtymässä**

Jyväskylän kaupungin yhteistoiminta-alueen ohjausryhmän jäsenistä ja viestinnän asiantuntijoista oli muodostettu alatyöryhmän 2010 viestinnän toteuttamista varten. Alatyöryhmä oli laatinut yhteistoiminta-alueen terveydenhuollon organisaatiota varten viestintäsuunnitelman maaliskuun 2010 alussa. Suunnitelman tavoitteena oli lisätä muutokseen liittyen: ymmärrystä, muutosmyönteisen ilmapiirin luomista, muutosvastarinnan hillitsemistä ja ennaltaehkäisemistä sekä viestinnän oikea-aikaisuutta, yhdenmukaisuutta ja ymmärrettävyyttä. Lisäksi työryhmä määritteli viestintäkanavat, mitä kautta viestintä toteutettiin. Näitä olivat Keski-Suomen



terveydenhuollon ammattilaisten yhteisöverkko eli Internetso, tiedotteet, www-sivut, kasvokkaisviestintä, lehtijutut, henkilöstötilaisuudet sekä esitteet ja muu jaettava materiaali. (Ässämäki 2011a.)

Yhdistymisprosessiin liittyvä viestintä toteutettiin Jyväskylän kaupungin taholta yhteistoiminta-alueen viestintäsuunnitelman mukaan. Suunnitelman mukaan henkilökunnalle pidettiin henkilöstötilaisuuksia eri paikkakunnilla työyhteisöissä. Palokan terveydenhuollon kuntayhtymän henkilökunnalle järjestettiin henkilöstötilaisuudet toukokuussa ja marraskuussa 2010. Tilaisuuksissa henkilökunnalla oli mahdollisuus esittää yhdistymiseen ja muutokseen liittyviä kysymyksiä.

Henkilöstötilaisuudet informoitiin tiedotteissa, missä kerrottiin tilaisuudessa käsiteltävistä aiheista. Kevään henkilöstötilaisuudessa käsiteltiin uuden terveystakeskuksen perustaminen ja kehittämishankkeet sekä henkilöstön sijoittumisen periaatteet. Tilaisuuden asiantuntijat olivat ohjaus- tai johtoryhmän jäseniä. Syksyn tilaisuudessa käytiin läpi yhteistoiminta-alueen ajankohtaisia asioita, mitkä käsitelivät koko organisaatiota. Lisäksi käsiteltiin henkilöstön siirtymiseen liittyviä palkka- ja palvelusuhdeasioita sekä työterveyshuoltoon liittyviä käytänteitä. Tilaisuuden asiantuntijat olivat johtoryhmän sekä työterveyden vastuhenkilöt. Henkilöstötilaisuuksiin osallistuminen oli työntekijän omasta aktiviteetistä kiinni. Tilaisuuksissa oli runsaasti henkilökuntaa koko Palokan terveydenhuollon kuntayhtymän alueelta.

Tilaisuudet olivat vuorovaikutuksellisia ja keskustelevia. Henkilöstö pystyi esittämään kysymyksiä, joihin paikan päällä olevat asiantuntijat antoivat vastauksen sen hetkisen tiedon pohjalta. Henkilöstöä kiinnosti erityisesti omat työsuhteeseen liittyvät asiat kuten palkkaus- ja mahdolliset työnkuvan muutokset.

Toisena tutkimuksen havainnointikohteena tarkasteltiin henkilöstötiedotteita. Tiedotussuunnitelmassa alustavia tiedotettavia aiheita olivat toimintakulttuurien yhdistäminen tarpeen mukaan, uusien toimintamallien ja käytänteiden luominen, perustehtävän mahdollistava työ, työnkuvan ja/ tai työpaikan muutoksesta, viestintä ja terveydenhuollon laadun varmistaminen. (Ässämäki 2011a.)

Tiedotteiden sisällöstä vastasi Jyväskylän kaupungin yhteistoiminta-alueen johtoryhmän jäsenet ja viestinnän henkilökunta. Tiedotteet laadittiin kerran kuukaudessa ajankohtaisiin asioihin keskittyen. Osa viestitettävistä asioista tuli johtoryhmän taholta ja osa alatyöryhmien työskentelyn kautta.

Jyväskylän kaupungin yhteistoiminta-alueen johtoryhmän jäsen välitti tiedotteen eteenpäin tiedotettavaksi kuukauden lopulla. Tiedotteiden julkaisu alkoi helmikuussa 2010 ja päättyi joulukuussa 2010, jolloin tiedotteita oli lähetetty yhteensä yhdeksän kertaa. Kesä- ja heinäkuulla tiedotteita ei lähetetty, koska työryhmät olivat kesätauolla. Henkilöstötiedotteet lähetettiin sähköpostin välityksellä keskitetysti työyhteisön tiedotusvastaaville eli lähiesimiehille, joiden tehtävänä oli jakaa tiedotteet henkilökunnan luettavaksi. Henkilöstötiedotteet toimitettiin henkilökunnalle luettavaksi työpisteiden taukokuoneeseen tai ilmoitustaululle. Tiedotteiden lukeminen oli henkilökunnan omasta aktiivisuudesta kiinni. Lisäksi tiedotteita käytiin läpi esimiehen johdolla osastokokouksissa, jolloin henkilökunnan mahdollisuus lisäkysymyksiin mahdollistui.

Tiedotteiden lukeminen oli mahdollista myös Intra -sivustolta, koska Palokan terveydenhuollon kuntayhtymän tietopalvelun henkilökunta siirsi tiedotteet kuukausittain kuntayhtymän palvelimen Intra – sivuille, missä ne olivat luettavana tammi-kuu 2011 puoleen väliin saakka. Tämän jälkeen palvelin muuttui kaupungin palvelimeksi, jolloin tiedotteet siirtyivät kaupungin Intra -sivuston alaisuuteen.

Tiedotteiden ja eri viestintäkanavien kautta viestitettiin eri teemoista. Viestinnän työryhmä ja Jyväskylän kaupungin yhteistoiminta-alueen johtoryhmä valitsivat teemat, mistä viestitettiin henkilökunnalle. Teemat käsiteltiin kokouksissa. Työn edetessä teemat vaihtelivat eri kuukausina, pääsääntöisesti aiheet olivat henkilöstöön ja hallinnon organisoitumiseen liittyvien. (Ässämäki 2011b.)

Taulukkoon 1 on kerätty viestintäkanat ja niiden käyttö toteutetussa viestinnässä. Taulukossa kuvataan myös, miten usein tiedotteiden eri teemat tulivat esille viestintäkanavien käytön kohdalla.

Taulukko 1. Viestintäkanavat ja tiedotteiden teemat esiintymiskertoina.

teemat	henkilöstön asiat	palkkaus	viestintä	työterveys	organisaation asiat	talousarvio	rekrytointi	atk	muutos- tuki
viestintäkanavat									
tiedotus- ja henkilöstölehdet	8	4	5	3	7	2	1	3	2
tiimi- ja osastopalverit	8	4	5	3	7	2	1	3	2
henkilöstö- tilaisuudet	2	1		1	1			1	
verkkoviestintä	8	4	5	3	7	2	1	3	2
ilmoitustaulut	8	4	5	3	7	2	1	3	2
esimiehen päivittäisviestintä									
luottamushenkilöiden infot									
sähköposti									

Analyysiä tehdessä huomasi, että esille nousi selvästi neljä eniten tiedotettua teemaa. Seuraavassa luvussa käsittelen niiden sisältöä tarkemmin.

## 5.2 Tiedotteiden teemat

Tutkimuksen tehtävänä oli tarkastella tiedotteita ja niiden keskeisiä teemoja. Tiedotteiden sisältö pysyi koko vuoden aikana pääsääntöisesti samoissa teemoissa.

Tiedotteiden sisällöstä löytyi yhdeksän teemaa. Tiedotteissa käsiteltiin kahdeksan kertaa henkilöstön rakenteisiin, henkilöstöetuuksiin ja sijoittumiseen liittyvää

kokonaisuutta. Seuraavaksi selkeästi esille tuli tiedotteissa teema, mikä käsitteli perusturvalautakunnan päätöksiä ja organisaatio rakenteeseen liittyviä asiakokonaisuuksia. Henkilökunnan palkkaharmonisointia ja siihen liittyvää toimintaa käsiteltiin neljässä tiedotteessa. Viestinnän merkitys lisääntyi ja se oli jokaisessa syksyn tiedotteessa omana aiheena.

Muita tiedotteissa käsiteltyjä teemoja olivat työterveyshuollon siirtyminen liikelaitoksen alaisuuteen, vuoden 2011 talousarvion tekeminen, tietojärjestelmien yhtenäistäminen vuoden 2011 alussa, henkilöstön muutostuen kartoittaminen ja henkilöstön rekrytoinnin yhdistyminen yhdeksi kokonaisuudeksi. Kaikissa tiedotteissa oli lopuksi kohta näköpiirissä, missä luotiin katsaus seuraavan tiedotteen sisältöön, muistutettiin yhteydenoton mahdollisuuteen ja ilmoitettiin tiedotteiden Internet -osoite. Taulukossa 2 kuvataan tiedotteiden teemojen jakautumista eri kuukausien kohdalla.

Taulukko 2. Tiedotteet ja tiedotteiden teemat kuukausittain

teemat	henkilöstön asiat	palkkaus	viestintä	työter- veys	organi- saation asiat	talous- arvio	rekry- tointi	atk	muutos- tuki
helmikuu	x				x				
maaliskuu	x				x				
huhtikuu	x	x		x				x	
toukokuu	x				x	x	x		x
elokuu	x		x	x	x				x
syyskuu	x	x	x		x			x	
lokakuu	x	x	x		x				
marraskuu			x		x				
joulukuu	x	x	x	x		x		x	

Tiedotteiden laajuus vaihteli kuluvan vuoden aikana. Helmikuun ja huhtikuun tiedotteissa oli kaksi sivua, kun pääsääntöisesti tiedotteissa oli kolme sivua. Touko-, elo- ja lokakuun tiedotteissa oli lisäksi liitteitä. Liitteet sisälsivät kaaviokuvia organisaatorakenteesta, esimieslistoista ja henkilöstösopimuksen luonnoksista. Joulukuun tiedotteessa oli seitsemän sivua ja siinä oli vastuualuejohtajan sivun mittainen tervehdys.

Tiedotteiden sisällöllä pyrittiin saamaan henkilökunnalle riittävästi tietoa eri asiakokonaisuuksista. Organisaatorakenteeseen liittyvään kokonaisuuteen sisältyvät myös perusturvalautakunnan päätökset. Henkilöstöasiat ovat laajin kokonaisuus tiedotteissa ja muutoksessa yksi merkittävä tiedotettava asia. Organisaatioiden yhdistyessä joudutaan tekemään myös palkkauksen suhteen muutoksia, jotka nostattavat henkilökunnan tunteet esille joko myönteisessä tai kielteisessä mielessä. Neljäntenä kohtana nousi viestinnän merkitys tulevaisuuden organisaatiossa, jossa viestintää tullaan toteuttamaan sähköisten viestintäkanavien kautta huomattavasti enemmän kuin tutkimuskohteena olleessa organisaation työpisteissä aikaisemmin. Tiedotteiden analyysivaiheen jälkeen tuli esille selvästi neljä teemaa, mistä tiedotettiin tarkemmin. Siksi lähdin käymään läpi niiden sisältöä.

### **5.2.1 Uuden organisaation rakenteet hahmottuvat**

Organisaatorakenteeseen liittyvät asiat ja aiheet tulivat esille koko kevään ja syksyn ajan, siksi tiedotteista tarkasteltiin asiakokonaisuuden sisältöä tarkemmin.

Organisaatorakenne oli myös viestinnän työryhmän tiedotteiden pääteemoista. (Taulukko 3.)

Taulukko 3. Tiedotteiden aiheet organisaatioon liittyen

	organisaatiokaavio	työryhmien henkilöt	yhteistoiminta sopimus	terveydenhuollon alueet	henkilöstö nimitykset ja valmistelutyö	lautakunta päätökset
helmikuu	x	x	x			
maaliskuu	x		x	x	x	
toukokuu			x		x	x
elokuu					x	x
syyskuu			x			x
lokakuu						x
marraskuu						x

Tiedotteissa pyrittiin tuomaan esille, miten tuleva Jyväskylän yhteistoiminta-alueen terveyskeskuksen organisaatio tulee muodostumaan ja mihin terveydenhuollon palvelualueisiin se tulee jakaantumaan. Organisaatiokaavio saatiin valmiiksi ja perusturvalautakunnan hyväksyi sen maaliskuussa. Yhteistoiminta-alueen organisaatio jakautuu kuuteen erilliseen palveluyksikköön. (Tiedote 2010b.)

Helmikuussa Jyväskylän terveydenhuollon palvelujen yhteistoiminta-alueen ensimmäisessä tiedotteessa valmistelutyöstä vastaavat työryhmät kuvattiin ja jäsenten nimet julkaistiin. Koska maaliskuussa saatiin päätös organisaation rakenteesta ja palvelualuejaosta, pystyttiin maaliskuussa tiedottamaan, että huhtikuun aikana nimetään valmisteluvastuulliset esimiehet palvelualueille. (Tiedote 2010a; Tiedote 2010b.)

Toukokuun tiedotteessa (2010d) julkaistiin nimet, jotka henkilöt on nimetty valmistelemaan ja johtamaan palveluyksiköitä. Osa viroista jäi vielä avoimiksi. Valmistelutyö tulisi tapahtua oman työn ohella. Lopullinen virkoihin nimeäminen tapahtuu

vuoden 2011 alussa. Käytännön suunnittelu toimintayksikössä tapahtuu yhteistyössä henkilöstön kanssa. Lähiesimiesten nimeäminen tulee seuraavassa vaiheessa. Perusturvalautakunta edellyttää matalaa organisaatiota.

Elokuun tiedotteessa (2010e) vastuualuejohtajan nimeämät palveluyksiköiden valmisteluvastaavien esimiesten nimet julkaistiin. Käytännön toimintojen suunnittelutyö jatkui nykyisen työn ohessa. Esimiesten perehdyttämisen toteutuksesta ja sen sisällöstä tiedotettiin. Vastuualuejohtajan valintaa käsiteltiin elokuussa perusturvalautakunnan kokouksessa, mutta asian käsittely siirtyi syyskuulle. Asian käsittely jatkui lokakuussa, jolloin vastuualuejohtaja nimettiin. Henkilöstölle tiedotettiin uusien virkojen perustamisesta ja niiden tarpeellisuudesta.

Jyväskylän yhteistoiminta-alueen terveyskeskuksen organisaation muodostavat Jyväskylän kaupunki, Palokan terveydenhuollon kuntayhtymän organisaatio (lukuun ottamatta Petäjäveden sairaalaa ja Toivakan terveyskeskusta), Hankasalmen kunta, Uuraisten kunta, Korpilahti-Muuramen terveydenhuollon kuntayhtymä ja Muuramen kunta. Kuntien välinen yhteistoimintasopimuksen käsittely ja hyväksyminen oli kesken. Se oli alkuvuodesta vielä kuntakierroksella. (Tiedote 2010a; Tiedote 2010b.) Jyväskylän kaupungin perusturvalautakunta hyväksyi elokuussa yhteistoiminta-alueen perustamissopimuksen ja lopullisen päätöksen teki kaupunginvaltuusto syyskuussa. Lisäksi yhteistoimintasopimus seututerveyskeskuksen kanssa oli tehty jo kesäkuussa. (Tiedote 2010e.)

Päivystyspalveluiden järjestäminen ja sen muuttaminen keskussairaalaan käsiteltiin syyskuun perusturvalautakunnan kokouksessa. Asia koski erityisesti Palokan terveydenhuollon kuntayhtymän ilta- ja viikonloppupäivystystä. Asia meni vielä uudelleen käsittelyyn ja lopullinen päätös tuli lokakuussa päivystyksen siirtymisestä kokonaan keskussairaalan toimintayksikköön. Lokakuun tiedotteessa henkilökuntaa tiedotettiin muutoksesta ja sen toteuttamisesta. (Tiedote 2010f; Tiedote 2010g.)

Organisaatiomuutoksen vuoksi tiedotettiin terveydenhuollon jaoksen toiminnasta.

”Terveydenhuollonjaosto toimii Jyväskylän yhteistoiminta-alueen terveys-keskuksen tuottamien palveluiden asiantuntijaelimenä, joka valvoo ja ohjaa palvelurakennetta ja palveluista aiheutuvia kustannuksia.” (Tiedote 2010h).

Terveydenhuoltojaosto valmistee myös talousarvioesityksen, palvelusuoritteiden hinnoittelun perusteet ja niihin tehtävät muutokset yhdessä kuntien kanssa. Jaoston jäsenten nimet julkaistiin. Marraskuun tiedotteessa julkaistiin myös muiden jaostojen kokoonpanot ja tehtävät. (Tiedote 2010h.)

Organisaation rakenteet ja niiden muodostaminen tuotiin esille tiedotteissa läpi koko vuoden ajan. Henkilöstölle pyrittiin antamaan tulevasta organisaatiosta selkeä kuva, miten uusi organisaatio muodostetaan ja ketkä henkilöt tulevat olemaan vastuussa toiminnan suunnittelusta. Päivystystoiminnan muutoksesta tiedotettiin selkeästi, kun lopullinen päätös saatiin päivystystoiminnan siirtymisestä keskussairaalan alaisuuteen. Kuntien yhteistoiminta-alueen sopimuksen käsittelystä tiedotettiin loppuvuodesta.

### **5.2.2 Henkilökuntaa tarvitaan**

Viestinnän työryhmän toinen selkeä teema oli henkilöstöasioihin liittyvä tiedottaminen. Tiedottamisen alussa korostettiin seuraavia asioita muun muassa henkilöstön työsuhteenehtoja, siirtymisen periaatteita (esimerkiksi siirtosopimus), työpaikan pysyvyyttä tai sijoittumista ja työtehtävien luonnetta. Taulukossa 4. esitetään, miten eri kuukausien tiedotteissa näitä asioita käsiteltiin.



Taulukko 4. Tiedotteiden aihealueet kuukausittain

	työsuhde- ehdot	työpaikan pysyvyys	siirtymisen periaatteet	työtehtävien luonne	henkilöstö- lomakkeet	henkilöstö- etuudet
helmikuu	x			x		
maaliskuu	x	x		x		
huhtikuu		x	x	x		
toukokuu		x	x	x		x
elokuu		x				
syyskuu	x					x
lokakuu			x			
marraskuu						
joulukuu	x				x	x

Huomioitavaa on, että marraskuun tiedotteessa ei ollut erikseen käsitelty henkilöstöasioita, koska marraskuussa järjestettiin avoimet henkilöstötilaisuudet, missä käytiin henkilöstön asioita läpi. Tilaisuudessa kaupungin henkilöstöjohtaja kertoi muun muassa palkkaus- ja palvelusuhdeasioista, henkilöstöetuuksista ja palvelusuhdeturvasta. Näistä välitettiin vielä erillinen materiaali henkilöstön luettavaksi.

Kevään tiedotteiden sisältö keskittyi enemmän palvelussuhde-ehtoihin, työpaikan pysyvyyteen ja työtehtävien luonteeseen. Työntekijöille tiedotettiin työpaikan säilymisestä nykyisellään, mutta työtehtäviin voi tulla jotakin pientä muutosta (Tiedote 2010b). Vakituksille työntekijöille vahvistettiin, että palvelussuhteet jatkuvat vuoden vaihteen yli virkamääräyksen tai työsopimuksen mukaan. Määräaikaisilla palvelussuhteessa olevilla, joilla on voimassa oleva työsopimus, työt jatkuvat siirtymisen aikana työsopimuksen mukaan. (Mt.)

Kevään aikana kerättiin henkilöstön tiedot ja missä organisaatiossa työskentelee. Henkilöstön sijoittumisesta organisaation sisällä toimipaikkoihin pyrittiin saamaan valmiiksi ennen kesää. (Tiedote 2010a.) Lopulliset henkilöstölistat oli saatu valmiiksi alkukesän aikana ja elokuussa uuden organisaation henkilöstö oli nimikkeineen listattu toimintayksiköihin. Työtehtävien nimikkeissä oli jonkin verran eroavaisuuksia ja niitä tulnaisiin yhtenäistämään. Nimikemuutoksista keskusteltaisiin työntekijän kanssa. (Tiedote 2010e.)

Siirtymisen periaatteet ovat henkilökunnalle tärkeä asia, koska siinä tulevat esille palvelussuhteeseen liittyviä asioita kuten palkkaus. Siirtymisen periaatteita esitettiin huhtikuun tiedotteessa (Tiedote2010c) seuraavasti:

”henkilöstösopimuksen mukaisesti henkilöstö siirtyy vastaaviin tai sitä lähinnä oleviin tehtäviin”.

Siirtosopimuksen keskeisiä sisältöalueita käytiin läpi alustavasti toukokuun tiedotteessa. Henkilöstön siirtymiseen liittyviä periaatteita ja sopimuksen sisältöä käsiteltiin tarkemmin syyskuun tiedotteessa. Sisältönä olivat palkkauksen harmonisointi, palvelussuhteen ehdot, eläkeasiat, työterveyshuolto, henkilöstöedut ja palkitsemisjärjestelmä, yhteistoiminta, luottamusmiestoiminta ja työsuojeluorganisaatio. Siirtosopimuksen luonnos oli lokakuun tiedotteessa henkilöstön luettavana. Siirtosopimuksen yksityiskohdista tultiin vielä neuvottelemaan asianomaisten organisaatioiden ja henkilöstöjärjestöjen kanssa. (Tiedote 2010g.)

Joulukuun tiedotteessa (2010i) henkilöstölle tiedotettiin siirtymisestä kaupungin palkkajärjestelmään. Uusien työsopimusten tai virkamääräysten tarpeellisuus selvitettiin ja nimikemuutosten valmistelun jatkuminen. Lisäksi muistutettiin, mistä löytää tarvittavat henkilöstölomakkeet esimerkiksi poissaoloihin tai koulutusvapaisiin. Henkilöstöetuuksien ja henkilöstön muistamisen ohjeet ja Intran - linkit olivat tiedotteessa.

Henkilöstöasioiden kohdalla tiedottamisen alkuvaiheessa pyrittiin tuomaan henkilöstölle tietoa palvelussuhteen ehdoista, työnkuvan muutoksista ja jatkuvuudesta.

Tärkeimpänä kohtana voidaan pitää siirtosopimuksen sisältöä, jossa tulevat kaikki henkilöstölle merkitykselliset kohdat esille. Siirtosopimuksesta tiedottaminen mahdollisti henkilöstön perehtymisen omiin etuuksiinsa, mitkä tulevat olemaan siirryttäessä uuteen organisaation. Vuoden lopulla tiedottamisessa pyrittiin ohjaamaan henkilöstöä aktiivisesti käyttämään kaupungin sisäistä Intra -sivustoa, mistä löytää kaikki tarvittavat lomakkeet ja hakemukset sähköisessä muodossa.

### 5.2.3 TVA -järjestelmän käynnistyminen ja paikalliset sopimukset

Henkilöstöä erityisesti kiinnostavan asiana voidaan pitää palkkausta ja sen mahdollista muuttumista organisaatioiden yhdistyessä. Eri organisaatioiden työntekijöiden palkkatasot voivat erota työehtosopimuksen sisältämien mahdollisuuksien puitteissa. Lisäksi kuntakohtaisia erillissopimuksia on voitu sopia työpaikkakohtaisesti, mitkä joudutaan tarkistamaan organisaatioiden yhdistyessä. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 5.) kuvataan palkkaukseen liittyviä aihealueita, joita tiedotteissa käytiin läpi.

Taulukko 5. Tiedotteiden palkkaukseen liittyvät aihealueet

	tva työskentely	paikallis- sopimukset	palkan maksu	palkan muutokset	ay-maksut
huhtikuu	x	x			
syyskuu	x	x	x		
lokakuu	x	x			
joulukuu			x	x	x

TVA- järjestelmän (Työn vaativuuden arviointi) yhtenäistäminen käynnistettiin huhtikuun alussa. Palkkausjärjestelmien yhdenmukaistaminen ja palkkojen harmonisointia varten oli laadittu keväällä aikataulu. Lopullinen työryhmien työskentely alkoi lokakuussa. Työryhmissä olivat mukana työnantajan että henkilöstön edustajat.

Koska paikalliset virka- ja työehtosopimukset tulevat lakkaamaan vuoden 2010 lopussa, niin paikalliset erilliset virka- ja työehtosopimukset käsiteltiin työryhmissä ja harkittiin sopimusten tarvetta jatkossa. Uudet sopimukset suunniteltiin neuvoteltavaksi vuoden 2011 alussa ja ne tulisivat voimaan takautuvasti 1.1.2011 alkaen. (Tiedote 2010c.)

Henkilökuntaa tiedotettiin palkanmaksupäivistä alkusyksyn aikana. Muutos koski palkanmaksupäivää, mikäli se on sunnuntai, palkka maksetaan maanantaina 16. päivä. (Tiedote 2010f.) Palkan muutokset tulisivat koskemaan vain siinä tapauksessa, että työtehtävä muuttuisi siirtymisvaiheessa oleellisesti. Muutos toteutettaisiin KVTES:n perusteiden mukaan. Vuoden viimeisessä tiedotteessa tiedotettiin palkkalaskelman toimittamistavasta, valtakirjasta ammattijärjestöjen jäsenmaksun perimisestä ja vielä muistutettiin palkanmaksupäivistä. (Tiedote 2010i.)

#### **5.2.4 Uuden terveystieteiden keskuksen viestintä**

Viestinnän tiedottaminen aloitettiin kesän 2010 lopulla, jolloin ensimmäisissä tiedotteissa tuotiin esille miten kaupungin organisaatioissa viestintää toteutetaan. Tällä pyrittiin ohjaamaan siirtyvää henkilöstöä käyttämään sähköisiä viestintävälineitä. Viestinnässä loppuvuodesta korostui selkeästi uudet käytännönohjeet esimerkiksi allekirjoitukset sähköpostiin.

Taulukko 5. Tiedotteiden viestintään liittyvät aihealueet

	Intra	uudet www- sivut	ohjeet ongelmissa	dokumentti- arkisto	yleisö- tilaisuudet kuntalaisille	ohjeet sähköiseen viestintään
elokuu	x	x				
syyskuu	x		x	x		
lokakuu	x	x	x	x		
marraskuu		x			x	
joulukuu	x					x

Elokuun tiedotteessa (2010e) informoitiin henkilökuntaa, miten toteutuu uusien työntekijöiden mahdollisuus päästä Jyväskylän kaupungin sisäisen viestinnän välineeseen Intraan. Intra pyritään avaamaan työkoneelle syksyllä hyvissä ajoin ennen vuoden vaihdetta. Syyskuun tiedotteessa(2010f) annettiin jo Intran www-osoite yhteistoiminta-alueelle. Kaupunki käyttää Intraa keskeisesti sisäisen viestinnän välineenä. Tiedotteessa mainittiin erityisesti, että Intrassa on henkilöstöasioihin liittyvät tiedotteet, ajankohtaiset tapahtumat ja muun muassa yhteiset koulutukset.

Työntekijöiden mahdollisuus käyttää kaupungin Intra -sivuja mahdollistui työkoneelta. Ongelmatilanteita varten työntekijöille annettiin ohjeet miten toimia. Koska kaupungin Intra -sivuja käytettiin etäkäyttönä, ei kaikkiin dokumenttiarkiston sivuille ollut mahdollisuus päästä työkoneelta. Tämä tuotti lähinnä valmisteluvastaaville ongelmia.

Henkilökunnalle tiedotettiin sisällön muutoksesta, mikä tapahtuu intranetin sivuilla. Uuden www-sivuston luominen, graafisen ilmeen ja logon valmistuminen toteutetaan marraskuun aikana. Uudet asiakirjapohjat ja logon käyttöönotto tapahtuu loppuvuodesta. Loppuvuoden tiedotteissa korostettiin, että henkilöstötiedotteiden julkaisu

toteutuu jatkossakin kuukausittain. Tiedotteet julkaistaan kaupungin Intrassa ja tietokanta Intermetssossa. Niistä toivottiin palautetta ja mahdollisia aiheita sisältöön. (Tiedote 2010h.)

Tiedotteessa 2010h kerrottiin, että kuntalaisille pidetään loppuvuoden aikana neljässä paikassa avoin keskustelutilaisuus, missä kuntalaiset voivat esittää kysymyksiä. Osa tilaisuuksista oli jo pidetty marraskuun lopulla ja tilaisuuksissa on keskusteltu päivystyspalveluiden toiminnan siirtymisestä Keski-Suomen sairaanhoitopiirin alaisuuteen. Tilaisuuksissa on ollut mukana myös sairaanhoitopiirin edustajat.

### **5.3 Henkilökunnan kokemukset viestinnän toteutumisesta**

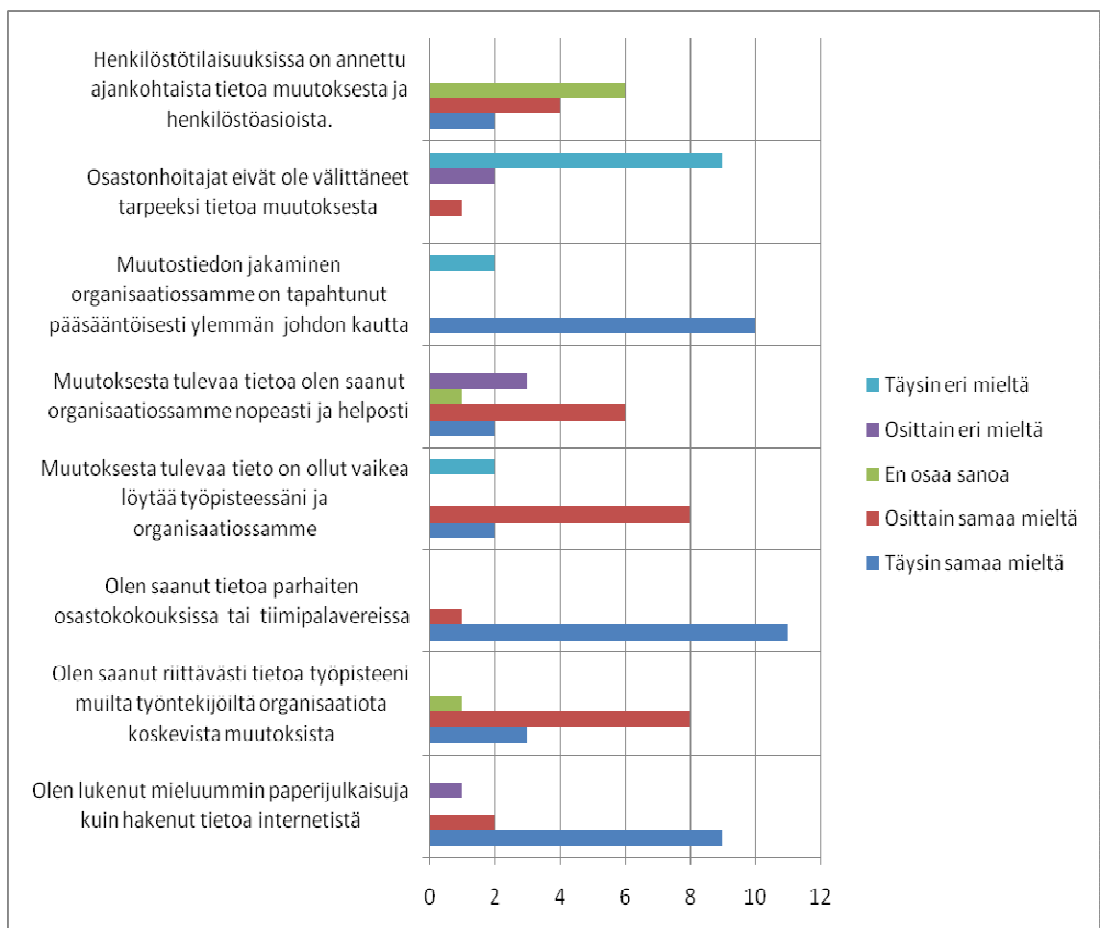
Shannonin (1948) luomassa kommunikaatioteoriaa (sivu 6) voidaan käyttää kyselyjen tulosten analyysissä hyödyksi, koska siinä tuodaan esille viestin kanava ja siihen vaikuttava kohina. Kohinalla voidaan ymmärtää muun muassa kolmivuorotyö, tekstin ymmärrettävyys ja oma motiivi tiedon hakemiseen.

Sairaalan osastoilla työskennellään tietokoneiden avulla päivittäin, mikä mahdollistaa pääsyn Internet- ja Intra -sivuille. Siksi haastatteluun osallistuvilta kysyttiin työpaikan tietojärjestelmien käyttömahdollisuuksia työpisteessään osastolla. Kahdestatoista vastaajasta yhdeksän käytti Intra- tai Internet -sivustoja harvoin ja kolme vastaajista käytti niitä säännöllisesti. Työsähköpostia käytti säännöllisesti neljä vastaajaa, harvoin kuusi vastaajaa ja kaksi vastaajista ei ollut käyttänyt ollenkaan. Miksi vastaaja ei ollut käyttänyt sähköpostia, niin sitä ei ollut käytössä tai oli aukaisu vasta vuoden lopulla.

Haastateltavien tapa käyttää tietojärjestelmiä tai sähköpostia näkyy myös siinä, ettei tietoa haeta sähköisten tietojärjestelmien avulla. Tieto halutaan saada perinteisenä paperiversiona, koska kyselyssä vastaajista yhdeksän lukee mieluummin paperijulkaisuja kuin lukisi niitä Internetistä. Vastaajat kokivat myös, että tiedon välit-

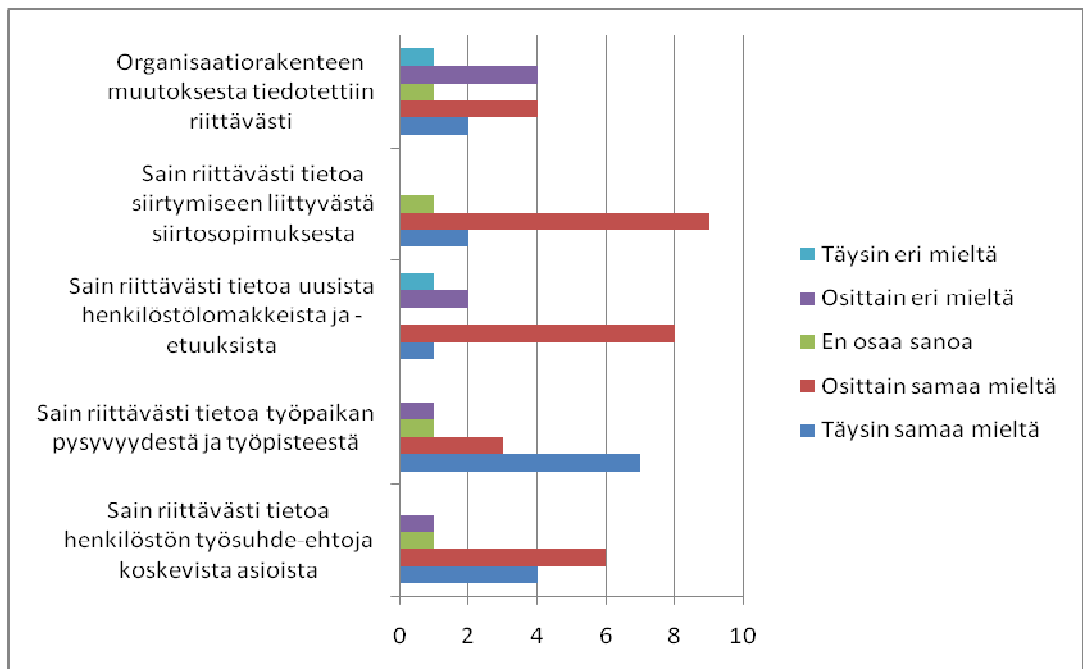
tyminen osastokokouksissa tai tiimipalavereissa toteutettiin hyvin. Osastokokousten tiedottamisesta vastaa osastonhoitaja, mikä näkyy myös vastauksissa tiedottamisen toteutuksessa. Vastaajat ovat kokeneet pääsääntöisesti, että osastonhoitajat ovat tiedottaneet muutoksesta riittävästi. Tiedottaminen on koettu toteutuvan pääsääntöisesti ylemmän johdon kautta. Tiedon välittäminen muutoksesta ja organisaatiota koskevista asioista työntekijöiden kesken koettiin riittäväksi.

Vastaajien mielestä muutokseen liittyvää tietoa on ollut vaikea löytää työpisteestä tai organisaatiosta, mutta vastaavasti koettiin, että tieto on tullut nopeasti. Henkilöstötilaisuuksiin puolet ei ollut osallistunut ollenkaan. Vastaajista puolet taas koki, että niissä oli annettu ajankohtaista tietoa muutoksesta ja henkilöstöasioista. Seuraavaksi on kuvattu graafisesti kyselyn vastauksia (Kuvio1).



Kuvio 1. Työpaikalla toteutettu muutostiedottaminen

Tiedotteiden sisältöön liittyvissä kysymyksissä tulee tasaisemmin hajontaa kuin tiedottamisen toteutuksessa. Vastaajat kokivat saaneensa riittävästi tietoa työsuhte-  
ehtoihin liittyvissä asioista, työpaikan pysyvyydestä ja työpisteen säilymisestä. Vastaajat olivat saaneet pääsääntöisesti riittävästi tietoa henkilöstölomakkeisiin ja –  
etuuksiin liittyvissä asioissa sekä siirtosopimuksesta. Organisaatorakenteeseen  
liittyen vastaukset hajosivat eniten. Osa koki saaneensa aivan riittävästi tietoa ja osa  
taas vastaavasti ei kokenut saaneensa riittävästi tietoa. (Kuvio 2.)



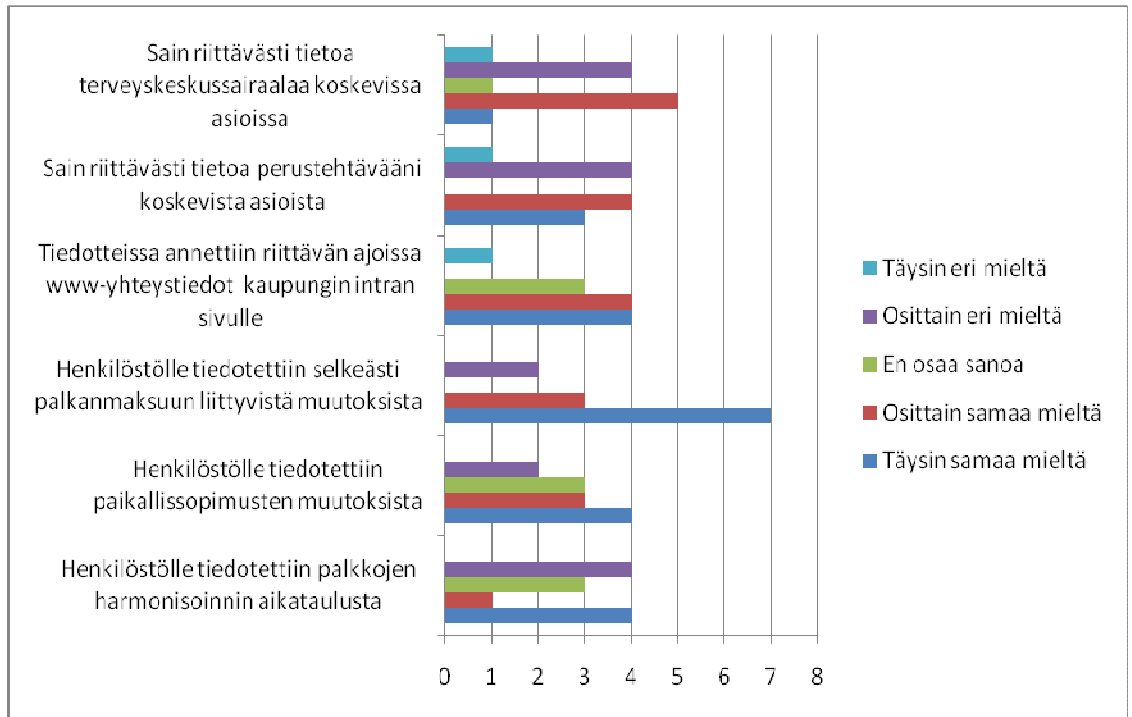
Kuvio 2. Tiedotteiden sisältöön liittyviä väittämiä

Palkkaukseen liittyvissä kysymyksissä vastaajat kokivat saaneensa selkeästi tietoa palkanmaksuajankohtaan tulevista muutoksista. Palkkojen harmonisointiin ja paikallissopimukseen liittyvissä kysymyksissä tulee selkeämmin hajontaa. Vastauksissa nousee esille, että osa vastaajista ei osaa sanoa tiedotettiiniko niistä vai ei tai niistä ei tiedotettu riittävästi.

Tiedotteissa annettu www-yhteystiedot kaupungin Intra -sivuille koettiin annetuksi riittävän ajoissa. Kolme ei osannut sanoa, oliko tiedotteissa ollut kyseistä tietoa



ollenkaan. Kysyttäessä perustehtävää koskevasta tiedottamisesta puolet vastaajista koki, ettei siitä tiedotettu riittävästi. Puolet vastaajista koki, että oli saanut riittävästi tietoa perustehtävästä. Vastaavanlainen jakauma on myös terveyskeskussairaalaan koskevassa kysymyksessä. (Kuvio 3.)



Kuvio 3. Tiedotteiden sisältöön liittyviä väittämiä

Kyselyyn osallistujilla oli myös mahdollisuus antaa vastauksia avoimeen kahteen kysymykseen. Ensimmäinen kysymys oli: Mitä mieltä olet toteutetusta tiedottamisesta? Toinen kysymys oli: Mitä olisi kaivannut lisää tiedotteiden sisältöön?

Vastaajat antoivat palautetta enemmän ensimmäiseen kysymykseen:

*”tullut paljon jatkuvalla syötöllä, mutta sisällöt muuttuivat”*

*”liiallinen tietotulva, enemmän keskitetysti”*

*”kieli hienoa, ei aina ymmärtänyt”, ” tiedotteet virallisia, tiedon ymmärtäminen vaikeaa”*

*”enemmän yhteisiä tilaisuuksia”, ”toimipaikkakohtaista tiedottamista”*

*”ei ole aikaa lukea eikä osaa hakea tietoa”*

Toiseen kysymykseen ei osattu antaa mitään konkreettista aihetta, mikä olisi ollut tarpeen laittaa tiedotteisiin. Haluttiin, että tiedottaminen olisi ollut selkeämpää.

## 5.4 Yhteenveto

Yhteenvetoa tehtäessä lähdin vertaamaan esille tulleita asiakokonaisuuksia alatyöryhmän viestintäsuunnitelmaan. Viestintää toteutettiin viestintäsuunnitelman mukaan. Henkilöstölle järjestettiin henkilöstötilaisuudet, mihin kaikilla ei ollut mahdollisuutta osallistua, koska terveydenhuoltoalalla tehdään kolmivuorotyötä tai vastaanottotyötä, mistä ei voi irrottautua kesken päivää. Henkilöstötilaisuuksista tiedotettiin riittävän ajoissa, jolloin tilaisuuteen meneminen oli myös osaksi henkilöstön omasta kiinnostuksesta kiinni. Pääsääntöisesti osallistujia oli hyvin, joskin osastojen henkilökuntaa oli toisella kertaa vähemmän paikalla. Tilaisuudet olivat vuorovaikutuksellisia ja avoimia.

Työyksikön osastokokouksissa oli vain osa henkilökuntaa paikalla, jolloin dialoginen ja avoin tiedottaminen ei saavuttanut koko henkilökuntaa samalla kertaan. Osastokokouksissa keskusteltiin alatyöryhmien muistioiden ja tiedotteiden sisällöstä. Henkilöstöasioiden suhteen lähiesimiehellä tuli eniten kasvokkainviestintää. Pääasiassa viestinnän aiheina olivat henkilöstöetuudet ja palkkaus.

Tiedotteiden sisältö ohjasi työntekijöitä käyttämään sähköisiä viestintäkanavia. Kaikissa tiedotteissa muistutettiin www-sivujen käyttömahdollisuutta ja Internetin käyttöä. Tiedottamiskulttuurin erot ja toimintatavat ovat erilaiset organisaatioiden välillä. Pienemmissä yksiköissä on totuttu enemmän viestimään paperisten tiedotteiden välityksellä eikä ole panostettu sähköiseen viestintään. Työntekijöiden haastatteluissa ilmeni, että sähköpostin käyttö viestintäkanavana tuottaa ongelmia. Työntekijät eivät ole tottuneet käyttämään päivittäisessä viestinnässä sähköpostia.

Tiedotteet tulivat osastolle tiedotusvastaavalle eli lähiesimiehelle, joka laittoi tiedotteet henkilöstölle luettavaksi taukokuoneeseen tai ilmoitustaululle. Tiedotteiden sisällöstä oli laadittu viestintätyöryhmässä alla oleva suunnitelma, minkä mukaan sitä pyrittiin toteuttamaan.

”Viestintätyöryhmän laatimassa viestintäsuunnitelmassa olivat aiheena toimintakulttuurien yhdistäminen tarpeen mukaan, uusien toimintamallien ja käytänteiden luominen, perustehtävän mahdollistava työ, työnkuvan ja/ tai työpaikan muutoksesta, viestintä ja terveydenhuollon laadun varmistaminen” ” (Ässämäki 2011a).

Tiedotteiden sisällössä oli selvästi kaksi isompaa teema-alueita; organisaation rakenteeseen ja henkilöstöä koskeviin asioihin liittyvät muutokset. Niistä tiedotettiin läpi vuoden. Organisaatiomuutoksesta ja sen rakenteen kuvaamisella pyrittiin luomaan henkilöstölle kuva tulevasta terveydenhuollon yhteistoiminta-alueen toiminnasta. Tiedotteiden sisällössä oli huomattavasti myös perusturvalautakunnan päätöksiä, jotka osaksi jäivät henkilöstöltä vähemmälle huomiolle. Haastatteluissa ilmeni, että organisaatioon liittyvät asiat koettiin etäisiksi, eivätkä ne tule esille jokapäiväisessä työssä. Henkilöstöä puhutti enemmänkin organisaation laajuus, koska siirtyvässä organisaatiossa oli matala organisaatorakenne ja toimintakulttuuri.

Viestintäsuunnitelman mukaan henkilöstölle tiedotettiin työpaikan ja mahdollisista työkuvan muutoksista. Tiedotteista sai hyvin selville henkilöstöä koskevista asiakokonaisuuksista, mikäli oli kiinnostunut ottamaan niistä myös itse selvää. Henkilöstöä kiinnosti erityisesti palkkaus ja siihen mahdolliset tulevat muutokset liittyvässä uuteen organisaatioon. Palkkaukseen liittyvistä erillissopimuksista ja palkkojen harmonisoinnista kysyttiin erityisesti lähiesimieheltä ja luottamushenkilöiltä.

Viestintäsuunnitelmassa puhuttiin toimintamallien ja käytänteiden luomisesta ja niiden tiedottamisesta. Tämä ymmärrettiin ammattialan substanssiin liittyvänä asiakokonaisuutena. Substanssiin liittyvää asiaa ei ollut tiedotteissa kokonaisuutena, vaan se jäi kokonaan ilman mitään erityistä kohtaa tiedotteissa. Substanssi on hoitohenkilöstölle päivittäisen perustehtävän tekemistä. Henkilöstö koki, ettei

muutos tuo suuria käytännön muutoksia työtehtävien teossa ja toiminta-malleissa. Oikeanlaisella tiedottamisella pystyttäisiin mahdollista muutospelkoa vähentämään.

Tiedotteiden löytäminen koettiin vaikeaksi. Tähän vaikutti osaksi vuorotyö, jolloin uuden tiedon etsiminen vaikeutui. Työntekijät kertoivat, että myös oma kiinnostus tiedon saantiin vaikuttaa sen löytämiseen ja haluun lukea niitä. Tämä on suoraan verrannollinen Intra -sivuston käyttöön. Osa työntekijöistä koki, että tiedotteiden teksti oli vaikeasti ymmärrettävää, koska niissä käytettiin sivistyssanoja tai niin sanottua ”hienoa” kieltä.

## **6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET**

### **6.1 Tutkimuksen luotettavuus**

Luotettavuutta tarkastellaan tutkimuksen tekijän tekemästä tarkasta kuvauksesta, miten tutkimus on toteutettu. Tämä koskee koko tutkimusta, kaikkia sen vaiheita sekä aineiston hankintaan liittyneet olosuhteet ja paikat. ( Hirsjärvi ym. 2009, 232.) Osallistuvassa tutkimuksessa tutkija on osallisena tutkimuksen kohdetta, jolloin luotettavuuden kriteerinä on tutkija. Tutkijan on myös pystyttävä selkeyttämään oma roolinsa tutkimuksessa ja tarvittaessa raportoimaan siitä. (Eskola ym. 2008, 210 - 211; Anttila 2006,190.)

Tutkimuskohteeksi valitsin työpaikkani organisaation ja siellä olevat sairaalan osastot. Toimin osastolla 3 lähiesimiehenä, jolloin päivittäinen läsnäolo työyhteisössä tutkimuksen aikana on ollut kiinteää. Lisäksi tutkimuksen aikana olin TK -sairaalan 2011 alatyöryhmissä jäsenenä ja sen sihteerinä. Ennen tutkimuksen aloittamista teetin itselleni työnohjaajalla roolikartan, missä työnohjaaja selvitti tutkijan roolia omassa työtehtävässään. Roolikartta vahvisti osastonhoitajan ammattiroolin. Roolikartan avulla pyrin selventämään omaa rooliani ja lisäämään

tutkimuksen luotettavuutta. Puolueettomaan tutkimustulosten tulkintaan vaikuttaa tutkijan oma asenne ja asema. (Liite 2.)

Dokumenteja käytettäessä on hyvä muistaa aineistojen subjektiivisuus ja se, että ne ovat yleensä tuotettu tiettyä tarkoitusta varten (Saaranen-Kauppinen ym. 2006). Tiedotteet oli tehty muutosmyönteisen ilmapiirin lisäämiseksi ja samalla vähentämään yhdistyvien organisaatioiden henkilökunnan muutosvastarintaa tai – pelkoa. Tiedotteiden julkaisusta ja sisällöstä vastasi viestintätyöryhmän jäsenet. Tiedottamista varten oli laadittu viestintäsuunnitelma, jonka pohjalta tiedottaminen toteutettiin.

Raportoinnissa on kerrottava, miten haastatteluaineistoa varten valitut henkilöt on valittu ja kuvattava heidän taustatiedot. Haastattelujen toteutusjakson kesto ja niihin käytetty aika kuvataan sekä miten aineiston keruu on toteutettu. Tutkimusaineiston kattava kuvaus raportoinnissa lisää luotettavuutta. (Kuula 2006, 225 -226.)

Laadullisen tutkimuksen validiutta voidaan lisätä käyttämällä tutkimuksessa useita tutkimusmenetelmiä. Tässä tutkimuksessa on sen vuoksi käytetty triangulaatiota. (Tuomi ym. 2009,142; Hirsjärvi ym. 2009, 233.)

## **6.2 Tutkimuksen eettisyys**

Tutkimusta tehdessä on muistettava noudattaa hyvää eettistä käytäntöä. Tutkimus on suunniteltu, toteutettu ja raportoitu asianmukaisesti ja yksityiskohtaisesti. Tutkimus tulee tehdä rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti. (Ojasalo ym. 2009, 48; Hirsjärvi ym. 2009, 23 -24.)

Tutkimuslupa haetaan työelämälähtöisessä tutkimuksessa talon ylemmältä johdolta (Kuula 2006, 145). Tutkimusaiheen valintaan vaikutti oma kiinnostus viestintään ja sen toteuttamistapoihin. Lisäksi tutkimus toteutettiin toimeksiantona työnantajan taholta, joka haluaa lisää tietoa henkilöstöviestinnän toteutukseen. Tutkimusluvan

hain Palokan terveydenhuollon kuntayhtymästä, mikä oli yksi yhdistyvistä organisaatioista. Tutkimuslupahakemuksen liitteenä olevassa tutkimussuunnitelmassa kerroin, mikä oli tutkimuksen tavoite ja toteuttamistapa.

Tutkimuksessa käytin strukturoitua haastattelua. Haastatteluun osallistuvat olivat vapaaehtoisia ja aineiston käyttötarkoituksen kerroin haastateltaville ennen haastattelun aloittamista. Lisäksi muistutin, että vastaukset ovat luottamuksellisia eikä niistä käy ilmi yksittäinen vastaaja. Tutkimustulokset raportoisin saatujen vastausten pohjalta rehellisesti. (Kuula 2006, 121,123; Saaranen-Kauppinen ym. 2006.)

### **6.3 Tutkimustulosten tarkastelu**

Åberg näkee viestinnän voimavarana ja resurssina. Viestintää on suunniteltava, toteutettava ja seurattava sen onnistumista. (Åberg 1993a, 9.) Esimiehen asema korostuu viestinnässä. Erityisesti muutostilanteessa tulisi esimiehen tiedottaa jatkuvasti ja luotettavasti henkilökunnalle missä mennään muutoksessa. Tiedottaa pitäisi myös silloin, kun mitään ei ole uutta tiedossa. ( Åberg 1993b, 133.)

Tiedotteiden otsakkeet kuvasivat hyvin aihealueita. Lukija pystyi hakemaan nopeasti tiedotteesta tarvittavan kohdan ja keskeisen sisällön asiasta. Huomiotani kiinnitti, että organisaatorakenteeseen liittyvää tiedottamista oli runsaasti. Organisaation rakennemuutos koski kaikkia yhteistoiminta-alueeseen liittyviä organisaatioita. Pienemmissä organisaatioissa on ollut matala hallintorakenne, kun taas Jyväskylän kaupungin organisaatioissa hallintorakenne on moniportaisempi. Tiedottamisella haluttiin saada henkilöstö ymmärtämään ja tietämään, miten uusi organisaatio muodostetaan ja ketkä siinä tulevat olemaan vastuuhenkilöitä. Osaksi myös perusturvalautakunnan päätöksiä haluttiin nostaa esille tiedotteissa, koska päätöksillä oli selviä muutosvaikutuksia Palokan terveydenhuollon kuntayhtymän

terveyskeskussairaalan päivystystoimintaan ja samalla koko yhteistoiminta-alueen päivystystoimintaan.

Henkilöstölle tiedotettiin hyvin työntekijää koskevista asioista kuten työsopimukseen, palkkaukseen, henkilöstöetuuksiin ja toimintatapoihin liittyvissä asioissa. Siirtosopimuksen sisältöä avattiin henkilökunnalle luettelon muodossa. Siinä selvitettiin henkilöstön oikeudet ja edut, mitkä tullaan huomioimaan uuteen organisaatioon siirryttäessä. Tiedottamisessa ei tuotu selkeästi esille työntekijälle tärkeää asiaa eli työtehtäviin tai –käytänteisiin mahdollisesti tulevia muutoksia. Työtehtävien tai –käytänteiden mahdollinen muutos luo muutospelkoa tai muutosvastarintaa, mikä vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin.

Vaikka tiedotteissa kysyttiin muutostuen tarpeesta ja siitä millaista sen tulisi olla, ei henkilöstö osannut siihen syksyn aikana vastata, mitä sen tulisi olla. Muutoksesta keskusteltiin kuitenkin yleisellä tasolla, mutta sitä ei pystytty viemään käytäntöön tai se haluttiin vielä torjua. Henkilöstö halusi uskoa, ettei kovin suuria muutoksia tule työkäytänteisiin ja pääsääntöisesti voidaan toimia entisten käytänteiden mukaan.

Työyhteisön ongelmat liittyvät usein juuri tiedonkulun puutteisiin. Kyseessä on ikuisuusongelma, koska tiedon kulkua ei koeta riittävän hyväksi. Tämän vuoksi muutostilanteissa kannattaa panostaa viestintään. (Virtanen ym. 2010, 228.)

Tiedottamista toteutettiin sähköisten viestintäkanavien kautta säännöllisesti ja lisäksi järjestettiin henkilöstötilaisuudet keväällä ja syksyllä. Viestintätyöryhmä järjesti myös marraskuulla kaupunkilaisille yleisötilaisuudet viestintäsuunnitelman mukaan. Työpisteiden tiedotusvastaavat välittivät tietoa henkilökunnalle ja parhaiten tiedotteet tavoittivat henkilökunnan perinteisellä tavalla eli paperiversiona sekä dialogisena keskusteluna osastolla. Tiedonsaantiin vaikuttaa osastotyössä kolmivuorotyö, erinäiset poissaolot ja pitkät lomajaksot. Tässä korostuu työntekijän oma motivaatio, miten hän hakee tietoa.

Tiedotteiden tekstin tulisi olla selkokielistä niin, että työntekijöiden olisi helpompi ymmärtää lukemansa. Työntekijät eivät aina kehtaa kysyä epäselvistä asioista tai vierasperäisistä sanoista osastokokouksissa. Sen vuoksi saattaa olla, etteivät he saa tarpeeksi tietoa tiedotteiden sisällöstä tai ymmärtävät ne väärin.

Tiedottamisessa keskitytään laajoihin kokonaisuuksiin ja helposti unohdetaan työntekijä ja hänen tekemänsä perustehtävä, mitä muutos myös koskettaa, siksi muutostilanteessa tulisi ottaa mukaan enemmän henkilöstön näkökulmaa. Laajoissa organisaatiomuutoksissa on vaikea rajata henkilökunnan työtehtäviä, mitä otetaan mukaan tiedottamisessa. Olisiko silloin selvempää muodostaa osa-alueita eri toimipisteiden kohdalla ja laatia niille omat tiedotteet? Näin voitaisiin huomioida perustehtävää koskevat muutokset toimipistekohtaisesti. Tästä johdettuna voisi tehdä jatkotutkimuksen kyselynä, miten tulisi tai mitä pitäisi tiedottaa perustehtävää koskevista muutoksista.



## LÄHTEET

Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisuus, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi OY.

Aula, P. 2000. Johtamisen Kaaos vai kaaoksen Johtaminen. Juva: WSOY.  
Eskola, J, Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Finlex, Ajantasainen lainsäädäntö. Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 13.4.2007/449. Viitattu 14.11.2010.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070449>

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

Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. WSOY.

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita

Huotari, P. 2009. Strategisen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta. Väitöskirjan tiivistelmä. Viitattu 25.9.2010.  
<http://acta.uta.fi/teos.php?id/11163>

Huovinen, T. & Rovio, E., 2007. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Toim. H.L.T.

Heikkinen, E., Rovio, E & Syrjälä, L. Helsinki. Kansanvalistusseura.(94 -113)

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Juva: WSOY

Juholin, E. 2003. Viestintä työyhteisössä. Viitattu 3.3.2011.  
[http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/artikkelit/viestinta\\_tyoyhteisossa.html](http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/artikkelit/viestinta_tyoyhteisossa.html)

Juholin, E. 2007. Muutos haastaa työyhteisön viestinnän ja esimiestyön. Viitattu 29.3.2011.  
[http://www.valtiotyöntantaja.fi/lehti/fi/arkisto/2\\_2007/kolumni/index.jsp](http://www.valtiotyöntantaja.fi/lehti/fi/arkisto/2_2007/kolumni/index.jsp)

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

Juholin, E., 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell Oy.

- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Kustannusyhtiö Otava.
- Koskela, L., Koskinen, J. & Lankinen, P., 2007. Viestintä verkostoissa ja innovaatioissa. Helsinki: WSOYpro
- Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Väitöskirja. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja –talouden laitos. Viitattu 25.9.2010. [http://www.uku.fi/vaitokset/2008/index\\_tekija.shtml](http://www.uku.fi/vaitokset/2008/index_tekija.shtml)
- Kolari, P. 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Tiivistelmä. Viitattu 16.4.2011. <http://acta.uta.fi/teos.php?id=11311>
- Kotter, J. P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab
- Kotter, J. P. 2009. Tärkeys järjestykseen nyt. Helsinki: Talentum.
- Kuntien viestintätutkimus 2005. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Viitattu 25.10.2010. <http://hosted.kuntaliitto.fi/intra/julkaisut/pdf/p060714144246B.pdf>
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Vastapaino. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Lavento, H. 2008. Työyhteisöviestintä Tampereen kaupungin toimintamallin uudistuksessa 2002 -2007. Tutkimusraportti. Helsingin Yliopisto: Viestinnän tutkimuskeskus CRC.
- Lönnqvist, J. 2002. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Kohti parempaa ihmisten johtamista. Helsinki: Edita.
- Matikainen, J. 2008. Organisaatio- ja johtamisviestintä verkossa. Teoksessa Kivi vai katedraali. organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Toim. P. Aula. Porvoo: WS Bookwell Oy, 151-170.
- Mäenpää, H. 2010. Viestintäjohtaja. JYTE -esimieskoulutus. Luentomateriaali 10.11.2010. Keski-Suomen Museo.
- Niiniluoto, I. 1996. Informaatio, tieto ja yhteiskunta. Filosofinen käsitteanalyysi. Helsinki: Valtion painatuskeskus ja Valtionhallinnon kehittämiskeskus. 5. Täydennetty painos. Viitattu 5.6.2011. [http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:2m1CRYNv1hoJ:https://www.tay.fi/laitekset/tiedotus/opiskelu/P1\\_lukemisto/Niiniluoto2.pdf+Informaatio,+tieto+ja+yhteiskunta:+Filosofinen+k%C3%A4siteanalyysi&hl=fi&gl=fi&pid=bl&srcid=ADGEESiXF9o8xtcsvoFWCKIThp0k8HQs9nwPoNmjARjhnbgufWs-osqM-mDxZBD0bdrGsOB1pzdU46I1Mme63-9EaoaeuHbeWItInHuJAxIdg4Rr1toyJBymXiaWaC7HkgAJVcXZz1i6&sig=AHIEtbSKVG7dNyU6n5xOnEp1hXdap\\_Zdpw](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:2m1CRYNv1hoJ:https://www.tay.fi/laitekset/tiedotus/opiskelu/P1_lukemisto/Niiniluoto2.pdf+Informaatio,+tieto+ja+yhteiskunta:+Filosofinen+k%C3%A4siteanalyysi&hl=fi&gl=fi&pid=bl&srcid=ADGEESiXF9o8xtcsvoFWCKIThp0k8HQs9nwPoNmjARjhnbgufWs-osqM-mDxZBD0bdrGsOB1pzdU46I1Mme63-9EaoaeuHbeWItInHuJAxIdg4Rr1toyJBymXiaWaC7HkgAJVcXZz1i6&sig=AHIEtbSKVG7dNyU6n5xOnEp1hXdap_Zdpw)

- Nikkilä, J. & Paasivaara, L. 2007. Arjen johtajuus, rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Sipoo: Silverprint.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Porvoo: WSOYpro Oy.
- Paasivaara, L., Suhonen, M. & Nikkilä, J. 2008. Innostavat projektit. Sipoo: Silverprint.
- Pitkänen, J. 2006. Jännitteet kulttuurien törmätessä, yrityskulttuurin vaikutus muutosprosessissa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Hallintotieteet. Lehdistötiedote. Viitattu 26.9.2010.  
<http://www.uta.fi/laitokset/kirjasto/vaitokset/2006/2006067.html>
- Puro, J-P. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Porvoo: WSOY
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 15.03.2011.)  
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali>
- Shannon, C, E. 1948. A Mathematical Theory of Communication. Reprinted with corrections from The Bell System Technical Journal, Vol. 27, pp. 379–423, 623–656, July, October, 1948. Viitattu 6.6.2011.  
<http://cm.bell-labs.com/cm/ms/what/shannonday/shannon1948.pdf>
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.
- Stenvall, J., Syväjärvi, A. & Vakkala, H. 2008. ”Kun romppeet ovat paikoillaan” Onnistunut kuntafuusio- pehmeä vai kova henkilöstövoimavarojen johtaminen? Acta 204. Lapin Yliopisto & Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- Taskinen, H. 2005. Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden yhdistämisessä. Väitöskirja. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen laitos. Terveystieteet. Väitöskirjan tiivistelmä 18.5.2005. Viitattu 25.9.2010 <http://www.uku.fi/vaitokset/2005/ISBN951-27-0365-3htaskinen.thm>
- Tiedottaminen, 2010. Palokan kuntayhtymän perehdytysmateriaali henkilöstöäapisen sivustolla. Viitattu 15.11.2010.  
[http://palokkatk.fi/Intranet\\_sivut/Perehdytys/Henkilostoapinen.html#D%20Tiedottaminen](http://palokkatk.fi/Intranet_sivut/Perehdytys/Henkilostoapinen.html#D%20Tiedottaminen)

Tiedote 2010a. Helmikuu. Jyväskylän yhteistoiminta-alueelle muotoutuu uusi terveyskeskus. Palokan kuntayhtymän Intra helmikuu 2010. Tulostettu 1.3.2010.

Tiedote 2010b. Maaliskuu. Uuden terveyskeskuksen tulevaisuus alkaa hahmottua. Palokan kuntayhtymän Intra maaliskuu 2010. Tulostettu 31.3.2010.

Tiedote 2010c. Huhtikuu. Henkilöstöasioissa aktiivista etenemistä. Palokan kuntayhtymän Intra huhtikuu 2010. Tulostettu 17.5.2010.

Tiedote 2010d. Toukokuu. Ratkaisut vievät kohti uutta alkua. Palokan kuntayhtymän Intra toukokuu 2010. Tulostettu 3.6.2010.

Tiedote 2010e. Elokuu. Syksy starttaa vauhdikkaasti. Palokan kuntayhtymän Intra elokuu 2010. Tulostettu 31.8.2010.

Tiedote 2010f. Syyskuu. Eteenpäin mennään. Palokan kuntayhtymän Intra syyskuu 2010. Tulostettu 1.10.2010

Tiedote 2010g. Lokakuu. Lokakuun uutisia. Palokan kuntayhtymän Intra lokakuu 2010. Tulostettu 1.11.2010

Tiedote 2010h. Marraskuu. Marraskuun henkilöstötiedote. Palokan kuntayhtymän Intra marraskuu 2010. Tulostettu 1.12.2010

Tiedote 2010i. Joulukuu. Joulukuun henkilöstötiedote. Palokan kuntayhtymän Intra 17.12.2010. Tulostettu 20.12.2010

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi

Vilkka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi

Wiio, O.A. 1989. Myyttejä viestinnän vaikutuksista ja yleisöstä. Teoksessa Yhteisö viestii. Tiedottamisen, suhdetoiminnan, markkinoinnin ja muun viestinnän ajatuksia nykykäytäntöön. Toim. P. Leppänen, R. Manninen & P. Toivonen. Juva: WSOY.

Wiio, O.A. 1994. Johdatus viestintään. 6. p. uud.p. Porvoo: WSOY

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanomat.  
Painopaikka: Tallinna Raamatutrukikoda.

Yletyinen, P. 2009. Osastojen yhdistyminen muutoksena - haastattelututkimus sairaanhoitajille. Pro gradu –tutkielma. Kuopion yliopisto, yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen laitos. Hoitotiede.

Åberg, L. 1993a. Viestintä tuloksen tekijänä. 3.p. Helsinki: Tammer - Paino Oy.

Åberg, L. 1993b. Esimiehen viestintäopas. Riemua johtamiseen. Jyväskylä; Gummeruksen Kirjapaino OY.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä; Gummeruksen Kirjapaino OY.

Ässämäki, S. 2011a. Yhteistoiminta-alueen terveydenhuollonorganisaation viestintäsuunnitelma. Sähköpostiviesti 14.4.2011. Vastaanottaja Anna-Maija Jouste. Opinnäytetyön materiaalia.

Ässämäki, S. 2011b. Tiedotteiden sisällön asiakokonaisuudet ja niiden valinta. Sähköpostiviesti 15.6.2011. Vastaanottaja Anna-Maija Jouste. Opinnäytetyön materiaalia.

## **LIITTEET**

LIITE 1: Kyselylomake

LIITE 2: Työnohjaus

## KYSELYLOMAKE

## LIITE 1

Kysymykset haastattelun rungoksi ja tunnistetiedot

1. Sukupuoli: 1. Nainen 2. Mies 2. Syntymävuosi: \_\_\_\_\_

3. Ammatillinen koulutuksesi

- 1 Yliopistotutkinto
- 2 AMK tai opistoasteen tutkinto
- 3 Kouluasteen tai 2. asteen tutkinto
- 4 Muu, mikä \_\_\_\_\_

4. Ammatinimikkeesi tällä hetkellä

\_\_\_\_\_

5. Millainen on työsuhteesi?

1. Vakainainen
2. Määräaikainen tai sijainen

6. Kauanko olet työskennellyt nykyisessä tehtävässäsi? \_\_\_\_\_ vuotta

7. Kauanko olet työskennellyt Palokan terveydenhuollon kuntayhtymän organisaatiossa?

\_\_\_\_\_ vuotta

8. Työpaikan tietojärjestelmien käyttömahdollisuus työpisteessä:

1. Organisaation ylläpitämät Internet-sivut

- Käytän säännöllisesti
- Käytän harvoin
- En käytä

Jos et käytä, niin miksi et? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Organisaation oma Intranet- sivusto

- Käytän säännöllisesti
- Käytän harvoin
- En käytä

Jos et käytä, niin miksi et? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Sähköpostin käyttömahdollisuus työpisteessä

- Käytän säännöllisesti
- Käytän harvoin
- En käytä

Jos et käytä, niin miksi et? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 9. Työpaikalla toteutettuun muutostiedottamiseen liittyviä väittämiä

Vastausvaihtoehdot ovat:

1. Täysin samaa mieltä, 2. Osittain samaa mieltä, 3. En osaa sanoa, 4. Osittain eri mieltä  
5. Täysin eri mieltä

kysymys	1.	2.	3.	4.	5.
1. Olen lukenut mieluummin paperijulkaisuja kuin hakenut tietoa Internetistä					
2. Olen saanut riittävästi tietoa työpisteeni muilta työntekijöiltä organisaatiota koskevista muutoksista					
3. Olen saanut tietoa parhaiten osastokokouksissa tai tiimipalavereissa					
4. Muutoksesta tulevaa tietoa on ollut vaikea löytää työpisteessäni ja organisaatiossamme					
5. Muutoksesta tulevaa tietoa olen saanut organisaatiossamme nopeasti ja helposti					
6. Muutostiedon jakaminen organisaatiossamme on tapahtunut pääsääntöisesti ylemmän johdon kautta					
7. Osastonhoitajat eivät ole välittäneet tarpeeksi tietoa muutoksesta					
8. Henkilöstötilaisuuksissa on annettu ajankohtaista tietoa muutoksesta ja henkilöstöasioista.					

## 10. Tiedotteiden sisältöön liittyviä väittämiä

Vastausvaihtoehdot ovat:

1. Täysin samaa mieltä, 2. Osittain samaa mieltä, 3. En osaa sanoa, 4. Osittain eri mieltä,  
5. Täysin eri mieltä

kysymys	1.	2.	3.	4.	5.
1. Sain riittävästi tietoa henkilöstön työsuhde-ehtoja koskevista asioista					
2. Sain riittävästi tietoa työpaikan pysyvyydestä ja työpisteestä					
3. Sain riittävästi tietoa uusista henkilöstölomakkeista ja -etuuksista					
4. Sain riittävästi tietoa siirtymiseen liittyvästä siirtosopimuksesta					
5. Organisaatorakenteen muutoksesta tiedotettiin riittävästi					
6. Henkilöstölle tiedotettiin palkkojen harmonisoinnin aikataulusta					
7. Henkilöstölle tiedotettiin paikallissopimusten muutoksista					
8. Henkilöstölle tiedotettiin selkeästi palkanmaksuun liittyvistä muutoksista					
9. Tiedotteissa annettiin riittävän ajoissa www-yhteystiedot kaupungin Intran sivulle					
10. Sain riittävästi tietoa perustehtävääni koskevista asioista					
11. Sain riittävästi tietoa terveystieteiden keskeisiä asioita					

11. Mitä mieltä olet toteutetusta tiedottamisesta?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

12. Mitä olisit kaivannut lisää tiedotteiden sisältöön?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



Työnohjaaja Minna Peltonen  
[minna.peltonen@bovallius.fi](mailto:minna.peltonen@bovallius.fi)

23.6.2010

54 | S i v u

**Asiakas:** Anna-Maija Jouste

**Ohjaukset:** 2 x 60 min (14.4.2010 ja 18.6.2010)

**Tavoite:** tarkastella ja tutkia asiakkaan perustehtävään ja opiskeluun liittyviä rooleja

### **Kuvaus prosessista**

Asiakas halusi tarkastella omaa työrooliaan ja perustehtäväänsä suhteessa omaan opiskeluun. Tavoitteena oli, että asiakkaalla selkiintyisi käsitys omista rooleista.

Työskentelyssä käytettiin symbolityöskentelyn menetelmää, jossa asiakas valitsee symboleja kuvaamaan omia rooleja. Symbolit asetellaan alustalle, jossa niitä tutkitaan suhteessa eri rooleihin. Työskentelyn tavoitteena on hakea symboleille omat, luontevat paikat, niin että roolit selkiintyvät ja asiakkaan hallinnan tunne lisääntyy.

### **Asiakas valitsi seuraavat symbolit:**

**Sakset** kuvaavat asiakasta itseään. Hän kertoo olevansa käsillä tekevä luonne sekä töissä että kotona. Sakset kuvaavat myös hänen ammatillista osaamista hoitotyössä. Sakset ovat konkreettinen symboli kuvaamaan työhön tarttuvaa luonnetta.

**Avaimet** kuvaavat osastonhoitajan työtä. Asiakas toimii osastonhoitajana. Perustehtävään kuuluu johtamista, hallinnointia ja organisointia. Esimiehenä asiakas järjestää ”avaimia työntekijöille” hoitotyöhön.

**Tiimalasi** kuvaa asiakkaan sihteerin toimea kokoustyöryhmässä. Työskentely edellyttää aikataluttamista. Kokoukset ovat noin kerran kuukaudessa. Tämä ei ole hallitseva työtehtävä tai –rooli. Sihteerin tehtävät linkittyvät asiakkaan opinnäytetyöhön.

**Tuoli** kuvaa asiakkaan roolia aikuisopiskelijana. Opiskelu on monimuoto-opiskelua. Tuoli kuvaa opiskelijan työtä; istumista ja kirjoittamista. Asiakas kertoo, että opiskelijan rooli on mielessä myös sihteerin työssä. Asiakas haki tuoli-symbolille paikkaa asettaen sen ensin saksi-symbolin vasemmalle puolelle. Hän ei ollut tyytyväinen tuolin paikkaan, ja tuoli löysi hyvältä ja luontevalta tuntuvan paikan tiimalasin vierestä (takaa). Asiakas rajasi luottamustoimet tämän tarkastelun ulkopuolelle, koska hän kokee, että luottamustoimet eivät ole enää niin merkittävässä roolissa hänen tämän hetkessä työtilanteessa.

Asiakas oli tyytyväinen työskentelyyn. Symbolit löysivät hyvin ja luontevasti paikkansa. Hän kertoo, että näki hyvin itsensä tässä työskentelyssä (symbolikartassa). Asiakas ei koe tarvetta muutoksiin työssään tai rooleissaan. Työskentelyssä saavutettiin asetettu tavoite: asiakas työskenteli keskittyneesti ja reflektoiden. Työskentelyn aikana oli havaittavissa vahva ammatillinen ymmärrys omasta perustehtävästä ja rooleista.