

Katja Kyllönen

HYVÄ SISÄINEN VIESTINTÄ SOSTERISSA – KOLME OHJETTA LÄHIJOHTAJIEN TYÖN TU- EKSI

Opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Sosiaali- ja terveystieteiden kehittämisen ja johtamisen koulutus (ylempi amk)

2022



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Sairaanhoitaja (ylempi AMK)
Tekijä/Tekijät	Katja Kyllönen
Työn nimi	Hyvä sisäinen viestintä Sosterissa – kolme ohjetta lähijohtajien työn tueksi
Toimeksiantaja	Itä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymä, Sosteri
Vuosi	2022
Sivut	83 sivua, liitteitä 30 sivua
Työn ohjaaja(t)	Tarja Turtiainen, Päivi Lifflander ja Suvi Sikstus

TIIVISTELMÄ

Johtaminen on viestintää. Johtamisen viestintää määrittelee lainsäädäntö. Hyvällä viestinnällä voidaan vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen. Terveystuon organisaatiossa viestinnällä tuetaan organisaation strategisia tavoitteita ja painopisteiden toteutumista. Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan tiedonkulkua organisaatiossa. Sillä voidaan vaikuttaa asenteisiin ja motivaatioon. Vastuu sisäisestä viestinnästä on jokaisella, hyvä sisäinen viestintä on vuorovaikutteista. Aito viestintä on avointa, tasapuolista, uskottavaa ja luotettavaa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli lähijohtajien johtamistehtävän tukeminen Sosterissa. Tarkoituksena oli selvittää, millaisissa asioissa lähijohtajat tarvitsevat tukea sisäisessä viestinnässä, ja luoda organisaation lähijohtajille ohjeistusta hyvän sisäisen viestinnän toteuttamiseen.

Palvelumuotoiluprosessi aloitettiin hankkimalla asiakasymmärrystä Brainstorming tree -ideointipuupalaverilla. Ongelmamäärittelyn selvitys tehtiin sähköisen kyselyn kautta lähijohtajilta. Molempien aineistojen analyysi tehtiin teemoittelulla. Organisaation viestinnän tavoitteissa tuloksina nousivat avoimuuden ja vuorovaikutuksen lisääminen. Lähijohtajat kertoivat tarvitsevansa tukea kehittyäkseen selkeämmässä viestinnässä ja ristiriitatilanteiden ratkaisemisessa. Lähijohtajat kokivat tarvitsevansa ohjeita siihen, kuinka lisätä vuorovaikutusta ja selkeyttää toimintaa vuosikellon avulla sekä mitä tarkoittaa valmentava johtaminen. Tämän jälkeen muotoiltiin kolme ohjetta, jotka esitettiin. Tulosten palautteiden jälkeen tehtiin muutokset ohjeisiin ja suoritettiin varsinainen testaus mukautetulla sähköisellä learning cafe -menetelmällä. Tulokset palautte koski ulkoasua, lauseiden järjestystä sekä yhden ohjeen kohdalla ohjeen nimeämistä. Viimeistelyn jälkeen ohjeet arvioitiin NPS® -kyselyllä.

Opinnäytetyössä valmistui kolme ohjetta, kaksi 1-sivuista ja yksi 3-sivuinen, sisäisen viestinnän toteuttamiseen lähijohtajille: asioiden puheeksi ottaminen - ohje lähijohtajalle, valmentavan johtamisen huoneentaulu ja toiminnan vuosiaikataulu. Hyvällä sisäisellä viestinnällä lähijohtaja voi tukea työhyvinvointia ja vahvistaa luottamusta henkilöstöön.

Jatkotutkimusehdotukseksi esitetään toiminnan vuosiaikataulun kehittäminen sähköiseen muotoon sekä ohjeiden jatkuvan kehittämisen prosessin rakentaminen organisaatiolle.

Asiasanat: viestintä, sisäinen viestintä, johtaminen, henkilöstöjohtaminen, valmentava johtaminen, sosiaali- ja terveydenhuolto

Degree title	Master of Health Care
Author (authors)	Katja Kyllönen
Thesis title	Good internal communication in Sosteri – three guidelines to support foreperson's work
Commissioned by	The East Savo Hospital District
Time	2022
Pages	83 pages, 31 pages of appendices
Supervisor	Tarja Turtiainen, Päivi Lifflander and Suvi Sikstus

ABSTRACT

Leadership is communication. Management communication is defined by legislation and can affect well-being and coping at work. In health care organization, communication supports the organisation's strategic goals and the realization of priorities. Internal communication refers to the flow of information within organization. It can affect attitudes and motivation. Everyone is responsible for internal communication and good internal communication is interactive. Genuine communication is open, fair, credible, and reliable.

The aim of the thesis was to support the forepersons holding management position at Sosteri. The purpose was to find out what kind of support they need in internal communication and to create guidelines for the organization's forepersons to implement good internal communication.

The service design process began with gaining customer insight by using a Brainstroming tree of ideas during the meeting, and the problem was researched with an electronic survey for forepersons. Analysis of data was performed thematically. Three instructions were then formulated and presented, and after the changes to the presentation, testing was performed using custom-made electronic Learning cafe method. Feedback from pre-testing and testing concerned layout, order of the sentences and, for one instruction, the name of the instruction. After finishing, feedback was requested through the Net Promoter Score® survey.

The thesis produced three instructions for implementing internal communication for forepersons. Taking things up, was a guide for the foreperson. A board of coaching management and annual schedule for the staff were also created. With good internal communication, the foreperson can support well-being at work and strengthen trust of the personnel.

The proposal for further research was the electronic form of developing the annual schedule of operations and building a process for the continuous development of guidelines for the organization.

Keywords: communication, internal communication, management, personnel management, coaching management, social and health care sector

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TOIMEKSIANTAJA.....	8
3	SISÄINEN VIESTINTÄ LÄHIJOHTAJUUDESSA.....	10
3.1	Vuorovaikutus.....	11
3.2	Viestintäosaaminen.....	12
3.3	Sisäisen viestinnän välineet.....	14
3.4	Sisäinen viestintä lähijohtamistyössä.....	15
3.5	Valmentava johtaminen.....	17
4	HYVÄ SISÄINEN VIESTINTÄ SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON ORGANISAATIOSSA.....	21
4.1	Henkilöstöjohtaminen.....	22
4.2	Hyvinvointiviestintä.....	24
4.3	Sisäisen viestinnän haasteet.....	26
4.4	Viestinnän erityistilanteet.....	27
5	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT.....	29
6	VIESTINNÄN OHJEIDEN LUOMINEN PALVELUMUOTOILUN KEINOIN.....	30
6.1	Määrittelyvaihe – Brainstorming tree.....	32
6.2	Tutkimusvaihe – sähköinen kysely.....	37
6.3	Suunnitteluvaihe – kolme ohjetta.....	45
6.4	Tuotantovaihe – ohjeiden testaus Learning cafessa.....	51
6.5	Arviointivaihe – suosittelijoiden kartoitus.....	57
6.6	Valmistuneet ohjeet.....	60
7	POHDINTA.....	61
7.1	Tulosten ja tuotosten tarkastelu.....	61
7.2	Menetelmien tarkastelu.....	65
7.3	Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus.....	68
7.4	Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset.....	74

7.5 Oman oppimisen arviointi	76
LÄHTEET.....	78

LIITTEET

- Liite 1. Tutkimustaulukko
- Liite 2. Kutsu brainstorming tree -ideointipalaveriin
- Liite 3. Kutsu kyselyyn vastaamiseen
- Liite 4. Kysely
- Liite 5. Kutsu learning cafe
- Liite 6. Kutsu arviointikyselyyn
- Liite 7. Palautekysely
- Liite 8. Tietosuojaseloste
- Liite 9. Sopimusopinnäytetyöstä
- Liite 10. Tutkimuslupa
- Liite 11. Luonnos – Asioiden puheeksi ottaminen – ohje lähijohtajalle
- Liite 12. Luonnos – Valmentava johtaminen – huoneentaulu
- Liite 13. Luonnos – Toiminnan vuosiakataulu
- Liite 14. Kutsu esitestaukseen
- Liite 15. Asioiden puheeksi ottaminen – ohje lähijohtajalle
- Liite 16. Valmentava johtaminen – huoneentaulu
- Liite 17. Toiminnan vuosiakataulu

1 JOHDANTO

Sanotaan, että viestintä on taitolaji. Viestintä nähdään myös näennäisesti helppona käsitteenä, vaikka todellisuudessa sen määrittelemisen ei ole niin yksinkertaista (Työturvallisuuskeskus 2016, 3). Viestintä on toimintona monimutkainen, ja se on työyhteisön toiminnan edellytys (Koivistoinen & Pellinen 2014, 109). Viestintä on tullut osaksi johtamista ja päivittäistä työntekoa. Työyhteisöviestinnässä avainsanoina käytetään vuoropuhelua, vuorovaikutusta ja keskinäistä arvostusta. (Työturvallisuuskeskus 2016, 3.) Viestintä on vaikuttamista (Nyman 2021, 8).

Avoimella ja vuorovaikutteisella työyhteisöviestinnällä voidaan luoda työhyvinvointia. Viestinnässä painotetaan vuorovaikutusta enemmän kuin tiedon siirtoa ylhäältä alaspäin. Viestintä on tärkeä osa johtamista sekä keskeinen osa yrityskulttuuria, toimintastrategian määrittelyä ja todeksi tekemistä. (Työturvallisuuskeskus 2016, 3–4.)

Yksi viestinnän peruskivi löytyy Suomen perustuslaista (11.6.1999/731). Perustuslaki määrittää kansalaisen perusoikeudet, ja niistä erityisesti yksityisyydensuoja, sananvapaus ja julkisuus liittyvät viestintään. Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta (21.5.1999/621) ja hyvästä tiedonhallintatavasta sekä sen mukainen julkisuusperiaate tarkoittavat, että viranomaisten asiakirjat ovat julkisia, jollei toisin määrätä. Viranomaisten asiakirjat ja yleiseen päätöksentekoon liittyvät kokoukset ovat julkisia, ja viranomaisella on tiedotusvelvollisuus oman hallintoalansa asioista. Hallintolain (6.6.2003/434) tarkoitus on toteuttaa ja edistää hallinnon palvelujen laatua ja oikeusturvaa hallintoasioissa sekä edistää hallinnon palvelujen laatua ja tuloksellisuutta. Lakeja sovelletaan valtion viranomaisten lisäksi kunnallisissa viranomaisissa (Juholin 2017, 40).

Sosiaali- ja terveysministeriö ohjeistaa hyödyntämään valtionhallinnon viestintäsuositusta organisaatioiden viestinnässä. Siinä todetaan viestintää ohjaavien arvojen olevan avoimuus, luotettavuus, tasapuolisuus, ymmärrettävyys, vuorovaikutteisuus sekä palveluhenkisyys. (Sosiaali- ja terveysministeriö s.a.) Yhteistoimintalainsäädäntö (30.12.2021/1333) määrittää minimipuitteet sille,

miten organisaation asioita tulisi työstää ja keskusteluttaa aidossa yhteistoinnin hengessä. Laissa säädetään työntekijöille annettavista tiedoista ja erilaisista suunnitteluvälitteistä. (Juholin 2017, 41.)

Terveydenhuollon viestinnän tavoite on tukea terveydenhuollon organisaation strategisia tavoitteita ja strategisten painopisteiden toteutumista. Onnistunut viestintä edellyttää avoimuutta, aktiivisuutta, nopeutta, tasapuolisuutta, ymmärrettävyyttä, luotettavuutta ja uskottavuutta. Hyvä viestintä on aidosti avointa. Ulkoisen tiedottamisen edellytys on, että sisäinen viestintä on kunnossa. Sisäisen viestinnän tehtävä on välittää henkilökunnalle tietoa organisaatiosta sekä suunnitella työyhteisölle sopivia viestimiä. (Torkkola 2002, 121–120; Laaksonen ym. 2012, 92, 95.)

Itä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymä, josta käytetään vakiintunutta termiä Sosteri (2020, 1), on strategiassaan määritellyt johtamisen ja esimiestyön kehittämisen peruskulmakiviksi arvostuksen, luottamuksen sekä oppimisen ja innostuksen. Näitä tukevat avoimuus ja hyvä vuorovaikutus. Painottamalla näitä seikkoja toiminnassa ja esimiesten rekrytoinnissa voidaan parantaa työnantajakuvaa ja työhyvinvointia koko organisaatiossa. (Sosteri 2020, 1.) Sosterissa (2020, 2) on luotu tavoitteeksi edistää työhyvinvointia kehittämällä vuorovaikutusta ja huomioimalla johtamisessa eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet.

Itä-Savon sairaanhoitopiirissä on tutkittu aiemmin ulkoista viestintää. Henttonen (2018) on opinnäytetyössään selvittänyt Itä-Savon sairaanhoitopiirin Sosterin julkisuuskuvaasiakaskentässä. Tutkimustuloksissa todettiin, että Sosterin julkisuuskuva on neutraaliposiitivinen. Näiden perusteella määriteltiin julkisuuskuva. Kehittämisehdotukset liittyivät verkkosivujen kehittämiseen, palveluista ja toiminnasta tiedottamiseen sekä medianäkyvyyden lisäämiseen.

Virolaisen (2018) opinnäytetyössä on selvitetty viestinnän osuutta brändin rakentamisessa. Opinnäytetyössä sisäinen viestintä koettiin monelta osalta toimivaksi. Tutkimuksessa kerättiin kehittämisajatuksia, jokaiseen tutkimuksen kohtaan erikseen. Yleisenä viestinä todettiin, että osallistavalla ja yhteisöllisellä asenteella Sosterin henkilöstö saadaan innostumaan viestinnästä, jolloin saadaan aikaan brändilähettiläänä toimivien osaavien ammattilaisten joukko.

Viestinnän kenttä on laaja, ja tämän opinnäytetyön aiheen rajauksessa katsottiin yhdessä opinnäytetyön työelämän ohjaajan kanssa kohdeorganisaatiolle aiemmin tehdyt opinnäytetyöt viestintään liittyen sekä strategiassa mainitut viestinnän tarpeet ja tavoitteet. Näiden tietojen pohjalta päädyttiin tässä opinnäytetyössä keskittymään lähijohtajien ja alaisten väliseen sisäiseen viestintään. Sisäisen viestinnän laajuuden vuoksi päädyttiin vielä rajaamaan pois sisäisen viestinnän vaikutuksen asiakkaaseen tai potilaaseen. Opinnäytetyön tavoitteena on lähijohtajien johtamistyön tukeminen Sosterissa. Tarkoituksena on selvittää, millaisissa asioissa lähijohtajat sisäisessä viestinnässä kaipaavat tukea, ja luoda organisaation lähijohtajille ohjeistusta hyvän sisäisen viestinnän toteuttamiseen.

2 TOIMEKSIANTAJA

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Itä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymä Ky, Sosteri. Sosteri tarjoaa sosiaalihuollon, perusterveydenhuollon, erikoissairaanhoidon sekä ympäristöterveydenhuollon palveluita Savonlinnan (Kerimäki, Punkaharju, Savonranta) ja Enonkosken alueella. (Sosteri s.a.)

Sosterin missiona on, että alueen väestö on hyvinvoivaa ja toimintakykyistä. Visio on hyvinvointia ja toimintakykyä edistävä hoito ja huolenpito viiveettömästi omalta alueelta. (Sosteri 2020.)

Sosterin (2020, 1) strategiassa on tehty linjausta viestinnästä. Johtamisen ja esimiestyön kehittämisen kulmakivinä pidetään arvostusta, luottamusta, oppimista ja innostusta. Näitä tukevat hyvä vuorovaikutus ja avoimuus. Näiden avulla voidaan parantaa työnantajakuvaa ja työhyvinvointia organisaatiossa. Jatkuvat kehittäminen johtamisessa ja työyhteisössä näkyvät palveluiden laadun vaikuttavuudessa ja paranemisessa sekä asiakkaiden saamassa terveyshyödyssä ja palvelukokemuksessa. Osaamisen ja hyvinvointia tukevan johtamisen avulla organisaation tulos saadaan yhdessä tekemällä. Strategian toteutuminen on jokaisen Sosterin työntekijän vastuulla, kuten myös tavoitteiden saavuttaminen. Myönteisen organisaatiokuvan luominen alueen väestölle on yhtä lailla jokaisen työntekijän vastuulla. Tällä tarkoitetaan viestintävastuuta omasta asiantuntija-alueestaan. (Sosteri 2020,1.)

Sosterin (2020, 2) tavoitteet vuosille 2021–2023 ovat työhyvinvoinnin edistäminen kehittämällä vuorovaikutusta ja huomioimalla johtamisessa eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet sekä ammattihenkilöstön kokemuksen lisääminen Sosterin veto- ja pitovoimaisuudesta työnantajana. Lisäksi strategiassa on määriteltä kriittisiä menestystekijöitä, joita ovat luottamukseen perustuva, tasavertainen ja osaamista arvostava johtaminen sekä keskinäinen vuorovaikutus. (Sosteri 2020, 2.)

Sikstus (2020, 3) on luonut kohdeorganisaatiolle viestinnän linjaukset, jotka on hyväksytty kuntayhtymän hallituksessa. Viestinnän linjauksissa todetaan viestinnän olevan läsnä jatkuvasti ja joka puolella. Monitasoisen viestinnän sujuvuus on edellytys viestinnän onnistumiselle. Valtaosa viestinnästä tapahtuu päivittäisessä toiminnassa, erilaisissa vuorovaikutus- ja asiakaspalvelutilanteissa, kokouksissa ja kahvitauoilla. (Sikstus 2020, 3.)

Sosterin viestinnän lähtökohtina ovat avoimuus, oikea-aikaisuus, rytmitys ja luotettavuus. Osana tätä on asiantuntija- ja palveluviestintä, jossa johdon ja esimiesten osalta on sanottu seuraavaa: heidän tehtävä on kannustaa monipuoliseen tiedon jakamiseen. Lähijohtajien tehtävänä on tukea tiimiläisiään viestinnän tekemisessä omilla asiantuntija-aloillaan. (Sikstus 2020, 6.) Syksyllä 2021 Sosterissa päädyttiin käyttämään termiä lähijohtaja. Lähijohtaja-termillä korvataan termit lähiesimies tai lähiesihenkilö. Tämän vuoksi tässä opinnäytetyössä käytetään käsitettä lähijohtaja.

Viestinnän linjauksista löytyvät Sosterin viestinnälliset tahtotilat ja ohjeet niihin pääsemiseksi. Tahtotilaksi on määritelty Sosterin hyvä me-henki ja tunnelma. Molemminpuolinen arvostus työnantajan ja työntekijöiden välillä ja työn merkityksellisyys kuuluvat tahtotilaan. Organisaation strategiset tavoitteet ovat henkilöstön tiedossa ja näkyvät jokaisen työssä. Lähijohtajan ja henkilöstön välillä on hyvä vuorovaikutus, joka auttaa ongelmien ja ristiriitatilanteiden ratkaisemisessa. Sikstus (2020, 5)

Henkilöstöviestinnän edellytyksissä Sosterissa on johdon tehtäväksi määritelty viestiä avoimesti ja käynnissä olevista asioista loppuun asti. Johdon edustajat jakavat johtoryhmästä tullutta tietoa omille tulosalueilleen, jotta tieto saadaan tasaisesti levitettyä yksiköihin. Isoissa asioissa ja muutoksissa oma henkilöstö

informoidaan aina ennen mediaa. Johto on läsnä arjessa, ja vuorovaikutus henkilöstön kanssa on luontevaa. (Sikstus 2020, 5.)

Sosterissa on keväällä 2017 otettu käyttöön esimiesvalmennusohjelma, jossa menetelmänä on käytetty Syväjohtaminen®-mallia. Tähän valmennusohjelmaan perustuen Sosterin esimiestyön peruskulmakiviksi määriteltiin innostus, luottamus, oppiminen ja arvostus. Keskeisessä roolissa valmennuksen toteuttamisessa olivat Sosterin sisäiset valmentajat (Suutarinen 2018, Sosterin 2016 mukaan.)

Sosterissa on vuodesta 2016 noudatettu LEAN-johtamisen periaatteita prosessijohtamisessa. Ennen järjestelmän käyttöönottoa Sosterin maine ei ollut kovin hyvä ja toiminnot olivat siiloutuneita. Uudella johtamistyyllillä haettiin läpinäkyvyyttä koko organisaation ylittävillä ydinprosesseilla, joita alettiin seurata viikoittain. Henkilöstö otettiin enenevässä määrin mukaan kehittämistoimintaan. (Suomen Lean-yhdistys 2019.)

3 SISÄINEN VIESTINTÄ LÄHIJOHTAJUUDESSA

Viestintä on ihmisen lajityypillinen ominaisuus ja kaiken inhimillisen tekemisen ja vuorovaikutuksen perusta. Se on välttämätön ehto ihmisen elämälle ja sosiaaliselle järjestykselle. Ilman viestintää ei olisi organisoitua toimintaa eikä organisaatioita. (Juholin 2017, 22.) Viestintä on puhetta tai kirjoitusta, ja sillä pyritään vaikuttamaan toisiin ihmisiin (Koivistoinen & Pellinen 2014, 109).

Viestintä on tapahtuma, prosessi, jossa merkityksen antamisen kautta voidaan tulkita asioiden tilaa. Tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutuksen tai sanomia välittävän verkon kautta. Voidaan ajatella, että viestintä on sanomien vaihdantaprosessi lähettäjän ja vastaanottajan kesken niin fyysisessä kuin kulttuurillisessa kontekstissa. Viestintä on merkitysten tuottamista, jakamista ja niiden tulkintaa. (Åberg 2006, 85.) Viestinnän ominaisuus on olla läsnä kaikessa inhimillisessä toiminnassa (Koivistoinen & Pellinen 2014, 109).

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan organisaation sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Sisäinen viestintä on tiedon ja informaation vaihtamista ja toisaalta kokemusten vaihtamista ja yhteisöllisyyden sekä kulttuurin luomista. (Juholin 1999, 13; Roivas & Karjalainen 2013, 101.)

2000-luvulla on omaksuttu myös käsite työyhteisöviestintä, jonka katsotaan korvaavan käsitteet sisäinen viestintä ja sisäinen tiedotus. Työyhteisöviestintä ymmärtää viestinnän tapahtuvan foorumeilla, jotka ulottuvat työyhteisön ulkopuolelle ja verkostoihin. (Juholin 2017, 32–33.) Tämä työyhteisöviestintä onnistuneena ja hyvin suunniteltuna tukee motivaatiota ja työssä viihtymistä (Honkala ym. 2017, 104–107).

Hyvä sisäinen viestintä on kaksisuuntaista ja vuorovaikutteista, ja sen suunnittelulla on iso merkitys. Hyvällä sisäisellä viestinnällä pyritäänkin parantamaan työyhteisön toimivuutta. (Honkala ym. 2017, 20–21.) Sisäinen viestintä on myös arkista viestintää alaisten ja esimiesten kesken, ja se kuuluu kaikille (Pesonen 2012, 145; Ahlroth 2017, 22). Hyvärinen (2018, 94–95) toteaa opinnäytetyössään, että laadukas viestintä tarvitsee aikaa, näkemystä ja osaamista. Mikäli näitä edellytyksiä ei ole, on hankalaa tai mahdotonta toteuttaa laadukasta viestintää.

3.1 Vuorovaikutus

Vuorovaikutus on ihmisten välistä merkitysten ja tunteiden vaihtoa, jonka perustana on itsetuntemus (Paasivaara 2009, 28). Vuorovaikutus kuuluu esimiestyöhön monin tavoin. Sitä toteutetaan niin ulos- kuin sisäänpäinkin. Liiketoiminta edellyttää sujuvaa tiedon kulkua, saumatonta yhteistyötä ja pelisääntöjä samaan aikaan kun toimiva työyhteisö ja hyvä ilmapiiri vaativat avointa vuorovaikutusta ja luottamusta. Johtamistyössä onnistuminen vaatii hyviä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. (Hyppänen 2013, 37; Ahlroth 2017, 22.) Vuorovaikutuksen etu on siinä, että sillä päästään paremmin yhteisymmärrykseen kuin yksisuuntaisen viestinnän kautta (Åberg 2006, 86). Tehokas viestintä on parhaimmillaan aitoa kahdensuuntaista vuorovaikutusta: puhumista, kuuntelemista ja palautteen antamista (Paasivaara 2009, 88; Nyman 2021, 30).

Viestinnästä ei voi puhua ilman, että se liitetään organisaation johtamiseen ja johtamistyöhön (Juholin 2017,47). Esimiesten arkinen työ on vuorovaikutusta, tiedonvaihdantaa ja palautteen antamista (Työturvallisuuskeskus 2016, 9). Kuntien sosiaali- ja terveystoimintajohtajien viestinnän on todettu Kinnusen (2019, 133–138) väitöskirjassa olevan melko yksisuuntaista henkilöstön kanssa. Vuorovaikutuksen puutteeseen nähtiin vaikuttavan muun muassa johtamisen liikumavaran kapeus, viestintään kuluvan ajan puute sekä pelko hallinnan tunteen menettämisestä. Vuorovaikutteista viestintää pidetään isossa organisaatiossa aikaa vievänä. Viestintää voi kuitenkin oppia, se on tekniikkalaji (Nyman 2021, 69).

Perinteiset johtamismallit korostavat lähijohtajan suoraa vuorovaikutusta. Nykyväen työyhteisöissä myös lähiesimiehen viestintä on yhä enemmän viestin välittämistä, ja siinä käytetään apuna erilaisia verkkoja. (Åberg 2006, 115.) Vuorovaikutuksen taajuudet kevyestä rupattelusta ammatilliseen keskusteluun ja aina kokemusten ja tunteiden vaihtoon luovat laajan kirjon vuorovaikutustilanteisiin. Lähijohtaja törmää työssään alaisten kanssa näihin kaikkiin. Varsinaisessa ammatillisessa keskustelussa keskitytään työn tekemiseen, arviointiin ja tavoitteiden saavuttamiseen. (Paasivaara 2009, 29.)

3.2 Viestintäosaaminen

Juholinin (2009) mukaan tietotyötä ei pysty tekemään ilman viestintäosaamista (communication competence), kommunikaatiota. Viestintäosaaminen voidaan jakaa neljään osaan (kuva 1) (Juholin 2009, 30). Viestintäosaamisen merkitys on noussut 2000-luvulla lähes kaikkien ammattiryhmien osaamisen keskiöön, ja se nähdään jokaiselle työyhteisön jäsenelle kuuluvana työyhteisötaitona (Juholin 2010, 146).



Kuva 1. Viestintäosaaminen (Juholin 2009, 30).

Viestintäosaamisessa (kuva 1) ensimmäisenä tarvitaan kykyä ilmaista ajatuksia sanoin sekä puhuen että kirjoittamalla. Lisäksi tarvitaan valmiuksia keskustella ja käydä dialogia erimuodoissa. Toinen osa-alue muodostuu suhteesta toisiin ihmisiin, organisaatioihin ja verkostoihin. Kolmannessa lohkossa voidaan ajatella olevan kyky käyttää erilaisia viestintävälineitä, kuten puhelinta, sähköpostia, internetiä, digitaalisia työskentelyalustoja ja ryhmätyötiloja siten, että se palvelee toimintaa. Neljännessä kohdassa on strategia, kuinka käytämme osaamistamme eri tilanteissa eri kumppanien kesken. (Juholin 2009, 30–31.)

Osaamisen on nähty koostuvan tiedosta, taidosta ja asenteesta. Viestintäosaamista kuvataankin erilaisia taitoja luettelemalla. Näihin taitoihin katsotaan kuuluvaksi taito puhua, kirjoittaa ja olla vuorovaikutuksessa. Asioiden esittäminen selkeästi, ymmärrettävästi ja kohderyhmä huomioiden sekä luettavan tekstin tuottaminen paperille ja verkkoon on osa osaamista. Ryhmätyötilanteissa tarvittavien taitojen ajatellaan olevan tiimityötaidot sekä kyky saada muut sitoutumaan yhteiseen työhön. (Åberg 2006.) Vermeir ym. (2015, 1265) toteavat artikkelissaan, että hoitoalan ihmisille pitää koulutuksessa antaa opetusta laadukkaaseen viestinnän toteuttamiseen, jotta voidaan taata laatu viestinnässä työelämässä.

3.3 Sisäisen viestinnän välineet

Sisäisen viestinnän välineet voidaan jakaa kolmeen luokkaan: suullinen viestintä, kirjallinen viestintä sekä sähköinen viestintä (kuva 2) (Juholin 1999, 35–36). Terveystieteiden tutkimuksessa kirjallinen viestintä on eniten käytetty viestintämuoto eri yksiköiden välillä (Vermeir ym. 2015, 1257). Suullinen viestintä korostuu henkilöiden välisissä vuorovaikutustilanteissa.



Kuva 2. Sisäisen viestinnän kanavat Juholia (1999, 35–36) mukaillen.

Työyhteisön viestintäjärjestelmä koostuu käyttöön otetuista viestintäkanavista, viestinnän järjestelyistä ja säännöistä. Kuvasta 2 voidaan nähdä esimerkkejä siitä, millaisia viestintävälineitä näihin luokkiin voi esimerkiksi kuulua. Lähijohdajan ja alaisen välinen viestintä on suurimmaksi osaksi suullista viestintää, tähän kuuluvat myös epäviralliset keskustelut kahvipöydässä tai käytävillä, palaverit, kokoukset ja puhelut. Sähköistä viestintää toteutetaan eniten sähköpostitse ja intranetin välityksellä, lisäksi organisaatiolla voi olla käytössä Microsoft Teams, zoom tai jokin muu videovälitteinen sähköisen viestinnän kanava. (Åberg 2006, 108; Juholin 2006, 16, 163; Juholin 2009, 72, 77; Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 41.)

Kirjallinen sisäinen viestintä on esimerkiksi ohjeistuksia, vihkoja kahvihuoneissa ja kehityskeskusteluja varten täytettyjä lomakkeita. Työyhteisöllä on siis sisäisessä viestinnässään käytössä varsin mittava kanavien valikoima. Lähijohdaja-alaisverkko on kaiken sisäisen viestinnän perusverkko. Suurin osa

tämän ryhmän viestinnästä tapahtuu kasvokkain tai verkon välityksellä, esimerkiksi sähköpostitse. (Åberg 2006, 108; Juholin 2006, 16, 163; Juholin 2009, 72, 77; Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 41.)

Verkkoviestinnässä sähköisten välineiden hyödyt ovat kiistattomat (Åberg 2006, 116). Nykyisin sisäinen viestintä toteutetaan yleisimmin sisäisessä verkossa tai sähköpostitse (Pesonen 2012, 145). Sähköposti on nopea ja vaivaton tapa välittää viestiä. Se mahdollistaa viestinnän irtaantumisen ajan ja paikan rajoista ja vaikuttaa näin työtapoihin. Siinä on myös haittoja: viestit voidaan lähettää helposti turhaan tai liian monelle, viestien tulkinta voi olla puutteellista tai viesti ei sisällä riittävästi sävyjä, joita vastaanottaja voi kaivata ymmärtääkseen viestin sisällön oikein. (Åberg 2006, 116–117; Juholin 2009, 77.)

Korhonen (2017, 23) on opinnäytetyössään todennut, että hajautetussa organisaatiossa on erittäin tärkeää, että viestintävälineet toimivat saumattomasti. Tällä tavoin voidaan taata ajantasaisen tiedon saaminen kaikkien ulottuville (Korhonen 2017, 23). Viestintäteknologia on helpottanut yhteydenpitoa ja työn tekemistä (Juholin 2009, 74).

3.4 Sisäinen viestintä lähijohtamistyössä

Viestintä on olennainen osa johtamista (Valtioneuvoston kanslia 2016, 8; Ahlroth 2017, 23). Johtamisella ja viestinnällä on niin paljon yhteistä, että niiden erottaminen toisistaan on lähes mahdotonta. Niiden suhdetta on tutkittu 1960-luvulta lähtien. Suomessa henkilöstön informointi tuli lakiin vuonna 1979. Lähijohtajien ja johtajien työajasta noin 80 prosenttia on viestintää. (Juholin 1999, 85–86). Vahvimpia johdon viestinnällisiä tehtäviä ovat vision ja strategian esiintuominen (Juholin 1999, 85; Viitala 2007, 203).

Strateginen viestintä lähtee organisaation tehtävästä, tavoitteista ja strategioista (Juholin 2017, 47). Strateginen viestintä on koko organisaation tasolla tapahtuvaa viestintää ja, se edistää organisaation strategian toteutumista (Koskinen 2016, 57). Viestintä ja johtaminen taas eroavat toisistaan siinä, että viestinnällä pyritään luomaan organisaation toiminnan ja tavoitteiden ymmärrystä, kun johtamisella taas saadaan ihmiset työskentelemään yhteisön tavoitteiden puolesta. (Juholin 1999, 85–86).

Vierula (2019, 73) on todennut pro gradu -tutkielmassaan, että suurimmat eroavaisuuden lähijohtajien ja henkilöstön välillä näkyivät tietoisuudessa organisaation strategiasta ja tavoitteista. Strateginen viestintä hukkuu helposti operationaalisten tehtävien alle. Johtoryhmä on tärkeä osa strategista viestintää ja luo mahdollisuuden sisäiselle viestinnälle jo päätöksentekovaiheessa. (Koskinen 2016, 55, 57.) Viestintäjohtaja tai viestintäpäällikkö voi olla strategisen viestinnän tuki myös lähijohtajalle. Hänet voidaan mieltää sisäisen viestinnän konsultiksi, jonka tehtävänä on toimia viestinnän kehittäjänä organisaation viestinnän parantamiseksi. (Salminen 2014.)

Lähijohtaja on sisäisen viestinnän kulmakivi. Johtamistyön tilanteita, joissa viestintä erityisesti on läsnä, tiedostamatta tai tietoisesti, ovat esimerkiksi seuraavat: rekrytointi tai työhöntulo, yhteisöön tai työhön perehdyttäminen, tavoite- ja tulokeskustelut sekä urasuunnittelu, päivittäinen työviestintä, oman yksikön tai osaston asioiden käsittely palavereissa tai epävirallisesti sekä organisaation tilanteen ja tavoitteiden tulkinta oman yksikön kautta. (Juholin 1999, 180–181; Kauhanen 2009, 174–181.)

Johtamisviestinnän merkitys ja vahvuus on omaan yhteisöön kuuluminen ja sitoutuminen. Se on myös edellytys lähijohtajantyön onnistumiselle. Johtamisviestintä sisältää enemmän kasvokkain viestintää kuin mikään muu viestintä ja siitä syystä se vaikuttaa voimakkaasti työpaikan ilmapiiriin. Lähijohtajan rooli ja tapa kommunikoida vaikuttavat työpaikan hengen luomisessa. Itsensä liioon laittava ja yhteiseen tavoitteeseen uskova lähijohtaja saa ryhmänsä mukaan paremmin kuin vetäytyvä asiantuntijajohtaja. Innostava lähijohtaja tulkitsee koko yhteisön keskeisiä asioita sellaisella kielellä ja kielikuvin, joita hänen ryhmänsä ymmärtää ja sisäistää. (Juholin 1999, 182–183; Juholin 2009, 190.)

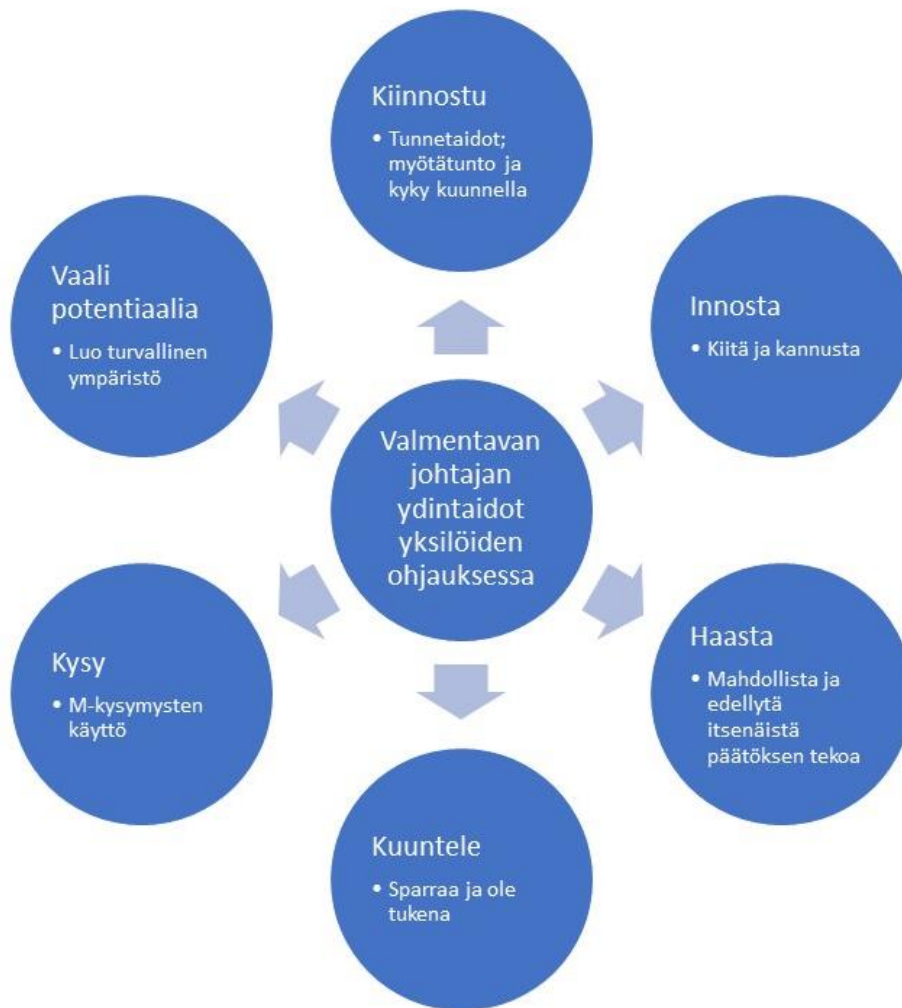
Johtamisviestinnän kriittiset pisteet ovat tieto ja asenne. Pelkällä tiedolla ei pärjää vaan tarvitaan myös arvotusta. Johtamistyyli ja viestintä ovat entistä tiiviimmin yhteydessä toisiinsa. Välineiden kehittämällä ei saada enää oleellista muutosta aikaan. Henkilöstö odottaa esimiehiltään mieluummin jatkuvaa läsnäoloa ja kuuntelemisen taitoa kuin uuden tiedon suoltamista. (Juholin 1999, 183–184; Juholin 2009, 192–195.)

3.5 Valmentava johtaminen

Ylimmän johdon toiminnalla on merkitystä valmentavan johtamisen kulttuurin rakentamisessa organisaatioon. Heidän toimintaansa seurataan ja mallinnetaan niin hyvässä kuin pahassakin. Kun ylin johto on sitoutunut valmentavaan johtajuuteen, aletaan johtamistakin johtaa. Vaikutukset heijastuvat asteittain keskijohdon toimintaan, kun heidän toimintaansa valmennetaan. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 184.) Valmentava johtamisote on yksi parhaimmista työkaluista sekä työntekijöiden innostamisessa tavoitteiden saavuttamiseen että tiukkojen tilanteiden selättämisessä (Soback 2021,17).

Valmentava johtajuus on vuorovaikutussuhde, jonka tarkoituksena on auttaa johdettavien kykyä kehittää omaa päätöksentekokykyä, auttaa kokonaisvaltaisessa ajattelussa ja lisätä vastuunkantoa (Soback 2021,10). Valmentava johtamistyö on tavoitteellista, osallistavaa, vaikuttamista arvostavaa sekä kokonaisvaltaista toimintaa. Valmentavassa johtamisessa tärkeää on arvostava asenne, tahto, ajatukset ja tunteet. Valmentavassa johtamisessa hyväksytään myös virheet. Johtamistyötä tehdään oman persoonan kautta. Valmentava johtaja tarvitsee osaamista sekä yksilöiden että tiimin johtamiseen. (Ristikangas & Grünbaum 2013; Soback 2021, 21.)

Valmentavan johtajaosaamisen ydintaidoista yksilön ohjauksessa tärkein on potentiaalinen vaaliminen, se on suhteen rakentamisen perusta (kuva 3). Ydintaitoja ovat kiinnostuminen, innostaminen, haastaminen, kuunteleminen, kysyminen sekä erilaisten tiimityötapojen joustava käyttö. (Ristikangas & Grünbaum 2013; Kurttila & Aalto 2015, 19.) Sobackin (2021, 112) kuvaamat periaatteet ovat sijoitettavissa näihin ydintaitoihin. Kun lähijohtaja on kiinnostunut valmennettavasta, hän osaa osoittaa myötätuntoa ja häneltä löytyy kykyä kuunnella. Innostunut lähijohtaja kiittää ja kannustaa valmennettavia työssään. Hän myös haastaa ja näin mahdollistaa ja edellyttää itsenäiseen päätöksentekoon. Valmentava johtaja kuuntelee ja on sparraajana ja tukena tilanteen edellyttämällä tavalla. Hän osaa kysyä oikein ohjaavia kysymyksiä. Hän vaalii käytössään olevaa työntekijäpotentiaalia ja luo kaikille turvallisen ympäristön olla hyvä omassa työssään. (Soback 2021, 110–114.)



Kuva 3. Valmentavan johtajan ydintaidot yksilöiden ohjauksessa (Ristikangas & Grünbaum 2013; Soback 2021, 112).

Valmentava johtaminen on prosessi, jossa valmentaja auttaa valmennettavaa valjastamaan omat voimavarat tavoitteiden saavuttamiseksi. Valmentavan johtamisen voidaan ajatella olevan vastakohta niin sanotulle suoraan johtamiselle. Suora johtaminen lähtee ajatuksesta, että johtaja tietää parhaiten ja antaa siksi ohjeet, kertoo vastaukset tai käskee. Valmentavassa vuorovaikutuksessa johtaja kyselee ja kuuntelee neuvomisen sijaan. Hyvä valmentaja myös haastaa valmennettavan etsimään uusia näkökulmia ja vaihtoehtoja. (Kurttila & Aalto 2015, 18–19.)

Valmentava johtaja käyttää osan ajastaan valmentamiseen eli toisten suorituskyvyn lisäämiseen. Hän tietää, että jokaisella on ideoita, taitoja ja vahvuuksia sekä uskoo ihmisen kehittymismahdollisuuksiin. Tällä tavoin valmentava esimies voi lisätä onnistumisen mahdollisuuksia organisaatiossa. (Kurttila & Aalto 2015, 19.)

Soback (2021, 112–113) korostaa kirjassaan valmentavan johtajuuden kuutta ydinasiaa, jotka ovat turvallisen ympäristön luominen, ohjaaminen kysymyksillä, mahdollistaminen ja edellyttäminen itsenäiseen päätöksen tekoon, sparraaminen ja tarvittaessa tukena oleminen, ajattelu- ja toimintatapojen nostaminen tutkiskeluun sekä kiittäminen ja kannustaminen. Näistä asioista koostuu valmentavan johtajuuden ydin (kuva 3). Turvallinen ympäristö on kaiken johtamisen peruskivi. Tällaisen ympäristön luominen edellyttää hyviä tunnetaitoja, joita ovat myötätunto ja kyky kuunnella. Johtajan tulee myös tunnistaa omat tunteensa ja osata siirtää ne tarvittaessa syrjään, jotta pystyy palvelemaan kokonaisuuden etua. (Soback 2021, 130–131.)

Kun valmentaja käyttää ohjauksessa kysymyksiä (kuva 3), hän aktivoi työntekijän ajattelua. Kysymysmuotoina suositellaan M-kysymyksiä, joilla tarkoitetaan miten, milloin... -kysymyssanoilla alkavia. Tätä kysymysmuotoa käytettäessä lähijohtaja käyttää pääosan ajasta kuuntelemiseen. (Soback 2021, 154–155.) Hyvät kysymykset ohjaavat johdettavaa työstämään omia ajatuksia, määrittelemään tavoitteita sekä luomaan ongelmanratkaisuja (Soback 2021, 154–155; Uutela 2019, 31). M-kysymysten käytössä on kuitenkin muistettava odottaa valmennettavan vastausta. Mikäli lähijohtaja tarjoaa vastauksen ennen kuin valmennettava on tullut kuulluksi, voi seurata ratkaisun vastustamista. (Uutela 2019,3.) Lopuksi on hyvä tehdä yhteenveto siitä, mitä keskustelun aikana on käsitelty (Soback 2021, 155).

Kun luodaan mahdollisuus itsenäiseen päätöksentekoon, nähdään, että valta, valinta ja vastuu kulkevat käsi kädessä. Jokaisella työntekijällä kyky kantaa vastuuta on erilainen ja se on syytä huomioida. Itsenäisiin valintoihin kannustaminen pikkuhiljaa kehittää johdettavan kapasiteettia valintojen tekemiseen myös epävarmemmissa tilanteissa. Lähijohtajan on tärkeää luottaa alaisiinsa ja päästää irti liiallisesta kontrollista. Tämä vaatii lähijohtajalta rohkeutta luottaa alaisten osaamiseen ja kykyyn johtaa omaa työtään. (Soback 2021, 170–171.)

Valmentavan johtajan on tukea antaessaan ja sparratessaan oltava tilannetajuinen. Hänen tulee tunnistaa millaista tukea valmennettava häneltä odottaa.

Valmentajan on tunnistettava, tarvitseeko johdettava kuulijaa tunteiden tunnistamiseen vai kaipaako hän ajattelun apua. On tarkoituksenmukaista pyrkiä johtamaan tasapainoisella tavalla eteenpäin silloin kun tarvitaan tukea aikaansaamiseen, ylöspäin silloin kun vaaditaan kokonaisvaltaista ajattelua ja sisäänpäin silloin kun pääasia on tulla vain kuulluksi. (Soback 2021, 199–200.)

Valmentavassa johtamisessa korostetaan kiinnostuksen vaalimista, kannustetaan jatkuvaan havainnointiin sekä ajattelu- ja toimintatapojen tiedostamiseen. Tiedostamaton lukkiutuminen ajattelu- ja toimintatavan toistamisessa valmentavassa johtamisessa estää tehokkuuden ja uudistumiskyvyn. Valmentava johtaminen nostaa ajattelu- ja toimintatapoja, uskomuksia yhteiseen keskusteluun ja ohjaa pohtimaan niitä. Tämän ymmärtämisen jälkeen voidaan auttaa johdettavia muodostamaan uusia johtopäätöksiä. (Soback 2021, 201–203.)

Valmentavan johtajan asenteen onkin hyvä olla tutkijan tavoin kiinnostunut ympärillään tapahtuvista asioista. (Soback 2021, 213–215). Uutelan (2019, 144) tutkimuksen mukaan keskeistä on, että lähijohtaja arjessa läsnä oleva lähijohtaja. Hän oppii tuntemaan työntekijät, heidän vahvuutensa ja kehittämistarpeensa. Ilman aitoa kiinnostusta työntekijöihin ja avointa vuorovaikutusta on mahdotonta tukea heitä yksilöllisesti. (Uutela 2019, 145.)

Kuudentena ydinasiana on kiittäminen ja kannustaminen. Lähijohtajan tulee antaa kannustavaa palautetta ja luoda positiivista tunneilmastoa. Energiaa voi johtaa omalla olemuksella ja toimintaa viedä eteenpäin rakentamalla toimintaa vahvuuksien varaan. (Soback 2021, 234.) Uutelan (2019, 133) mukaan palautteen saaminen valmentavan johtamisen tavoin lisäsi työntekijän itsetuntemuksen lisääntymistä ja ohjasi häntä tavoitteiden mukaiseen työskentelyyn. Kun palaute annettiin avoimessa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä sillä edistettiin työhyvinvointia ja työssäoppimista (Uutela 2019, 133).

Valmentavan johtajan olemuksesta välittyvä hyväksyminen ja kunnioittaminen. Sitä tukee aktiivinen läsnäolo: kuuleminen, näkeminen ja vastaaminen toisen näkökulmasta. Kommunikaatioluottamus on valmentavan johtamisen osa-alue. Sen puute voi näkyä sisäisessä tiedonkulussa. Lähijohtajan tehtävä on tiedottaa henkilöstöä organisaation asioista. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 184.) Valmennuksellisella työotteella työskentelevän lähijohtajan tuella ja kannuksella on merkitystä hyvän ilmapiirin ja yhteisöllisyyden rakentumiselle.

Avoimuus ja luottamuksellisuus edistävät yhteisöllisyyttä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Lähijohtaja voi omalla esimerkillään ja asenteellaan edistää vuorovaikutuksellisuutta ja kannustaa kaikkia osallistumaan keskusteluihin. (Uutela 2019, 143–144.)

4 HYVÄ SISÄINEN VIESTINTÄ SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON ORGANISAATIOSSA

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan organisaation sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Sen avulla jaetaan tietoa, rakennetaan oikeaa ja selvää yrityskuvaa sekä viestitään henkilöstölle toimenpiteiden ja muutosten syistä ja seurauksista. (Pesonen 2012, 145; Roivas & Karjalainen 2013, 101; Österberg 2014, 193.) Lähijohtaja tuo ja vie viestiä eteenpäin työyhteisössä sekä pystysuorassa että vaakasuorassa suunnassa (Työturvallisuuskeskus 2016, 9). Sisäisellä viestinnällä on iso merkitys hyvän työilmapiirin luomisessa, jolla on suora vaikutus motivaatioon sekä asenteisiin. Nämä puolestaan heijastuvat suoraan asiakastytyväisyyteen ja organisaation menestymiseen. (Kauhanen 2009, 174.)

Sisäinen viestintä ja tiedonkulku ovat jokaisen työntekijän vastuulla. Sisäinen viestintä ei ole yksipuolista toimintaa vaan vuorovaikutteista osallistumista. (Österberg 2014, 194; Työturvallisuuskeskus 2016, 5.) Hyvin hoidettu viestintä organisaatioissa tarkoittaa käytännössä sitä, että omalle henkilöstölle kerrotaan organisaation oleellisista asioista ensin tai ainakin samanaikaisesti kuin ulkopuolisille. Ikävin vaihtoehto on kuulla omaa työyhteisöänsä koskevat uutiset ensimmäisenä joukkotiedotusvälineistä. (Kauhanen 2009, 174.)

Organisaatioissa on monia tapoja järjestää sisäinen viestintä, joka kohdentuu työyhteisön jäseniin. Lähes kaikissa organisaatioissa sisäisen viestinnän käytännön toteutus on kuitenkin linjaorganisaation tehtävä ja sisäinen viestintä on yksi johtamisen työkalu. Jo vanhastaan se on ollut lähijohtajan vastuulla. Organisaatioiden viestinnän sisältö ja tarve ovat erilaisia, esimerkiksi palveluorganisaatioissa hyvin hoidettu sisäinen viestintä on elinehto. (Kauhanen 2009, 174.) Hyvä sisäinen viestintä toimii myös henkilöstön oppimisen tukena. Kaikki organisaation jäsenet vastaavat osaltaan tarpeellisen tiedon välittämisestä (Viitala 2007, 202.)

4.1 Henkilöstöjohtaminen

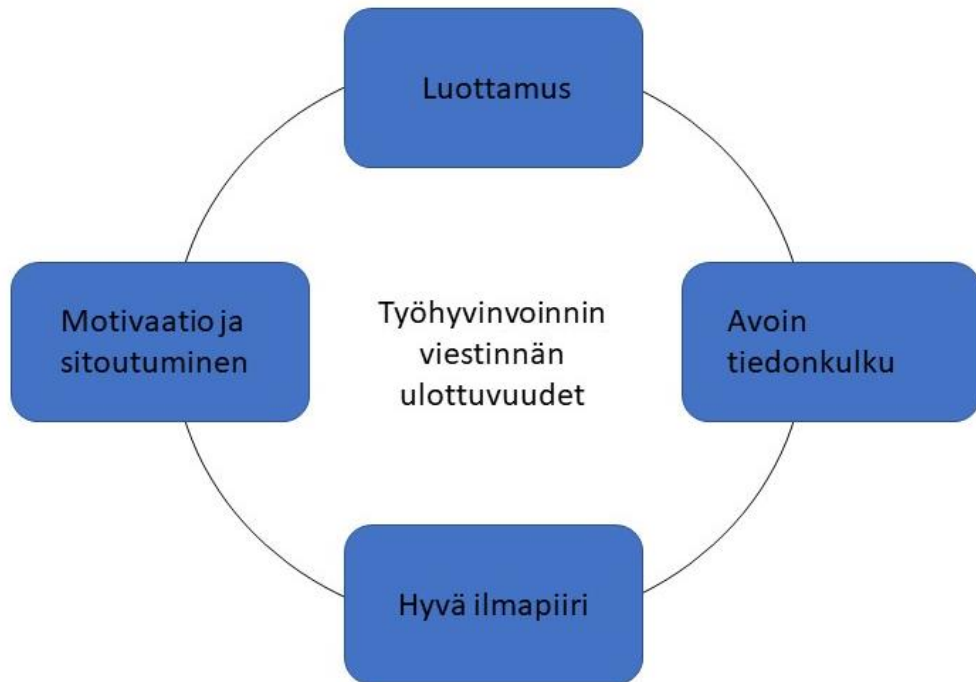
Viestinnän osaamista vaaditaan johdon lisäksi lähijohtajilta, tiimin ja projektin vetäjiltä sekä myös asiantuntija- ja tietotyötä tekeville (Työturvallisuuskeskus 2016, 5). Kinnunen (2019, 26–27) kertoo väitöskirjassaan, että sosiaali- ja terveysjohtajien viestinnällisessä johtajuudessa ilmenee monenlaista epävarmuutta, ja sitä aiheuttavat esimerkiksi tyytymättömät päättäjät, asiakkaiden kohtaaminen tai muutoksessa vastarintaan asettuvat työntekijät.

Päivittäisviestintä tarkoittaa kaikkea tiedon ja kokemusten vaihtamista ja keskustelua. Tätä tarvitaan tehtävistä ja velvoitteista suoriutumiseen. Päivittäisviestinnän piiri vaihtelee suuresti organisaation koon, luonteen ja aseman mukaan. Päivittäisviestinnästä voidaan käyttää myös käsitteitä arkiviestintä, työviestintä ja perustoimintojen tuki, joilla voidaan ymmärtää viestinnän kietoutuminen arkiseen tekemiseen. (Juholin 2017, 95.)

Lähijohtajien tulee ymmärtää ennakoivan ja tasapuolisen tiedon jakamisen merkitys sekä kuuntelemisen merkitys. Kuunteleminen vaatii läsnäoloa, paneutumista ja uskallusta kuulla. Kehityksen tulisi olla suunnaltaan sellainen, että lähijohtaja muuttaa viestintäänsä käskijästä keskustelijaksi, läsnäolijaksi ja suunnannäyttäjäksi. Kuuntelemalla saadaan aikaan parempi vuorovaikutus, mutta myös väylä ongelmien ratkaisemiseksi. (Lemminkäinen 2018, 93.)

Henkilöstön tehtävä on ottaa vastuuta tiedon hakemisesta ja kysymisestä. Henkilöstön pitää ymmärtää, että me-henki on arvostusta molempiin suuntiin ja omalla asenteella on merkitystä (Juholin 2017, 48). Työntekijältä ja lähijohtajalta tulee löytyä uskallusta ottaa vaikeat ja ristiriitaiset asiat puheeksi, jotta ne voidaan ratkaista (Juholin 2017, 272).

Keskeinen osa lähijohtajan työtä on työhyvinvointia vahvistava viestintä. Usein kyse on päivittäisestä viestinnästä: opastuksesta, neuvonnasta, kuuntelusta, kyselemisestä sekä ongelmien ratkomisesta. Viestintä vaikuttaa merkittävästi viihtymiseen ja työssäjaksamiseen sekä myönteisessä että kielteisessä mielessä. (Työturvallisuuskeskus 2016, 5.)



Kuva 4. Työhyvinvoinnin ja viestinnän kehä (Pekkola ym. 2013, 13–14).

Juholinin (2007, 21–22) tutkimuksessa kartoitettiin tietoperustaisten organisaatioiden viestinnällisiä ulottuvuuksia, joilla on merkitystä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Hän löysi neljä ulottuvuutta, joilla on eniten merkitystä työhyvinvoinnille: luottamus vs. epäluottamus, avoin tiedonkulku, hyvä ilmapiiri sekä motivaatio ja sitoutuminen (Kuva 4). Yhteistä näille kaikille ulottuvuuksille on se, että viestintä on merkittävässä roolissa jokaisessa. (Juholin 2007, 21–22; Pekkola ym. 2013, 13–14; Viitala 2015, 212.)

Juholin (2007, 21–22) lähestyi ulottuvuuksia vastakohtaparien kautta, esimerkiksi luottamus vs. epäluottamus. Viestintä on avainasemassa luomassa parempaa luottamusta työyhteisön jäsenten kesken tai vastaavasti heikentämässä sitä. Aiemmin on myös todettu, ettei luottamusta voida muodostaa ilman viestintää. (Juholin 2007, 21–22.) Luottamuksen puutteen on nähty johtavan epävarmuuden tunteisiin ja pelkoihin henkilöstön keskuudessa (Schweiger & Denisi 1991).

Avoin tiedonkulku on olennainen tekijä hyvinvoivan ja tehokkaan työyhteisön kannalta. Avoimella tiedonkululla on merkittävä rooli juuri henkilöstön keskinäi-

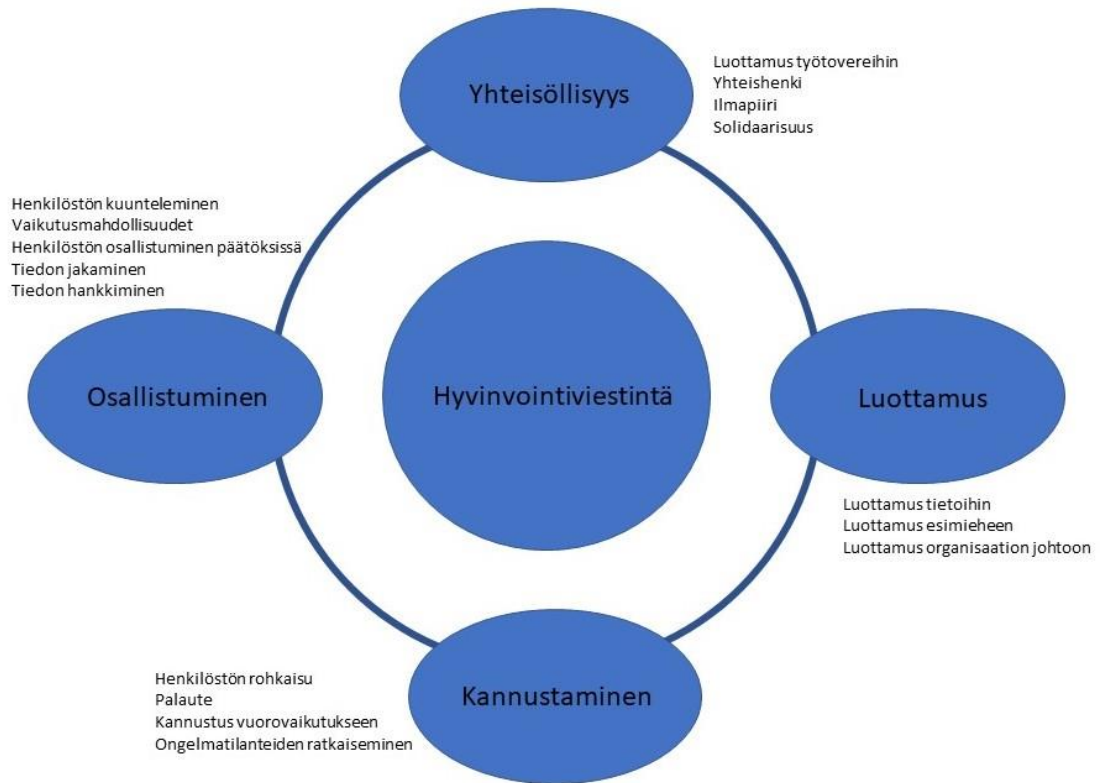
sen luottamuksen synnyssä. Työntekijöille on oleellista, että tieto tulee oikeassa muodossa ja oikeaan aikaan. Huomio kohdistuu niin tiedon laatuun kuin sen määräänkin. Lisäksi tiedonkulussa kiinnitetään huomiota tiedon lähteille pääsyyn, sisäiseen keskusteluun ja mahdollisuuteen kysyä ja kommentoida sekä viestinnän selkeyteen. Tieto, joka ei kulje tai tulee myöhässä, herättää epävarmuutta ja saa aikaan huhujen ja väärän tiedon liikkumisen. (Pekkola ym. 2013, 15.)

Hyvä ilmapiiri työyhteisössä muodostuu organisaatioilmapiirin, esimiehen johtamistyylin ja työntekijöiden ilmapiirin kokonaisuudesta. Koska ilmapiiri muodostuu myös sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, se antaa painoa viestinnälliselle näkökulmalle. Viestinnälliset tekijät, jotka toimivat työyhteisön ilmapiirin rakennuspuina, ovat muun muassa työyhteisön tunnelma, avoin keskustelu, palautteen saaminen, vaikutusmahdollisuudet sekä esimiesten ja johdon tapoimia ja keskustella. Toimivalla viestinnällä on positiivinen vaikutus henkilöstön sitoutumiseen. Sitoutumisen on nähty vaikuttavan organisaation tehokkuuteen ja työntekijöiden hyvinvointiin. (Pekkola ym. 2013, 15.)

Palautteen antaminen on työtyytyväisyyden kulmakiviä, ja palautetta toivotaan lähiesimiesten lisäksi myös muulta johdolta ja kollegoilta. Juholin (1999, 185–186) kannustaa antamaan palautetta siten, että kerralla annetaan enemmän myönteistä kuin kielteistä palautetta. Palaute tulisi antaa mahdollisimman pian suorituksen tai ehdotuksen jälkeen. Mahdollisuuksien mukaan palautteen tulisi aina antaa kaksisuuntaisesti, johdonmukaisesti ja oikeudenmukaisesti. Kielteinen palaute aina ensin antaa asianomaiselle ja henkilötasolla sekä myönteinen palaute harkinnan mukaan yksilö-, ryhmä- tai yhteisötasolla. (Juholin 1999, 185–186.)

4.2 Hyvinvointiviestintä

Hyvinvointiviestinnällä tarkoitetaan viestinnällisiä ratkaisuja, joilla tuetaan työyhteisön hyvinvoinnin rakentumista. Viestinnän näkökulmasta työyhteisöjen hyvinvointi rakentuu viestinnän neljän eri osa-alueen kautta: osallistumisen, yhteisöllisyyden, kannustamisen ja luottamuksen. (Pekkola ym. 2013, 50.)



Kuva 5. Hyvinvointiviestinnän malli (Pekkola ym. 2013, 50).

Pekkola ym. (2013, 49–50) ovat tutkimuksensa myötä luoneet hyvinvointiviestinnän mallin (kuva 5). Hyvinvointiviestinnän malli tuo viestinnällisen näkökulman työhyvinvointiin kuvaamalla niitä viestinnällisiä asioita, joilla on merkitystä työhyvinvoinnin kannalta. On syytä muistaa, että työhyvinvointiin sisältyy paljon muitakin tekijöitä, ja tämän vuoksi hyvinvointiviestinnän malli ei pyri selittämään kattavasti koko työhyvinvoinnin kokonaisuutta. (Pekkola ym. 2013, 49–50.)

Mallin keskiössä olevaa hyvinvointiviestintää kiertää sen osa-alueiden kehä. Hyvinvointiviestinnän osa-alueet ovat yhteydessä toisiinsa ja vaikuttavat kokonaisuuteen, mutta niitä voidaan tarkastella myös erillisinä osioina. Osallistuminen kuvaa sitä, millaiset osallistumis- ja vuorovaikutusmahdollisuudet henkilöstöllä on organisaatiossa. Osatekijöinä ovat henkilöstön kuunteleminen, vaikutusmahdollisuudet, henkilöstön osallistuminen päätöksiin, ajantasaisen tiedon jakaminen ja hankkiminen. (Pekkola ym. 2013, 50–51.)

Yhteisöllisyys koostuu luottamuksesta työtovereihin, yhteishengestä, ilmapiiiristä ja solidaarisuudesta (Pekkola ym. 2013, 54; Hurme 2014). Yhteisöllisyyden kokemus taas rakentuu erilaisten osatekijöiden kautta, joista tärkeimpiä

ovat vertaistuki eli luottamus työtovereihin, työyhteisön jäsenten yhteishenki, jossa ei esiinny kateutta ja juoruilua, sekä työyhteisön yleinen ilmapiiri ja sen kannustavuus. Solidaarisuus merkitsee yhteisiä tavoitteita ja yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sitä, että työntekijöiden kesken ei synny työyhteisölle vahingollista kilpailua. (Pekkola ym. 2013, 54.) Yhteisöllisyydessä kasvokkain viestintää pidetään tärkeänä (Hurme 2014).

Kannustamisen osa-alueita on neljä: rohkaisu, palaute, kannustus vuorovaikutukseen ja ongelmatilanteiden ratkaiseminen. Kannustamisen kokemus syntyy siitä, miten henkilöstöä rohkaistaan innovoimaan ja esittämään vapaasti uusia ehdotuksia, sekä siitä, miten henkilöstö kokee saavansa palautetta työstään. (Pekkola ym. 2013, 56, 59–60.) Hyvinvoivassa työyhteisössä uskalletaan antaa ja vastaanottaa palautetta. Se auttaa organisaatiota ja työyhteisön jäseniä kehittymään. Hyvä palaute annetaan rakentavalla tavalla. (Manka ym. 2010, 43; Paasivaara 2009, 89–91.)

Osa kannustamista on myös työyhteisön antama tuki ja kannustus vuorovaikutukselle ja ongelmatilanteiden ratkaiseminen yhteisesti. Luottamusta määrittävät osa-alueet ovat luottamus tietoihin, luottamus lähijohtajaan ja luottamus organisaation johtoon. Luottamus rakennetaan oikean ja oikea-aikaisen tiedon avulla. (Pekkola ym. 2013, 56, 59–60; Hurme 2014.) Luottamus on odotus säännönmukaisesta ja rehellisestä käyttäytymisestä, joka on yhteistyötä. Se kehittyy inhimillisen vuorovaikutuksen tuloksena. Luottamus auttaa lähijohtajaa näkemään henkilöstön johtamisen tärkeimpänä voimavarana. Tutkimusten mukaan vain joka viidennessä työyhteisössä on avoin ja aidosti luottamuksellinen ilmapiiri. Puhumisen ja palaverien suuri määrä ei takaa avoimuutta, jos ei pystytä kohtaamaan hankalia asioita. (Paasivaara 2009, 122–124.)

4.3 Sisäisen viestinnän haasteet

Kirjallisuudessa tunnistetaan sisäisen viestinnän haasteet. Åberg (2006, 111–112) jakaa haasteen neljään: tietojen liikkuminen, tietovarastot ja tietoverkot, esimiehet ja tietotorit ja ahaa-aukiot. Hän toteaa, että monessa organisaatiossa tietoa liikkuu liian vähän ja se synnyttää uutistyhjiöitä. Uutistyhjiöissä ihmiset tietävät, että jotain on tapahtunut, mutta heille ei siitä kerrota. Tällöin virheelliset tiedot pääsevät täyttämään tyhjiötä. Tietoverkot ja tietovarastot taas

vaativat sen, että tietoihin päästään käsiksi. Nämä voivat joskus luoda haasteita käyttäjälle. (Åberg 2006, 111–112.)

Lähijohtaja on linkki yksikkönsä ja muun työyhteisön välillä. Hänellä tulee olla hyvä käsitys oman työyksikkönsä tavoista ja toiminnasta, ja samalla on hallittava myös laajempi perspektiivi koko työyhteisön toimintaan. Lähijohtajan tiedotusvastuu on yleisten tietojen viemistä omaan yksikköön ja oman yksikön terveisten viemistä ylöspäin. (Åberg 2006, 112.) Lähijohtajat ovat nykyisin melko hyvin tietoisia viestintätehtävästään ja tunnistavat omassa viestijän roolissaan parhaiten mekaanisesta tiedonkulusta huolehtimisen eli informointitehtävän (Juholin 2009, 204). Tietotorit ja ahaa-aukiot ovat paikkoina sellaisia, joissa voidaan tehdä satunnaisviestintää. Henkilöstö voi lepuuttaa aivojaan ja heittää ilmaan villejä ideoita. (Åberg 2006, 112.)

4.4 Viestinnän erityistilanteet

Tällä hetkellä Suomessa eletään yhtä historian merkittävimmän hallinnollisen uudistuksen kautta. Vuoden 2023 alusta vastuu sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestäytymisestä siirtyy kunnilta ja kuntayhtymiltä hyvinvointialueille. Sote-uudistuksessa on tällä hetkellä menossa 21 hyvinvointialueen perustaminen ja palveluiden yhtenäistäminen. Ainoana poikkeuksena on Helsingin kaupunki, jolla on vastuu järjestää sote-palvelut ja jonka pelastustoimen palvelut säilyvät omana. (Valtioneuvosto s.a.)

Muutos- ja kriisiviestintää pidetään viestinnän erityistilanteina (Juholin 2017, 242). Kuntaliiton (2020, 6) ohjeessa sanotaan, että johtamisen ja viestinnän tehokkuudelle asetetaan suuria odotuksia poikkeavassa tilanteessa. Tavoitteena on toimiva viestintä, joka on tiiviisti yhteydessä johtamiseen. Perusperiaatteena pidetään avoimuutta ja luotettavuutta. Yleisohjeiden lisäksi jokaisella organisaatiolla tulee olla omat erilliset ohjeet koskien muutos- ja kriisiviestintää. (Kuntaliitto 2020, 5–6.) Opinnäytetyössä avataan lyhyesti, mitä nämä tilanteet tarkoittavat viestinnän kannalta. Meneillään olevan sote-uudistuksen vuoksi muutosviestintä korostuu nyt sosiaali- ja terveydenhuollon arjessa (Valtioneuvosto s.a.). Tämän työn on tarkoitus myös osaltaan vastata muutosviestinnän tarpeisiin lähijohtajien arjessa.

Muutosviestintä

Muutos-sanaa pidetään yleispätevänä sanana ja sitä on joskus hankala erottaa kahdesta organisaation ääritilanteesta: normaalista kehittämisestä ja pelkoja aiheuttavista prosesseista (Juholin 2017, 242). Hyvin viestitetyllä muutoksella voidaan välttää kriisi ja huonosti viestitetty muutos voi johtaa kriisin syntymiseen (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 35; Juholin 2017, 242).

Muutosten on mahdollista tulla kertarysäyksellä tai kehittyä hitaasti. Muutoksia voivat esimerkiksi olla rakenteelliset muutokset, toimintatapojen muutokset, toimialaa koskevat muutokset tai koko organisaatiota tai sen osaa. Samaan aikaan voi olla menossa useita erikokoisia muutoksia. Mitä suurempi muutos on, sitä vuorovaikuttisempaa viestintää tarvitaan. Muutoksen aikaan saaminen vaatii ihmisten johtamista ja ihmisten välistä vuorovaikutusta. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 35; Juholin 2017, 242–243.)

Muutostilanteissa viestinnän merkitys korostuu, koska tiedon puute voi lisätä väärää huhuja ja pelkoja. Oikea-aikainen ja totuuden mukainen tieto on tärkeää, muutoksen osalliset kaipaavat tietoa muutoksen kulusta ja vaikutuksista. Muutostilanteissa täytyy myös osata kertoa, jos tiedotettavaa ei ole, koska sekin vähentää arvailuja. (Viitala 2006, 285; Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 37.)

Kriisiviestintä

Kriisi on tapahtuma tai prosessi, joka uhkaa toiminnan laatua tai jatkuvuutta. Kriisi ei useinkaan vain tapahdu vaan se kehittyy ja prosessi on tunnistettavissa vasta jälkikäteen. Kriisi etenee vaiheittain. Sen aiheuttaa jokin asia, se saavuttaa huippunsa ja vaikuttavuutensa, tämän jälkeen tulee tyyntymisvaihe, jonka aikana keskustelu vaimenee ja asia painuu unohduksiin. Kriisistä jää aina jälki ja seuraava tilanne aktivoi sen uudelleen. Tämän vuoksi kriisijohtamisessa on tavallisesti kolme vaihetta: kriisiin varautuminen, kriisin aikainen toiminta ja kriisin jälkihoito. (Juholin 2017, 251–252.) Kaikissa näissä vaiheissa tarvitaan viestintää.

Kriisiin on monia eri syitä. Näitä voivat olla esimerkiksi epäonnistuneet päätökset, muutosprosessin epäonnistuminen tai toimintaympäristön muutokset. Sisäiset kriisit johtuvat esimerkiksi organisaation johtamis- tai ilmapiiriongel- mista. Toiminnan epäeettisyys, vastuuttomuus tai petokset ja rikokset voivat viedä kriisiin. Työyhteisöjä koskevia kriisejä voivat olla irtisanoutumiset, orga- nisaatiomuutokset tai organisaation maineeseen vaikuttavat tapahtumat. Krii- sejä aiheuttavat myös luonnonkatastrofit, onnettomuudet, sota ja terrorismi. (Juholin 2017, 252.)

Koska kriisit voivat tulla ulkopuolelta, on organisaatiolla hyvä olla kriisiviestin- täsuunnitelma tai -ohjeisto. Yllättävissä tilanteissa organisaatioiden pitää pys- tyä toimimaan nopeasti ja käyttää tarkoituksenmukaisia viestintäkanavia. Sa- noma tulee olla hyvin suunniteltu. Kriisiviestinnässä oma henkilöstö tulee huo- mioida vähintään yhtä hyvin kuin ulkopuoliset tahot. (Kauhanen 2009, 180– 181; Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 37.)

5 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT

Opinnäytetyön tavoitteena on lähijohtajien johtamistehtävän tukeminen Soste- rissa. Tarkoitus on selvittää, millaisissa asioissa lähijohtajat tarvitsevat tukea sisäisessä viestinnässä, ja luoda organisaation lähijohtajille ohjeistusta hyvän sisäisen viestinnän toteuttamiseen.

Opinnäytetyö lähestymistapana käytetään palvelumuotoilua. Palvelumuotoilu- prosessi koostuu viidestä vaiheesta, ja tässä opinnäytetyössä oli jokaisessa vaiheessa oma / omat tutkimuskysymykset (Tuulaniemi 2011, 124–272).

Määrittelyvaihe:

1. Minkälainen on lähijohtajien ja alaisten välinen sisäisen viestinnän toi- mintaympäristö?
2. Millaiset tavoitteet Sosterilla on lähijohtajien ja alaisten välisessä sisäi- sessä viestinnässä?

Tutkimusvaihe:

1. Millaisena lähijohtajat näkevät oman sisäisen viestintänsä lähijohtaja- alaisuudessa?

2. Millaisiin asioihin lähijohtajat kaipaavat ohjeita lähijohtajien ja alaisten välisessä sisäisessä viestinnässä?

Suunnitteluvaihe:

1. Millaiset ohjeet palvelumuotoilija tuottaa määrittely-, tutkimus- ja suunnitteluvaiheessa saatujen tietojen pohjalta?
2. Millaisia kehitysehdotuksia ohjeiden tekemiseen saadaan esitestausvaiheessa?

Tuotantovaihe:

1. Millaiset ohjeet palvelumuotoilija luo aikaisempien vaiheiden pohjalta?

Arviointivaihe:

1. Vastaavatko luodut ohjeet koettuihin tarpeisiin?
2. Kuinka todennäköisesti luotuja ohjeita suositellaan käytettäväksi?

Seuraavissa luvuissa avataan, miten nämä vaiheet toteutettiin tässä opinnäytetyössä.

6 VIESTINNÄN OHJEIDEN LUOMINEN PALVELUMUOTOILUN KEINAIN

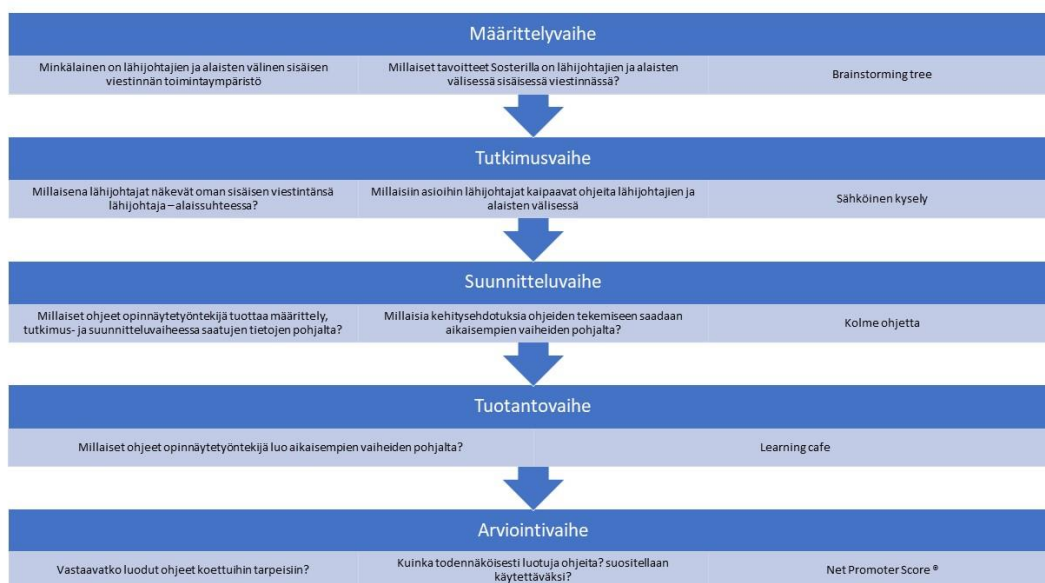
Opinnäytetyön lähestymistapa liittyy kokonaisvaltaisesti opinnäytetyön tavoitteeseen. Lähestymistapa valitaan työn tarkoituksen ja tavoitteen mukaan. Eri lähestymistapoihin voidaan kuitenkin käyttää samoja menetelmiä. (Ojansalo ym. 2015, 36–37.)

Lähestymistavaksi tähän opinnäytetyöhön valikoitui palvelumuotoilu. Palvelumuotoilu (service design) on suosittu lähestymistapa yritysten ja julkisen sektorin kehittämistyössä, ja sen taustalla on organisaatioiden siirtyminen yhä enemmän asiakaslähtöiseen arvoajatteluun (Ojansalo ym. 2015, 71). Sosterissa on viime vuosien aikana siirrytty enenevässä määrin asiakaslähtöiseen ajatteluun, ja se on siirretty myös organisaation missioon ja visioon.

Palvelumuotoilu tarkoittaa muotoilun prosessien ja menetelmien soveltamista palvelun kehittämiseen, ja sitä voidaan soveltaa yrityksen eri tasoilla. Palvelumuotoilu tarjoaa selkeän prosessin, helppokäyttöisiä menetelmiä ja työkaluja kehittämistyöhön sekä mahdollistaa aineettomien palvelukonseptien testaamisen. Keskeinen periaate palvelumuotoilussa on luovuus, vaikkakin se pyrkii

kontrolloidun prosessin kautta luomaan käyttökelpoisia tulevaisuuden tarpeita vastaavia käytännön ratkaisuja. (Ojansalo ym. 2015, 38.)

Yleinen palvelumuotoiluprosessi on yksi tapa hahmottaa palvelunkehittämismallia. Sillä pyritään hahmottamaan mahdollisimman kattavasti koko palvelumuotoilun prosessi (kuva 6). Kuvassa 6 näkyvät palvelumuotoiluprosessin osat: määrittelyvaihe, tutkimusvaihe, suunnitteluvaihe, tuotantovaihe ja arviointivaihe. Tätä esiteltyä prosessinkuvausta voidaan käyttää täydessä mitassa, kun luodaan täysin uutta palvelua. Jo olemassa olevan palvelun kehittämisessä sitä voidaan käyttää soveltuvin osin. Tärkeintä on arvioida omat tarpeensa ja käytettävissä olevat resurssit sekä soveltaa ja hyödyntää prosessimallia aina kyseisen tarpeen mukaan. (Tuulaniemi 2011, 128–129.) Kuvaan 6 on myös lisätty tässä opinnäytetyössä jokaiseen palvelumuotoilun prosessin vaiheeseen liittyvät tutkimuskysymykset sekä käytetty ketterän kehittämisen menetelmä.



Kuva 6. Palvelumuotoiluprosessin vaiheet Tuulaniemeä (2011, 128–129) mukailien sekä tutkimuskysymykset ja tässä opinnäytetyössä käytetyt ketterän kehittämisen menetelmät.

Palvelumuotoilun prosessi alkaa asiakkaan tarpeiden, unelmien ja toiveiden ymmärtämisestä. Käyttäjätietoa voidaan kuvata hiljaiseksi tiedoksi, ja tämä tieto voidaan käyttöön palvelumuotoilun menetelmin. Palvelua koskeva kokemus ja sen merkitys omassa elämäkokonaisuudessa saadaan näkyväksi ja ymmärrettäväksi myös muille. (Miettinen ym. 2011, 61–63.)

Palvelumuotoilun tärkeä tehtävä on antaa käyttökelpoiset välineet ja menetelmät yhteiseen kehittämiseen (Tuulaniemi 2011, 117). Käyttäjätiedon hankkimiseen käytettävät ihmiskeskeisen suunnittelun tutkimusmenetelmät voidaan jakaa perinteisiin, mukailtuihin sekä innovatiivisiin menetelmiin (Miettinen ym. 2011, 63).

Perinteisiä menetelmiä ovat markkinatutkimus, kohderyhmätutkimus tai kyseilyt, joilla saadaan usein määrällistä ja mitattavaa aineistoa. Mukautettuja menetelmiä ovat esimerkiksi videodokumentointi tai videoetnografia, nämä molemmat tavat ovat humanistisia. Innovatiivisilla menetelmillä tieto kerätään luovien menetelmien kautta: suunnittelutyöpajoilla tai muotoiluluotaimilla, kuten päiväkirjoilla. Muotoiluprosesseissa perinteiset tutkimusmenetelmät auttavat tukemaan suunnitteluprosessia ja usein tiedonkeruu ja käyttäjän ymmärtäminen alkaa haastatteluilla. (Miettinen ym. 2011, 63–65.)

6.1 Määrittelyvaihe – Brainstorming tree

Palvelumuotoilun määrittelyvaiheessa etsitään ja määritetään tarpeet ja tavoitteet tehtävälle kehitystyölle. Tehdään lyhyt analyysi toimintaympäristöstä sekä kuvataan organisaation nykytila ja tavoitteet. (Tuulaniemi 2011, 139.) Tämän opinnäytetyön aihe on työelämälähtöinen, ja se muotoutui keskusteluissa toimeksiantajan ohjaajan kanssa. Viestintä on aiheena laaja, joten sitä rajattiin teorian ja kyseiseen organisaatioon tehtyjen tutkimusten pohjalta. Tässä opinnäytetyössä keskistytään lähijohtajien ja alaisten väliseen sisäiseen viestintään.

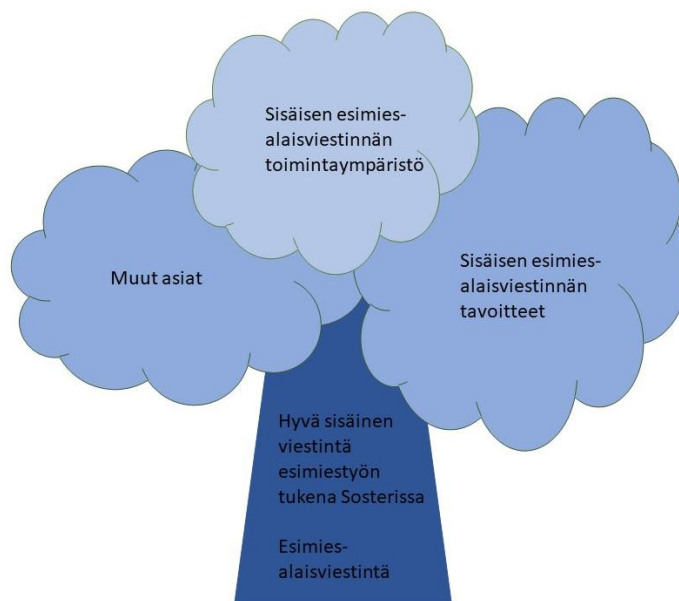
Määrittelyvaiheessa selvitetään mitä osaa ongelmasta halutaan ratkaista. Selitetään mitkä ovat tuotekehitysprosessin tavoitteet tilaajan näkökulmasta. Lisäksi määrittelyvaiheessa halutaan tietää, minkälainen on palveluorganisaation toimintaympäristö sekä minkälaiset tavoitteet kohdeorganisaatiolla on tässä palvelumuotoiluprosessissa. (Tuulaniemi 2011, 127.) Tämän palvelumuotoiluprosessin teorian pohjalta tähän opinnäytetyöhön muotoiltiin kaksi tutkimuskysymystä määrittelyvaiheeseen:

1. Minkälainen on lähijohtajien ja alaisten välinen sisäisen viestinnän toimintaympäristö?

2. Millaiset tavoitteet Sosterilla on lähijohtajien ja alaisten välisessä sisäisessä viestinnässä?

Määrittelyvaiheessa käytin **brainstorming tree -menetelmää**. Brainstorming tree eli ideointipuun tavoite on hakea erilaisia näkökulmia aiheeseen. Se on nopea tapa saada ideoita esiin, sillä se perustuu reippaaseen, noin 20–40 minuutin ideointiin ja ideoiden kirjaamiseen ideointipuuhun. Ideointipuuta voi käyttää kahden hengen ryhmissä, mutta sitä voivat käyttää suuremmatkin kehittämisideoinnin tiimit. Ideointipuun etuna on sen visuaalinen anti. (Ideointipuun s.a.) LEAN-johtamisessa käytetään apuna visualisointia ja erilaisia ketterän kehittämisen menetelmiä (Andersen & Fagerhaug 2006, 96–98).

Ideointipuussa on oksia ja jokaiselle oksalle on annettu oma aihe tai näkökulma (kuva 7). Jokaiselle ryhmän jäsenelle annetaan ideointipuun täydennystä varten postit -lappuja ja tusseja. Jokainen kirjoittaa itse omat ideansa lapulle ja kiinnittää sen puun oksalle, johon se mielestään parhaiten kuuluu. (Ideointipuun s.a.)

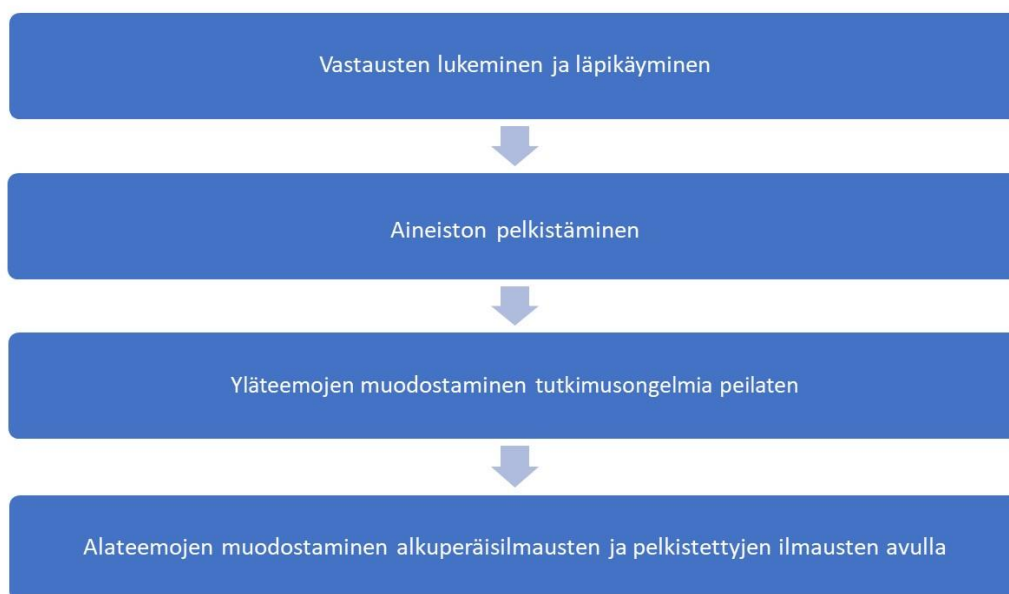


Kuva 7. Ideointipuun runko palvelumuotoilun määrittelyvaiheen ideointipalaveriin.

Ketterän kehittämisen menetelmänä tunnetun ideointipuun vahvuuksia ovat nopeus, eri näkökulmien helppo esiintuominen ja keskustelun herättely. Ideointipuussa tunnistettavia heikkouksina voivat olla hiljaisten ja ujojen ryhmäläisten pysyminen taka-alalla. Asioiden käsittely voi jäädä myös melko pinnalliseksi (Ideointipuun s.a.)

Palvelumuotoiluprosessin määrittelyvaiheessa ideointipuu toimi tiedonkeruun menetelmänä mainiosti, sillä sen avulla saatiin nostettua esiin haasteita ja tarpeita, joista taas johdettiin tutkimushaasteen määrittely ja kuvaus. (Tuulaniemi 2011, 130.) Kuten kutsussa (liite 2) kerrottiin, tarkoitus oli ideointipuun kautta saada esiin organisaation näkemykset kehitettävänä olevasta asiasta.

Tietojen keräämisen jälkeen siirrytään tietojen analysointiin ja käsittelyyn. Tässä opinnäytetyössä aineisto käsiteltiin kuvan 8 mukaan Eskolaa ja Suorantaa (2014) mukaillen. Ensin aineisto luettiin. Tämän jälkeen siirryttiin aineiston litterointiin. Litterointi tarkoittaa aineiston puhtaaksi kirjoittamista sanasta saan (Hirsjärvi ym. 2009, 222). Tässä tapauksessa litterointi tehtiin teema-alueiden mukaan, jotka ideointipuulle oli määritelty. Yläteemojen muodostuksen jälkeen siirryttiin muodostamaan alateemoja alkuperäisilmausten ja pelkistettyjen ilmausten avulla.



Kuva 8. Aineiston analyysipolku Eskolaa & Suorantaa (2014) mukaillen.

Määrittelyvaiheen analysointi tässä opinnäytetyössä tehtiin teemoittelun avulla, joka on yksi laadullisen aineiston yleisimmistä analyysimenetelmistä. Ajatellaan, että aineiston analysointi kannattaa aloittaa mahdollisimman pian aineiston keruun jälkeen (Hirsjärvi ym. 2009, 223). Teemoittelussa painottuu se, mitä kustakin teemasta on sanottu, lukumäärillä ei niinkään ole merkitystä. Kyse on aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä eri aihepiirien mukaan.

(Tuomi & Sarajärvi 2011, 105.) Teemoittelun lähtökohta oli tässä opinnäytetyön vaiheessa ideointipuuun oksien aiheet ja käsitellyt teemat (kuva 8). Aineistosta voitiin poimia sen sisältämät keskeiset teemat ja tutkimusongelman kannalta keskeiset asiat (Eskola & Suoranta 2014, 176).

Tässä opinnäytetyössä määrittelyvaiheen ideointipuu muodostettiin opinnäytetyöntekijän ja testiryhmän välisessä ideointikokouksessa. Testiryhmässä olivat mukana opinnäytetyöntekijän lisäksi opinnäytetyön työelämäohjaaja ja kehittämistyöstä vastaava ylihoitaja. Testiryhmä kutsuttiin ideointikokoukseen sähköpostitse (liite 2). Opinnäytetyön kutsujen lähettämisestä kertyvien sähköpostiosoitteiden tiedot on käsitelty opinnäytetyössä liitteessä 8 ilmoitetun tietosuojaselosteen mukaisesti. Vallitsevan pandemiatilanteen vuoksi tapaamisen ajankohtaa jouduttiin muuttamaan kaksi kertaa, mutta se pystyttiin siitä huolimatta järjestämään lähitapaamisena osallistujajoukon pienen koon vuoksi.

Analysointivaiheessa päästään käsittelemään todellisia tuloksia. Tulosten käsittelyn, analysoinnin ja raportoinnin jälkeen siirrytään tulosten avulla johtopäätösten tekoon. Johtopäätöksissä kerrotaan se, mitä tutkimustulokset toivat ilmi ja miten tuloksia voidaan käytännössä hyödyntää. Tutkimuksen loppuvaiheessa on myös hyödyllistä pohtia mahdollisia jatkotutkimuksia, mikäli aihe ja tutkimus sen vaativat tai mahdollistavat. Tutkimuksen loppuvaiheessa arvioidaan usein myös koko tutkimuksen luotettavuutta. (Abrazo 2017.)

Ideointipuuun saatiin kaikkiaan 27 Post it -lappua, jotka jakaantuivat kolmeen teemaan. Ne ovat organisaation sisäisen viestinnän toimintaympäristö ja tavoitteet sekä muut asiat, jotka nousivat esiin keskustelussa. Nämä kategoriat olivat suoraan teoriasta nousseet ja toimivat siis yläteemoina.

Yläteemojen muodostuksen jälkeen ideointipuuun aineistosta pelkistetyt ilmaukset taulukoitiin. Fontti Times New Roman, fonttikoko 12, sivumäärä 2. Alkuperäisilmauksista muodostettiin pelkistetty ilmaus ja näistä muodostettiin alateema. Kuvan 10 mukaan: Yläteema ”sisäisen viestinnän toimintaympäristö”, tämän alle alkuperäisilmaus ”Teams – ilo irti vuorovaikutteisesta viestinnästä”, josta muodostettiin pelkistetty ilmaus ” Teams”, josta muodostettiin alateema ”sisäisen viestinnän toimivat viestintävälineet”. Näin teemoiteltiin koko

aineisto. Eniten vastauksia tuli sisäisen viestinnän toimintaympäristöön. Viestintävälineitä koskevia ilmauksia oli eniten, tämän jälkeen vuorovaikutukseen liittyviä ja yksittäinen johtamiseen liittyvä ilmaus.

Ydinteema	Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Yläteema
Sisäisen viestinnän toimintaympäristö	Sriimatut infot jo käytössä muun muassa henkilöstöinfot	Striimatut henkilöstöinfot	Sisäisen viestinnän toimivat viestintävälineet
	Teams – ilo irti vuorovaikutteisesta viestinnästä	Teams	
Lähijohtajan ja alaisten välisen viestinnän tavoitteet	Tarvitaan esimiesvalmennus viestintään	Esimiesvalmennus viestintään	Valmentava johtaminen sisäisessä viestinnässä
	Annetaan lupa puhua = kannustus	Kannustetaan puhumaan avoimesti	Hyvä vuorovaikutus sisäisessä viestinnässä
Muut asiat	Johdon sitoutuminen koko johdon eri tasoilla (ylhäältä alas)	Johdon sitoutuminen	Sitoutuminen valmentavaan johtamiseen

Kuva 9. Esimerkki ideointipuun teemoittelusta.

Tulokset

Sisäisen viestinnän toimintaympäristöstä lähijohtajien ja alaisten välillä nousivat keskeisiksi sisäisen viestinnän toimivat viestintävälineet. Kaikki teoriassa esiin tuodut kolme sisäisen viestinnän kanavaa, jotka ovat suullinen viestintä, sähköinen viestintä ja kirjallinen viestintä (kuva 2), tulivat esiin myös tässä brainstorming tree -ideointikokouksessa.

”Läsnäolo vs etäyhteydet”

”Sähköposti: +nopeus, +laaja jakelu, -viestien paljous -> oleellinen häviää, versiointi!”

” Avoin keskustelukulttuuri”

Sisäisen viestinnän tavoitteista lähijohtajan ja alaisten välillä nousi avoimuus vuorovaikutuksessa sekä valmentava johtaminen.

”Esimiesvalmennusta viestintään”

”Annetaan lupa puhua = kannustus. Sano ääneen!”

Ideointipuussa oli kolmantena yläteemana *muut asiat*. Tähän kohtaan tuli neljä ideaa, joita osallistujat eivät sijoittaneet tavoitteisiin tai toimintaympäristöön.

”Johdon sitoutuminen koko johdon eri tasoilla (ylhäältä alas)”

”Huoneentaulu”

Näiden lisäksi ideana tuli osastotunnin rungon rakentaminen sekä paineenpurku- tai pulinaosastotunti, joka olisi foorumi asioiden purkamiseksi arjessa. Saadut tulokset jäivät odottamaan tutkimusvaiheen tuloksia, ennen kuin niitä päästiin hyödyntämään palvelumuotoilun suunnitteluvaiheessa.

6.2 Tutkimusvaihe – sähköinen kysely

Tutkimusvaiheessa kasvatetaan asiakasymmärrystä kohderyhmän odotuksista, tarpeista ja tavoitteista. Tämä on yksi palvelumuotoilun kriittisimpiä vaiheita. Tutkimusvaiheessa kerätään ja analysoidaan suunnittelua ohjaavaa vaihetta, jotta palvelut vastaavat käyttäjien toiveita ja tarpeita. Asiakasymmärrystä lähdetään rakentamaan käyttäjän motiiveja tarpeita tarkastelemalla. (Tuulaniemi 2011, 142.)

Tässä opinnäytetyössä keskityttiin lähijohtajien ja henkilöstön väliseen sisäiseen viestintään ja sen tutkimiseen. Tutkimuskysymykset, joihin tutkimusvaiheessa haettiin vastauksia tässä opinnäytetyössä, ovat

1. Millaisena lähijohtajat näkevät oman sisäisen viestintänsä lähijohtaja-alaisuudessa?
2. Millaisiin asioihin lähijohtajat kaipaavat ohjeita lähijohtajien ja alaisten välisessä sisäisessä viestinnässä?

Asiakastutkimukset palvelumuotoilussa tarkoittavat nimenomaan tarkoituksen mukaista tiedonhankintaa. Hyvin analysoitu ja jäsennelty tieto mahdollistaa sellaisten palvelukonseptien kehittämisen, joista asiakkaat saavat arvoa. Laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä, sen merkitystä ja tarkoitusta. Tällä tarkoitetaan tilan antamista tutkittavien henkilöiden näkökulmille ja kokemuksille. Tarvitaan myös perehtymistä tutkittavaan ilmiöön liittyviin ajatuksiin, tunteisiin ja vaikuttimiin. (Tuulaniemi 2011, 142–143.)

Laadullisessa tutkimuksessa analyysin pääpaino on mielipiteiden sekä syiden ja seurausten pohdinnassa. Tuloksissa saatua tietoa analysoidaan ja arvioidaan. (Tuulaniemi 2011, 144; Kananen 2014, 18.) Tämän vuoksi laadullinen tutkimus sopii hyvin palvelumuotoiluun ja asiakasymmärryksen kasvattamiseen (Tuulaniemi 2011, 144). Tutkimuskäytäntönä laadullinen tutkimus on joustava, ja se perustuu avoimille tutkimusongelmille. Laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät ovat aiheeseen sovitettuja. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on tuottaa tietoa. (Ronkainen & Karjalainen 2008, 18, 20.)

Opinnäytetyössä tiedonhankinnan menetelmänä käytettiin **sähköistä kyselyä lähijohtajille**. Kysely sopii tilanteeseen, jossa tutkittava alue tunnetaan, mutta halutaan varmistua sen paikkaansa pitävyydestä. Kysely sopii kehittämistyön lähtötilanteen selvittämiseen ja loppuvaiheessa kehittämistyön saavutettujen tulosten arviointiin. Se voidaan toteuttaa paperisella tai sähköisellä lomakkeella. (Ojansalo ym. 2015, 40.)

Tässä opinnäytetyössä sähköinen kysely sisälsi seitsemän avointa kysymystä (taulukko 1), joihin kaikkiin oli toivottu lyhyitä, 1–3 asiaa sisältäviä vastauksia. Vastauksen pituuden ohjaamisella haluttiin lisätä vastaajien vastausinnokkuutta. Avoimet kysymykset voivat olla täysin avoimia, ja niiden tulee olla hyvin rajattuja, jotta saadaan tutkimusongelman ratkaisun kannalta merkityksellisiä vastauksia. Avoimilla kysymyksillä voidaan saada tietoa, jota strukturoidut kysymykset eivät tuota. Liian suuri kysymysten määrä voi saada vastaajan kyllästymään, se voi tuottaa fokuoimatonta tietoa ja lisätä opinnäytetyöntekijän työmäärää. (Kananen 2015, 232–234.)

Sähköisten kyselyiden etuina ovat muun muassa nopeus, edullisuus ja vaivattomuus. Siinä ei synny paino- eikä postituskuluja, jotka olisivat isossa tutkimuksessa myös suuri kuluerä. Kyselyn suunnittelu vaatii monia vaiheita. Aluksi on tarkkaan suunniteltava, mitä tietoja tarvitaan. (Ojansalo ym. 2015, 41.) Kyselylomaketta tehtäessä on mietittävä kyselyn toteuttamistapaa ja lomakkeen suunnittelua (Mondal 2010). Kyselyn tulosten analysointi vaatii myös suunnittelua ennen kyselyn toteuttamista (Ojansalo ym. 2015, 41).

Kyselyn tulee perustua tietoperustaan, ja käsitteet muutetaan mitattaviksi muuttujiksi. Kysymyksistä täytyy tehdä yksiselitteisiä ja helposti vastattavia.

Kyselyn luotettavuuden arviointiin liittyvät käsitteet reliabiliteetti ja validiteetti. (Ojansalo ym. 2015, 41.) Reliabiliteetti eli luotettavuus kyselyssä koskee tulosten toistettavuutta. Validiteetti tarkoittaa menetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Ennen kyselyn lähettämistä on hyvä testata kyselyn toimivuutta, varsinkin jos kyseessä on sähköisesti toteutettava kysely (Mondal 2010).

Tutkimustulosten esittämisen yhteydessä on myös mainittava ja otettava esille uudestaan kysymykset, joihin vastausta haettiin. On kuvattava kysymykset oikeissa sanamuodoissa, jotta tulokset ymmärretään oikein ja niistä saadaan tarvittava tieto. (Tampereen yliopisto s.a.) Taulukosta 1 voi nähdä, mitkä sähköisen kyselyn kysymykset vastaavat mihinkin tutkimusvaiheen tutkimuskysymykseen tässä opinnäytetyössä.

Taulukko 1. Tutkimusvaiheen tutkimuskysymykset ja niitä vastaavat sähköisen kyselyn kysymykset.

Tutkimusvaiheen tutkimuskysymys	Sähköisen kyselyn kysymykset
1. Millaisena lähijohtajat näkevät oman sisäisen viestintänsä lähijohtaja-alaisuudessa?	Mikä on mielestäsi helppoa lähijohtajan ja alaisen välisessä sisäisessä viestinnässä? Mikä on mielestäsi vaikeaa lähijohtajan ja alaisen välisessä sisäisessä viestinnässä? Missä asioissa koet itse tarvetta kehittyä, että oma lähijohtaja-alaisviestintäsi olisi mielestäsi parempaa? Millä tavalla organisaationi sisäinen viestintä (sisäiset ohjeet, lähijohtajille annetut ohjeet, intranetin ohjeet, kokouksissa tulleet ohjeet jne.) tukevat työtäni lähijohtajana lähijohtaja-alaisviestinnässä tällä hetkellä? Mitä organisaationi sisäisessä viestinnässä (sisäiset ohjeet, lähijohtajille annetut ohjeet, intranetin ohjeet, kokouksissa tulleet ohjeet jne.) tulisi parantaa, jotta se tukisi paremmin lähijohtaja-alaisviestintää?

<p>2. Millaisiin asioihin lähijohtaja kaipaa ohjeita lähijohtajien ja alaisten välisessä sisäisessä viestinnässä?</p>	<p>Mihin sisäisen viestinnän 1–3 asiaan kaipaisit ohjetta tällä hetkellä, jolla voitaisiin helpottaa lähijohtaja-alaisviestintää?</p> <p>Miten valmentavan johtamisen tulisi näkyä ohjeissa?</p>
---	--

Sähköisen kyselylomakkeen käyttäminen esitettiin henkilöllä, joka on toiminut lähijohtajan tehtävissä. Hän ei kuulunut varsinaisiin vastaajiin. Hän testasi kyselyn toimivuuden, vastaamiseen kuluvan ajan ja kysymysten ymmärrettävyyden. Hän antamiaan vastauksia ei tallennettu tietokantaan, joten ne eivät vaikuttaneet lopullisiin vastauksiin. Testauksessa hän totesi kysymysten olevan ymmärrettäviä, lomake toimi moitteettomasti ja aikaa täyttämiseen kului 15 minuuttia. Palautteessa mainittiin myös, että vastaamiseen kuluva aika riippuu tietysti avoimiin vastauksiin käytetystä ajasta, mutta kyselyssä on hyvin ohjattu se, miten pitkiä vastauksia toivotaan. Opinnäytetyön aihetta testaaja piti tärkeänä.

Johdon sitouttaminen kyselyyn vastaamiseen tehtiin ennen kyselyn jakamista käymällä johtoryhmän kokouksessa kertomassa opinnäytetyöstä ja sähköisen kyselyn (liite 4) tarkoituksesta. Tämän jälkeen he pystyivät kertomaan opinnäytetyön kyselystä alaisilleen. Kutsu (liite 3) ja kysely jaettiin kaikille vastaajille intranetin kautta. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa. Vastauksia tuli vain vähän, joten päädyttiin jakamaan kysely vielä uudestaan sähköpostitse kaikille käyttäjille ja kutsussa pyydettiin esimiehiä vastaamaan. Laajalla jakelulla voitiin varmistua siitä, että ketään ei jätetä vahingossa ulkopuolelle.

Teemoittelua pidetään suositeltavana aineiston analysointitapana ratkaistessa käytännön ongelmaa. Avoimista vastauksista voidaan kätevästi poimia tutkimusongelman kannalta merkittävää tietoa. Teemoittelun avulla tekstiaineistosta saadaan esille erilaisia vastauksia tai tuloksia esitettyihin kysymyksiin. Tutkimustulokset palvelevat siis parhaiten juuri erilaisia käytännöllisiä intressejä. (Eskola & Suoranta 2014, 179.) Aineiston analyysipolku on kuvattu kuvaan 8.

Teorialähtöinen teemoittelu on tapa käsitellä laadullista aineistoa olemassa olevan teorialähtöisen pohjalta. Tällöin käytettävissä olevaa aineistoa peilataan

aikaisempaan viitekehykseen ja se ohjaa aineiston muodostamista. Tässä opinnäytetyössä on koottu aiemman teorian pohjalta teemoittelutaulukko, johon käsiteltävä aineisto luokiteltiin. Aineistosta kasattiin ne asiat, jotka sopivat teemoittelurunkoon. Mahdollisista teoriapohjan ulkopuolelle jäävistä asioista muodostettiin omia uusia luokkia. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 113.)

Vastauksia tuli 18 kappaletta. Aineiston pelkistämisen aloitettiin tulostamalla saadut vastaukset paperille, jonka jälkeen ylivivattiin ylivivaustussilla aineistosta pelkistetyt ilmaukset. Pelkistetyt ilmaisut taulukoitiin Wordiin, näistä tuli aineistoa yhteensä 11 sivua, fontilla Arial, fonttikoko 12, rivivälillä yksi.

Kuvassa 11 on esimerkki sähköisen kyselyn aineiston teemoittelusta. Teorialähtöisessä teemoittelussa yläteema *”lähijohtajien oma näkemys kehittymistarpeesta lähijohtaja – alaissuhteessa”* on taulukossa vasemmassa laidassa ja aineistoa puretaan yläteemalähtöisesti. Taulukkoa vasemmalta oikealle luettaessa seuraavana tulee alkuperäinen ilmaus *”erityisesti korjaavan palautteen antaminen vaatii työstämistä koko ajan”*, jota tukee pelkistetty ilmaus, joka on taas juonnettu alkuperäisestä ilmauksesta *”korjaavan palautteen antamisessa”*. Alkuperäinen ilmaus *”palautteen antamisessa”*, joka toimi suoraan pelkistettynä ilmauksena palautteen antamisessa. Näistä on muodostettu alateema *”palautteen antaminen lähijohtajan ja alaisen välillä”*. Koko aineisto käsiteltiin samaan tapaan.

Yläteema	Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alateema
Helppoa lähijohtajan ja alaisen välisessä viestinnässä	Päivittäinen vuorovaikutus ja viestintä	Päivittäinen vuorovaikutus	Vuorovaikutus
	Tuntee alaiset ja on hyvät suhteet kaikkiin työntekijöihin	Vuorovaikutus lähijohtaja-alaisuudessa	
Vaikeaa lähijohtajan ja alaisen välisessä viestinnässä	Keskeneräisistä asioista tiedottaminen	Keskeneräiset asiat	Tiedottaminen
	Vaikeat, hankalat, negatiiviset asiat ja niiden ottaminen käsittelyyn	Vaikeiden asioiden puheeksi ottaminen	Asioiden puheeksi ottaminen
Lähijohtajan näkemys omasta kehittymistarpeesta lähijohtaja - alaisuudessa	Palautteen antamisessa	Palautteen antamisessa	Palautteen antaminen lähijohtajan ja alaisen välillä
	Erityisesti korjaavan palautteen antaminen vaatii työstämistä koko ajan	Korjaavan palautteen antamisessa	
Sisäisen viestinnän tuoma tuki lähijohtaja-alaisviestintään tällä hetkellä	Ohjeet antavat raamit kuinka toimintaan, ovat tärkeitä	Ohjeet luovat raamit toiminnalle	Kirjallinen viestintä
	Huonosti, ohjeet muuttuvat jatkuvasti varsinkin koronaviestinnässä	Muuttuvat ohjeet	
Sisäisen viestinnän parantaminen siten, että se tukee paremmin lähijohtaja-alaisviestintää.	Ohjeista huolimatta kaikilla on omat tulkinnat ja näitä sallitaan valtavasti meillä	Ohjeiden tulkinta sallitaan	Sisäisen viestinnän ohjeiden noudattaminen
	Selkeitä ohjeita miten toimitaan	Selkeät ohjeet	

Kuva 10. Esimerkki tehdystä sähköisen kyselyn teemoittelusta ensimmäisen tutkimuskysymyksen kohdalla.

Lähijohtajien näkemys *omasta sisäisestä viestinnästä lähijohtaja – alaisuudessa* koostui viidestä yläteemasta:

- helppoa lähijohtaja-alaisviestinnässä
- vaikeaa lähijohtaja-alaisviestinnässä
- asiat, joihin lähijohtajat kokivat itse kaipaavansa ohjeita
- organisaation sisäisen viestinnän tuki lähijohtaja-alaisuuteeseen tällä hetkellä
- organisaation sisäisen viestinnän parantaminen, jotta se tukisi lähijohtaja-alaisviestintää

Kysyttäessä, *mikä on helppoa lähijohtaja – alaisviestinnässä*, vastaajat nostivat helpoimmaksi kokonaisuudeksi vuorovaikutuksen ja toiseksi helpoimmaksi sähköisen viestinnän ja päivittäisviestinnän.

"Viestintä on helppoa, kun pitää osastotunnin kerran viikossa"

"Kaikki tärkeäksi katsomat asiat tiedotan myös työ sähköpostilla niille henkilöille, ketä asiat koskevat"

Kun kysyttiin, *mikä on vaikeaa lähijohtajan ja alaisen välisessä viestinnässä*, nousi vastauksissa tiedottaminen, ajankäyttö, vuorovaikutus haastavissa vuorovaikutustilanteissa sekä sähköisten välineiden valinta ja käyttö.

"Vaikeat, hankalat, negatiiviset asiat ja niiden ottaminen käsittelyyn"

”Viestintäkanavien moninaisuus (s-posti, intra, os.tunnit, suulliset viestintä-infotilanteet, paikallislehti...)”

Asiat, joihin lähijohtajat kokivat itse kaipaavansa kehittymistä, olivat viestinnän selkeyden lisääminen, ristiriitatilanteisiin puuttuminen ja tilanteeseen pysähtyminen.

”Viestinnän tulisi olla selkeää ja ymmärrettävää”

”Tilanteeseen rauhoittuminen”

”Suoraan asioihin puuttuminen – alaisten välisiin ristiriitoihin puuttuminen”

Organisaation tämänhetkisen sisäisen viestinnän tuesta kysyttäessä lähijohtajat kertoivat organisaation strategian ja viestinnän linjausten ohjaavan sisäisen viestinnän työtä. Tämän lisäksi vastauksista nousi esiin, että tieto on hajallaan ja sitä on vaikea löytää, sekä muutamia ”ei tue työtäni” -vastauksia.

”Intrasta löytyy kysyvälle tietoa”

”Koen ohjeistukset äärimmäisen tärkeiksi ja työtä tukeviksi”

Mitä organisaation sisäisessä viestinnässä tulisi parantaa, jotta se tukisi lähijohtaja – alaisviestintää? Vastauksissa nousivat sähköisen viestinnän ohjeet, muun muassa sähköpostin käyttöön, Microsoft Teams-sovellukseen tai intranetin käyttöön liittyen. Lisäksi kaivattiin ohjeita vuorovaikutuksen lisäämiseen ja päällekkäisten viestien poistamiseen. Sisäiseen viestintään kaivattiin siis selkeyttä.

”Asiat olisi selkeästä jäsennelty”

”Viestinnän haasteisiin tulisi antaa hyviä vinkkejä”

Yläteema	Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alateema
Sisäisen viestinnän asiat (1-3) joihin kaivattiin ohjeita	Erilaiset toimintatavat pitäisi saada pois tasapuolisuuden nimissä	Yhtenäiset toimintatavat	Yhteiset ohjeet
	Selkeät ohjeet/tiedotteet riittävän ajoissa ensi vuoden toimintaan liittyen	Toimintaa ohjaavat ohjeet	
Valmentavan johtamisen näkyminen ohjeissa	Mahdollistaa vuorovaikutuksen rakentumisen ja yhteisymmärryksen muodostumisen	Vuorovaikutuksen rakentuminen yhteisymmärryksen muodostuminen	Vuorovaikutuksen tukeminen sisäisessä viestinnässä
	Yhdessä tekeminen, ei ylhäältä annettuja valmiita malleja	Henkilöstön kuunteleminen	Osallistuminen

Kuva 11. Esimerkki tehdystä sähköisen kyselyn teemoittelusta toisen tutkimuskysymyksen kohdalla.

Asiat, joihin lähijohtajat katsoivat kaipaavansa ohjeita lähijohtaja – alaisviestinnässä sisälsi kaksi yläteemaa (kuva 11):

- ohjeet, joita lähijohtajat kaipasivat tukemaan lähijohtaja-alaisviestintää
- valmentavan johtamisen näkyminen ohjeissa

Ensimmäisenä kysyttiin, *mitä ohjeita lähijohtajat kaipaisivat, jolla voitaisiin tukea lähijohtaja – alaisviestintää*. Vastauksista nousivat *vuorovaikutuksen lisääminen*, jotta se olisi kaksisuuntaista myös sähköisessä viestinnässä, sekä *sähköisten viestintävälineiden käyttö*. Osa koki, että *nyt on jo liikaa ohjeita, eikä niitä kaivata enää yhtään lisää*.

”Viestinnän keinoja lisää, suorasta vuorovaikutuksesta välilliseen viestintään.”

”Lähijohtajien ohjeille oma paikka.”

”En kaipaa lisää ohjeita etsittäväksi mahdottomasta viidakosta.”

Toisena kysyttiin, *miten valmentavan johtamisen tulisi näkyä ohjeissa*. Vastauksista nousivat *vuorovaikutuksen lisääminen*, *valmentavan johtamisen käsitteen avaaminen*, *osaamisen arvostaminen* ja *yhdessä tekeminen*. Osa vastaajista koki, ettei valmentavaa johtamista voi käyttää ohjeissa. Sen koettiin mieluummin kuuluvan face to face – vuorovaikutustilanteisiin.

”Valmentavan johtamisen määritelmä olisi hyvä aukikirjoittaa, koska määrittely vaikuttaa käytänteisiin, mutta myös ymmärryksen sisällöstä.”

”Minulle valmentava johtaminen ei ole tuttu asia, joten tätä voisi avata enemmän.”

”Osaamisen arvostaminen”

”Yhteiset, yhdessä tehdyt tavoitteet, joihin on mahdollisuus sitoutua.”

6.3 Suunnitteluvaihe – kolme ohjetta

Palvelumuotoilun suunnitteluvaihe koostuu kahdesta osasta, jotka ovat ideointi ja konseptointi sekä prototyyppi. Ideointivaiheessa etsitään määriteltyyn ongelmaan monia vaihtoehtoisia ratkaisumalleja. (Tuulaniemi 2011, 180–194.) Tässä vaiheessa on tarkoitus ideoida aluksi ratkaisumalleja mahdollisimman vapaasti. Tämän jälkeen edetä kohti rajattuja ratkaisujen valintoja. Ideointivaiheessa voi olla yksi tai useampi kierros riippuen käytettävissä olevasta ajasta. Hyvä on huomioida myös ideoiden määrä ja käytettävissä olevat resurssit. (Tuulaniemi 2011, 180–181.)

Ideoinnin jälkeen luodaan palvelun suuri kuva, konsepti. Tässä vaiheessa kuvataan palveluprosessi mahdollisimman selkeänä, vaihe vaiheelta. Tavoitteena on saavuttaa yhteinen näkemys palvelusta ja sen tuottamisen tavasta. Mietitään, miten asiakastarpeeseen vastataan, ja millaisia vaatimuksia asetetaan palvelun tuottajalle. Voidaan ajatella, että konsepti on kuin kokonaisuuden kartta, jossa näkyvät ääriviivat, mutta yksityiskohdista ei saa vielä selvää. Pyritään luomaan sellainen kuva kokonaisuudesta, joka on helppo käsittää ilman yksityiskohtaista selitystä kokonaisuuden osista. (Tuulaniemi 2011, 189–190.)

Kun ideointi- ja konseptointivaihe saadaan valmiiksi, siirrytään palvelujen prototyyppivaiheeseen. Luodaan testimalli palvelusta ja testataan palvelua sen kehittämisen eri vaiheissa nopeasti asiakkailta tai vaihtoehtoisesti palveluntuottajilla. Tässä vaiheessa käytetään yksinkertaisia peruselementtejä testaamisen apuna, kuten tarralappuja, kyniä ja taulua, johon laput on mahdollista kiinnittää. (Tuulaniemi 2011, 195–196.)

Tässä opinnäytetyössä ideointi ja konseptointi yhdistettiin yhdeksi vaiheeksi ajankäytöllisistä syistä. Määrittelyvaiheessa ja tutkimusvaiheessa saatujen tulosten pohjalta valittiin kolme aihetta työstettäväksi ohjeeksi suunnitteluvaiheessa: *vaikeiden asioiden puheeksi ottaminen -ohje lähijohtajille, valmentavan johtamisen huoneentaulu sekä toiminnan vuosiakataulu henkilöstölle*. Ohjeiden aiheet määräytyivät määrittely- ja tutkimusvaiheen tuloksista sen mukaan, millaisia ohjeita lähijohtajat työnsä tueksi toivoivat tai mitkä asiat olivat nousseet selvitettäessä organisaation viestinnän tavoitteita lähijohtajan ja alaisen välisessä sisäisessä viestinnässä. Ohjeiden työstön jälkeen suoritettiin esitestaus.

Kotimaisten kielten keskuksen (s.a.) mukaan ohjetekstin tekijän kannattaa muistaa kolme ydinasiaa: käskymuodon käyttäminen, ohjattavan toiminnan olennaiset tiedot ja vaiheet sekä ohjeiden esitys helposti hahmotettavassa muodossa. Käskymuoto auttaa lukijaa hahmottamaan, mitä hänen itse täytyy tehdä ja mitä jonkun muun. Kun ohjeen toiminta on oman edun ja tavoitteen mukaista, ei lukija koe käskymuotoa määräävänä tai tylynä. (Kotimaisten kielten keskus s.a.; Sarkkinen 2021.)

Ohjetta tehdessä täytyy muistaa purkaa itsestäänselvydet ja ajatella asiaa lukijan tai tekijän näkökulmasta. Oma asiantuntijuus voi näkyä sanoissa: jokin asia voi olla ohjeen laatijalle itsestään selvä, mutta ei lukijalle tai tekijälle. Täytyy myös muistaa huomioida erikoissanasto sekä selittää termit ja lyhenteet, joita käytetään. Täsmällisyyttä vaaditaan ohjeissa. Joidenkin sanojen merkitys vaihtelee hetkestä toiseen mentäessä, esimerkkinä päivämäärät. Älä käytä ohjeessa termejä tänään, huomenna tai ensi viikolla. On hyvä miettiä myös, onko tarpeen lisätä yhteystiedot, jos asiasta tulee lukijalle kysyttävää. (Kotimaisten kielten keskus s.a.)

Ohjeita luodessa on pidettävä mielessä ohjeen rakenne. Sen tulee olla selkeä ja edetä johdonmukaisesti. Heti alkuun on tärkeää kertoa, mitä ohje koskee ja kenelle ohje on tarkoitettu. Johdonmukaista etenemistä tukee, kun kerrotaan, mitä tehdään ensin, mitä seuraavaksi ja milloin tehtävä on saatu päätökseen. (Sarkkinen 2021.) Ohjeen hahmotettavuutta auttaa selkeä kokonaisrakenne

osuvine väliotsikoineen. Tarvittaessa kannattaa käyttää kuvia. Monessa ohjeessa toimii aikajärjestys ja toisissa taas aihepiireittäin lajittelu. Vaiheittaisen toiminnan ohjeissa toimii hyvin esimerkiksi numeroidut luettelot, jotka auttavat myös hahmottamaan pitkiä listoja. Selkeäkielisyys ohjeissa on tärkeää ja lähteet ja lähdeviitteet merkitään. (Kotimaisten kielten keskus s.a.)

Ohjeiden luominen aloitettiin selvittämällä valittujen aiheiden teoriatausta. Valmentavan johtamisen teoriaa oli selvitetty jo opinnäytetyön teoria osuudessa, koska tämä johtamismuoto on käytössä kohdeorganisaatiossa. Muut ohjeiden aiheet olivat sellaisia, joita ei ollut voitu ennakoida ennen palvelumuotoilulla selvitettyjä tarpeita. Tämän jälkeen opinnäytetyössä suunniteltiin, millainen visuaalinen ilme tukisi parhaiten ohjeiden sisältöä. Jokaiseen ohje käsiteltiin omanaan ja ratkaisut mietittiin aina kyseiseen ohjeeseen sopivaksi.

Opinnäytetyössä kerättyjen tietojen pohjalta nousi ensimmäisenä tarve luoda ohje **vaikeiden asioiden puheeksi ottamiseen lähijohtajille** (liite 11). Ohjeen tarkoitus on madaltaa lähijohtajan kynnystä ottaa asiat puheeksi työyhteisössä. Työturvallisuuslaki velvoittaa lähijohtajaa puuttumaan kaikkiin niihin asioihin, mitkä voivat vaarantaa työntekijän terveyttä ja työturvallisuutta. Työturvallisuuslaki (23.8.2002/738, 28. §, 25. §) velvoittaa lähijohtajaa puuttumaan tilanteisiin, joissa työssä esiintyy työntekijään kohdistuvaa terveydelle haittaa tai vaaraa aiheuttavaa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua. Lisäksi jos työntekijän todetaan työssään kuormittuvan terveyttä vaarantavalla tavalla, on työnantajan, heti tiedon saatuaan ryhdyttävä toimiin kuormitustekijöiden vähentämiseksi (Työturvallisuuslaki 25. §).

Erilaiset ristiriita- ja ongelmatilanteet kuuluvat lähes poikkeuksetta jokaisen työyhteisön arkeen jollain tapaa. Ristiriita- ja ongelmatilanteissa oleellista on se, miten asioihin puututaan ja miten tilanteet käsitellään ja ratkaistaan. Lähijohtaja on organisaatiossa avainasemassa, kun ratkaistaan ja selvitetään erilaisia ristiriita- ja ongelmatilanteita. Lähijohtajan lisäksi tilanteiden selvittämisen vaatii luonnollisesti myös muiden osapuolten osallistumista. (Havunen & Lavikkala 2010, 46–47; Laaksonen ym. 2012, 247.)

Erilaisissa ongelmatilanteissa tärkeää on se, että tilanteisiin pystytään puuttumaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja tilanteeseen vaikuttavat asiat

on otettava esille. Lähijohtajan kannalta oleellista on, että tilanteisiin puututaan oikeanlaisella asenteella, vakavuudella ja kaikille tilanteen osapuolille annetaan mahdollisuus tilanteen selvittämiseen. Lähijohtajan on pystyttävä olemaan oikeudenmukainen ja reilu tilanteen eri osapuolille kannastaan riippumatta. Erilaisiin ongelmatilanteisiin puuttuminen osoittaa lähijohtajalta välittämistä työntekijöitä, organisaatiota ja kaikkien työhyvinvointia kohtaan. (Havunen & Lavikkala 2010, 46–47.)

Jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuu selvittää ristiriitatilanteet puhumalla suoraan asianosaiselle. Jos asia koskee kahta henkilöä, on hyvä valita kahdenkeskinen keskustelu, se ehkäisee selän takana puhumisen ja konfliktin leviämisen työyhteisöön. Jos työntekijät eivät keskenään pysty selvittämään asioita, se on lähijohtajan tehtävä. (Laaksonen ym. 2012, 245.)

Opinnäytetyössä ohjeeseen pyrittiin luomaan selkeä rakenne, joka helpottaa lähijohtajan työtä asiaa käsiteltäessä. Ensin ohjeessa on lyhyesti peruste sille, miksi asioiden puheeksi ottaminen on tärkeää lähijohtajan työssä. Tämän jälkeen ohjeeseen on luotu runko, jonka mukaan lähijohtajan on helppo toimia asiaa puheeksi ottaessa. Viittaukset tehtiin numeroviitejärjestelmän edellyttämällä tavalla. Ohjeessa käytettiin käskymuotoa otsikoissa.

Sähköisen kyselyn vastauksissa toivottiin valmentavan johtamisen käsitteen avaamista ja työntekijän ohjaamisen tukea. Toisena ohjeena luotiin **valmentavan johtamisen huoneentaulu** (liite 12). Huoneentaulu on rakennettu siten, että ensimmäisenä avataan käsitteet valmentava johtaminen ja valmentava johtajuus. Tämän jälkeen huoneentauluun on Sobackin (2021, 240) valmentavan johtajuuden mallin mukaan koottu kuusi periaatetta valmentavasta johtajuudesta. Jokaisen kohdan alle on lyhyesti kerrottu, mitä kyseisessä kohdassa tarkoitetaan. Huoneentaulun tehtävänä on siirtää arvokkaat ajatukset käyttöön ja luoda keskustelua oppimiselle. Valmentavan johtamisen ydin on positiivisessa johtamisessa ja sen toivottiin näkyvän myös huoneentaulussa. Huoneentaulu tehtiin kohdeorganisaation oman viestintäpohjan mukaisesti. Lähdeviittaukset on tehty numeroviitejärjestelmän edellyttämällä tavalla. Otsikoissa käytettiin käskymuotoa, ohjaamaan lähijohtajan toimintaa. Ohjetta luo-

dessa pyrittiin poistamaan itsestään selvyudet. Valmentava johtaminen on käsitteenä uusi opinnäytetyöntekijälle, joten tämän pitäisi auttaa ohjeen sisällön itsestään selvyyksien tarkastelussa ja poistamisessa.

Kolmantena ohjeena opinnäytetyöntekijä tuotti kyselyn vastausten pohjalta **toiminnan vuosiaikataulun henkilöstölle** (liite 13). Samalla tuotiin ohjeisiin visuaalisen johtamisen näkökulma, joka nousee suoraan kohdeorganisaation käytössä olevasta Lean-johtamisesta. Lean-johtamisen perusajatus on hukan poistaminen ja arvon tuottaminen asiakkaalle (Torkkola 2018, 8). Lean-ajattelu korostaa jatkuvaa parantamista ja lisäarvon tuottamista asiakkaalle (Maijala ym. 2020, 17). Visuaalisen johtamisen seinätaulut lisäävät läpinäkyvyyttä ja avoimuutta. Ihmisille on tärkeä seistä vierekkäin, katsoa samaan suuntaan kohti ongelmaa. Ongelma ei ole enää yksittäisen henkilön tai tiimin vaan prosessin. Tällaisella mielenmallilla ongelmiin on helpompi tarttua yhdessä ja muutosvastarinta pienenee. (Torkkola 2015, 39.) Lean-ajattelun systemaattinen soveltaminen terveydenhuollon organisaatiossa edellyttää valmentavaa johtamista, selkeitä strategiassa kuvattuja visiota ja tavoitteita sekä suunnitelmaa jalkauttamisesta. Tämä vaatii niin johdon kuin henkilöstönkin sitoutumista lean-ajatteluun. (Maijala ym. 2020, 17.)

Toiminnan vuosiaikataulussa ei käytetty lähdeviitteitä tai lähteitä. Ohjeen tarkoitus on toimia runkona toiminnan vuosisuunnittelussa ja siihen on kasattu tämän myötä esimerkkejä, joita organisaation strategisessa toiminnassa voidaan tarkastella. Kohde organisaatiossa voidaan näiden esimerkkien pohjalta muokata taulukko kyseiseen toimintavuoteen sopivaksi, ja täydentää ohjaustekstit näiden valittujen toimintojen pohjalta.

Organisaation toimintaa ohjaa strategia ja tämän myötä toimintaan on suunniteltu tiettyjä toimintoja koskemaan koko henkilöstöä. Tähän toiminnan vuosiaikatauluun on kerätty koko organisaatiota koskevia strategian toteuttamista koskevia asioita. Vuosiaikataulua voi myös jokainen yksikkö täydentää omaa yksikköä koskevilla asioilla niin halutessaan. Ohjeen pohjana on käytetty kohdeorganisaation viestinnällistä pohjaa.

Ohjeiden luomisen jälkeen siirryttiin prototypointiin eli esitestaukseen. Esitestauksessa opinnäytetyöntekijä kävi ohjelunokset läpi yhdessä ohjaavien

opettajien kanssa Microsoft Teams -palaverissa. Ohjeet lähetettiin sähköpostilla opinnäytetyön työelämäohjaajalle, jonka kanssa palaute käytiin myös läpi Microsoft Teams palaverissa. Organisaation työsuojeluvaltuutetuille sekä luottamusmiehille lähetettiin sähköpostilla kutsu (liite 14) ja yksi ohje kolmesta kommentoivaksi: *vaikeiden asioiden puheeksi ottaminen*. Vain yksi siitä syystä, että tässä ohjeessa olevat asiat liittyvät voimakkaasti työsuojeluvaltuutettujen ja luottamusmiesten työkuvaan. Kommentteja ohjeeseen pyydettiin viikon kuluessa sähköpostitse.

Esitestauksessa saadut palautteet luotuihin ohjeisiin

Tulokset esitestauksessa olivat ohjaavien opettajien, työelämäohjaajan ja yhden työsuojeluvaltuutetun palautteet luotuihin ohjeisiin. **Vaikean asian puheeksi ottaminen -ohje lähijohtajalle** sai eniten palautetta näistä kolmesta.

”Ohjeen nimeä olisi hyvä miettiä.”

”Löydätkö jonkun paremman ilmaisun ”vaikeisiin asioihin” termille?”

”Voisiko ohjeessa käyttää toista organisaation pohjaa, se olisi visuaalisemmalta ilmeeltään miellyttävämpi”

Lisäksi palautteessa mietittiin lausejärjestystä ja sanamuotoja. Positiivisena pidettiin ohjeen luettavuutta ja aiheen valintaa yleisesti. Palautteessa myös pohdittiin, onko tarpeen numeroida järjestys ohjeen lukemisen helpottamiseksi. Tässä tuli sekä puolesta, että vastaan palautteet.

Tulleiden ehdotusten pohjalta tehtiin muutokset. Ohjeen otsikointi muutettiin: asian puheeksi ottaminen -ohje lähijohtajalle. Ohje siirrettiin kohdeorganisaation Power point -viestintäpohjalle, jolloin ohjeeseen saatiin lisää visuaalisuutta. Näin ohje on ulkoasultaan sellaisessa muodossa, että sen voisi laittaa vaikka työhuoneen seinälle huoneentauluksi. Tekstin sisältöä stilisoitiin.

Valmentavan johtamisen huoneentaulu sai vähiten palautteita. Saaduissa palautteissa mainittiin, että

”Valittu pohja on hyvä, helposti lähestyttävä.”

”Siniselle alueella ei tulisi kirjoittaa mitään.”

Palautteissa myös pohdittiin, onko alussa oleva yleinen tietoa valmentavasta johtamisesta tarpeen. Ohje kuitenkin jätettiin huoneentauluun, koska tarve yleisen asian kertomiselle valmentavasta johtamisesta oli noussut tutkimusvaiheen tuloksista. Luotua huoneentaulua muokattiin myös siltä osin, että saatiin kaikki teksti pois siniseltä alueelta.

Toiminnan vuosiakataulu henkilöstölle palautteessa pyydettiin pohtimaan asioiden järjestystä ohjeessa.

”Tärkeä ja hyvä työkalu”

”Olisiko hyvä olla ensin ohjaus taulukon täyttöön ja tämän jälkeen taulukko itsessään”

”Hienoa, että ohjetta voi muokata jokaiseen yksikköön sopivaksi.”

Alun perin ohje alkoi otsikon jälkeen taulukolla, mutta palautteessa ehdotettiin, että ohjaus taulukon täyttöön olisi ennen taulukkoa. Tehtiin tämä muutos, sillä parannettiin selvästi ohjeen luettavuutta. Taulukon jälkeen ovat ohjeet taulukon sisäisille asioille, jota lähijohtajat voivat henkilöstölleen täydentää. Tähän osuuteen ei tässä vaiheessa tehty muutoksia. Lisäksi ohjeen nimeä muutettiin: toiminnan vuosiakataulu. Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus luoda ohjeita lähijohtajille, ei henkilöstölle.

6.4 Tuotantovaihe – ohjeiden testaus Learning cafessa

Palvelu on jatkuvaa kehittämistä, sillä tuotteet ja palvelut eivät ole koskaan valmiita. Palvelun pilotointi tuotantovaiheessa on äärimmäisen tärkeää, että tulokset ovat mitattavissa, jolloin suunnitteluryhmä voi havaita, mikä toimii ja mikä ei. Keskeisten mittareiden syy–seuraussuhteiden perusteella voidaan havaita suurimmat pullonkaulat ja tehdä muutoksia valmennukseen, työkaluihin, palvelutodisteisiin ja palveluympäristöön. (Tuulaniemi 2011, 230.)

Palvelukonseptit on tuotteistettava aikaisessa vaiheessa ja vietävä asiakkaiden arvioitaviksi. Ne pilotoidaan puolivalmiina eli tehdään eräänlainen esilan-

seeraus. Tässä vaiheessa tuotetta päästään testaamaan ja saadaan kehitysehdotuksia ennen varsinaisen palvelun julkaisemista. Palveluprosessi kuvataan ja siihen liittyvät ympäristöt ja kontaktipisteet viimeistellään. (Tuulaniemi 2011, 231–232.)

Palvelun lanseeraus tuotantovaiheessa on olennaista, kun tuodaan palvelu tiettäväksi kyseiselle kohderyhmälle sopivassa ympäristössä ja heille sopivalla tavalla. Prosessin aikana on kasvatettu asiakasymmärrystä ja nostettu esiin motivaatiotekijöitä, joista saadaan tietoa siitä, mikä on heille sopivin kontaktointimuoto. (Tuulaniemi 2011, 238.)

Tässä opinnäytetyön tuotantovaiheessa yhdistettiin Tuulaniemen (2011, 230) tarkoittamat pilotointi- ja lanseerausvaiheet. Päätös tehtiin siksi, että seuraava mahdollisuus esitellä muutettuja ohjeita samalle joukolle menisi yli kuukauden päähän, joten se olisi aikataulullisesti haastavaa. Uskottiin, että yksi pilotointi- / lanseerausvaihe on riittävä. Tuotantovaiheen tarkoitus oli saada suunnittelu- vaiheessa esitostatut ohjeet testattua ja viimeisteltyä testauksen pohjalta.

Ohjeiden luomisen ja esitestauksen jälkeen siirryttiin testaukseen. Tässä vaiheessa palvelumuotoilua käytettiin testaukseen ketterän kehittämisen menetelmänä **learning cafe** -menetelmää. Learning cafe on suomenkieliseltä nimitään oppimiskahvila, jossa tarkoitus on oppia ja ideoida. Se perustuu keskusteluun, tiedon luomiseen ja siirtämiseen. (Innokylä s.a.) Paras vaihtoehto esitestauksen toteuttamiseen oli iso hoitotyön johdon ja asiantuntijoiden kokous, jossa paikalla oli suuri määrä lähijohtajia.

1. Oppimisympäristön järjestäminen:

Yhtä monta pöytää kuin on käsiteltäviä teemoja
Pöytiin sijoitetaan tyhjiä paperiarkkeja, post-it lappuja sekä kyniä

2. Eteneminen ja tavoitteet

Vetäjä kertoo miten edetään ja mikä on tavoite menetelmässä.

3. Teemojen ja kysymysten valinta:

Valitaan teemat ja / tai kysymykset.
Ohjaaja on voinut valita käsiteltävät teemat etukäteen.
Jokaiselle teemalle nimetään oma pöytä.

4. Osallistujien jakaminen ryhmiin:

Osallistujat jaetaan yhtä suuriin ryhmiin.
Jokainen ryhmä siirtyy yhteen pöytänsä ja muodostaa oman pöytäseurueensa.

5. Puheenjohtajan valinta:

Jokaiselle pöydälle valitaan puheenjohtaja / kirjuri, joka pysyy omassa pöydässään koko ajan.

6. Keskustelun käynnistäminen

Pöydissä keskustelu käynnistetään sopivalla virkkeellä tai kysymyksellä.
Alkuun voidaan tehdä myös yhteinen alustus.
Papereihin ja lappuihin kirjoitetaan vapaasti ideoita ja ajatuksia.
Keskustelua käydään kuuntelemalla, kertomalla omia mielipiteitä, kommentoimalla.
Huomioidaan, että jokainen saa äänensä kuuluviin.
Puheenjohtaja voi johtaa keskustelua.

7. Pöytien vaihto

Keskustelun jälkeen (n.15-30 min) vaihdetaan pöytää.
Ainoastaan puheenjohtaja pysyy omassa pöydässään, muut liikkuvat ryhmänä seuraavaan pöytänsä.
Keskustelua jatketaan sen jälkeen, kun puheenjohtaja on ensin kertonut lyhyesti aiemman pöytäseurueen ajatukset.

8. Toisto tarvittaessa

Tarvittaessa voidaan tehdä useita toistoja, aikataulusta riippuen.
Teemaa voidaan käsitellä samasta näkökulmasta koko ajan tai ohjaaja on voinut miettiä esim. uusia tukikysymyksiä / syventäviä kysymyksiä pöytien vaihdon jälkeen läpikäytäväksi.

9. Yhteenveto

Lopuksi puheenjohtajat esittelevät lopputulokset kaikille osallistujille.

Kuva 12. Learning cafe eli oppimiskahvila (Innokylä s.a.)

Oppimiskahvila (kuva 12) on prosessina yksinkertainen. Jakaannutaan pienryhmiin pöytäkunnittain ja prosessin edetessä pöytäkunnan jäsenet vaihtavat pöytiä lukuun ottamatta valittua puheenjohtajaa, jolloin pöydän ympärille tulee uusi ryhmä keskustelemaan ja ideoimaan eteenpäin puheenjohtajan johdolla. Lopuksi puheenjohtajat esittelevät lopputulokset kaikille osallistujille. Menetelmässä ei toisten ideointia kommentoida tai kyseenalaisteta, mutta on tärkeää löytää yhteinen ymmärrys. (Innokylä s.a.) Aikaa menetelmän läpikäymiseen

opinnäytetyössäni varattiin 60 minuuttia. Oppimiskahvilamenetelmää toteuttaessa käytettiin valmentavan johtamisen elementtejä. Siinä haastettiin lähijohtajia kehittämään ohjeita kysymällä mitä hyvää ja mitä kehitettävää ohjeissa on.

Suunnitelmana oli, että oppimiskahvila olisi pidetty lähitapaamisena. Koska voimassa olleet pandemiarajoitukset estivät yli 10 hengen kokoontumiset, oli oppimiskahvila kuitenkin toteutettava sähköisessä muodossa. Sähköisenä kokousalustana toimi Microsoft Teams. Valmisteltiin etukäteen kolme padlet-alustaa, jokaiselle luodulle ohjeelle oma. Kysymykset, joihin toivottiin vastauksia, johdettiin valmentavan johtamisen elementeistä: mitä hyvää ja mitä kehitettävää. Kutsu (liite 5) lähetettiin suoraan lähijohtajille ylihoitajan kautta kokouskutsun liitteenä.

Microsoft Teams -alustalla on ryhmiin jakamisen mahdollisuus, jota oli tarkoitus hyödyntää oppimiskahvilamaisessa kehittämisporukoihin jakamisessa, mutta tätä ei saatu teknisten haasteiden vuoksi tehtyä. Tästä huolimatta päätettiin viedä kokous loppuun ja pidettiin palautteen kerääminen yhdessä isossa porukassa. Jokaisen oli mahdollisuus sekä keskustella, että käydä kirjoittamassa ajatukset padlet-alustalle nimettömänä.

Ensimmäisenä käsiteltiin **asioiden puheeksi ottamisen -ohje**. Tämä ohje keräsi eniten vastauksia sähköisellä padlet -alustalla, kaikkiaan 23 vastausta. Ohjeeseen toivottiin lisättävän paikan valinta, riittävä aika, muistion hyväksyminen sekä mahdollisuus kolmannen osapuolen mukaan ottamisen mahdollisuudesta, niin lähijohtajan kuin työntekijän tueksi. Ohje herätti myös keskustelua asioiden nopeasta esille otosta ja siitä, että työsuojelu voi olla hyvä ottaa joissain tilanteissa mukaan selvittämään asiaa. Keskustelussa tuotiin uudestaan esille, että työntekijällä on oikeus ottaa tukihenkilö, on se sitten työtoveri tai työsuojelun edustaja halutessaan mukaan keskusteluun. Puhetta oli myös siitä, että joskus lähijohtaja voi myös kaivata toisen henkilön mukaan keskusteluun.

Padletissa kysyttiin kaksi kysymystä: Mitä hyvää ja mitä kehitettävää? Mitä hyvää -vastuksissa nousi esiin selkeys, helppolukuisuus, ohjaava ja prosessimainen eteneminen. Ohjeen kohdat *valmistautuminen* ja *nopea reagointi* sekä *kiitos* olivat erikseen mainittu kyseisessä kohdassa.

”Kiitos on se kohta, joka helposti unohtuu, joten se oli hyvä maininta.”

”Hyvää prosessimainen eteneminen”

”Selkeä, helppolukuinen. Jatkojen sopiminen.”

Mitä kehitettävää? -kysymykseen tuli mainintoina puolueettomuus, sovittelu ja kolmikantaneuvottelu. Lisäksi mainittiin paikan valinta ja ulkopuolisen ihmisen mukaan ottaminen joko työntekijän tueksi tai esimerkiksi työsuojelu, joka on neutraali toimija näissä tilanteissa.

”Työntekijälle on aina annettava mahdollisuus ottaa tilanteeseen valitsemansa tukihenkilö”

”Riittävästi aikaa, kiireetön ilmapiiri”

”Paikka pitää valita siten, ettei tule koputtelijoita”

Sovittelu ja kolmikantaneuvottelu ovat pidemmälle vietyjä henkilöstöhallinnollisia tilanteita kuin nämä mitä tässä ohjeessa on ajateltu arjessa kohdattavan. Monissa organisaatioissa on oma erillinen ohje tilanteisiin, joissa joudutaan käyttämään sovittelua tai kolmikantaneuvottelua. Tämä ohje on tehty arjen tilanteisiin sopiviksi ja tarkoitus on osaltaan ennalta ehkäistä tilanteen eteneminen pidemmälle, vaikka tiedetäänkin, että asian pitkittyessä tai kroonistuksessa näihin voidaan joutua turvautumaan. Tässä ohjeessa ei ole tarkoitus lähteä muuttamaan jo olemassa olevaa ohjeistusta kriisiytyneistä tilanteista. Näiden ohjeiden kehittäminen on oma erillinen asiansa. Ohjeeseen kuitenkin lisättiin tukihenkilön mukaan ottaminen keskustelutilanteeseen.

Toisena padletissa oli **valmentavan johtamisen huoneentaulu**, joka sai 14 kommenttia. Taulua pidettiin visuaalisesti hyvänä, se koettiin tarpeelliseksi ja sitä pidettiin selkeänä kokonaisuutena. Palautteessa myös sanottiin, että huoneentauluun on nostettu esille hyviä asioita ja toimii huoneentauluna erinomaisesti.

”Erinomainen, tukee positiivista johtamista”

”Hyvä ja selkeä huoneentaulu”

Valmentavan johtamisen huoneentaulun kehittämiskysymykseen tuli vain yksi vastaus, jossa toivottiin vastuuttamisen lisäämistä tauluun. Opinnäytetyöntekijä katsoi tämän sisältyvän jo ohjeessa olevaan lauseeseen: anna vastuuta, joten sitä ei erikseen enää lisätty ohjeeseen.

Padeltissa kysytyjen kysymysten mitä hyvää ja mitä kehitettävää ohitse tuli vastauksissa kommentti huoneentauluun liittyen kehittämisajatuksena:

”Voisiko tähän kokonaisuuteen liittää myös työyhteisön huoneentaulun, tietyt pelisäännöt kuuluvat kaikille.”

Tämä ajatus sai useammankin ajatusta tukevan palautteen:

”Tosi hyvä idea! Työyhteisön pelisääntöjä joudutaan aina välillä kertaamaan.”

Koska nämä vastaukset eivät liittyneet käsiteltävään ohjeeseen, hyödynnetään niitä jatkotutkimusehdotuksissa. Vastaukset kuitenkin tukivat valmentavan johtamisen huoneentaulun tarpeellisuutta lähijohtajille, koska sille nähtiin myös jatkokehityspotentiaalia.

Viimeisenä otettiin käsittelyyn **toiminnan vuosiaikataulu**, johon. Saatiin 14 vastausta. Vuosiaikataulun koettiin helpottavan työtä ja yhtenäinen malli koettiin hyväksi. Vuosiaikataulu rytmittää vuoden kiertoa ja tukee organisaation strategian toteutumista.

”Voidaan nimittää myös vuosikelloksi”

”Työtä helpottava työkalu”

”Hyvä johtamisen työkalu”

”Oikein selkeä ja hyvä, värit kivasti lisäävät visuaalisuutta”

Vaikka ohjeessa oli vain esimerkkejä siitä, mitä vuosiaikataulu voi sisältää, toivottiin siihen lisättävän organisaatiossa käytössä oleva WPro – riskien hallinta – analyysijärjestelmä, tämä lisättiin taulukkoon. Kehitettävänä nähtiin saman asian saaminen sähköiseen muotoon, jotta se palvelisi paremmin myös hajautettuja toimintayksiköitä.

Tuotantovaiheessa kuunneltiin kehittäjäryhmän ajatukset ja mielipiteet ja innotettiin heitä kehittämään ohjeita omia tarpeitaan vastaaviksi valmentavan johtamisen mukaisesti. Kun testaus saatiin tehtyä, viimeisteltiin ohjeet tulleiden ideoiden pohjalta. Viimeistelyssä käytiin läpi kaikki tulleet palaute ja verrattiin niitä luotuun ohjeeseen. Tämän jälkeen ohjetta täydennettiin tai korjattiin saatujen vastausten perusteella. Tulleet kehitysehdotukset, jotka eivät liittyneet ohjeeseen siirrettiin käytettäväksi jatkotutkimusehdotuksiin. Tämän jälkeen siirryttiin arviointivaiheeseen.

6.5 Arviointivaihe – suositelijoiden kartoitus

Palvelumuotoilu on prosessi, ja palvelu on jatkuvaa kehittämistä. Palvelun kilpailukyky ja kilpailuedun säilyttäminen mahdollistuvat palvelumuotoiluprosessin aikana tuotetun palvelun arvioinnilla. Arviointiin sopivat mittarit on hyvä kehittää jo tuotantoprosessin aikana. Tyypillisesti arvioinnissa mitataan asiakasyytyväisyyttä. Tämän kautta voidaan mitata myös asiakkaan ja palveluntuottajan välistä vuorovaikutusta. Palvelun tekninen laatu ei ole suoraan verrannollinen asiakkaan kokemukseen. (Tuulaniemi 2011, 239.)

Palvelumuotoilun laadun arviointi toteutuu parhaiten, kun sitä arvioidaan kysymyksillä *mitä tilattiin ja mitä saatiin?* Asiakasymmärrys, eli asiakkaan tarpeiden kartoittaminen ja asiakkaan mukana pitäminen on palvelumuotoiluprosessin eri vaiheissa ensiarvoisen tärkeää. Palvelumuotoiluprosessissa prosessin alkuvaiheessa voidaan käyttää suurin osa resursseista, vaikka tulokset alkavat näkyä aivan prosessin lopulla. (Tuulaniemi 2011, 240.)

Arviointivaiheen mittarina tässä opinnäytetyössä **Net Promoter Score (NPS)®** -mittaria. Net Promoter Score (NPS)® on Satmetrixin, Bain & Companyn ja Fred Reichheldin vuonna 2003 lanseeraama malli, jonka avulla yri-

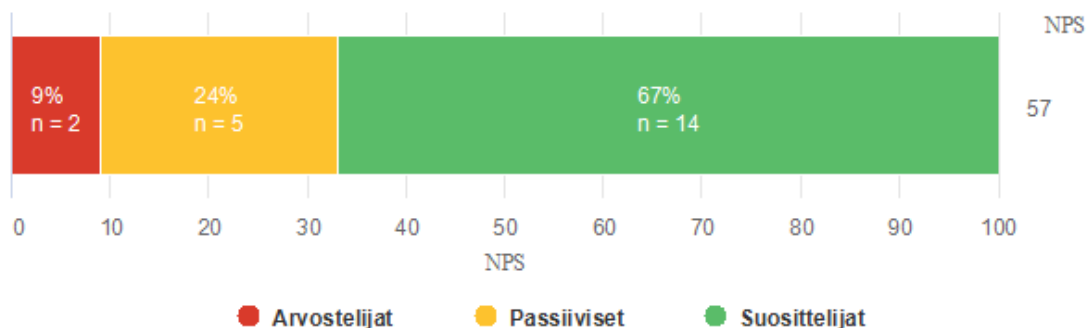
tykset pystyvät mittaamaan, ymmärtämään ja kehittämään asiakaskokemustaan (About Net Promoter 2015). NPS® kertoo asiakaskokemuksesta, tarkemmin siitä, kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi palvelua ystävälleen tai kollegalleen. Net Promoter Score mittaria voidaan käyttää myös palvelua jatkokehitettäessä, esimerkiksi silloin kuin palveluun on lisätty uusi osia ja tahdotaan nähdä sen vaikutus asiakaskokemukseen. (Tuulaniemi 2011, 241.)

Net Promoter Scorea on kritisoitu sen tieteellisen pohjan kyseenalaisuuden vuoksi. Siitä huolimatta useat tutkimukset ovat osoittaneet mallin toimivan asiakaskokemuksen kehittämisessä. Suosittelija suosittelee palvelua yli kaksinkertaisella todennäköisyydellä arvostelijoihin verrattuna. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 150.) Koska Net Promoter Score -kysymys on määrämuotoinen ja asteikko helposti ymmärrettävä riippumatta kulttuurieroista, voidaan NPS-tuloksia vertailla myös kansainvälisellä tasolla (Löytänä & Korkiakoski 2014, 140). NPS-tuloksia vertailtaessa on otettava huomioon kulttuuriset erot, eivätkä ulkomailla mitatut tulokset ole sellaisenaan vertailukelpoisia suomalaisten tulosten kanssa (Korkiakoski & Ylikoski 2011, 5).

NPS®:ssa palvelun käyttäjiä pyydetään vastaamaan kysymykseen, *suositteletko palvelua ystävällesi tai kollegallesi?* Vastaamisessa käytetään asteikkoa 0–10. Suosittelijoiksi luetaan vastaajat, jotka antavat arvosanan väliltä 9–10. Neutraaleja vastaajia ovat ne, jotka vastaavat välillä 7-8. Arvostelijoiiksi ajatellaan vastaajat, jotka antavat arvosanan välillä 0–6. NPS®-luku saadaan vähentämällä Suosittelijoiden prosentti arvosta arvostelijoiden määrä prosentteina. Neutraalit ovat sitoutumattomia palveluun, joten heidät jätetään pois tulosten laskennasta. Hyvä arviointi palvelulle saadaan silloin, kun NPS®-arvo on positiivinen. Mikäli tulos on yli 50, on arviointi jo erinomainen. (Tuulaniemi 2011, 241–242.)

Kysely toteutettiin Webropol-pohjaisena sähköisenä arviointina (liite 7), ja se laitettiin esille organisaation intranettiin, samoin kuin tutkimusvaiheessa. Arviointilinkin lisäksi lähetettiin kutsu (liite 6), jotta vastaajat tiesivät, mistä NPS®:ssä on kyse ja kuinka vastaaminen tapahtuu. Vastausaikaa annettiin viikko. Vastausten vähäisen määrän vuoksi vastausaikaa jatkettiin viikolla ja muistutus arviointikyselyyn vastaamisesta lähetettiin vastaajille sähköpostitse. Vastauksia saatiin kahden viikon aikana 21 kappaletta.

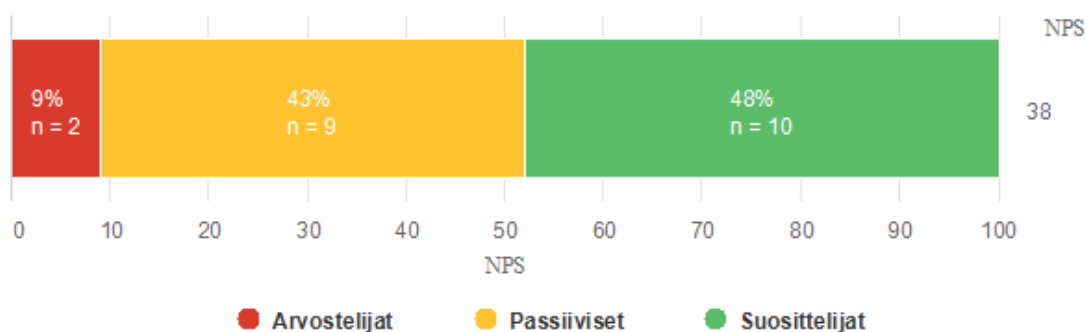
Arviointikyselyn vastaajat antoivat **asioiden puheeksi ottaminen -ohje lähi-johtajille** (liite 9) NPS®-arvoksi arvon 57. NPS®-arvon ollessa yli 50 ohje arviointiin erinomaiseksi.



Kuva 13. Arviointikyselyn vastaukset, ohje 1.

Kuvasta 13 nähdään, että alin annettu arvosana oli 5, joita oli yksi kappale, ja ylin 10, joita oli 4 kappaletta. Neutraaleja vastauksia, joita ei huomioida NPS®-arvon laskennassa, tuli kyselyyn 5 kappaletta.

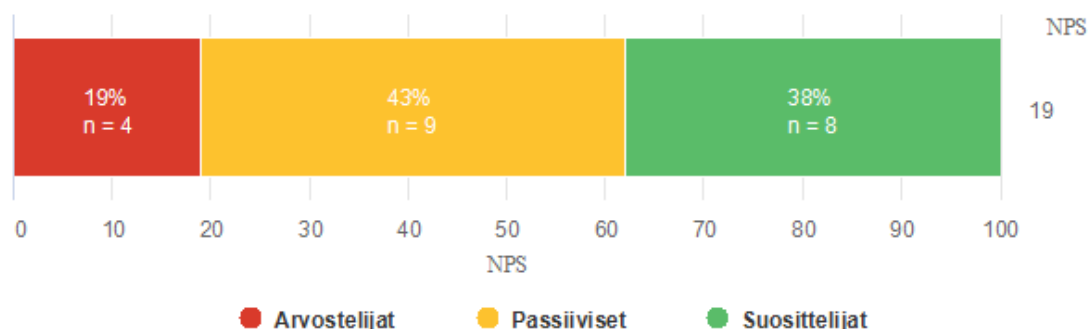
Vastaajat antoivat **valmentavan johtamisen huoneentaululle** (liite 10) NPS®-arvoksi 38. Kun NPS®-arviointi on positiivinen, on se hyvä. Vastaukset kuvassa 14 osoittavat, että arvostelijoita oli 2 ja suosittelijoita 10. Passiiviselle osuudelle osuvat vastaukset ovat yleensä ne, jotka koetaan turvallisimmiksi valita, NPS®-arvossa niillä ei kuitenkaan ole painoarvoa.



Kuva 14. Arviointikyselyn vastaukset, ohje 2.

Toiminnan vuosiaikataulu henkilöstölle (liite 11) sai NPS®-arvoksi 19, joka vastaa arvosanaa hyvä. Vuosiaikataulu siis nähdään hyödyllisenä visuaalisen johtamisen työkaluna ja sitä suositellaan käytettäväksi. Vastaukset (kuva15)

näyttäytyivät seuraavasti: arvostelijoita neljä ja suosittelijoita kahdeksan. Tämän ohjeen kohdalla neutraaleja vastauksia oli eniten.



Kuva 15. Arviointikyselyn vastaukset, ohje 3.

Arviointikyselyssä saadut NPS®-arvioinnit vastaavat tuotantovaiheessa saatua avointa palautetta ohjeiden tarpeellisuudesta. Kokonaisuutena arvioituna ohjeet koettiin käyttökelpoisiksi ja tarpeellisiksi. Niiden käyttöä suositellaan organisaation sisäisen viestinnän tueksi.

6.6 Valmistuneet ohjeet

Opinnäytetyössä laadittiin kolme ohjetta. Ohjeen pohjat noudattavat kohdeorganisaation graafista ohjeistoa (2017). Värit ovat tärkeä osa Sosterin visuaalista ilmettä ja siksi niitä tulee käyttää johdonmukaisesti kaikissa organisaation materiaaleissa. Logon käyttö on myös ohjattu näissä ohjeissa ja sitä käytetään kaikissa luoduissa ohjeissa kohdeorganisaation ohjeen mukaan. Ohjeisiin on valittu niihin sopivat organisaation valmiit viestintä pohjat. (Sosteri 2017, 11, 13.)

Asioiden puheeksi ottaminen -ohje lähijohtajalle (liite 15). Ohje on 1-sivuinen. Fontti Calibri, fonttikoko otsikossa 24 ja leipätekstissä 14, riviväli 1. Ohjeen pohjana käytettiin kohdeorganisaation viestinnän Power point-pohjaa. Ensimmäisenä ohjeessa on kerrottu perusteet ohjeen olemassaololle. Asian puheeksi ottaminen on pyritty ohjeeseen luomaan selkeäksi, askel askeelta eteneväksi, jotta se olisi mahdollisimman selkeä käyttää.

Valmentavan johtamisen huoneentaulu (liite 16). 1-sivuinen. Fontti Calibri ja fonttikoko otsikossa 44, leipätekstissä 20 ja 18, riviväli 1. Myös tässä ohjeessa käytettiin kohdeorganisaation viestinnän Power point-pohjaa. Ohjeessa

on ensin avattu valmentavan johtamisen ydinajatus. Tämän jälkeen on avattu valmentavan johtamisen kuuden periaatteen sisältö lyhyesti.

Toiminnan vuosiaikatauluun (liite 17) käytettiin toista organisaation pohjamallia: Microsoft Word -pohjaista asiakirjamallia, vaakasuunnassa. Ohjeesta tuli 3-sivuinen. Fontti Calibri, fonttikoko 11, riviväli 1. Ensimmäisellä sivulla on ohjausteksti toiminnan vuosiaikataulun käyttämiseen ja taulukko, johon on lisätty esimerkkejä organisaation strategian toteuttamiseen liittyvistä asioista. Näitä voi kohdeorganisaatio muokata asioiden muuttuessa tai yksikkö voi lisätä taulukkoon oman toiminnan kannalta merkityksellisiä asioita aina kyseisen vuoden osalta. Seuraavalle kahdelle sivulle lähijohtajan on mahdollista kirjoittaa ohjeet henkilöstöä varten taulukkoon liittyvistä asioista.

7 POHDINTA

Palvelumuotoilulla luotiin kolme ohjetta lähijohtajien työn tueksi Sosteriin. Pohdinnassa käydään läpi, miten opinnäytetyön tulokset ja menetelmät tukivat opinnäytetyön tavoitteen ja tarkoituksen saavuttamista. Opinnäytetyön eettisyyttä ja luotettavuutta tarkastellaan omassa alaluvussa. Pohdinnassa tuodaan esiin myös opinnäytetyöhön liittyvät johtopäätökset sekä jatkotutkimusehdotukset. Viimeisessä alaluvussa paneudutaan opinnäytetyöntekijän oman oppimisen arviointiin.

7.1 Tulosten ja tuotosten tarkastelu

Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, millaisissa asioissa lähijohtajat tarvitsivat tukea sisäisessä viestinnässä, ja luoda kohdeorganisaation lähijohtajille ohjeistusta hyvän sisäisen viestinnän toteuttamiseen. Palvelumuotoiluprosessin tuloksena laadittiin kolme ohjetta lähijohtajille hyvän sisäisen viestinnän toteuttamisen tueksi.

Opinnäytetyön *määrittelyvaiheessa* etsittiin ja määriteltiin kohdeorganisaation tarpeet ja tavoitteet tämän opinnäytetyön osalta. Kohdeorganisaatiota koskevaa asiakasymmärrystä lisättiin tutkimusvaiheessa kerätyillä kyselyillä lähijohtajilta. Näiden tietojen pohjalta saatiin tietoa siitä, millaisia ohjeita organisaation

lähijohtajat työnsä tueksi sisäisessä viestinnässä tarvitsevat. Ohjeiden luomisessa hyödynnettiin kohdeorganisaatiossa käytössä olevia valmentavan johtamisen elementtejä.

Viestintäosaamisen lisäksi viestinnän välineet suullinen viestintä, kirjallinen viestintä ja sähköinen viestintä (Juholin, 1999, 35–36), vaikuttavat viestinnän toteuttamiseen eri tilanteissa. Terveysthuollossa kirjallinen viestintä on käytetyin viestinnän muoto eri yksiköiden välisessä viestinnässä (Vermeir ym. 2015, 1257). Ideointipuussa nousivat esiin kaikki nämä osa-alueet tuloksia käsiteltäessä. Painopiste vastauksissa oli ilmaisun kentässä, mikä osoitti sen, että määrittelyvaiheen painotus sisäiseen viestintään oli onnistunut.

Tutkimusvaiheessa selvitettiin sähköisen kyselyn avulla lähijohtajien omia sisäisen viestinnän taitoja sekä sitä, minkälaista tukea he oman sisäisen viestinnän kehittämiseen lähijohtajan ja alaisen välille toivoivat. Kuten Ojansalo ym. (2015, 40) kuvasivat, oli sähköinen kysely hyvä väline opinnäytetyön lähtötilanteen selvittämiseen. Tuloksissa lähijohtajat kertoivat tarvitsevansa kehittymistä viestinnän selkeydessä ja ristiriitatilanteiden ratkaisemisessa. Ohjeita lähijohtajat kokivat tarvitsevansa vuorovaikutuksen lisäämiseen ja toiminnan selkiyttämiseen vuosikellon avulla. Valmentavan johtamisen käsitteiden avaamista pidettiin myös tarpeellisena. Määrittely- ja tutkimusvaiheen tulokset vastasivat hyvin teoriapohjaa viestintäosaamisesta ja viestinnän välineiden käytöstä terveydenhuollossa.

Määrittely- ja tutkimusvaiheessa saadut tutkimustulokset otettiin käyttöön *suunnitteluvaiheessa*. Tässä vaiheessa luodut ohjeet perustuivat aiempien vaiheiden tutkimustuloksiin. Tehdyn suunnitelman mukaan opinnäytetyön tuloksena syntyi kolme ohjetta lähijohtajille hyvän sisäisen viestinnän toteuttamiseen. Ohjeiden suunnittelu lähti liikkeelle määrittely- ja tutkimusvaiheissa saaduista pohjatiedoista siitä, mihin ohjeita Sosterin sisäisessä viestinnässä lähijohtajat tarvitsivat.

Tuotantovaiheessa edellisessä vaiheessa esitettävät ohjeet vietiin testaukseen isoon hoitotyön johdon ja asiantuntijoiden kokoukseen. Testauksessa hyödynnettiin mukautettua oppimiskahvilamenetelmää. Oppimiskahvilan tar-

koitus on Innokylän (s.a.) mukaan oppia ja ideoita. Pandemian vuoksi jouduttiin käyttämään sähköisen viestinnän apuvälineitä Microsoft Teamsiä ja Padlet-alustaa oppimiskahvilan suorittamiseksi. Näiden avulla saatiin palaute ohjeista hankaluuksista huolimatta kerättyä. Saatu palaute koski suurimmaksi osaksi sitä, mitä hyvää ohjeissa oli. Muutamia kehittämissideoita ohjeisiin myös saatiin.

Asian puheeksi ottamisen ohje lähijohtajalle tukee vuorovaikutteista asioiden selvittämistä, ja ohjeen tarkoitus on madaltaa kynnystä puuttua asioihin ajoissa. Ohje tukee lähijohtajan tietoa siitä, miten työnantajan edustaja voi puuttua asiaan työturvallisuuslakia (2002/738, 25 §, 28 §) noudattaen. Asian puheeksi ottamisen ohjeen sisällön luomisessa käytettiin pohjana valmentavan johtamisen perusajatusta vuorovaikutussuhteesta. Ohjeen rakenne ohjaa lähijohtajaa asian puheeksi ottamiseen ja asioiden eteenpäin viemiseen. Vuorovaikutus saatiin näkyväksi hyödyntämällä ohjeen sisällössä Sobackin (2021, 112) valmentavan johtamisen periaatteita soveltuvin osin. Ohjeeseen sisältyvä vaihe vaiheelta etenevä puheeksi ottaminen tukee vuorovaikutteista puheeksi ottamista. Ohjeessa on tuotu ilmi kuuntelun tärkeys ja kysymisen merkitys. Näillä asioilla lähijohtaja voi luoda turvallista ympäristöä avoimen vuorovaikutuksen mahdollistamiseksi kuten Soback (2021, 130–131) painottaa. Myös Pekkola ym. (2013, 15) on tuonut esiin avoimen keskustelun ja vuorovaikutuksen merkityksen, johon tälläkin ohjeella pyritään.

Tässä opinnäytetyössä luotu **valmentavan johtamisen huoneentaulu** tuo esiin positiivisen ja vuorovaikutuksellisen johtamisen, kuten Soback (2021, 10) ja Ristikangas & Grünbaum (2013) kuvaavat. Sosterissa käytössä oleva valmentava johtaminen on nyt ydinajatuksiltaan kasattu huoneentauluksi muistutamaan valmentavan johtamisen periaatteista ja hyvästä, vuorovaikutteisesta sisäisestä viestinnästä. Ohjeeseen saatiin selkeästi tuotua näkyväksi valmentavan johtamisen kuusi periaatetta, kuten Soback (2021, 112) kirjassaan kuvasi. Otsikkotasolla näkyvät periaatteet avattiin tekstiksi, ja näin saatiin valmentavan johtamisen huoneentauluun kiteytettyä valmentavan johtamisen elementit siten kuin Ristikangas ja Ristikangas (2010, 184) kuvasivat. Ohje tukee valmentavan lähijohtajan työskentelyä siten kuin Kurttila ja Aalto (2015, 18–19) kuvasivat. Lähijohtaja auttaa valmennettavaa löytämään omat voimavarat

tavoitteiden saavuttamiseksi (Kurttila & Aalto 2015, 18–19). Vuorovaikutustilanteissa korostuu suullinen viestintä (Juholin 1999, 35–36), mihin voidaan myös tällä ohjeella valmentavan johtamisen elementein tuoda lähijohtajalle ohjaus.

Toiminnan vuosiakataulu mahdollistaa strategian kannalta merkityksellisten toimien näkyväksi tekemisen. Kun lähijohtaja työssään käyttää toiminnan vuosiakataulua, tuo hän henkilöstölle esiin organisaatiolle merkityksellisiä strategisia asioita, kuten Juholin (2017, 47) kuvaa. Koskinen (2016, 55, 57) havaitsi operatiivisten tehtävien ajavan strategisen viestinnän ohi. Luotu ohje mahdollistaa nyt lähijohtajan tuoda esiin strategista viestintää visuaalisessa muodossa. Toiminnan vuosiakataulu täyttää myös osaltaan Åbergin (2006, 111–112) kuvaamaa tietotyhjötä tuomalla näkyväksi esimerkiksi ennakolta tiedossa olevat muutokset tai kyseisen vuoden tavoitekeskustelujen ajankohdat. Toimeksiantajan viestintäohjeissa kuvataan viestinnän tavoitteiksi (Sikstus 2020, 5) organisaation strategisten tavoitteiden näkyminen henkilöstölle, tämä ohje voi osaltaan olla keino tuoda näitä tavoitteita näkyväksi työssä.

Toiminnan vuosiakataulu oli ohjeista opinnäytetyöntekijälle itselleen helpoin toteuttaa. Vuosiakataulu-ohjeen asiat ovat toimeksiantajan organisaatiossa vuosittain toistuvia asioita. Siksi ohje tukee organisaation strategian toteutumisen seuranta lähijohtamistasolla, mitä Torkkola (2002, 120–121) pitää tärkeänä terveydenhuollon viestinnän tavoitteena. Laadittu ohje välittää myös tietoa henkilöstölle ja ohjaa käyttämään sopivia viestimiä, kuten Torkkola (2002, 120–121) suosittaa.

Lähijohtajat esittivät toiveena ohjeita Microsoft Teamsin sekä sähköpostin käyttämiseen. Nämä toiveet kuitenkin rajattiin pois tässä opinnäytetyössä. Vastuu tämänkaltaisten järjestelmien käyttöön liittyvien ohjeiden luomisesta on järjestelmän tekijällä tai organisaation tietohallinnolla. Myös sähköpostin määrään ja jakeluun liittyvät asiat rajattiin pois kehittävien ohjeiden piiristä tässä opinnäytetyössä. Sosterilla on olemassa ohjeet kaikille työntekijöille sähköpostiviestin laatimiseen ja lähettämiseen halutulle kohderyhmälle, eli uudelle ohjeelle ei ollut nyt tarvetta.

Ohjeita luotaessa pyrittiin koko ajan pitämään mielessä kotimaisten kielten keskuksen (s.a.) hyvän ohjeen kriteerit. Ohjeita luodessa sai huomata, että yksinkertainen maininta käskymuodon käyttämisestä oli yllättävän hankalaa. Vaikka opinnäytetyöntekijä itse saattoi ajatella ohjeen tekstin olevan käskävässä muodossa, saattoi jo seuraava testausvaihe kumota ajatuksen ja korjattavaa tekstistä löytyi. Kaiken kaikkiaan voidaan ajatella, että ohjeiden luomisessa on onnistuttu tässä työssä niin hyvin kuin se on ensikertalaiselle mahdollista.

Arviointivaiheessa käytettiin Net Promoter Score (NPS)[®]-mittaria. Tuulaniemen (2011, 241) mukaan mittari kertoo asiakaskokemuksesta ja siitä, kuinka todennäköisesti vastaaja suosittelee palvelun käyttämistä toisille. Tässä opinnäytetyössä luotujen ohjeiden saamat palautteet olivat kaikki positiivisia, joka kertoo siitä, että niitä pidettiin hyvinä. Arvon ollessa yli 50 tulos on erinomainen (Tuulaniemi 2011, 241–242).

Nyt sosiaali- ja terveysalan Suomen historian merkittävimmän hallinnollisen muutoksen aikana (Valtioneuvosto s.a.), muutosjohtaminen ja sen viestintä korostuvat, kuten Juholin (2017, 242) kertoo. Tämän työn tavoite osaltaan on auttaa lähijohtajia tukemaan työntekijöitään muutoksen läpiviennissä. Muutoksen aikaan saaminen vaatii johtamista ja ihmisten välistä vuorovaikutusta (Juholin 2017, 243).

7.2 Menetelmien tarkastelu

Opinnäytetyön lähestymistavaksi valittiin palvelumuotoilu, joka oli onnistunut lähestymistapa tämänkaltaiseen työhön. Palvelumuotoilun käyttäminen antoi mahdollisuuden visuaalisten muotoilukeinojen käyttämiseen asiakasymmärryksen lisäämiseen. Tämä menetelmävalinta mahdollisti moniammatillisen osaamisen hyödyntämisen eri vaiheissa ja toi näin syvyyttä tähän opinnäytetyöhön. Palvelumuotoilussa rohkaistaan kokeilemaan ja yhdistelemään erilaisia visuaalisoinnin menetelmiä ja tiedonhankinnan keinoja (Tuulaniemi 2011, 32).

Määrittelyvaiheessa menetelmänä käytettiin pienen kehittäjäryhmän kanssa toteutettua ideointipuuta. Tuulaniemen (2011) mukaan jokaisen organisaation omat tavoitteet ja näkemykset organisaation strategisian toimiseksi on tärkeä

tuoda näkyväksi. Ideointipuu toimi nopeana menetelmänä ja toi esiin erilaisia ideoita sisäisen viestinnän kehittämisen tarpeista ja tavoitteista kohdeorganisaation osalta (Ideointipuu s.a.). Ideointipuupalaveriin osallistui opinnäytetyön tekijän lisäksi kaksi henkilöä kohdeorganisaatiosta, kuten ideointipuun ohjeissa menetelmä kuvauksessaan suositetaan. Opinnäytetyön tekijä ei osallistunut sisällön tuottamiseen ideointipuupalaverissa. Menetelmä oli hyvä ja toimiva asiakasymmäryksen alkutietojen kasaamiseksi.

Aineiston analysointiin käytettiin teorialähtöistä teemoittelua. Teemoittelua pidetään sopivana tapana ratkaista käytännön ongelmaa (Eskola & Suoranta 2014, 179). Aineiston teemoitteluun kului aikaa odotettua enemmän, vaikka opinnäytetyön tekijän mielestä aineiston määrä oli kohtuullinen. Teemoittelu oli yllättävän haastavaa, ja aineistoa täytyi välillä ajatella uudestaan. Määrittelyvaiheessa ei tässä opinnäytetyössä käytetty Tuulaniemen (2011, 139) mainitsemia useita menetelmiä tiedon keräämiseksi. Todettiin, että tällä menetelmällä saatiin riittävästi tietoa kohdeorganisaation tarpeista ja tavoitteista ennen seuraavaa palvelumuotoilun vaihetta.

Tutkimusvaiheessa kasvatettiin asiakasymmärrystä sähköisen kyselyn avulla. Sähköinen kysely on nopea, edullinen ja vaivaton tapa kerätä tiedot kohderyhmältä, kuten Ojansalo ym. (2015) kertoo. Sähköisellä kyselyllä saatiin tässä vaiheessa opinnäytetyötä isommalta kohderyhmältä kerättyä tietoa kohderyhmän odotuksista, kuin olisi saatu esimerkiksi käyttämällä ideointipuuta. Vaihtoehtoisesti tähän vaiheeseen olisi voinut valita esimerkiksi teemahaastattelun, jolla olisi voitu kerätä tarvittava tieto.

Myös tässä vaiheessa palvelumuotoilua käytettiin teorialähtöistä teemoittelua käsiteltäessä sähköisen kyselyn vastauksia. Teemoittelun avulla tekstiaineistosta saatiin esille vastauksia tutkimuskysymyksiin (Eskola & Suoranta 2014, 180). Teemoittelu oli jo opinnäytetyöntekijälle tuttu menetelmä aineiston käsittelyyn edellisen vaiheen jälkeen. Aineistolle tehtiin useampi analyysikierro. Tällä tavoin saatiin kirkastettua teemoittelua ja pystyttiin lisäämään sen luotavuutta. Sähköiseen kyselyyn saadut vastaukset olivat helposti löydettävissä teoretiedosta, ja näin ne oli myös helppo sijoittaa sopivien yläteemojen alle.

Suunnitteluvaiheessa luotiin palvelumuotoiluprosessin mukaan kolme prototyyppiä ohjeista. Nämä prototyypit esiteltiin ohjaavien opettajien, työelämäohjaajan kanssa, kuten Tuulaniemi (2011, 179–198) ohjaa. Yhden ohjeen kohdalla esiteltävään osallistui myös työsuojeluvaltuutettu, testaus tehtiin sähköpostin välityksellä. Tulleiden palautteiden perusteella ohjeisiin tehtiin muutoksia. Esiteltävissä onnistuttiin saamaan tarvittavaa palautetta ohjeiden luettavuuden ja visuaalisuuden lisäämiseksi. Palautteen olisi voinut pyytää kirjallisessa muodossa, jolloin sitä olisi voinut ehkä analysoida enemmän. Saadun palautteen määrä oli kuitenkin pieni, joten se oli helposti hallittavissa myös tällä tavalla kerättynä. Muutokset tehtiin heti palautteen saamisen jälkeen, jotta asiat olivat tuoreina opinnäytetyöntekijän mielessä.

Tuotantovaiheessa suoritettiin ohjeiden varsinainen testaus mukautetulla sähköisellä oppimiskahvilamenetelmällä, joka toteutettiin Microsoft Teams -järjestelmän kautta hyödyntäen padlet-alustaa. Menetelmäksi valittu oppimiskahvila on varsin toimiva menetelmä tämän kaltaisessa opinnäytetyössä, koska se mahdollistaa Innokylän (s.a.b.) mukaan oppimisen ja ideoinnin keskustelun ja tiedon luomisen sekä siirtämisen kautta. Tässä tapauksessa valittu menetelmä tuotti hankaluuksia vallitsevan pandemiatilanteen ja toimimattoman sähköisen alustan vuoksi.

Tarvittava aineisto saatiin kerättyä padlet-alustaa apuna käyttäen. Vastaaminen padlet-alustalle on helppoa ja se ohjeistettiin sekä kirjallisesti, että sanallisesti aloituksessa. Padlet-alusta avautui salasanalla, joka oli kaikille osallistujille yhteinen. Missään vaiheessa ei kysytty nimeä tai muitakaan osallistujia yksilöiviä tietoja, joten vastaamisen sai ja pystyi tekemään anonymisti, mikä lisää sekä tutkittavien vapautta vastata kuin tutkimuksen objektiivisuutta (Mäkinen 2006, 93). Alustan tuoman yksilönsuojan vuoksi, palautteita saatiin hyvä määrä pienessä ajassa. Mikäli ajankäytöllisesti olisi ollut mahdollista, olisi voinut tehdä uuden Teams-kokouksen ja pyytää osallistujia siirtymään sinne. Tällä olisi ehkä voitu ratkaista tekninen ongelma, joka toteutuksen aikana esiintyi. Kun jokainen ohje oli erikseen läpi käyty ja osallistujat olivat saaneet kirjoittaa kommenttinsa, aloitettiin yhteinen keskustelu saaduista palautteista.

Arviointivaiheessa käytettiin Net Promoter Score® -menetelmää. Net Promoter Score® -menetelmä (NPS®) sopii hyvin tämänkaltaiseen palvelumuotoilu-prosessin tuloksena syntyneiden ohjeiden arviointiin, sillä arvioijat ovat itse olleet mukana kehittämässä ohjeita. NPS®-arvon laskennassa huomioidaan numerot 9–10 ja alle 6. Kriittisesti arvioiden näiden välissä olevat arvosanat sisältävät ne numerot, joita varmasti herkimmin annetaan arvioitaessa tuotetta tai palvelua. Menetelmällä saadut tulokset eivät myöskään ole keskenään vertailtavissa, mikäli kulttuurillisia eroja ei ole huomioitu (Korkiakoski & Ylikoski 2011, 5.) Menetelmä on kuitenkin todettu luotettavaksi, nopeaksi ja helpoksi, kuten Tuulaniemikin (2011, 241) kirjassaan sen kuvailee.

7.3 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen eettisyys on kaiken tieteellisen toiminnan ydin, joka laadullisessa tutkimuksessa tarkoittaa eettisten ohjeiden noudattamista koko prosessin ajan (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2013, 211; Puusa ym. 2020, 256). Tutkimusta tehdessä täytyy käyttää sellaisia menetelmiä ja analyysitapoja, jotka täyttävät kriteerin niiden käyttämisestä minkä tahansa tutkimuksen ohje-nuorana. Tutkimuksen tulee pyrkiä saamaan aikaan hyviä asioita sen kohteena olevilla eikä se myöskään saa vaarantaa ketään tai aiheuttaa haittaa tutkimuksen kohteena oleville tahoille. (Puusa ym. 2020, 256.)

Tutkimuseettiset periaatteet ovat yleisesti hyväksytyjä. Periaatteiden tunteminen sekä niiden mukaan toimiminen on jokaisen tutkijan omalla vastuulla. Tämä koskee niin tietojen keräämistä kuin tulosten analysointia kuin julkaisua-kin. Eettisesti hyvä tutkimus edellyttää, että tutkimuksen teossa noudatetaan hyviä tieteellisiä käytäntöjä. (Hirsjärvi ym. 2009, 23.) Tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus on merkittävä hyvän tutkimuksen kriteeri (Tuomi & Sarajärvi 2011, 149). Tämän opinnäytetyön osalta tärkeimmät eettiset kysymykset liittyivät tutkimusluvan hakemiseen, luottamuksellisuuden ylläpitämiseen tutkimusta tehdessä sekä opinnäytetöissä käytetyn tiedon hakemiseen ja julkistamiseen.

Tätä opinnäytetyötä tehdessä eettisyys ja luotettavuus huomioitiin koko prosessin ajan. Aiheen valinta ja rajaaminen tehtiin yhdessä työelämäohjaajan ja ohjaavien opettajien kanssa. Opinnäytetyön aihe oli työelämälähtöinen ja opinnäytetyöntekijän oma kiinnostus valittuun aiheeseen tukivat aihe valintaa.

Tutkimusetiikan perusteisiin kuuluu, että tutkittaville taataan mahdollisuus säilyä anonyymeinä valmiissa tutkimuksessa, oli kyseessä sitten yksityishenkilö tai organisaatio. Tutkittavan anonyymius lisää tutkijan vapautta, hänen on helpompaa käsitellä arkojakin asioita, jos tutkittavia henkilöitä suojaa anonyymius eikä heidän tarvitse pelätä tutkimuksen aiheuttavan heille haittaa. Tämä edistää myös tutkimuksen objektiivisuutta. (Mäkinen 2006, 93.) Tässä opinnäytetyössä ei kerätä vastaajiin kohdistuvia henkilötietoja, eikä mitään tietoa, jolla vastaukset voisi yksilöidä. Näin varmistettiin vastaajien anonyymiuden säilyminen.

Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa aihe ja ideapaperi hyväksyttiin ohjaavilla opettajilla oppilaitoksen käytänteiden mukaisesti ja opinnäytetyöprosessi käynnistettiin XAMKin verkkoalustalla. Opinnäytetyön ideointi ja suunnitteluvaiheessa suunnitelmaa tehtäessä käytettiin tutkittua tietoa ja kaikki käytetyt lähteet merkittiin lähdeviittein ja listattiin lähdeluetteloon.

Teoriapohjaan käytettiin laajasti kirjallisuutta ja pyrittiin siihen, ettei käytetty aineisto olisi yli 10 vuotta vanhaa. Jotain osin tästä jouduttiin tinkimään, sillä tarvittavaa aineistoa ei ollut saatavissa uudempana. Teoreettiseen viitekehykseen hyväksyttiin vertaisarvioidut tutkimukset ja tutkimusartikkelit, lisensoitit ja tohtorin väitöskirjat. Näiden lisäksi kohdeorganisaatioon tehdyt viestinnätutkimukset otettiin mukaan vain organisaation kuvaukseen liittyvältä osalta, eikä niitä käytetty muualla työssä. Pääosa opinnäytetyössä käytetyistä lähteistä löytyivät tietokannoista: Kaakkuri, Lumme, Science Direct ja Google Scholar. Tiedonhaussa käytettiin erilaisia hakusanoja, kuten ”viestintä”, ”communication”, ”sisäinen viestintä”, ”internal communications”, ”johtaminen”, ”leading”, ”lähijohtaminen” sekä näiden yhdistelmiä esimerkiksi ”sisäinen viestintä” AND ”johtaminen”. Liitteessä 1 on listattu opinnäytetyössä käytetyt tutkimukset tiedonhakutaulukkoon.

Opinnäytetyön toteutusvaiheessa haettiin tutkimuslupa kohdeorganisaation ohjeiden ja Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun ohjeiden mukaisesti. Koko opinnäytetyöprosessin ajan huolehdittiin siitä, että tutkittavien anonymiteetti säilyi. Aineisto oli vain opinnäytetyöntekijän käytössä ja sitä säilytettiin asianmukaisesti. Pilvipalveluissa oleva aineisto oli salasanan takana ja paperinen aineisto lukitussa kaapissa. Koko prosessi vietiin läpi suunnitelman mukaisesti, mutta arviointiin aikatauluun tuli viivästyksiä vallitsevan pandemiatilanteen vuoksi. Kerätty aineisto säilytettiin vain opinnäytetyön tekemiseen käytetyn ajan ja tämän jälkeen se tuhottiin asianmukaisesti. Lisäksi tutkimuslupapäätös tuli myöhässä allekirjoittaneen tietoon kohdeorganisaation järjestelmäpulman vuoksi.



Kuva 16. Hyvä tieteellinen käytäntö (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012).

Raportointivaiheessa opinnäytetyön tulokset kuvattiin mahdollisimman tarkasti ja arvioitiin työn eettisyyttä ja luotettavuutta kriittisesti verraten tutkittuun tietoon. Opinnäytetyön raportti on laadittu XAMKin raportointiohjeiden mukaisesti, hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen (kuva 19). Opinnäytetyö esiteltiin julkisessa opinnäytetyöseminaarissa. Raportti annettiin tilaajaorganisaation käyttöön.

Hyvä tieteellinen käytäntö (kuva 19) on tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) tekemä ohjeistus kaikille tutkimustyötä tekeville. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan tarkoitus on edistää hyvää tieteellistä käytäntöä, ehkäistä tutkimusvilppiä ja edistää tutkimusetiikkaa. Tutkimustieteellinen neuvottelukunta edellyttää, että tutkimuksessa noudatetaan rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Tutkimuksessa sovelletaan kriteereiden mukaista ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Muiden tutkijoiden työt otetaan asianmukaisella tavalla huomioon ja niille annetaan niille kuuluva arvo. Tutkimuksen suunnittelu, toteutus ja raportointi sekä näistä syntyneet tiedot tallennetaan vaatimuksen edellyttämällä tavalla. Tutkimuksen jäsenten oikeudet, vastuut ja velvollisuudet sovitaan ja hyväksytään ennen tutkimuksen aloittamista. Mahdolliset rahoituslähteet ja muut tutkimuksen kannalta merkittävät sidonnaisuudet ilmoitetaan ja raportoidaan asianmukaisesti. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Tämän opinnäytetyön luotettavuuden arviointiin käytettiin Kanasen (2014, 151–154) kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteeristöä (kuva 20). Luotettavuus perustuu viidelle peruskriteerille: vahvistettavuus, arviointivuus/dokumentaatio, tulkinnan ristiriidattomuus, luotettavuus ja saturaatio.

Luottamuksellisuutta tutkimusta tehdessä lisätään sillä, että kerrotaan avoimesti ketkä pääsevät tutkimuksen tietoja käsittelyvaiheessa katsomaan (Mäkinen 2006, 95). Tätä opinnäytetyötä varten tehtiin tietosuojaseloste (liite 8), jossa avattiin osallistujille kaikki tarpeelliset tiedot siitä, mitä henkilötietoja kerättiin ja miten niitä käytettiin.

Tutkimusta tehdessä pyritään välttämään virheiden syntymistä ja tämän vuoksi kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotet-

tavuutta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta pohdittaessa, joutuu opinnäytetyöntekijä pohtimaan, onko työn kaikki vaiheet kuvattu riittävän tarkasti sen jokaisessa vaiheessa. Opinnäytetyöntekijän tulee pystyä näyttämään toteen opinnäytetyössä esiintyvän ilmiön eheys. (Hirsjärvi ym. 2013, 231–322, Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 198; Puusa ym. 2020, 262.) Tässä opinnäytetyössä luotettavuutta lisättiin kuvaamalla suoritettut palvelumuotoilun vaiheet ja niihin liittyvät menetelmät sekä tulokset niin tarkasti kuin se on mahdollista. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida tutkimuksen uskottavuudella, siirrettävyydellä, riippuvuudella ja vahvistettavuudella (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 197).

Pääosa kaikessa tutkimuksessa on jossain määrin subjektiivista, sillä se perustuu aina tutkijan valintoihin. Laadullisessa opinnäytetyössä lähtökohtaisesti hyväksytään, että tästä syystä täyttä objektiivisuutta on mahdotonta saavuttaa. Uskottavuus (credibility) edellyttää, että aiemmin mainitun mukaan tulosten esittämistä niin selkeästi, että lukija pystyy hahmottamaan mistä tulokset ovat tulleet ja miten analyysi on tehty. Kun luokitukset tai kategoriat kattavat mahdollisimman hyvin koko aineiston, voidaan sen katsoa lisäävän uskottavuutta. Lukija tietää lukemastaan mitkä ovat tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset. Siitä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 198; Puusa ym 2020, 277.)

Laadullisessa tutkimuksessa yleinen vaatimus siitä, että tutkimus ei ole ainutkertainen tapahtuma vaan se on löydettävissä muistakin tutkituista tapauksista ei täysin pidä paikkaansa. Sen sijaa laadullisen tutkimuksen uskottavuus perustuu ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen ja siihen että opinnäytetyöntekijä pyrkii kuvaamaan ilmiön monipuolisesti ja perinpohjaisesti. Ilmiöstä kuitenkin yleensä löytyy yleensä asioita, jotka ovat siirrettävissä toiseen tutkimusympäristöön ja toisaalta, joltain osin tutkimus on opinnäytetyön omia tulkintoja. (Puusa ym. 2020, 277.)

Tässä opinnäytetyössä uskottavuutta lisättiin hyödyntämällä opponointia tulosten raportointivaiheessa. Näin voitiin varmistua siitä, että opinnäytetyön tulosten raportointi vaiheet ovat ymmärrettävästi kirjoitettu. Koska tulokset on analysoitu teorialähtöisesti, ovat ne siirrettävissä myös muuhun tutkimusympäristöön.

Vahvistettavuus
<ul style="list-style-type: none"> • Tietojen kerääminen eri lähteistä ja vertaaminen tutkimustuloksiin on tehty oikein. • Tutkittavilla on oikeus vahvistaa tiedon oikeellisuus. • Työn etenemisestä tiedotetaan koko prosessin ajan. • Työ on suunniteltu selkeästi ja tarkasti koko prosessin ajalta.
Arvioitavuus / dokumentaatio
<ul style="list-style-type: none"> • Kaikki tutkimuksen erivaiheissa tehdyt ratkaisut on perusteltu. • Alkuperäinen aineisto on säilytetty oikein tutkimuksen tekemisen loppuun saakka. • Raportoinnissa on noudatettu huolellisuutta ja tarkkuutta.
Tulkinnan ristiriidattomuus
<ul style="list-style-type: none"> • Opinnäytetyössä on käytetty useita eri lähteitä ja näistä on tehty monilähteistä synteesiä • Opinnäytetyötä on opponoitu ja arvioitu koko prosessin ajan. • Työssä on hyödynnetty tutkittua tietoa.
Luotettavuus (tutkitun kannalta)
<ul style="list-style-type: none"> • Anonyymius säilyy koko prosessin ajan. • Tiedot säilytetään ja tuhotaan asianmukaisesti. • Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista. • Tutkimuslupa on haettu asianmukaisesti.
Saturaatio (kylläntyminen)
<ul style="list-style-type: none"> • Työssä saadut tulokset vastaavat teoretiedossa esiin tulleita tuloksia. • Eri lähteiden tarjoamat tutkimustulokset alkavat toistua, eivätkä ne enää tuo uutta tutkimukseen.

Kuva 17. Kanasen (2014) luotettavuuskriteeristö peilattuna tähän opinnäytetyöhön.

Vahvistettavuus tässä opinnäytetyössä liittyy tietojen keräämisen monipuolisuuteen. Opinnäytetyöntekemiseen osallistuvien oli mahdollista olla yhteydessä opinnäytetyöntekijään koko prosessin ajan ja heillä oli mahdollisuus vahvistaa tiedon oikeellisuus erivaiheissa. Raportointi on oikeellista ja se näkyi selkeässä suunnitellussa ja tarkassa dokumentoinnissa. Arvioitavuutta lisättiin perustelemalla ratkaisut eri opinnäytetyön vaiheissa. Opponentti oli tärkeässä roolissa koko opinnäytetyön ajan ja ohjausta käytettiin eri opinnäytetyön vaiheissa.

Tulkinnan ristiriidattomuutta lisättiin opponoinnilla ja arvioimalla prosessia koko ajan. Käytettiin laadullisen tutkimuksen menetelmiä ja palvelumuotoilu-prosessi oli hyvin suunniteltu. Luotettavuus säilytettiin sillä, että opinnäytetyön tekemiseen osallistuvilta ei missään vaiheessa kerätty henkilötietoja eikä niitä käytetty. Sähköisiin kyselyihin vastaaminen tehtiin nimettömästi. Lisäksi huomioitiin, että osin aineiston analyysi on kuitenkin vain yhden ihmisen tekemien tulkintojen varassa, kuten Kananen (2014, 153) kriteereissä mainitsee.

Saturaatio eli kylläntyminen on yksi tapa ratkaista aineiston riittävyys. Sillä tarkoitetaan tilannetta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään. Tietty määrä aineisto riittää tuomaan esiin teoreettisen peruskuvion, joka tutkimuksessa on mahdollista saada. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 99). Saturaaion voi ajatella

tässä opinnäytetyössä täyttyvän, koska saadut tulokset vastaavat teoriaosuudessa esiin tulleita asioita.

7.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyön tavoitteena oli lähijohtajan johtamistehtävän tukeminen Sosterissa. Tämän tavoitteet saavuttamiseksi opinnäytetyössä luotiin kolme ohjetta Tuulaniemen (2011, 128–129) palvelumuotoiluprosessia mukaillen.

Luodut ohjeet tukevat hyvää sisäistä viestintää lähijohtajan työssä, ja niiden voidaan katsoa helpottavan lähijohtajan työtä. **Asian puheeksi ottamisen ohje** lähijohtajalle auttaa lähijohtajaa luomalla strukturoidun mallin asioiden puheeksi ottamiselle ja niiden viemiseksi eteenpäin. Tämä ohje rohkaisee lähijohtajaa ottamaan asiat puheeksi jo varhaisessa vaiheessa. Ohjeessa on huomioitu kaksisuuntainen viestintä ja vuorovaikutus, jolla voidaan parantaa työyhteisön toimivuutta (Honkala ym. 2017, 20–21).

Valmentavan johtamisen huoneentaulu muistuttaa positiivisesta johtamisesta. Huoneentaulu hyödyttää myös sellaista lähijohtajaa, joka ei ole käynyt Iloa Sosteriin -koulutusta (Suutarinen 2018), koska ohjeeseen on lyhyesti avattu, mitä valmentava johtaminen tarkoittaa ja mitkä kuusi periaatetta siihen kuuluu (Soback 2021, 112). Valmentavan johtamisen koulutuksen käyneelle huoneentaulu toimii vahvistajana ja tukee valmentavan johtamisen käyttämistä arjessa.

Toiminnan vuosiaikataulu puolestaan tuo näkyviin organisaation strategisen toiminnan painopistealueita sekä henkilöstöhallinnollisia asioita. Tämä ohje tukee sisäistä viestintää parantamalla tiedonkulkua (Juholin 1999, 13; Roivas & Karjalainen 2013, 101). Luotu ohje on vain pohja, jota kohdeorganisaatiossa voidaan käyttää joustavasti tilanteen muuttuessa. Tämän ohjeen avulla voidaan lisätä avoimuutta strategisista asioista, koska tuodaan näkyväksi vuoden aikana organisaatiossa esillä olevia asioita (Koskinen 2016, 57). Ohjeeseen on myös mahdollista lisätä omaa yksikköä koskevia asioita, jotka on hyvä saattaa kaikkien tietoon. Tällainen voisi olla esimerkiksi osallistuminen tutkimukseen tai pilotointiin.

Vaikka kyselyssä tulikin palautetta siitä, ettei kaikkea voi ohjeistaa tai ohjeille ei ole tarvetta, nähtiin palvelumuotoilulla luodut ohjeet hyvinä. Samalla osallistujat antoivat palautteena uusia ohjeideoita. Valmentavan johtamisen huoneentaulun rinnalle kaivattiin työyhteisön huoneentaulua, jossa olisivat samankaltaisessa positiivisessa ja visuaalisessa muodossa työyhteisön käyttäytymissäännöt. Työyhteisön pelisäännöt toimivat myös johtamisen tukena ja luovat pohjaa työyhteisön toiminnalle. Tässä olisi mahdollisuus hyvinvointiviestinnän tukemiselle työyhteisön työssäjaksamisen lisäämiseksi.

Nykypäivänä sähköiset palvelut ovat osa jokapäiväistä toimintaa myös johtamisessa. Sähköiset työkalut tukevat johtamista, kun niitä osataan hyödyntää oikein. Hajautetuissa työyhteisöissä viestin kulku ja viestinnän toimivuus voivat olla pitkälti sähköisten työkalujen varassa. Tämän takia nostetaan kehittämissuhteeksi myös tuotantovaiheessa tullut palaute siitä, että toiminnan vuosiakataulu olisi hyvä saada sähköiseen muotoon työyhteisöjen käytettäväksi.

Esiin olisi syytä nostaa myös ajatus jatkuvasta parantamisesta. Ohjeet ovat usein organisaatiossa sellaisia, jotka vanhenevat tiedon muuttuessa. Ohjeet tarvitsevat päivytystä tai voi tulla jokin uusi asia mihin kaivataan ohjeita. Jatkuvan kehittämisen näkökulmasta organisaatiossa olisi hyvä olla paikka, johon voisi jättää joko päivityspyynnön tai pyynnön uuden ohjeen tekemisestä. Olisi hyvä, että päivityspyyntöön ja pyyntöön uudesta ohjeesta olisi sähköinen alusta, jotta pyynnön jättäminen olisi helppoa ja toimivaa. Avoimuuden lisäämiseksi asian etenemisen tulisi olla myös näkyvissä.

Tämän opinnäytetyön osalta tehtäväksi jää vielä ohjeiden jalkauttaminen kohdeorganisaation käyttöön. Jalkauttamista varten onkin jo varattuna ketterää kehittämistä iltapäivä, jossa opinnäytetyössä tuotetut ohjeet esitellään ja tämän myötä siirretään kaikkien käytettäväksi. Työ myös lähetetään kohdeorganisaation kehittämistoiminnasta vastaavalle ylihoitajalle sekä työelämäohjaajalle käytettäväksi. Heidän kanssaan voidaan myöhemmin arvioida, riittääkö ketterää kehittämistä iltapäivä saavuttamaan organisaatiossa riittävän tietoisuuden työn tuloksista.

7.5 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön tekeminen on ollut laaja ja aikaa vievä prosessi, jonka edessä aloittaja on saanut myös onnistumisen kokemuksia. On ollut hieno huomata edistymistä omassa oppimisessaan. Opinnäytetyöprosessi on opettanut, että isompi asiakaslähtöinen kehittäminen vaatii aikaa. Ihmiset ovat kiireisiä, ja suuren kehittäjäryhmän saaminen yhtä aikaa paikalle tai vastaamaan kyselyyn on haastavaa. Ketterä kehittäminen, jossa yhdistyvät nopeus ja monipuolisuus menetelmien välillä, tukee kehittämistyötä. Sähköiset palvelut tuovat erilaisia mahdollisuuksia, mutta koen haastavaksi saada ihmiset ottamaan aikaa kehittämistyölle. Aidosti asiakaslähtöinen kehittäminen on haastavaa, mutta opettavaista.

Ensimmäistä kertaa teen opinnäytetyötä yksin. Tämä on mielestäni merkityksellisin asia tässä prosessissa. Vastuu työn etenemisestä on ollut ainoastaan itsellä. Tukena prosessin aikana ovat olleet ohjaavat opettajat, työelämäohjaaja sekä opponoija.

Valtion asetuksessa ammattikorkeakouluista (18.12.2014/1129) kuvataan ylempään AMK-tutkintoon johtavien opintojen tavoitteeksi, että opiskelijalla on tutkinnon suoritettuaan laajat ja syvälliset tiedot sekä teoreettinen tietämys toimia kehittäjänä vaativissa asiantuntija- ja johtamistehtävissä. Opiskelijalla on syvälinen kuvan omasta ammattialasta, sen asemasta ja yhteiskunnallisesta merkityksestä. Opiskelijalla on koulutuksen jälkeen valmiudet seurata alan tutkimustiedon ja ammattikäytäntöjen kehitystä. Opiskelija on saanut valmiudet elinikäiseen oppimiseen ja oman ammattitaidon kehittämiseen. Hänellä on hyvä viestintä- ja kielitaito oman alan tehtäviin sekä kansainväliseen toimintaan ja yhteistyöhön. (Valtion asetus ammattikorkeakouluista.)

Opinnäytetyön prosessi vei koko ajan osaamista eteenpäin ja auttoi minua pääsemään näihin tavoitteisiin. Opinnäytetyö mahdollisti oman osaamisen lisäämisen ja koulutuksessa tulleen teoretiedon soveltamisen sekä tutkimustiedon sisällyttämisen aiemmin mainittuihin. Oppimisprosessi on ollut vaiherikas, ja opinnäytetyön tekemisen ajan olen pääosin tehnyt osittaista työaikaa, jotta olen voinut käyttää aikaa työn tekemiseen säännöllisesti. Opinnäytetyöprosessi opetti lisää tavoitteellisesta kehittämisestä ja keinoista. Omat valmiudet

lukea monipuolisesti lähdeaineistoa niin suomeksi kuin englanniksi paranivat prosessin aikana.

Välillä prosessi on ollut työläs, mutta kuten tavoitteisiin on kirjattu, se mahdollisti uuden oppimisen ja uuden prosessimallin opettelun. Opinnäytetyö tukee myös minua viestimään paremmin työyhteisössäni, ja se sai minut ymmärtämään sen, kuinka vaativasta asiasta viestinnässä on kyse. Opinnäytetyöprosessissa opponettini on ollut valtavan suuressa roolissa tukijana, mentorina ja sparraajana. Uskon, että en olisi päässyt työssäni näin hyvään lopputulokseen ilman hänen kanssaan tehtyä yhteistyötä.

Ohjaavat opettajat ovat haastaneet ajatteluani ja osoittaneet myös ymmärrystä prosessin eri vaiheissa. Varsinkin, kun elämän realiteetit opintojen, työn ja perheen yhteensovittaminen on tuonut haasteensa. Työelämäohjaaja on puolestaan aina uskonut työn etenemiseen ja valmistumiseen, vaikka itsellä on voinut olla toisenlainen mielikuva tilanteesta. Hänen ammattitaitonsa, kykynsä ohjata ja helppo lähestyttävyyys ovat mahdollistaneet oman kasvamisen ja opettaneet, kuinka moniammatillinen yhteistyön on voimaannuttavaa.

LÄHTEET

- Abrazo, L. 2017. Basic steps in the Research Process. Saatavissa: <https://www.nhcc.edu/student-resources/library/doinglibraryresearch/basic-steps-in-the-research-process> [viitattu 18.2.2022].
- About Net Promoter. 2021. Satmetrix Systems, Inc. Saatavissa: <https://www.netpromoter.com/about-net-promoter/> [viitattu 31.3.2022].
- Ahlroth, A. 2017. Järkytä avoimuudella: Silmät avaavia ja vähän kiusallisiakin näkökulmia työelämään ja johtamiseen. Helsinki: Alma Talent.
- Andersen, B. & Fagerhaug, T. 2006. Root cause analysis: Simplified tools and techniques. ASQ Quality Press.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Havunen, R. & Lavikkala, A. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Helsinki: Talenom.
- Hallintolaki 6.6.2003/434.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Henttonen, E. 2018. Itä-Savon sairaanhoitopiirin Sosterin julkisuuskuva asiakaskentässä. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. YAMK. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/153926/Henttonen_Eini.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 10.10.2020].
- Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A. & Siira-Jokinen, S. 2017. Linkki: Työyhteisön viestintä. 6., uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Hurme, T. 2014. Viestinnällä voi ja pitää luoda työhyvinvointia. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/viestinnalla-voi-ja-pitaa-luoda-tyohyvinvointia/> [viitattu 13.9.2021].
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. 3., uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Hyvärinen, H. 2018. Osallisuutta viestintään. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. YAMK. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/159745/Hyvarinen_Heini.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 18.12.2020].
- Ideointipuu s.a. Innokylä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/ideointipuu-brainstorming-tree> [viitattu 18.12.2020].
- Innokylä. S.a. Learning café eli oppimiskahvila. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/learning-cafe-eli-oppimiskahvila> [viitattu 10.1.2021].

- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Juva: WSOY.
- Juholin, E. 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 4. painos. Helsinki: Infoviestintä Oy.
- Juholin, E. 2007. Työyhteisöviestinnän uusi agenda. TYVI 2010. Raportti II. Haaga-Helian kehittämisraportteja 1/2007.
- Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna. Viestinnän mittaamisen opas. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Juholin, E. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Turenki: Hansaprint Oy.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kinnunen, E. 2019. Yhdistävä viestintä: Viestinnän rakentuminen sosiaali- ja terveysjohtamisen rajapinnoilla. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/104852/978-952-03-0987-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 15.11.2020].
- Koivistoinen, M. & Pellinen, K. 2014. Viestintä osana johtamisosaamista sosiaali- ja terveysalalla. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.researchgate.net/profile/Minna_Joensuu/publication/311311178_Tutkimukseen_osallistuneet_organisaatiot/links/5845691508ae2d217567c583/Tutkimukseen-osallistuneet-organisaatiot.pdf [viitattu 1.1.2021].
- Korhonen, H. 2017. Sisäinen viestintä hajautetussa asiantuntijaorganisaatiossa: case: Itä-Suomen Laboratoriokeskuksen liikelaitoskuntayhtymä, IS-LAB. Opinnäytetyö. YAMK. Savonia. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/133580/Korhonen_Henna-yamk-opinnayte.pdf?sequence=1 [viitattu 15.2.2022].
- Korkiakoski, K. & Ylikoski, T. 2011. Suosittelun johtaminen ja Net Promoter Score – analyysistä toimenpiteisiin. Asiakkuusmarkkinointiliitto. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.asml.fi/wp-content/uploads/Suosittelun-johtaminen-ja-Net-Promoter-Score.pdf> [viitattu 11.4.2022].

Koskinen, H. 2016. Viestinnän strateginen rooli organisaatiossa – näkemyksiä viestinnän strategisesta luonteesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Yhteisöviestinnän maisterintutkielma. Viestintätieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto.

Kotimaisten kielten keskus. s.a. Vinkkejä ohjetekstin tekijöille. Verkkojulkaisu. Saatavissa: https://www.kotus.fi/ohjeet/virkakieli/ohjeita/ohjeita_ohjeiden_tekijoille [viitattu 14.1.2021].

Kuntaliitto 2020. Opas kunnan viestintään kriisi- ja erityistilanteissa. PDF-dokumentti. Saatavissa: [sites/default/files/media/file/Opas%20kunnan%20viestintään%](sites/default/files/media/file/Opas%20kunnan%20viestintään%20) [viitattu 10.4.2022].

Kurtti, M. & Aalto, P. 2015. Pomon parhaat ratkaisut: Valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin. 1. p. Helsinki: Kauppakamari.

Laaksonen, H. Niskanen, J. Ollila, S. 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 21.5.1999/621.

Lemminkäinen, H. 2018. Työyhteisöviestinnän ABC, työkirjat, osa 3. Opasteita viestinnän kehittäjälle. Helsinki: AM digipaino Oy.

Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi - Rohkeus + Rakkaus = Raha. Viro: Talentum Oy.

Maijala, R. K., Eloranta, S. & Ikonen, T. 2020. Lean-ajattelu ja lean-päivittäisjohtaminen yliopistosairaaloissa. Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti, 57(1), 7.

Manka, M-L. Hakala, L., Nuutinen, S. Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopisto. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://lato.pouta-pilvi.fi/p4_kuntoutussaatio/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf [viitattu 11.11.2020].

Miettinen, S., Ruuska, J., Koivisto, M., Hämäläinen, K., Vilka, H., Mattelmäki, T., & Vaajakallio, K. 2011. Palvelumuotoilu: Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologian tutkimuskeskus Teknova.

Mondal, P. 2010. Top 5 phases of Research Process. Artikkel. Saatavissa: <http://www.yourarticlelibrary.com/sociology/top-5-phases-of-research-process-explained/35061> [viitattu 18.2.2022].

Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Nyman, Peter 2021. Viesti, vaikuta, vakuuta. 1. painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Ojansalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Paasivaara, L. 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Helsinki: Tammi.

Pekkola, P. Pedak, & M. Aula, P. 2013. Hyvinvointiviestintä. Osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa. Tutkimusraportti. Sosiaalitieteiden laitos. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://www.helsinki.fi/crc/Julkaisut/OSVI_raportti.pdf [Viitattu 27.11.2020].

Pesonen, P. 2012. Yritysviestinnän säännöt. Helsinki: Edita.

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. [Helsinki]: Gaudeamus.

Roivas, M. & Karjalainen, A. L. 2013. Sosiaali- ja terveysalan viestintä. Helsinki: Edita.

Ronkainen, S. & Karjalainen, A. 2008. Sähköä kyselyyn!: Web-kysely tutkimuksessa ja tiedonkeruussa. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. Helsinki: Talentum Pro.

Ristikangas, M. & Grünbaum, L. 2013. Valmentava esimies. Helsinki: Talentum.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Teemoittelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo.

Salminen, H. 2014. Viestinnän osaajasta strategiseksi vuorovaikuttajaksi – viestinnän johtajuus 2010-luvulta eteenpäin. Väitöskirja. Sosiaalitieteiden laitos. Helsingin yliopisto. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-10-9138-4> [viitattu 18.2.2022].

Sarkkinen, M. 2021. Millainen on hyvä ohje? Kahdeksan vinkkiä ohjeiden tekemiseen työpaikalla. Työterveyslaitos. *Työpiste*. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/millainen-on-hyva-ohje-kahdeksan-vinkkia-ohjeiden-tekemiseen-tyopaikalla> [viitattu 21.1.2022].

Schweiger, D. & Denisi, A. 1991. Communication whit employees following a merger: longitudinal field experiment. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://maxoune4.free.fr/Poub/Clef%20usb/M%E9moire/Base%20de%20lecture/Communication%20with%20Employees%20Following%20a%20Merger%20A%20Longitudinal%20Field%20Experiment.pdf> [viitattu 1.2.2021].

Sikstus, S. 2020. Viestinnän linjaukset. Sisäinen ohje. Sosteri.

Soback, D. 2021. Valmentava Johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Helsinki: Basam Books Oy.

Sosiaali- ja terveysministeriö. S.a. Viestintäsuosituksia ja ohjeita. Saatavissa: <https://stm.fi/viestintasuosituksia-ja-ohjeita> [viitattu 1.12.2020].

Sosteri 2016. Potilasturvallisuus ja laadunhallinta. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.sosteri.fi/asiakkaalle/hyva-tietaa/potilasturvallisuus-ja-laadunhallinta/> [viitattu 9.5.2017].

Sosteri. s.a. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.sosteri.fi/sosteri/> [viitattu 14.5.2020].

Sosteri. 2017. Graafinen ohjeisto. Sisäinen ohje.

Sosteri. 2020. Kuntayhtymän strategia talousarvio ja suunnitelma 2020–2022. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.sosteri.fi/wp-content/uploads/sites/3/2020/10/talousarviokirja-2020-1_verkkoon.pdf [viitattu 15.5.2020].

Suomen Lean-yhdistys 2019. Sosteri kiri erinomaisiin tuloksiin – potilaat ja henkilöstö kiittävät. Verkkodokumentti. Saatavissa: <https://www.leanyhdistys.fi/sosteri-kiri-erinomaisiin-tuloksiin-potilaat-ja-henkilosto-kiittavat/> [viitattu 8.2.2021].

Suomen perustuslaki 11.6.1999/731.

Suutarinen, A. 2018. Iloa Sosteriin. Esimiesvalmennusohjelman kehittäminen. Opinnäytetyö. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu.

Tampereen yliopisto. s.a. Tietoarkisto. Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. WWW-Dokumentti. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetaelmaopetus/kvanti/raportointi/raportointi/> [viitattu 14.5.2020].

Torkkola. S. 2002. Terveystietä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Pro.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 8. uudistettu painos. Vantaa: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf [viitattu 1.3.2022].

Tuulaniemi, J. 2011 Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Työturvallisuuskeskus. 2016. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://ttk.fi/files/5128/TTK_Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2016.pdf [viitattu 15.1.2021].

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyötyöhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Väitöskirja. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63708/Acta%20electronica%20Universitatis%20Lapponiensis%20256.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Viitattu 1.4.2022].

Valtioneuvosto. s.a. Sote-uudistus. Sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen uudistus. Saatavissa: <https://soteuudistus.fi/etusivu> [viitattu 14.2.2022].

Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 18.12.2014/1129.

Valtioneuvoston kanslia. 2016. Avoimesti, rohkeasti ja yhdessä – Valtionhallinnin viestintäsuositus. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://vnk.fi/documents/10616/3541383/Valtionhallinnon-viestintasuositus-2016.pdf> [viitattu 4.12.2020].

Vermeir, P., Vandijck, S., Degroote, S., Peleman, R., Verhaeghe, R., Morties, E., Hallaert, G. Van Daele, S., Buylaert, W. ja Vo-gelaers, D. 2015. Communication in health care: narrative review of the literature and practical recommendations. Artikkel. International journal of Clinical Practice. Saatavissa: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/ijcp.12686> [viitattu 18.2.2022].

Vierula, M. 2019. Kokonaisvaltaista työhyvinvointia esimiesten ja työntekijöiden kokemana. Kysely työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä kaupunkiorganisaatiossa. Pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto. Johtamisen yksikkö. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/9607/osuva_8667.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 16.2.2021].

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, R. 2006. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2015. Henkilöstö johtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Violainen, V. 2018. Henkilöstön brändin rakentajana case: Itä-Savon sairaanhoitopiiri Sosteri. Saimaan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. AMK.

Yhteistoimintalaki 30.12.2021/1333.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää. Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Tutkimuksen bibliografiset tiedot	Tutkimuksen tarkoitus	Aineisto ja menetelmä	Keskeiset tulokset	Oma intressini opinnäytetyön kannalta
<p>Hyvärinen, H. 2018. Osallisuutta viestintään. Kaakois-Suomen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. YAMK.</p>	<p>Tavoitteena on parantaa sekä viestintävastavien että viestintän asiantuntijoiden työntekijäkokemusta hajautetussa mallissa. Viitoittaa viestintään osallistumisen uusia väyliä sekä auttaa ymmärtämään nykytilannetta, tarpeita ja esteistä niin viestintäasiantuntijoiden kuin oman työn ohessa viestintää tekevien viestintävastavien näkökulmasta.</p>	<p>Lähestymistapana työssä on käytetty palvelumuotoilua. Tiedonkeruumenetelminä tutkimuksessa ovat teemahaastattelut, vapaa havainnointi ja työpajatyöskentely. Analysointimenetelminä ja visualisointivälineinä toimivat käsitejäsidosryhmäkartat, SWOT-analyysi, haastatteluaineiston tiivistäminen ja teemoittelu, persoona työkalu sekä skenaarioissa Service Blueprint, palvelupolku, palvelukertomus ja storyboard. Viestintäasiantuntijoita n.12.</p>	<p>Opinnäytetyössä selvitettiin Essoten hajautun organisaation viestintää ja tehtiin kehittämissuositus tutkimuksen pohjalta. Työ osoitti, että nykyresursseilla viestinnän asiantuntijuutta tarvitaan erityisesti strategisella tasolla sekä viestinnän suunnittelussa, johtamisessa ja kouluttamisessa. Palvelumuotoilun keinoin viestintävastavien vahvuudet ja tarpeet saatiin esiin, jolloin toimintaa on mahdollista lähteä kehittämään.</p>	<p>Minun intressini tätä työtä kohtaan on samankaltainen organisaatio, jossa viestintää tutkitaan sekä palvelumuotoilun käyttö lähestymistapana.</p>
<p>Kinnunen, E. 2019. Yhdistävä viestintä: Viestinnän rakentuminen sosiaali- ja</p>	<p>Tarkoitus on ymmärtää yhteisöviestinnän rakentumista rajapintoja ylittävässä ja yhdistävässä</p>	<p>Tutkimuksessa hyödynnetään kahdenlaista aineistoa, dokumenttiaineistoja ja yksilöhaastatteluja. Aineiston</p>	<p>Sosiaali- ja terveysjohtamisen rajapinnoilla rakentuu yhä edelleen vahva positivistien paradigman mukainen</p>	<p>Väitöskirja kertoo hyvin siitä, miten vaativaa ja aikaa vievää, mutta tärkeää viestintä on.</p>

terveysjohtamisen rajapinoilla. Tampereen yliopisto. Väitöskirja.	vässä viestinnässä. Tuottaa tietoa hallinnan mekanismina toimivasta viestinnästä osana sosiaali- ja terveysjohtajuutta.	käsittelyä on tehty sisälönanalyysillä, soveltaen tyyppitelyä, teemoittelua ja tiivistämistä.	yksisuuntainen viestinnällinen johtajuus, joka ei perustu jaettuun ymmärrykseen tai merkitysten jakamiseen vaan tiedon siirtämiseen.	
Koskinen, H. 2016. Viestinnän strateginen rooli organisaatiossa. Jyväskylän yliopisto, viestintätieteidenlaitos. Yhteisöviestinnän maisteritutkielma.	Tavoitteena on lisätä ymmärrystä strategisen viestinnän käsitteestä ja tuoda tuoreita näkökulmia viestintämattilaisen asemaan organisaatiossa. Pyritään viestinnän strategisen käsitteen hahmottamiseen teoriassa ja haastatteluaineiston perusteella sekä tuoda uusia näkökulmia viestinnän potentiaalisesta strategisesta funktiosta.	Laadullinen menetelmä ja aineiston keruu on suoritettu teema-haastatteluin. Haastattelut suoritettiin kasvokkain tai puhelimitse. Viestinnän ammattilaisia n. 6. Kerätty aineisto litteroitiin ja analysoitiin.	Tutkimus pureutuu strategisen viestinnän käsitteeseen ja tuo tuoreita näkökulmia viestinnän ammattilaisen asemaan organisaatiossa.	Tutkielma tuo selvyyttä viestinnän ammattilaisen rooliin ja viestinnän tehtäviin. Erityisesti oman opinnäytetyöni kannalta olen kiinnostunut viestinnän tehtävistä.
Korhonen, H. 2017. Sisäinen viestintä hajautetussa asiantuntijaorganisaatiossa: case: Itä-Suomen Laboratorokeskuksen	Työssä tarkastellaan hajautetun asiantuntijaorganisaation viestintää sisäisen viestinnän näkökulmasta. Tarkoitus on laatia työntekijän opas.	Työntekijän opas laadittiin käyttäen organisaation omia ohjeita. Oppaaseen otettiin mallia internetin perehdytysoppaista. Pyrittiin käyttämään mah-	Teoreettisen viitekehityksen ja kohdeorganisaation tietojen perusteella on luotu työntekijän perehdytysopas.	Olen ensisijaisesti kiinnostunut teoreettisesta viitekehityksestä. Lisäksi tässä on luotu opas. Opinnäytetyössä luon ohjeita, tästä voi

liikelaitoskuntayhtymä, IS-LAB. Opin näytetyö. YAMK.		dollisimman tuotetta lähdeaineistoa.		saada lisäinformaatiota näiden tekemiseen.
Vierula, M. 2019. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi esimiesten ja työntekijöiden kokemana. Kysely työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä kaupunkiorganisaatiossa. Julkisjohtaminen. Pro gradu -tutkielma.	Tutkimuksessa selvitettiin kokonaisvaltaista työhyvinvointia kaupunkiorganisaatiossa.	Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Kysely toteutettiin sähköisenä Wepropol kyselynä, vastauksia saatiin 1615 kappaletta.	Vastausten pohjalta todettiin, että työhyvinvointi on laaja kokonaisuus, johon vaikuttavat työhön liittyvät asiat, työyhteisö ja yksilön henkilökohtainen elämäntilanne.	Työhyvinvoinnin yksi osa-alue on viestintä ja sen vuoksi tämä työ on valittu käytettävään aineistoon.
Henttonen, E. 2018. Itä-Savon sairaanhoitopiirin Sosterin julkisuuskuva asiakaskentässä. Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. YAMK-opin näytetyö. Suomi.	Työn tavoitteena oli selvittää kuinka kohdeorganisaation viestintää tulisi kehittää, sekä sitä millainen julkisuuskuva kohdeorganisaatiolla on.	Tutkimuksessa on käytetty arvioivaa tapaus-tutkimusta. Asiakkaille on tehty sähköinen kysely. Lisäksi on tehty mediaseurantaa. Aineisto on analysoitu laadullisella sisällön analyysillä teemoittelun avulla. Kvantitatiivisen aineiston analyysi on toteutettu Webropol-tuloksien mukaan.	Tuloksissa todettiin Sosterin julkisuuskuva neutraaliksi-positiiviseksi. Asiakaskyselyn perusteella Sosterilla voidaan sanoa olevan keskimääräistä parempi julkisuuskuva. Mediaseurantaa tehtiin vuoden ajan ja siinä katsottiin miten ja mitä Sosterista on kirjoitettu. Näistä muodostui neutraali-positiivinen	Oman kehittämiskohteenä olevan organisaation viestintän tutkimiseen jo tehty opin näytetyö.

			julkusuuskuva. Kehittämistarvetta nähtiin verkkosivujen osalta ja palveluiden sekä toiminnasta tiedottamisen osuutta täytyisi lisätä.	
Pekkola, P., Pedak, M. ja Aula, P. 2013. Hyvinvointi viestintä. Osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa. Sosiaalitieteiden laitos. Helsingin yliopisto.	Osallistava sisäinen viestintä (OSVI) -tutkimus ja kehityshankkeen erityisen huomion kohteena on henkilöstön hyvinvoinnin ja sisäisen viestinnän välisen suhteen tutkiminen. Tarkoituksena on etsiä uusia tutkimuspohjaisia työyhteisöjen sisäisen viestinnän ratkaisuja ja toimintamalleja, joiden avulla voidaan kehittää organisaatioiden henkilöstön osallistumismahdollisuuksia sekä edistää työhyvinvointia.	Tutkimuksessa käytettiin sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista aineistoa. Aineisto kerättiin sähköisellä lomakekyselyllä (n.714), haastatteluin ja ryhmähaastatteluin; neljä ryhmää, n. 13, n.15, n.11, n.9. Määrällisen aineiston käsittelyssä käytettiin ensisijaisesti tilastollisia tutkimusmenetelmiä, kuten faktorianalyysiä, korrelaatiokertoimia, riskiintaulukointia sekä erilaisia testejä, muun muassa t-testiä. Laadullinen aineisto litteroitiin ja sen jälkeen teemoiteltiin. Aineistoa on käytetty sellaisenaan taustoittamaan	Tutkimuksen tulosten mukaan työhyvinvointia voidaan ja tulee lähestyä myös viestinnällisestä näkökulmasta. Viestinnällä voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin, mutta se edellyttää ymmärrystä tavoista, mitä kautta viestinnällä on siihen merkitystä. OSVI-tutkimuksessa viestinnän ja työhyvinvoinnin välinen yhteys konkretisoitui hyvinvointiviestinnän malliksi.	Omassa opinäytetyössäni haen vastausta siihen miten hyvä sisäinen viestintä voi tukea esimiestyötä. Tässä tutkimuksessa on kerrottu paljon siitä, millainen merkitys viestinnällä on työhyvinvoinnille, mikä on isossa osassa, kun puhutaan sisäisen viestinnän merkityksestä.

		tutkimusta ja selittämään ja täydentämään määrällistä aineistoa.		
Salminen, H. 2014. Viestinnän osajasta strategiseksi vuorovaikuttajaksi. Viestinnän johtajuus 2010- luvulta eteenpäin. Sosiaalitieteiden laitos. Helsingin yliopisto. Väitöskirja	Tutkimuksen tavoitteena on luoda reliaabeli ja validi teoreettinen malli siitä, miten viestinnänjohtajan asiantuntijuutta voidaan tarkastella sekä siitä, mitä osatekijöitä asiantuntijuuteen tarvitaan. Tutkimuksen tavoitteena on samalla tuottaa konkreettinen työkalu, jonka avulla viestinnän johtajan asiantuntijuutta on mahdollista arvioida ja kehittää ihannemallin suuntaan.	Tutkimuksen aineisto on teoreettinen. Siinä on yhdistetty kasvatustieteen, sosiologian sekä liikkeenjohdon näkökulmia yhteisviestinnän teoreettisiin malleihin ja ajatuksiin. Teorian pohjalta on rakennettu oma erilaisia malleja yhdistävä ihannemalli viestintäjohtajan asiantuntijuuden arviointiin ja se on testattu empiirisesti 5 osatutkimuksen avulla. Empiirinen aineisto koostuu viestintäjohtajien ja -päälliköiden omista arvioista sekä ylimmän johdon, henkilöstö- ja markkinointijohdon sekä toimittajien odotuksista viestintäjohtajan asiantuntijuuden suhteen.	Tutkimuksen lopputuloksena syntyi ihannemalli viestintäjohtajan asiantuntijuudesta. Eritutkimusten ja empiirisen tutkimuksen avulla on löytynyt kaikille viestintäjohtajille yhteinen asiantuntijuuden strateginen ydin. Lisäksi tunnistettiin ytimen ulkopuolelta joukko osaamista, joka on kontekstikohtaisesti neuvoteltavissa. Tutkimus on myös tuottanut konkreettisen työkalun, jonka avulla viestinnän johtajan asiantuntijuutta on mahdollista arvioida ja kehittää ihannemallin suuntaan.	Tutkimuksessa on käsitelty yhteisviestinnän teorioita, jotka kiinnostavat minua opinnäytetyötäni ajatellen. Lisäksi tutkimuksessa on käsitelty johtajuutta viestintään liittyen mikä on keskeisessä osassa omassa kehittämissäytössäni.

<p>Virolainen, V. 2018. Henkilöstön brändin rakentajana case: Itä-Savon sairaanhoitopiiri Sos-teri. Saimaan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. AMK</p>	<p>Tutkimuksen tarkoitus on selvittää, miten henkilöstö vaikuttaa brändin rakentamiseen.</p>	<p>Opinnäytetyössä tehtiin määrällinen kysely henkilöstölle. Poikittaistutkimus. Kyselylomake oli osittain strukturoitu ja laadullista tietoa kerättiin avoimilla kysymyksillä.</p>	<p>Henkilöstö tunnistaa brändin osa-alueet hyvin ja jossain määrin se näkyy heidän työssään. Suurin osa ei halua viestiä työstään ulospäin. Osa koki tarvitsevansa tukea ja koulutusta viestimiseen. Sisäisen viestinnän kanavat ja henkilöstön näkymys sisäisen viestinnän tärkeimmistä asioista tuli myös selväksi kyselyssä.</p>	<p>Opinnäytetyö on tehty kohdeorganisaatioleni ja se liittyy viestintään. Tutkimuksessa on myös sivuttu sisäistä viestintää, vaikka sen aihe onkin brändinrakentukseen liittyvä.</p>
<p>Vermeir, D., Vandijck, S., Degroote, S., Peleman, R., Verhaeghe, R., Morties, E., Hallaert, G. Van Daele, S., Buylaert, W. ja Vogelers, D. 2015. Communication in health care: narrative review of the literature and practical recommendations.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoitus oli tarkastella kirjallisen viestinnän laatua ja viestinnän tehokkuuden vaihtuoksia kirjallisuuden kautta ja tehdä suositus kirjallisen viestinnän parantamiseksi terveydenhuollossa.</p>	<p>Kertomuskirjallisuuskatsaus. Tutkimuksessa käytettiin 69 artikkelia. Artikkelit luokiteltiin neljään eriluokkaan ja kaikki luokat käsiteltiin erikseen.</p>	<p>Tuloksissa todettiin, että huono viestintä voi johtaa moniin kielteisiin tuloksiin; hoito voi keskeytyä, potilasturvallisuus vaarantua, potilaiden tyytymättömyys lisääntyä ja resursseja käytetään tehottomasti.</p>	<p>Terveystieteiden viestintä on työni keskiössä.</p>

<p>Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tuke- massa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Lapin yliopisto. Väitöskirja.</p>	<p>Tarkoituksena oli ymmärtää, miten valmentava esimiestyöte on yhteydessä työntekijöiden työhyvinvointiin ja oppimisen kokemukseen. Tavoitteena oli tarkastella lähesimiesten ja henkilöstön käsityksiä valmentavasta esimiestyöstä työhyvinvoinnin ja työsuorituksen edistäjinä. Tutkittiin mitä työvälineitä ja menetelmiä oli käytössä ja miten niiden toimivuutta kuvattiin.</p>	<p>Fenomenografinen tapaustutkimus, johon osallistui kohdeorganisaation viisi lähesimiestä ja 19 asiakasneuvojaa. Tutkimusaineisto muodostui teemahaastattelusta. Yksilöhaastattelut esimiehille ja asiakasneuvojille järjestettiin ryhmähaastattelu.</p>	<p>Johtopäätökset: 1. Valmentava esimies on työsuorituksen mahdollistaja ja arjen työn sujuvuuden huolehtija. 2. Valmentava esimies on rakentavan ja oppimista edistävän palautteen antaja. 3. Valmentava esimies on työhyvinvoinnin voimavarojen vahvistaja. 4. Valmentava esimies on yhteisöllisyyden ja vuorovaikutellisuuden edistäjä. 5. Valmentava esimies panostaa työntekijöiden tuntemukseen ja luottamuksellisten suhteiden rakentamiseen.</p>	<p>Valmentava johtaminen on keskeisessä osassa opin- näytetyössäni.</p>

Kutsu Brainstorming tree -ideointipalaveriin

Arvoisa vastaanottaja,

Olen terveydenhoitaja ja Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun, Savonlinnan kampuksen, sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen- YAMK koulutuksen opiskelija. Teen opinnäytetyönäni tutkimusta aiheesta hyvä sisäinen viestintä esimiestyön tukena Sosterissa. Opinnäytetyön tavoitteena on esimiesten johtamistehtävän tukeminen Sosterissa. Tarkoitus on selvittää millaisissa asioissa esimiehet sisäisessä viestinnässä kaipaavat tukea ja luoda organisaation esimiehille ohjeistusta hyvän sisäisen viestinnän toteuttamiseen esimies-alaisviestinnässä.

Kutsun Teidät mukaan määrittelyvaiheen Brainstormin tree aivoriiehen. Brainstorming tree eli ideointipuu on kevyen ideoinnin väline, jolla haetaan erilaisia näkökulmia aiheeseen. Aivoriiehen kesto on noin 60min. Aivoriiehen osallistuminen vapaaehtoista ja voit kieltää kerätyn aineiston käyttämisen missä vaiheessa tahansa. Aineisto kerätään nimettömänä ja aineistoa käyttää vain tämän opinnäytetyöntekijä henkilökohtaisesti. Kerättyä aineistoa hyödynnetään tämän opinnäytetyön tuotantovaiheessa, jossa aletaan muotoilla ohjeita sisäisen viestinnän tueksi esimiesten ja alaistenväliseen viestintään.

Osallistumisesi on tärkeää opinnäytetyöni kannalta ja vastaan mielelläni mieltä askarruttaviin kysymyksiin.

Ystävällisin terveisin

Katja Kyllönen

p. 040 530 5866

okaky002@edu.xamk.fi

Kutsu kyselyyn vastaamiseen

Arvoisa vastaanottaja,

Olen terveydenhoitaja ja Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun, Savonlinnan kampuksen, sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen- YAMK koulutuksen opiskelija. Teen opinnäytetyönäni tutkimusta aiheesta hyvä sisäinen viestintä lähijohtajien työn tukena Sosterissa. Opinnäytetyön tavoitteena on esimiesten johtamistehtävän tukeminen Sosterissa. Tarkoitus on selvittää millaisissa asioissa lähijohtajat sisäisessä viestinnässä kaipaavat tukea ja luoda organisaation lähijohtajille ohjeistusta hyvän sisäisen viestinnän toteuttamiseen lähijohtaja-alaisviestinnässä.

Kutsun sinut vastamaan opinnäytetyöni tutkimusvaiheen sähköiseen kyselyyn, jonka tavoitteena on selvittää millaisena lähijohtajat näkevät oman sisäisen viestintänsä lähijohtaja ja alaisten välisessä viestinnässä ja millaisia ohjeita mahdollisesti kaivataan hyvän sisäisen viestinnän toteuttamiseen esimies-alaisviestinnässä. Pyydän sinua ystävällisesti vastaamaan sähköiseen kyselyyn XX.XX.XXXX mennessä. Vastamiseen kuluu aikaa noin 15-20 minuuttia, riippuen siitä miten laajasti kysymyksiin vastaa. Sähköiseen kyselyyn pääset tästä: <https://link.webropol.fi/surveys/S/0102E2A20F0EEED9>

Kerätty aineisto säilytetään ja opinnäytetyön valmistumisen jälkeen kaikki tutkimusmateriaali hävitetään tietosuojalain mukaisesti. Tulosten analysointikuvauksissa huolehditaan, ettei niistä voi tunnistaa yksittäistä vastaajaa. Kerättyjä aineistoja käytetään vain tämän opinnäytetyön tekemiseen ja ne tulevat vain opinnäytetyöntekijän henkilökohtaiseen käyttöön. Voit kieltää kerätyn aineiston käyttämisen missä vaiheessa opinnäytetyötä tahansa.

Jokainen vastaus on tärkeä, kiitos panoksestasi! Vastaa mielelläni kysymyksiin.

Ystävällisin terveisin

Katja Kyllönen

p. 040 530 5866

okaky002@edu.xamk.fi

Sähköinen kysely

Vastaa kysymyksiin lyhyesti muutamilla sanoilla tai lyhyillä lauseilla.

Oma sisäinen viestintäni esimies-alaisuudessa

1. Mikä on mielestäsi helppoa esimiehen ja alaisen välisessä sisäisessä viestinnässä? Mainitse 1–3 asiaa.
2. Mikä on mielestäsi vaikeaa esimiehen ja alaisen välisessä sisäisessä viestinnässä? Mainitse 1–3 asiaa.
3. Missä asioissa koet itse tarvetta kehittyä, että oma esimies-alaisviestintäni olisi mielestäsi parempaa? Mainitse 1–3 asiaa.
4. Millä tavalla organisaationi sisäinen viestintä (sisäiset ohjeet, esimiehille annetut ohjeet, intranetin ohjeet, kokouksissa tulleet ohjeet jne.) tukevat työtäni esimiehenä esimies-alaisviestinnässä tällä hetkellä? Mainitse 1–3 asiaa.
5. Mitä organisaationi sisäisessä viestinnässä (sisäiset ohjeet, esimiehille annetut ohjeet, intranetin ohjeet, kokouksissa tulleet ohjeet jne.) tulisi parantaa, jotta se tukisi paremmin esimies-alaisviestintää? Mainitse 1–3 asiaa.

Millaisia ohjeita kaipaat sisäiseen viestintään esimies-alaisuudessa

1. Mihin sisäisen viestinnän 1-3 asiaan kaipaisit ohjetta tällä hetkellä, jolla voitaisiin helpottaa esimies-alaisviestintää?
2. Miten valmentava johtaminen tulisi näkyä ohjeissa? Mainitse 1–3 asiaa.

Kutsu Learning cafeen

Arvoisa vastaanottaja,

Olen terveydenhoitaja ja Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun, Savonlinnan kampuksen, sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen- YAMK koulutuksen opiskelija. Teen opinnäytetyönäni tutkimusta aiheesta hyvä sisäinen viestintä lähijohtajien työn tukena Sosterissa. Opinnäytetyön tavoitteena on lähijohtajien johtamistehtävän tukeminen Sosterissa. Tarkoitus on selvittää millaisissa asioissa lähijohtajat sisäisessä viestinnässä kaipaavat tukea ja luoda organisaation lähijohtajille ohjeistusta hyvän sisäisen viestinnän toteuttamiseen lähijohtaja-alaisviestinnässä.

Kutsun Teidät mukaan Learning cafeen eli oppimiskahvilaan. Learning cafe on ketterän kehittämisen menetelmä, jossa on tarkoitus keskustella, ideoida ja oppia. Tässä vaiheessa opinnäytetyössäni esitellään luomiani ohjeita ja palautteen perusteella työstän niitä eteenpäin. Vallitsevan koronatilanteen vuoksi tämä toteutetaan TEAMS-yhteydellä ja apuna käytetään Padlet-alustaa, johon voi kommentoida nimettömänä.

Kerätty aineisto säilytetään ja opinnäytetyön valmistumisen jälkeen kaikki tutkimusmateriaali hävitetään tietosuojalain mukaisesti. Tulosten analysointikuvauksissa huolehditaan, ettei niistä voi tunnistaa yksittäistä vastaajaa. Kerätyt aineistot käytetään vain tämän opinnäytetyön tekemiseen ja ne tulevat vain opinnäytetyöntekijän henkilökohtaiseen käyttöön. Voit kieltää kerätyn aineiston käyttämisen missä vaiheessa opinnäytetyötä tahansa.

Jokainen vastaus on tärkeä, kiitos panoksestasi! Vastaan mielelläni kysymyksiin.

Ystävällisin terveisin

Katja Kyllönen

p. 040 530 5866

okaky002@edu.xamk.fi

Kutsu arviointikyselyyn

Arvoisa vastaanottaja,

Olen terveydenhoitaja ja Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun, Savonlinnan kampuksen, sosiaali- ja terveystalouden kehittäminen ja johtaminen- YAMK koulutuksen opiskelija. Teen opinnäytetyönäni tutkimusta aiheesta hyvä sisäinen viestintä lähijohtajien työn tukena Sosterissa. Opinnäytetyön tavoitteena on lähijohtajien johtamistehtävän tukeminen Sosterissa. Tarkoitus on selvittää millaisissa asioissa lähijohtajat sisäisessä viestinnässä kaipaavat tukea ja luoda organisaation lähijohtajille ohjeistusta hyvän sisäisen viestinnän toteuttamiseen lähijohtaja-alaisviestinnässä.

Opinnäytetyöni on edennyt kehitettyjen ohjeiden arviointivaiheeseen. Liitteenä on palvelumuotoilun keinoin luodut ohjeet:

- Valmentava johtaminen – huoneentaulu
- Vaikean asian puheeksi ottaminen – ohje lähijohtajille
- Toiminnan vuosiakataulu

Toivon teidän arvioivan niiden toimivuutta omassa työssänne lähijohtajina.

Arviointi suoritetaan sähköisesti Wepropol-kyselyllä: <https://link.webropolsurveys.com/S/7D04F7C7EA3BF4D9>. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 5–10 minuuttia. Kerätty aineisto säilytetään ja opinnäytetyön valmistumisen jälkeen kaikki tutkimusmateriaali hävitetään tietosuojalain mukaisesti. Tulosten analysointikuvauksissa huolehditaan, ettei niistä voi tunnistaa yksittäistä vastaajaa. Kerättyjä aineistoja käytetään vain tämän opinnäytetyön tekemiseen ja ne tulevat vain opinnäytetyöntekijän henkilökohtaiseen käyttöön. Voit kieltää kerätyn aineiston käyttämisen missä vaiheessa opinnäytetyötä tahansa.

Jokainen vastaus on opinnäytetyöni kannalta tärkeä, kiitos panoksestasi! Vastaan mielelläni kysymyksiin.

Kiitos!

Ystävällisin terveisin:

Katja Kyllönen

p.040 530 5866

okaky002@edu.xamk.fi

Palautekysely

Perehdy esimiehen sisäisen viestinnän ohjeisiin 1, 2 ja 3. Voitte antaa numeroarvosanan kullekin ohjeelle. 0 = En suosittelisi ohjetta kollegalleni, 10 = Suosittelisin ohjetta kollegalleni

Millaisen numeroarvosanan asteikolla 0-10 annatte ohjeelle valmentava johtaminen – huoneentaulu?

Millaisen numeroarvosanan asteikolla 0-10 annatte ohjeelle vaikean asian puheeksi ottaminen?

Millaisen numeroarvosanan asteikolla 0-10 annatte ohjeelle toiminnan vuosiaikataulu?

Kiitos!

Tietosuojaseloste

Tietosuojailmoitus sovellettavaksi opiskelijoiden opinnäytetöihin

(Tietosuojalaki 2018/1050, EU:n yleinen tietosuoja-asetus 2016/679)

Pyydämme sinua osallistumaan Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun (Xamk) opintoihin sisältyvään opinnäytetyöhön liittyvään tutkimukseen.

Opinnäytetyöhön osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja voit keskeyttää osallistumisesi koska tahansa. Mikäli keskeytät tutkimuksen tai peruutat suostumuksen, keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Tässä tietosuojaselosteessa kuvataan, miten henkilötietojasi käsitellään opinnäytetyössä, mitä oikeuksia sinulla on ja miten voit vaikuttaa tietojesi käsittelyyn.

1. Opinnäytetyön rekisterinpitäjä

Tämän opinnäytetyön rekisterinpitäjä on

Katja Kyllönen

040 530 5866

okaky002@edu.xamk.fi

2. Opinnäytetyön suorittajat

Katja Kyllönen

3. Mihin tarkoitukseen henkilötietojani kerätään ja käsitellään?

Henkilötiedot (sähköpostiosoite) kerätään, jotta henkilöt voidaan kutsua mukaan opinnäytetyön tekemisen eri palvelumuotoilun vaiheissa.

4. Millä perusteella henkilötietojani käsitellään opinnäytetyössä?

Henkilötietoja käsitellään seuraavalla yleisen tietosuoja-asetuksen (EU 679/2016 6.1 a) mukaisella perusteella:

tutkittavan suostumus

rekisterinpitäjän lakisääteisen veloitteen noudattaminen

yleistä etua koskevan tehtävän suorittaminen (tieteellinen tai historiallinen tutkimus tai tilastointi tai aineiston arkistointi) rekisterinpitäjälle kuuluvan julkisen vallan käyttäminen

rekisterinpitäjän tai kolmannen osapuolen oikeutettujen etujen toteuttaminen.

11. Opinnäytetyön aihe ja kesto

Opinnäytetyön aihe: Hyvä sisäinen viestintä johtamisen tukena Sosterissa
Opinnäytetyön kesto: Vuosi 2021

11. Mitä tietoja minusta käsitellään?

A. Sähköpostiosoite

B. Kerätäänkö ja käsitelläänkö opinnäytetyössä arkaluonteisia tietoja?

X Opinnäytetyössä ei kerätä ja käsitellä arkaluonteisia henkilötietoja.

11. Mistä lähteistä tietoni kerätään?

Sähköpostiosoitteet saadaan joko suoraan tutkittavilta tai opinnäytetyön työelämäohjaajalta.

8. Luovutetaanko henkilötietojani kolmansille osapuolille?

Rekisteristä ei luovuteta tietoja kolmansille osapuolille.

9. Käsitelläänkö tietojani EU:n tai ETA:n ulkopuolella?

Ei käsitellä.

Xamkissa käytetään tallennustilana pilvipalveluita (Teams ja OneDrive). Microsoft saattaa siirtää näihin palveluihin tallennettua tietoa tai niiden varmuuskopioita EU:n tai ETA-alueen ulkopuolelle. Microsoftin tietosuojalauseke on luettavissa osoitteesta: <https://privacy.microsoft.com/fi-FI/privacystatement>

10. Kuinka kauan henkilötietojani säilytetään?

Henkilötietoja säilytetään opinnäytetyön julkaisemisesta yhden kuukauden verran eteenpäin. Tämän jälkeen henkilötiedot hävitetään.

11. Miten henkilötietoni säilytetään ja suojataan?

Henkilötiedot (sähköpostiosoite) säilytetään sähköisessä muodossa opinnäytetyön tekijän sähköpostissa tietokoneella ja sähköpostipalvelimella. Opinnäytetyöntekijän tietokone ja sähköposti ovat salasanalla suojattuja.

Tietojen analysointivaiheessa ei käytetä tunnistamistietoja.
Sähköpostiosoitetta käytetään ainoastaan tutkimustiedon keräämisvaiheessa.

12. Miten voin käyttää tietosuoja-asetuksen mukaisia oikeuksiani?

Yhteyshenkilö tutkittavan oikeuksiin liittyvissä asioissa, johon voi ottaa yhteyttä on:
Katja Kyllönen
040 530 5866
okaky002@edu.xamk.fi

- a) Suostumuksen peruuttaminen (tietosuoja-asetuksen 7 artikla)
Sinulla on oikeus peruuttaa antamasi suostumus, mikäli henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta suostumuksen perusteella ennen sen peruuttamista suoritettujen käsittelyjen lainmukaisuuteen.
- b) Oikeus saada pääsy tietoihin (tietosuoja-asetuksen 15 artikla)
Sinulla on oikeus saada tieto siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi ja mitä henkilötietojasi käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöksen käsiteltävistä henkilötiedoista.
- c) Oikeus tietojen oikaisemiseen (tietosuoja-asetuksen 16 artikla)
Jos käsiteltävissä henkilötiedoissasi on epätarkkuuksia tai virheitä, sinulla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä.
- d) Oikeus tietojen poistamiseen (tietosuoja-asetuksen 17 artikla)
Sinulla on oikeus vaatia henkilötietojesi poistamista tietyissä tapauksissa.
- e) Oikeus käsittelyn rajoittamiseen (tietosuoja-asetuksen 18 artikla)
Sinulla on oikeus henkilötietojesi käsittelyn rajoittamiseen tietyissä tilanteissa kuten, jos kiistät henkilötietojesi paikkansapitävyyden.
- f) Vastustamisoikeus (tietosuoja-asetuksen 21 artikla)
Sinulla on oikeus vastustaa henkilötietojesi käsittelyä, jos käsittely perustuu yleiseen etuun tai oikeutettuun etuun. Tällöin ammattikorkeakoulu ei voi käsitellä henkilötietojasi, paitsi jos se voi osoittaa, että käsittelyyn on olemassa huomattavan tärkeä ja perusteltu syy, joka syrjäyttää oikeutesi.

Oikeuksista poikkeaminen

Tässä kuvatuista oikeuksista saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa poiketa tietosuoja-asetuksessa ja Suomen tietosuojalaissa säädetyillä perusteilla siltä osin, kuin oikeudet estävät tieteellisen tai historiallisen tutkimustarkoituksen tai tilastollisen tarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

Valitusoikeus

Sinulla on oikeus tehdä valitus erityisesti vakinaisen asuin- tai työpaikkasi sijainnin mukaiselle valvontaviranomaiselle, mikäli katsot, että henkilötietojen käsittelyssä

rikotaan EU:n yleistä tietosuoja-asetusta (EU) 2016/679. Suomessa valvontaviranomainen on tietosuojavaltuutettu.

13. Tietosuojavastaavan yhteystiedot

Xamkin tietosuojavastaava on Markus Häkkinen. Häneen saa yhteyden sähköpostiosoitteesta tietosuojavastaava@xamk.fi

Opinnäytetyösopimus



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu

SOPIMUS OPINNÄYTETYÖSTÄ

1/2

OPISKELIJA

Opiskelijanumero 1806212	Viralliset etunimet Katja Helena
Sukunimi Kyllönen	
Lähiosoite Suojärventie 4	Postinumero ja -toimipaikka 57210 Savonlinna
Sähköposti kyllonen.katja@gmail.com	Puhelin 040 530 5866
Toimipiste ja koulutusohjelma Savonlinnan kampus,	
Suuntautumisvaihtoehto ja ryhmätunnus sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen YAMK, SJSA18SY	

TOIMEKSIANTAJA

Toimeksiantaja ja yritys/yhteisö Itä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymä, Sosteri	Yrityksen/yhteisön yhteyshenkilö Maijaterthu Tiainen
Lähiosoite Keskussairaalan tie	Postinumero ja -toimipaikka 57170 Savonlinna
Sähköposti majaterthu.tiainen@sosteri.fi	Puhelin 044 417

OPINNÄYTETYÖN HANKKEISTUS

<input type="checkbox"/> Toimeksiantaja maksaa opinnäytetyöstä opiskelijalle tai Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoululle korvauksen, josta on kirjallisesti sovittu ennen opinnäytetyön aloittamista.
<input checked="" type="checkbox"/> Opinnäytetyöllä on toimeksiantajan puolelta nimetty ohjaaja ennen opinnäytetyön aloittamista.
<input checked="" type="checkbox"/> Toimeksiantajan tarkoituksena on alusta lähtien hyödyntää opinnäytetyön tuloksia toiminnassaan.

OPINNÄYTETYÖN OHJAUS

Ohjaava(t) opettaja(t) Tarja Turtiainen ja Päivi Lifflander
Sähköposti tarja.turtiainen@xamk.fi, paivi.lifflander@xamk.fi
Yrityksen/yhteisön ohjaaja(t) Suvi Sikstus
Sähköposti suvi.sikstus@sosteri.fi

Tutkimuslupa

INNOFACTOR® Dynasty 10

Asiakirjan ovat allekirjoittaneet

Nimi	Tunnistautuminen	Aika
Maijaterittu Tiainen	Suomi.fi	29.03.2021 11:36:18 UTC+03:00

**Tämä dokumentti on sähköisesti allekirjoitettu**

Sisällys: - Etusivu
- Alkuperäiset dokumentit
- Allekirjoitukset sähköisesti liitettynä



TUTKIMUSLUPAHAKEMUS

Kuntayhtymän johtoryhmä 4.12.2017

Saapumispvm ___ / ___ 20__

Dnro _____

Tutkimuksen / opinnäytetyön nimi:

Hyvä sisäinen viestintä esimiestyön tukena Sosterissa

Tutkimuksen / opinnäytetyön suorittaja:

nimi: Katja Kyllönen	nimi:
osoite: Suojärventie 4, 57210 Savonlinna	osoite:
puhelin: 040 530 5866	puhelin:
s-posti: okaky002@edu.xamk.fi	s-posti:
opiskelu- tai työpaikka: XAMK	opiskelu- tai työpaikka:

Tutkimuksen / opinnäytetyön ohjaajat:

nimi: Tarja Turtiainen	nimi: Päivi Lifflander
puhelin: +358406849538	puhelin: +358503125104
s-posti: tarja.turtiainen@xamk.fi	s-posti: päivi.lifflander@xamk.fi

Tutkimus:

 amk opinnäytetyö yamk opinnäytetyö
 pro gradu lisensiaattityö väitöskirja lääketieteellinen tutkimus lääketutkimus, ilmoita yrityksen nimi _____ muu, mikä _____

Tutkimuksen kohde Itä-Savon sairaanhoitopiirissä:

 henkilöstö (ammattiryhmä/-t): Esimiehet _____ asiakkaat/potilaat, kliininen tutkimus asiakkaat/potilaat, kysely/haastattelu potilasasiakirjat omaiset joku muu, mikä _____



TUTKIMUSLUPAHAKEMUS

Kuntayhtymän johtoryhmä 4.12.2017

Missä yksikössä / yksiköissä tutkimus / opinnäytetyö tehdään:

Kaikissa yksiköissä, kyselyt on suunnattu esimiehille.

Miten eettiset kysymykset on huomioitu tutkimuksessa / opinnäytetyössä (esim. tietoon perustuva suostumus, oikeus yksityisyyteen, nimettömyyden säilyttäminen, tutkittavien kunnioittaminen ja haittojen välttäminen):

Tarvittavat luvat työn tekemiseen on haettu asianmukaisesti. Kyselyissä ei kysytä henkilötietoja. Opinnäytetyöhön osallistuminen on vapaaehtoista. Tietosuojaseloste on tehty ja löytyy suunnitelman liitteistä. Tutkijoiden tiedot on osallistujilla tiedossa kysymyksiä varten.

Onko tutkimuksella eettisen toimikunnan lupa ja lausunto?

ei

Tutkimuksen / opinnäytetyön aikataulu (suunniteltu käynnistäminen ja valmistuminen)

Maaliskuu 2020 (Ideointi) - Lokakuu 2021

Aiheuttaako tutkimus / opinnäytetyö kustannuksia Itä-Savon sairaanhoitopiirille?

- Ei (Tutkimusluvan myöntäjä voi vaatia selvitystä tapauskohtaisesti.)
 Kyllä (Kustannusarvio ja rahoitussuunnitelma erillisellä liitteellä.) Kenen kanssa asiasta on keskusteltu/sovittu?

Tutkimuksen / opinnäytetyön hyödyt/vaikutukset Itä-Savon sairaanhoitopiirin toimintaan

- Ei välitöntä sovellettavuutta
 Välitön sovellettavuusarvo toimintaan, mihin/miten?
 Opinnäytetyön tuloksena luodaan 2-3 ohjetta sisäisen viestinnän toteutukseen

Käsitellessäni työntekijöiden tai asiakkaiden/potilaiden tietoja sitoudun siihen, että en käytä saamiani tietoja muuhun kuin tutkimus- tai opinnäytetyötarkoitukseen. En luovuta henkilötietoja sivullisille. Sitoudun raportoimaan tutkimuksesta tutkimusluvan myöntäjälle.

Päivämäärä	Tutkimuksen / opinnäytetyön tekijän allekirjoitus
15.03.2021	
Päivämäärä	Tutkimuksen / opinnäytetyön tekijän allekirjoitus ja nimen selvitys



TUTKIMUSLUPAHAKEMUS

Kuntayhtymän johtoryhmä 4.12.2017

PÄÄTÖS / PÄÄTTÄJÄ TÄYTTÄÄ

<input type="checkbox"/> Myönnän luvan tutkimuksen / opinnäytetyön toteuttamiselle hakemuksen mukaisena	
<input type="checkbox"/> Myönnetään luvan edellyttäen, että	
<input type="checkbox"/> Hakemus tutkimuksen / opinnäytetyön toteuttamiselle hylätään seuraavin perustein:	
Päivämäärä	Luvan myöntäjän allekirjoitus ja nimen selvennys

Liitteet:

- Tutkimussuunnitelma
- Selvitys tutkimustyön suorittamisesta Itä-Savon sairaanhoitopiiriin ky:ssä
- Tiedote tutkimuksesta
- Tutkittavan suostumus
- Aineiston keruulomake
- Kysely/haastattelulomakkeen saatekirje
- Kysely/haastattelulomake
- Tutkimustyötä suorittava muu henkilöstö
- Kustannusarvio ja rahoitussuunnitelma
- Eettisen toimikunnan lausuntokopio
- Tieteellisen tutkimuksen henkilörekisteriseloste
- STM:n / THL:n lupa
- Muut mahdolliset sopimuskopiot (esim. radiologia)
- Sopimus opinnäytetyön tekemisestä (AMK-opiskelijat)

Tutkimuslupalomake liitteineen toimitetaan s-postilla osoitteeseen kirjaamo@sosteri.fi ja sieltä edelleen lupakäsittelyyn.

Luonnos – Asioiden puheeksi ottaminen – ohje lähijohtajalle



Sisäinen ohje

1 / 1

24.1.2022

Vaikean asian puheeksi ottaminen

Johtaminen ja yhteistyö tuo jatkuvasti eteen tilanteita, joissa joutuu ohjaamaan toista korjaamaan tekemistään. Ohjaamisella tarkoitetaan tässä tapauksessa, että pyritään vaikuttamaan toisen henkilön käyttäytymiseen tai asenteeseen. Ongelmien kasvamista työpaikalla voidaan ennaltaehkäistä ottamalla asiat puheeksi, ennen kuin niistä kasvaa liian suuria. Lähijohtajalla on vastuu tukea henkilön onnistumista ja kehittymistä.

Työturvallisuuslaki velvoittaa lähijohtajaa puuttumaan vaikeisiin asioihin. Kun asioista keskustellaan avoimesti ja vaikeisiin asioihin puututaan, on työyhteisössä leppoisampi ilmapiiri ja parempi työtyytyväisyys.

1. Nopea reagointi

Nopea tilanteeseen reagointi ehkäisee tilanteen kroonistumista.

2. Valmistaudu

- Mistä asioista tänään puhutaan
- Mistä huoli johtuu
- Miksi siitä on tärkeä puhua

Voit tehdä keskustelun aikana muistiinpanoja

3. Luo turvallinen ilmapiiri

- Missä tilanteessa asiasta voidaan puhua; sopiiko se tiimipalaveriin vai onko parempi jutella kahden kesken
- Milloin asiasta kannattaa puhua

Turvallinen ilmapiiri vaatii empatiaa, myötätuntoja ja kykyä kuunnella välittäen. Osoita arvostusta ja tukea.

4. Ilmaise huolesi

- Mistä olet huolissasi
- Kuuntele ja kysy, jos et ymmärrä
- Ole rehellinen, ilmaise aito huolestuminen ja tuo esiin havaintosi

Muista vaitiolovelvollisuus. Sen voit tuoda myös esiin keskustelun aikana.

5. Käytä M-kysymyksiä

- Kysymykset ohjaavat ajattelua.
- Mitä, miten, milloin, miksi?
- Muista kuunnella

Keskiosässä on rakentava, molemmin puolinen keskustelu

6. Ideointi

- Miettikää yhdessä, millä keinoilla haaste olisi voitettavissa.
- Voit ehdottaa keinoja ja kysyä mitä mieltä henkilö ajatuksesta on.

Kun henkilö otetaan mukaan ideoimaan ratkaisuja, sitouttaa se hänet myös toiminaan niiden mukaan.

7. Asian eteneminen

- Miten asia etenee
- Mitä sovitaan kenenkin tekevän
- Käy lopuksi läpi yhteenveto keskustelun asioista ja tehdystä toimintasuunnitelmasta

Sovi seuranta-aikataulu. Se kertoo henkilölle, siitä, että sitoudut osaltasi asiaan.

8. Kiitä

- Kiitä hyvästä keskustelusta

Lähteet:

[https://www.sosteri.fi/ajankoisaika/2022/01/24/2022-01-24-vaiveiden-ottaminen-puheeksi-ottaminen/](https://www.sosteri.fi/ajankoisaika/2022/01/24/2022-01-24-vaiveiden-ottaminen-puheeksi-ottaminen) [viitattu 24.1.2022]

[https://www.sosteri.fi/ajankoisaika/2022/01/24/2022-01-24-vaiveiden-ottaminen-puheeksi-ottaminen/](https://www.sosteri.fi/ajankoisaika/2022/01/24/2022-01-24-vaiveiden-ottaminen-puheeksi-ottaminen) [viitattu 24.1.2022]

<https://www.palkka-aidi.fi/valheen-ottaminen-puheeksi-ottaminen/> [viitattu 24.1.2022]

Luonnos – Valmentavan johtamisen huoneentaulu

Valmentava johtaminen

Valmentava johtaminen on arvostava, osallistava ja tavoitteellinen tapa vaikuttaa. Valmentava johtajuus on vuorovaikutussuhde, jonka tarkoituksena on auttaa johdettavien kykyä kehittää omaa päätöksentekokykyä, auttaa kokonaisvaltaisessa ajattelussa ja lisätä vastuunkantoa.

Luo turvallinen ympäristö

Arvostavan läsnäolon kautta rakentuu luottamuksen ilmapiiri
Turvallinen ilmapiiri vaatii empatiaa, myötätuntoa ja kykyä kuunnella välittäen

Ohjaa kysymyksillä

Kysymykset ohjaavat ajattelua.
Mitä, miten, milloin, miksi?
Muista kuunnella. Keskiössä on rakentava, molemminpuolinen keskustelu.

Mahdollista itsenäinen päätöksenteko

Edellytä ja luo tarvittavat puitteet itsenäiselle päätöksenteolle.
Valinta, valta ja vastuu kulkevat käsikädessä.
Luota johdettaviisi ja päästä irti liiallisesta kontrollista.

Sparraa ja ole tukena

Sparraa silloin kun sitä toivotaan. Tuet aikaansaamista – valmenna eteenpäin.
Tuet kokonaisvaltaista ajattelua – valmenna ylöspäin.
Mahdollista kuulluksi tuleminen – valmenna sisäänpäin.
Käytyä tilannetajua.

Nosta tutkiskeluun

Nosta esiin ajattelu- ja toimintatapoja.
Kannusta tietoiseen havainnointiin.
Opitaan yhdessä.

Kiitä ja kannusta

Anna vahvistavaa palautetta.
Luo positiivista tunnelmastoaa.
Johda energiaa omalla olemuksella.



Lähteet

Soback, D. 2021. Valmentava Johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Tallinna: Basam Books Oy.
Ristikangas, M.-R. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. Helsinki: Talentum Pro.

Luonnos – Toiminnan vuosiakataulu



Sisäinen ohje 1 / 5
13.12.2021

Toiminnan vuosiakataulu henkilöstölle

Toiminta	Tammii	helmii	maalisk	huhtik	Touko	Kesä	heinä	Elo	Syys	Loka	Marras	Joulu
Tavoitekeskustelut												
Osaamisen arvio												
Henkilöstön KIVA-kyseily												
ITF-tsearviointi												
Tehostettu asiakaspalautteen kerääminen												
Koulutussuunnitelma												
Lomien arviointi												
Talousarvio												
Käyttämöasiat, toimintasuunnitelma, arviointi												
Muutto vuokratilakseen												

Ohje taulukon täyttämiseen



Sisäinen ohje 2 / 5
13.12.2021

Vihreä ne ruudut, joissa lyhyet toimitukset on tarkoitus suorittaa. Vaihdoitteisesti kirjoita ruutuun tarvittava teksti. Kuussa on nyt esimerkkejä ruutujen täyttöä. Tyhjille ruutuille voi lisätä omia, oman yksikön kannalta merkityksellisiä asioita.

Tavoitekeskustelut

Kirjoita tähän oma ohje tämän vuoden tavoitekeskusteluihin liittyen. Esimerkiksi: Tänä vuonna pidetään ryhmäkeskustelu, valmistaudu keskusteluun omalta osaltasi tutustumalla lomakkeeseen XX.XX.2022 mennessä.

Osaamisen arvio

Kirjoita tähän ohje osaamisen arvioihin liittyen. Esimerkiksi: Käy täyttämässä [E00396](#) osaamisen arvio XX.XX.2022 mennessä.

Henkilöstön KIVA-kyseily

Henkilöstön KIVA-kyseily toteutetaan vuosittain. [E004](#)-kyseilyn tarkoituksena on ... Käy täyttämässä lomake annettuna ajankohtana sähköpostinlinkin kautta. Tulokset käydään läpi viikkopöytätyössä XX.2022

ITF-arviointi

ITF-arvioinnilla kerätään tietoa... tulokset käydään läpi osastotunneilla XX.2022

Asiakaspalautteen tehostettu kerääminen

Tänä vuonna asiakaspalautetta kerätään kaikissa [E00600](#)-yksiköissä viikoilla XX ja XX. Valmistaudu tulostamalla asiakkaiden saataville paperisia palauttekaavakkeita. Tarkastakaa yksikön asiakastiltoista, että seiniltä löytyvät ohjeet palautteen antamiseen myös sähköisten kanavien kautta.

Koulutussuunnitelma

Vuosilomien suunnittelu

Vuosilomat tulee olla hyväksytyinä [E05358](#) seurauksi!

Kesäloimat: XX.XX.2022 mennessä. Vii lomasuunnitelma [E0609](#) XX.XX.2022 mennessä



Sisäinen ohje 3 / 5
13.12.2021

Syys/talviloimat: XX.XX.2022 mennessä. Vii lomasuunnitelma [E05358](#) XX.XX.2022 mennessä

Kevätloimat: XX.XX.2022 mennessä. Vii lomasuunnitelma [E05358](#) XX.XX.2022 mennessä

Tärkeä muistaa! Suunnitella lomat putkeen, näin sijaisjärjestelyt onnistuvat.

Kutsu esitestaukseen

Hei,

Olen terveydenhoitaja ja Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun, Savonlinnan kampuksen, sosiaali- ja terveystalouden kehittäminen ja johtaminen- YAMK koulutuksen opiskelija. Teen opinnäytetyönäni tutkimusta aiheesta hyvä sisäinen viestintä lähijohtajien työn tukena Sosterissa. Opinnäytetyön tavoitteena on lähijohtajien johtamistehtävän tukeminen Sosterissa. Tarkoitus on selvittää millaisissa asioissa lähijohtajat sisäisessä viestinnässä kaipaavat tukea ja luoda organisaation lähijohtajille ohjeistusta hyvän sisäisen viestinnän toteuttamiseen lähijohtaja-alaisviestinnässä.

Käytän työssäni palvelumuotoilua ja aiemman vaiheen kyselyn perusteella olen luonut ohjeita. Liitteenä on nyt yksi ohje, johon toivoisin teiltä kommentteja.

Vaikeiden asioiden puheeksi ottaminen.

Jos teillä olisi aikaa katsoa ohjetta oman työne näkökulmasta ja kertoa:

Mitä hyvää?

Mitä kehitettävää?

Toivoisin vastaukset tällä viikolla. Olen menossa testaamaan ohjeita 10.2. isoon hoitotyön johdon ja asiantuntijoiden kokoukseen, joten esitestauksen jälkeiset muutokset ehtisin tekemään vielä sitä ennen.

Työelämäohjaajani on Suvi Sikstus.

Jos saajien listalta puuttuu joku tärkeä ihminen, voisitko välittää viestin myös hänelle.

Kiitos kovasti avustanne!

Ystävällisin terveisin:

Katja Kyllönen

p. 040 530 5866

okaky002@edu.xamk.fi

Vaikeiden asioiden puheeksi ottaminen – ohje lähijohtajalle

Asioiden puheeksi ottaminen – ohje lähijohtajalle

Lähijohtajan tärkein tehtävä on luoda edellytykset työntekijälle loistaa tehtävässään sekä tukea henkilön onnistumista ja kehittymistä.

Johtaminen ja yhteistyö tuo jatkuvasti eteen tilanteita, joissa joutuu ottamaan puheeksi myös itselle/työntekijälle tai työyhteisölle hankalia asioita tai antamaan korjaavaa palautetta. Työturvallisuuslaki velvoittaa lähijohtajaa puuttumaan kaikkiin niihin asioihin, jotka voivat vaarantaa työntekijän terveyttä ja työturvallisuutta [1, 25§, 28§].

Ongelmien kasvamista työpaikalla voidaan ennaltaehkäistä ottamalla asiat puheeksi mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jottei niistä pääse syntymään liian suuria ja monisyisiä konflikteja. Kun asioista keskustellaan avoimesti ja vaikeisiin asioihin puututaan, on työyhteisössä leppoisampi ilmapiiri, parempi työtyytyväisyys ja asiakkaatkin sen aistivat. [2, s. 247-250.]

Reagoi nopeasti

Nopea tilanteeseen reagointi ehkäisee tilanteen kroonistumista. [2, s.248.]

Valmistaudu

Valitse rauhallinen, häiriötön paikka.
Mistä asioista tänään puhutaan? Kokoa faktat.
Mistä huoli johtuu?
Miksi siitä on tärkeä puhua?
Onko tarpeen pyytää mukaan työsuojelu tai tukihenkilö?
Tee keskustelun aikana muistiinpanoja. [2, s.249-250.]

Luo turvallinen ilmapiiri

Missä tilanteessa asiasta voidaan puhua; tiimipalaverissa vai kahden kesken.
Milloin asiasta kannattaa puhua?
Turvallinen ilmapiiri vaatii empatiaa, myötätuntoja ja kykyä kuunnella välittäen.
Osoita arvostusta ja tukea. [3, s.130.]

Ilmaise huolesi

Mistä olet huolissasi?
Kuuntele ja kysy, jos et ymmärrä.
Ole rehellinen, ilmaise aito huolestuminen ja tuo esiin havaintosi.

Käytä M-kysymyksiä

M-kysymykset ohjaavat ajattelua.
Mitä, miten, milloin, mihin?
Muista kuunnella!

Keskiössä on rakentava, molemmin puolinen keskustelu. [3, s.154.]

Ideoikaa yhdessä

Miettikää yhdessä, millä keinoilla asia olisi voitettavissa.
Ehdota ja kysy mitä mieltä henkilö on: mitä itse ajattelet?
Kun henkilö otetaan mukaan ideoimaan ratkaisuja, sitoutetaan hänet toiminaan niiden mukaan. [2, s.249-250.]

Asian eteneminen

Miten asia etenee? Mitä sovitaan kenenkin tekävän? Tunteiden käsittely ja purkaminen.
Käy lopuksi läpi yhteenveto keskustelun asioista ja tehdystä toimintasuunnitelmasta.
Tee muistio, jonka molemmat osapuolet hyväksyvät.
Sovi seuranta-aikataulu, se kertoo henkilölle, että sitoudut osaltasi asiaan. [2, s.249-250.]

Kiitä

Kiitä hyvästä keskustelusta. [3, s. 232.]

Lähteet

1. Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738
2. Laaksonen, H. Niskanen, J. Ollila, S. 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Prima Oy.
3. Soback, D. 2021. Valmentava Johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Tallinna: Basam Books Oy.

Valmentava johtaminen – huoneentaulu

Valmentava johtaminen

Valmentava johtaminen on arvostava, osallistava ja tavoitteellinen tapa vaikuttaa [1]. Valmentava johtajuus on vuorovaikutussuhde, joka auttaa johdettavia kehittämään omaa työhön liittyvää päätöksentekokykyä, kokonaisvaltaista ajattelua ja vastuunkantoa [2, s. 59].

Luo turvallinen ympäristö

Arvostavan läsnäolon kautta rakentuu luottamuksen ilmapiiri. Turvallinen ilmapiiri vaatii empatiaa, myötätuntoa ja kykyä kuunnella välittäen. [2, s. 130.]

Ohjaa kysymyksillä

M-kysymykset ohjaavat ajattelua. Mitä, miten, milloin? Muista kuunnella. Keskiössä on rakentava, molemminpuolinen keskustelu. [2, s. 154.]

Mahdollista itsenäinen päätöksenteko

Edellytä ja luo tarvittavat puitteet itsenäiselle päätöksenteolle. Valinta, valta ja vastuu kulkevat käsikädessä. Anna vastuuta. Luota johdettaviisi, päästä irti liiallisesta kontrollista. [2, s. 170]

Sparraa ja ole tukena

Sparraa silloin, kun sitä toivotaan. Tue aikaansaamista. Tue kokonaisvaltaista ajattelua. Mahdollista kuulluksi tuleminen. Käytyä tilannetajua. [2, s.199]

Nosta tutkiskeluun

Nosta esiin ajattelu- ja toimintatapoja. Perustehtävän kirkastaminen. Kannusta tietoiseen havainnointiin. Opitaan yhdessä. [2, s.213]

Kiitä ja kannusta

Anna vahvistavaa palautetta. Luo positiivista tunneilmastoa. Johda energiaa omalla olemuksella. [2, s.232]

Lähteet

1. Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. Helsinki: Talemum Pro.
2. Soback, D. 2021. Valmentava Johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Tallinna: Basam Books Oy.

Toiminnan vuosiakataulu



Sisäinen ohje

1 / 3

12.4.2022

Toiminnan vuosiakataulu

Ohje taulukon täyttämiseen

Väritä ne ruudut, joissa kyseinen toiminta on tarkoitus suorittaa. Voit myös käyttää tekstiä. Kuvassa on nyt **esimerkkejä** ruutujen täytöstä. Taulukkoon voi lisätä rivejä ja yksikkökohtaisia merkityksellisiä asioita. Taulukko voidaan ohjeineen tulostaa yksikön ilmoitustaululle, koko henkilöstön nähtäväksi.

Toiminta	Tammi	Helmi	Maalis	Huhti	Touko	Kesä	Heinä	Elo	Syys	Loka	Marras	Joulu
Tavoitekeskustelut												
Osaamisen arvio												
Henkilöstön KIVA-kysely												
ITE-itsearviointi												
Tehostettu asiakaspalautteiden kerääminen												
Koulutussuunnitelma												
Lomien anominen												
Talousarvio												
Kehittämisasiat, toimintasuunnitelma, arviointi												
WPro – Riskien hallinta – analyysi -järjestelmä												



Sisäinen ohje

2 / 3

12.4.2022

Tavoitekeskustelut

Kirjoita tähän oma ohje tämän vuoden tavoitekeskusteluihin liittyen. Esimerkiksi: Tänä vuonna pidetään ryhmäkeskustelu, valmistaudu keskusteluun omalta osaltasi tutustumalla lomakkeeseen XX.XX.2022 mennessä.

Osaamisen arvio

Kirjoita tähän ohje osaamisen arvioihin liittyen. Esimerkiksi: käy täyttämässä ESS:ssä osaamisen arvio XX.XX.2022 mennessä.

Henkilöstön KIVA-kysely

Henkilöstön KIVA-kysely toteutetaan vuosittain. KIVA-kyselyn tarkoitus on Käy täyttämässä lomake annettuna ajankohtana sähköpostilinkin kautta. Tulokset käydään läpi viikkopalaverissa XX.2022

ITE-arviointi

ITE-arvioinnilla kerätään tietoa... tulokset käydään läpi osastotunnilla XX.2022

Asiakaspalautteen tehostettu kerääminen

Tänä vuonna asiakaspalautetta kerätään kaikissa Sosterin yksiköissä viikoilla XX ja XX. Valmistaudu tulostamalla asiakkaiden saataville paperisia palautekaavakkeita. Tarkastakaa yksikön asiakastiloista, että seiniltä löytyvät ohjeet palautteen antamiseen myös sähköisten kanavien kautta.

Koulutussuunnitelma

Kirjoita tähän koulutussuunnitelman kannalta merkitykselliset asiat. Esimerkiksi: jokaisen tulee viedä omat koulutukset OSS:iin mahdollisimman pian, kun koulutus on sovittu.

Vuosilomien suunnittelu

Vuosilomat tulee olla hyväksytyinä ESS:ssä seuraavasti

Kesäloimat: XX.XX.2022 mennessä. Vie lomasuunnitelma ESS:iin XX.XX.2022 mennessä

Syys/talvilomat: XX.XX.2022 mennessä. Vie lomasuunnitelma ESS:iin XX.XX.2022 mennessä

12.4.2022

Kevätlomat: XX.XX.2022 mennessä. Vie lomasuunnitelma ~~ESS:ään~~ ~~ESS:ään~~ XX.XX.2022 mennessä

Tärkeä muistaa! Suunnitellaan lomat putkeen, näin sijaisjärjestelyt onnistuvat.

WPaQ – Riskien hallinta – Analyysi -järjestelmä

Riskien arvioinnilla saadaan kokonaiskuva työpaikan työturvallisuuden ja työterveyden tilasta ja kehittämistarpeista. Vaarojen selvittämisen velvoite perustuu työturvallisuuslakiin ja koskee kaikkia työnantajia toimialasta ja työntekijöiden lukumäärästä riippumatta.