



# Henkilöstölähtöisyyttä viestinnän suunnitteluun –

Pirkanmaan hyvinvointialueelle siirtyvän henkilöstön organisaatioviestintään kohdistuvat tarpeet ja odotukset viestinnän kehittämisen näkökulmasta

Johanna Riekkola

OPINNÄYTETYÖ  
Marraskuu 2022

Liiketalous  
Tradenomi

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden tradenomi amk

RIEKKOLA, JOHANNA:

Henkilöstölähtöisyyttä viestinnän suunnitteluun –  
Pirkanmaan hyvinvointialueelle siirtyvän henkilöstön organisaatioviestintään  
kohdistuvat tarpeet ja odotukset viestinnän kehittämisen näkökulmasta.

Opinnäytetyö 74 sivua, liitteitä 1 sivua  
Marraskuu 2022

---

Vuoden 2023 alusta sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen järjestäminen siirtyy hyvinvointialueiden vastuulle kunnilta ja kuntayhtymiltä. Pirkanmaan hyvinvointialueelle siirtyvän henkilöstön määrä lähentelee 20 000:tta; organisaatioviestinnän merkitys korostuu erityisesti tiedon tavoittavuuden ja yhteisöllisyyden rakentumisen mahdollistajana.

Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Pirkanmaan hyvinvointialueen viestintäyksikkö ja tarkoituksena oli selvittää Pirkanmaan hyvinvointialueen henkilöstön tarpeita ja toiveita koskien henkilöstöviestintää. Lisäksi pyrittiin tavoittamaan henkilöstön näkemystä hyvästä viestintäkulttuurista ja viestintäkanavista sekä viestinnän keinoista rakentaa yhteisöllisyyttä organisaation sisällä. Tutkimus toteutettiin laadullisella sisällönanalyysillä ja aineisto kerättiin tutkimushaastatteluin 13.–25.10.2022. Opinnäytetyön tuloksia käytetään osaltaan Pirkanmaan hyvinvointialueen viestintästrategian laadinnan pohjana.

Viestinnän haasteeksi tulevalla Pirkanmaan hyvinvointialueella nousi aineiston perusteella viestinnän tasapuolinen tavoittavuus, sillä hyvinvointialueen sisällä eri yksiköiden viestintäkulttuuri poikkesi merkittävästi toisistaan, ja yksittäisen viestijän rooli vaihteli passiivisen tiedon vastaanottajasta aktiivisen tiedon etsijään, tuottajaan ja jakajaan. Henkilöstön toiveissa korostuivat aineiston perusteella ilmiönä viestinnän ja tiedon jakamisen sekä johtamisen läpinäkyvyys ja vuorovaikutteisuus. Yhteisöllisyyden rakentamista pidettiin tärkeänä ja monikanavaista viestintää sen avaimena.

Henkilöstön näkökulmasta viestinnän tavoittavuuteen ja viestintäkulttuurin muuttamiseen aktiiviseksi, vuorovaikutteiseksi ja läpinäkyväksi on kiinnitettävä huomiota. Viestintä nähdään vahvimaksi keinoksi rakentaa yhteisöllisyyttä. Sekä viestinnän tavoittavuuden parantaminen että yhteisöllisyyden rakentaminen Pirkanmaan hyvinvointialueen henkilöstön parissa mahdollistuu monikanavaisen, vuorovaikutteisen viestinnän keinoin.

---

Asiasanat: viestintä, yhteisöviestintä, viestintästrategia, henkilöstöjohtaminen, työyhteisöt

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Bachelor of Business Administration

RIEKKOLA, JOHANNA:

Developing people-oriented workplace communication –  
Employees needs and expectations towards workplace communication at  
Pirkanmaa Wellbeing Services Counties

Bachelor's thesis 74 pages, appendix 1 page  
November 2022

---

At the beginning of the year 2023 social, healthcare and rescue services will be provided by Wellbeing Services Counties. Previously these services were provided by municipalities or municipal corporations. Almost 20 000 employees will be joining as co-workers to the Pirkanmaa Wellbeing Services Counties, which makes providing reachable information crucial, and organization communications role is consequential in building the sense of community within the organization.

This thesis was commissioned by the Pirkanmaa Wellbeing Services Counties. The purpose of this thesis was to explore employees' needs and expectations towards workplace communication and communication culture as well as chart the effective communication channels. The research material was gathered by interviews of the employees and was analyzed by content analysis.

The result of this research and the theoretical frame collected in literature allow the people-orientated development of workplace communication, communication culture and the creation of multichannel workplace communication channels. In addition to ensuring a consistent way of workplace communication effectiveness, it can be in accordance with the results to pay attention to the phenomena emerging from the material, such as dialogical communication, principle of transparency and communality.

---

Key words: communication, workplace communication, communication culture, communality

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	TUTKIMUSASETELMA .....	6
	2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset .....	6
	2.2 Tutkimusmenetelmät.....	6
	2.3 Aineiston keruu .....	9
	2.4 Analyysimenetelmät.....	12
	2.5 Luotettavuus.....	13
	2.6 Tutkimuksen toteutus.....	17
3	VIESTINTÄ JA SEN VAIKUTUS YHTEISÖLLISYYTEEN.....	20
	3.1 Viestinnän rooli organisaatiossa.....	20
	3.2 Johdon viestintä .....	23
	3.3 Viestintäohjelma.....	28
	3.4 Viestintäohjelman laadinta .....	30
	3.5 Organisaation vetovoimaisuus .....	33
	3.6 Viestintäkanavat organisaatiossa.....	35
4	TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	40
	4.1 Tasavertainen viestinnän tavoitavuus .....	40
	4.2 Läpinäkyvyys.....	46
	4.3 Viestinnän vuorovaikutteisuus.....	49
	4.4 Yhteisöllisyys.....	52
	4.5 Viestintäkanavat.....	55
5	KEHITTÄMIS- JA JATKOTUTKIMUSAIHEET .....	62
	5.1 Henkilöstölähtöisen viestinnän kehittämisen malli.....	62
	5.2 Jatkotutkimusaiheet .....	65
6	POHDINTA .....	66
	LÄHTEET.....	71
	LIITTEET.....	75
	Liite 1. Tutkimushaastattelukysymykset.....	75

## 1 JOHDANTO

Vuoden 2023 alusta sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen järjestäminen siirtyy hyvinvointialueiden vastuulle kunnilta ja kuntayhtymiltä. Hyvinvointialueuudistus on Suomen historian suurin hallinnollinen uudistus, jonka tavoitteena on muun muassa taata sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palvelut asukkaille yhdenvertaisesti, parantaa palvelujen saatavuutta ja saavutettavuutta, hillitä kustannuksia sekä varmistaa työvoiman riittävyys. Pirkanmaa on väestöpohjansa perusteella Suomen suurin hyvinvointialue.

Pirkanmaan hyvinvointialueelle (myöhemmin Pirha) tulee henkilöstöä lähes 20 000; organisaatio- ja henkilöstöviestinnän merkitys yhteisön rakentumiseen ja yhteisöllisyyteen on luonnollisesti merkittävä. Pirhan viestintästrateginen asiakirja on nimeltään viestintäohjelma, jota nimitystä käytän myös tässä opinnäytetyössä. Tämä opinnäytetyö kartoittaa laadullisten tutkimushaastattelujen avulla henkilöstön tarpeita, odotuksia ja toiveita Pirhan viestintää, viestintäohjelmaa, viestintäkanavia, johdon viestintää ja yhteisöllisyyden rakentumista kohtaan. Henkilöstölle on jo edeltävästi tehty määrällinen tutkimuskysely, jota halutaan nyt haastattelujen avulla syventää laadullisesti. Johdon ja poliittisten päättäjien osalta tutkimushaastattelut tehdään kolmannen osapuolen toimesta.

Viestintä on perusta ihmisen elämälle ja yhteisöjen toiminnalle; yhteisö ei toimi ilman vuorovaikutusta ja viestintää. Viestintää tulee suunnitella ja sille tulee asettaa tavoitteita. Viestinnän vaikuttavuus paranee, kun tiedossa on viestinnän kohteena olevien kokonaistilanne, heidän tarpeensa sekä toiveensa viestintää kohtaan. Monikanavaisuus on viestinnän nykypäivää, tuolloin viestitään tehokkaasti ja vastaanottajalähtöisesti, mikä parantaa tiedon saavuttavuutta. (Juholin 2022, 26–29.)

Tämän opinnäytetyön tuloksia ja johtopäätöksiä käytetään omalta osaltaan pohjana Pirhan viestintäohjelman laadinnassa henkilöstölähtöisestä näkökulmasta. Opinnäytetyön tuloksena syntyi lisäksi henkilöstölähtöinen vuorovaikutuksellisen viestintäkulttuurin ja yhteisöllisyyden malli.

## 2 TUTKIMUSASETELMA

### 2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Pirhan työntekijöiden tarpeita ja toiveita koskien organisaatioviestintää. Tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä ja sisällönanalyysillä. Tutkimusaineisto kerättiin tutkimushaastatteluin.

1. Millaisia tarpeita ja toiveita henkilöstöllä on Pirhan viestintää ja johdon viestintää kohtaan?
2. Millaista viestintäkulttuuria henkilöstö toivoo tavoiteltavan?
3. Miten viestinnän keinoin voidaan rakentaa yhteisöllisyyttä hyvinvointialueella?
4. Mitä viestintäkanavia ja –keinoja henkilöstö toivoo käytettävän?

### 2.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusongelma viitoittaa metodin valintaa (Vilkkä 2021, Tuomi & Sarajärvi 2018). Opinnäytetyön metodiksi valikoitui laadullinen tutkimus, koska henkilöstön tarpeita ja odotuksia oli tarpeen tarkastella laadullisesta näkökulmasta teema-haastattelun ja sisällönanalyysin avulla. Näillä metodeilla oli mahdollista parhaiten vastata toimeksiantajan tiedon tarpeisiin ja tutkimuksen tavoitteisiin. Tutkimus tulee suunnitella siten, että tutkimuskysymyksiin on mahdollista vastata kerätyn aineiston pohjalta (Locke, Silverman & Spirduso 2010, 81). Huomionarvoista metodin valinnassa oli myös se, että toimeksiantajalle oli juuri edeltävästi tehty henkilöstön viestintää koskevien tarpeiden ja toiveiden kartoittamiseksi määrällinen tutkimus, ja tämän jälkeen toimeksiantaja havaitsi, että on tarpeen tutkia asiaa lisää nimenomaan laadullisesta näkökulmasta. Laadullinen tutkimus mahdollistaa avoimet tutkimuskysymykset, jolloin tutkimuksen tulokset kertovat puhtaasti haastateltavien käsityksistä valmiiksi tarjottuja vaihtoehtoja tarkemmin ja syvällisemmin (Vilkkä 2021; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2018, 205).

Laadullisessa tutkimuksessa luodaan teoreettisen viitekehysten avulla tutkimukselle suuntaviivat, joiden näkökulmasta aineistoa tarkastellaan, ja pystytään selostamaan, kuvaamaan ja perustelemaan tulkintaa, tuloksia ja päätelmiä. Teoreettinen viitekehys ohjaa laadullisen tutkimuksen tutkimusongelmien ja tässä tapauksessa myös haastattelukysymysten laadintaa. (Vilkkä 2021; Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tutkimuksen yleistettävyyttä on hyvä pohtia jo tutkimusta suunniteltaessa myös suhteessa tutkimuksen lahjomattomuuteen; tutkimushaastattelun kysymykset on oltava aseteltuina siten, että niiden avulla on mahdollista tavoittaa totuutta vastaavia tuloksia. Tutkijan on kysyttävä itseltään, vastaako kerätty aineisto todenmukaisia heijasteita niistä ilmiöistä, joita olen tarkoittanut tutkimussani tutkia ja tarjoaako aineisto ja sitä myötä tutkimus johdonmukaista ja yhtäpitävää, luotettavaa tietoa. Validi aineisto on osa tutkimuksen luotettavuustekijöistä. (Locke ym. 2010, 82–83). Tärkeää on, että aineistolähtöisessä tutkimuksessa aineiston tulkinta ja tulokset nostetaan teorian avulla yleistettävälle tasolle. Tällöin analyysiä jatketaan, kunnes päästään päätelmiin. (Vilkkä 2021; Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Laadullinen tutkimus pyrkii saamaan kiinni ihmisten itsensä kertomia kuvauksia ihmisten subjektiivisesta todellisuudesta. Näin ollen laadullisen tutkimuksen keinoin tarkastellaan yksilöllisiä kokemuksia ja käsityksiä. Tutkimuksen kohteena olevan omakohtainen käsitys kertoo sen yhteisön tavoista ajatella, johon tutkimuksen kohteena oleva kuuluu. (Vilkkä, 2021; Hirsjärvi ym. 2018, 202.) Tutkimustulosten avulla voidaan täten rakentaa kokonaiskäsitystä henkilöstön viestintään kohdistuvista tarpeista ja toiveista haastatteleamalla otantaa, joka kuvaa mahdollisimman tarkasti koko henkilöstöä.

Laadullinen tutkimusmetodi ei pyri tavoittamaan totuutta yksiselitteisesti, vaan aineistosta muodostetaan tulkintoja, joiden myötä päästään kuvailemaan arvoituksia, kokemuksia ja käsityksiä. Muodostettujen tulkintojen avulla saadaan vastaus tutkimuskysymyksiin. (Vilkkä, 2021; Tuomi & Sarajärvi 2018.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskysymykset, tutkittavat ilmiöt ja tutkimustilanteet ovat usein niin kompleksisia, että tutkijan tavoitteena tuleekin olla päästä niin lähelle totuutta kuin vain ihminen taidoillaan ja ponnistelullaan voi päästä, ei niinkään tavoitella absoluuttista totuutta (Locke ym. 2010, 85).

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää noudattaa järjestelmällistä ja johdonmukaista tutkimustapaa eli tietoa tuotetaan tieteelliselle tutkimukselle hyväksyttävien metodein. Metodien valinta on oltava perusteltua suhteessa tieteellisen tutkimuksen toteuttamiseen. Käytännön tutkimustyössä metodit voivat kuitenkin muokautua tutkimuksen edetessä. Metodit voidaan ajatella karttana, jonka avulla lukija navigoi tutkimuksen lähtökohdista tutkimuksen etenemiseen ja lopputulokseen asti. (Vilkkä 2021; Locke ym. 2010, 85.)

Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan tarkastella aineistossa esiin tulevia samankaltaisuuksia, mutta myös poikkeavuudet ovat kiinnostavia tutkimustulosten kannalta. Laadullisen tutkimuksen keinoin voidaan selittää ihmisen toimintaa lisäämällä ymmärrystä toimintaa koskevista päämääristä, tuomalla esiin merkityksiä, joita ihmiset ilmiöille luovat, sekä taustalla olevia yksilöllisiä haluja, tarpeita, uskomuksia, käsityksiä, arvoja ja ihanteita. (Vilkkä, 2021; Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Huomioitavaa on, että laadullinen tutkimus on aina subjektiivista, jolloin tutkimuksessa tehtäviin valintoihin, johtopäätöksiin ja tulkintaan vaikuttavat aina tutkijan omat halut, tarpeet, ihanteet, uskomukset ja arvot. Tällöin tutkimustulosten hyödynnettävyys pohjautuu aina itse tutkimuksen toteutuksen laatuun sen sijaan, että hyödynnettävyys perustuisi valittuun tutkimusmenetelmään. Tutkijan on hyvä kyetä tunnistamaan edellä mainittu omalla kohdallaan ja suhteessa tekemäänsä tutkimukseen. (Vilkkä, 2021; Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tutkimuksen lukijalla on oikeus odottaa, että tutkija on kiinnittänyt huomiota tutkimuksen validiteettiin ja reliabiliteettiin, ja avannut tekstissään rehellisesti, millä tavoin hän on näin tehdessään toiminut ja millaisia asioita hän on pohtinut (Locke ym. 2010, 84–85).

Teemahaastattelussa kysymyksiin poimitaan tutkimuskysymysten keskeiset teemat, joita on välttämätöntä käsitellä haastateltavan kanssa, jotta tutkimuskysymyksiin on mahdollista saada vastauksia. Keskeisiä teemoja on tarkoituksenmukaista käsitellä haastateltavan kannalta luontevassa järjestyksessä. Kysymykset laaditaan avoimiksi mitä-, miten-, millainen- ja miksi-kysymyksiksi. Teemahaastattelussa ei haeta kyllä- tai ei-vastauksia. On tarkoituksenmukaista pyytää haastateltavaa kertomaan esimerkkejä. Yksilöhaastattelu on soveltuva omakohtaisten käsitysten ja kokemusten tutkimiseen. (Vilkkä, 2021; Hirsjärvi ym. 2018, 205.)



Teemahaastattelun etuna on joustavuus, kysymystä voidaan toistaa, oikaista mahdollisia väärinymmärryksiä, selventää sanamuotoa ja käydä keskustelua. Haastattelija voi myös muuttaa kysymysten järjestystä tai antaa haastateltavan kertoa vapaasti kokemuksistaan ja täydentää kysymysten avulla haastattelun kulkua. (Hirsjärvi ym. 2018, 205; Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Teemahaastattelun kysymyspatteriston laatimiseen tutkija sai apua Pirhan viestintäjohtaja Elina Kinnuselta. Kysymyksiä vertailtiin, yhdisteltiin ja poistettiin. Näin osaltaan varmistettiin, että kaikki kysymykset ovat perusteltuja. Vilkan (2021) sekä Tuomen & Sarajärven (2018) mukaan teemahaastattelukysymyksiä on hyvä yhdistellä ja myös poistaa, kysymysten tulee perustua tutkimuskysymyksiin ja usein kysymyksiä on siitäkin huolimatta liikaa. Tutkimuskysymysten muotoiluun käytettiin aikaa ja varmistettiin, että kysymykset ovat yksiselitteisiä.

Laadullisen tutkimuksen ja teemahaastattelun tarkoituksena on tavoitella sisällöllistä laajuutta määrällisen laajuuden sijaan (Hirsjärvi ym. 2018, 204–209; Vilka, 2021; Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tuolloin otoksen laatu on määrää tärkeämpi.

### **2.3 Aineiston keruu**

Otanta pohdittiin yhdessä viestintäjohtaja Kinnusen kanssa. Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa sote- ja pelastusalan henkilöstön tarpeita ja toiveita suhteessa viestintään. Tällöin haastateltavien tuli olla henkilöstön jäseniä, ja heillä tuli olla ymmärrystä henkilöstön viestintään kohdistuvista odotuksista ja tarpeista henkilökohtaisella tasolla. Heillä tuli mieluusti olla myös kokonais käsitys sen ammattiryhmän toiveista ja tarpeista, jota he edustavat. Viestintäjohtaja Kinnusen näkemyksen mukaisesti haastateltaviksi valikoituikin yhteistoimintaelimen jäsenistöä eli eri työmarkkinajärjestöjen pääluottamushenkilöitä tulevan Pirhan alueelta. Näin päästiin varmistamaan myös, että maakuntien henkilöstöä kuullaan mahdollisimman tasapuolisesti. Haastateltavat kannattaakin Vilkan (2021) ja myös Tuomen & Sarajärven (2018) mukaan valita asiantuntijuutensa ja kokemustensa perusteella, jolloin tutkimustulokset ovat rinnastettavissa tutkimuksen kohderyhmän kokemuksiin ja ovat näin yleistettävissä suhteessa samassa työssä toimiviin.

Aineiston kerääminen ja otannan valitseminen ovat riippuvaisia myös resurssista, jota tutkimukseen on mahdollista käyttää (Vilkka, 2021; Tuomi & Sarajärvi 2018). Tässä opinnäytetyössä tutkijoita on vain yksi, ja aineiston keräämiseen käytettävissä oleva aikaikkuna on noin kaksi viikkoa sisältäen aineiston analysoinnin ja alustavien tulosten kirjoittamisen. Tämä johtuu siitä, että organisaatio tarvitsee alustavat tutkimustulokset 31.10.2022 pidettävään viestintäohjelmaa koskevaan työpajaan.

Laadullisessa tutkimuksessa tavoitellaan laatua ja aineiston laadukkuutta, eikä niinkään yleistettävyyttä samalla tasolla kuin määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisen tutkimuksen keinoin olikin tarkoitus tavoitella vanhojen ajatusmallien kyseenalaistamista, ilmiön selittämistä ymmärrettävään sanalliseen muotoon ja mahdollisuuksien antamista eri tavalla ajattelemiseen. Määrä ei siis ole laadullisen tutkimuksen aineistossa pääasia. (Vilkka, H. 2021; Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tähän opinnäytetyöhön otannaksi lähdettiin tavoittelemaan noin kymmentä teemahaastattelua. Käytännössä toimittiin siten, että kontaktoitiin 13 yhteistoimintaelimen varsinaista jäsentä, ja pyrittiin haastattelemaan heistä kymmentä. Lopulta haastatteluun osallistui kahdeksan haastateltavaa.

Tieteellisessä tutkimuksessa saturoitumisella tarkoitetaan sitä, että perusaineisto alkaa toistaa itseään eikä lisäaineisto tuo esiin enää uutta tietoa tutkimuskysymyksiin. Saturoitumista voi olla hankala määrittää, kun kyseessä on ihmisen yksilölliset kokemukset; ihmisen kokemus ja merkityksenanto muuttuvat aivan jatkuvasti. (Vilkka, 2021; Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tämän tutkimuksen aineisto alkoi pian saturoitua, joten kahdeksan haastattelun otanta koettiin riittäväksi eikä lisähaastatteluista olisi näin ollen ollut odotettavissa uutta tietoa suhteessa tutkittaviin ilmiöihin.

Pirhan viestintäjohtaja Kinnunen ja henkilöstöjohtaja Taina Niiranen auttoivat haastateltavien valinnassa ja antoivat heille ennakkoon tietoa tutkimuksesta. Niiranen esitti yhteistoimintaelimen kokouksessa yhteistoimintaelimen jäsenille esitysluonnoksen koskien haastattelijaa ja haastattelun tarkoitusta ja tavoitteita. Tämän jälkeen tutkimuksen tekijä sai Kinnuselta listan yhteistoimintaelimen jäsenistä yhteystietoineen, ja ensimmäisessä aallossa tutkija kontaktoi varsinaiset yh-

teistoimintaelimen jäsenet sähköpostitse ja kertoi aikajänteen haastattelujen toteuttamiselle ja pyysi ottamaan yhteyttä sopivan haastatteluajan sopimiseksi. Haastatteluajat sovittiin sähköpostitse.

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna Teams-yhteyden välityksellä. Teknisiin haasteisiin Teams-yhteyksissä varauduttiin ennalta sopimalla, että haastattelija soittaa haastateltavalle, mikäli Teams-yhteyttä ei saada toimimaan. Teams-yhteys valikoitui ensisijaiseksi haastattelukanavaksi videovalmiutensa vuoksi, koska videovälitteinen vuorovaikutus on rikkaampaa kuin puhelinvälitteinen vuorovaikutus. Videovälitteinen synkronoitu vuorovaikutus mahdollistaa tutkijalle myös ilmeiden ja eleiden havainnoinnin haastattelun aikana, jolloin verbaalisen viestinnän rinnalla tulkintaa helpottaa nonverbaalinen viestintä. (Åberg 2000, 218.) Haastateltavilta pyydettiin sähköpostitse myös suostumus Teams-yhteyden käyttöön haastattelussa, ja tarjottiin vaihtoehdoksi puhelimitse tapahtuvaa haastattelua. Haastateltaville kerrattiin haastattelun alussa tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja se, mihin tuloksia käytetään. Haastateltaville kerrottiin myös, että haastattelija tekee haastattelusta muistiinpanot. Haastateltavalla oli mahdollisuus vetäytyä haastattelusta missä vaiheessa tutkimusprosessia tahansa. Tutkija myös painotti haastateltaville, että tutkimusaineisto anonymisoidaan, eikä tutkimusmuistiinpanoja tarkastele muut kuin tutkija ja tarvittaessa opinnäytetyön ohjaaja TAMK:lta. Lopulta tutkimusaineistoa käsitteli vain tutkija.

Tutkimuskysymyksiä laadittaessa tulee ottaa huomioon toimeksiantajan tarpeet, tutkimuksen tarkoitus, ja se, mihin tuloksia käytetään. Niin ikään tärkeää on kiinnittää huomiota siihen, keille kysymykset esitetään. (Vilkkä, 2021; Locke ym. 2010, 83.) Tutkimuskysymykset on laadittu yhdessä viestintäjohtaja Kinnusen kanssa ja käyty läpi opinnäytetyötä ohjaavan opettajan kanssa, ja niiden laadinnassa on huomioitu myös päättäjiä ja johtajia haastatelleen kolmannen osapuolen näille esittämät kysymykset.

Toisaalta tutkimushaastattelun kysymykset on laadittu henkilöstön näkökulmiin soveltuviksi. Kysymykset ovat avoimia, eikä niihin voi vastata vain ”kyllä” tai ”ei”. Kysymysten asetteluun on kiinnitetty erityistä huomiota myös siten, että kysymykset vastaavat kysymyksiin mitä, milloin, miten ja miksi. Yksi ja sama haastattelija on kirjannut kaikki teemahaastattelut samoista lähtökohdista käsin.

Teemahaastattelun alussa on vielä kerrattu, mitä tutkitaan, mihin tuloksia käytetään ja kuka on toimeksiantaja. Vilkan (2021) mukaan näin toimimalla voidaan vahvistaa haastateltavan motivaatiota. Eettisesti kestävässä tutkimuksessa haastateltavalle on tärkeää antaa etukäteen tietoa haastattelun aiheesta, pyytää lupa haastattelemiseen, ja myös huolehtia siitä, että haastateltava tietää miksi tutkimusta tehdään ja mihin tutkimustuloksia käytetään. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

## 2.4 Analyysimenetelmät

Tutkimustulokset analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin avulla.

Teemahaastattelun kysymykset aseteltiin siten, etteivät ne ohjaa vastaajaa. Haastattelija kiinnitti erityistä tarkkuutta siihen, ettei johdattele haastateltavia ja toisaalta antoi heidän vastata vapaasti ja kerronnallisesti. Tutkija tarkkaili haastateltavien mahdollisia motiiveja, joita tutkittavien ilmaisuun liittyi tutkimustilanteessa, ja kirjasi näitä havaintoja tutkimusmuistiinpanoihin analysointivaihetta silmällä pitäen. Vilkan (2021) mukaan tutkimustilanteessa on tärkeää havainnoida intentiota tutkimustilanteessa, koska tutkittava saattaa tutkimustilanteessa peitellä, suojella, liioitella, vähätellä, muunnella tai kaunistella asioita omista motivaatioistaan johtuen. Tämä ei silti tarkoita, että tutkittava valehtelisi, mutta aineistoa analysoitaessa havainnoista on tutkijalle hyötyä.

Sisällönanalyysi pyrkii tulkitsemaan ja tavoittamaan aineistosta nousevia sisäisiä merkityksiä. Aineistoa järjestellään tiiviiksi ja selkeäksi kokonaisuudeksi analyysin avulla, jotta aineistosta saadaan tarkoituksenmukaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä, jolloin taas ilmiöstä voidaan tehdä luotettavia päätelmiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Aineiston analyysi on prosessi, jossa tehdään havaintoja aineistosta ja verrataan niitä aiempaan tutkimustietoon (Ronkainen ym. 2020, 124–125; Tuomi & Sarajärvi 2018). Tutkija pohtii analyysinsä tuloksia ja tekee niistä johtopäätöksiä, joita verrataan aiempiin tutkimustuloksiin (Hirsjärvi ym. 2018, 229).

Kun haastattelut on tehty, aloitetaan raakamuodossa olevan tutkimusaineiston käsittely, jotta se voidaan analysoida. Aineisto järjestetään hallittavaan muotoon.

Aineistoon on tärkeää tutustua avoimesti ja ilman ennakkokäsityksiä sekä pyrittään hahmottamaan, millaisia asioita aineisto sisältää ja mistä aineisto kertoo. Aineistosta tehdään havaintoja ja aineiston piirteet tulevat tutuksi. Tätä vaihetta varten tutkijalla tulee olla järjestelmällinen ja helposti kuvattava aineistontyöstötapa. (Ronkainen ym. 2020, 118–119, 123–124; Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Toisessa vaiheessa aineisto käsitteellistetään, jolloin analyysistä muodostuneet havainnot siirretään teoreettiseen yhteyteen tehden havaintoja yhtäläisyyksistä ja eroista. Tutkija siis luokittelee, tyypittelee ja teemoittelee pelkistettyä aineistoa, etsien esimerkiksi samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Tästä syntyy uusia kysymyksiä, joita aineistolle halutaan esittää. (Ronkainen ym. 2020, 124–125; Tuomi & Sarajärvi 2018.)

On tärkeää valita kiinnostuksen kohteeksi ensimmäisessä vaiheessa riittävän tarkka ja kapea ilmiö, ja kertoa siitä kaikki, mikä ikinä aineistosta irti lähtee. Kolmas vaihe on luenta, jossa tehtyjä havaintoja tarkastellaan eräänlaisten ajatuskokeiden (esimerkiksi “voisiko havainnossa olla kyse siitä, että--”) avulla tietyn ajattelukehityksen sisällä. Analyttisessä prosessissa osa analyysia ovat intuitio, teoreettinen ajattelu, aineisto, mielikuvitus, järjestelmällisyys, selvästi ilmaistut tulkintasäännöt sekä luovuus. (Ronkainen ym. 2020, 124–125; Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tutkimustuloksista laadittiin myös kooste, joka esitettiin Pirhan viestintäohjelmatyöpajassa 31.10.2022. Kooste on tarkoitus esittää syksyn 2022 aikana myös Pirhan yhteistoimintaelimelle sekä Pirhan HR-ryhmälle. Tutkimustuloksia käytetään osaltaan pohjana Pirhan viestintäohjelmassa, jonka valmistelu aloitettiin 31.10.2022, ja joka valmistuu tammikuussa 2023.

## **2.5 Luotettavuus**

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan tarkastella suhteessa tutkimuskysymysten ja tutkittavan aineiston yhteensopivuuteen. Huomiota on hyvä kiinnittää myös siihen, ettei teoreettiseen viitekehykseen ole vaikuttaneet epä-

olennaiset tekijät. Tutkijan tekemien tulkintojen tulee vastata tutkittavien käsityksiä. Luotettavuutta arvioidaan siis suhteessa teoriaan, aineiston luokitteluun, tulkintaan ja tutkimuksen tuloksiin, ja siihen ovatko nämä linjassa tutkimuksen tarkoituksen kanssa. (Vilka 2021; TENK; Tuomi & Sarajärvi 2018; Locke ym. 2010, 83.)

Opinnäytetyön käynnistämävaiheessa laadittiin ja allekirjoitettiin opinnäytetyötä koskeva sopimus, jonka allekirjoittajina ovat tutkija itse, toimeksiantajan edustaja ja opinnäytetyön ohjaaja. Opinnäytetyösopimuksessa on eritelty sopimusosapuolten asemat, oikeudet, velvollisuudet ja vastuut. Opinnäytetyösopimus sisältää lisäksi tutkimussuunnitelman, budjetin ja aikataulun.

Noudatan opinnäytetyössäni hyvää tieteellistä käytäntöä ja olen tarkastellut ajankohtaisia hyvän tieteellisen käytännön ohjeita Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) verkkosivustolta opinnäytetyöprosessin aikana. Tämän opinnäytetyön tiedonhankintamenetelmät ja tutkimusmenetelmät ovat eettisesti kestäviä. Olen kiinnittänyt erityistä huomiota hyvään tutkimuseetiikkaan myös suhteessa toimeksiantajaan, haastateltaviin ja sidosryhmiin. (TENK; Tuomi & Sarajärvi 2018; Vilka 2021.)

Vilkan (2021) mukaan tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoitteet perustellaan tarkasti samoin kuin tutkimusmenetelmä, aineiston keräämistapa, aineiston analysointitapa, tulokset ja johtopäätöksetkin. Olen pyrkinyt tässä opinnäytetyössä kiinnittämään perusteluihin huomiota ja kirjoittamaan perusteet auki tekstiin lukijaa varten. Perustelen tutkimukseni tulokset ja tekemäni johtopäätökset heijastaen niitä teoreettiseen viitekehykseen ja tutkimuksen kontekstiin eli aikaan, paikkaan, kohderyhmään ja ajankohtaiseen tilanteeseen. Tässä opinnäytetyössä teoreettisen viitekehyksen rakentamiseen on käytetty lähdekirjallisuutena alan tieteellistä kirjallisuutta, ammattikirjallisuutta ja muita siihen rinnastettavia laadukkaita lähteitä.

Tutkijalta edellytetään rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta sekä tutkimuksen tekemisessä että tulosten esittämisessä. Tutkijan tulee erottaa lähdeviittaukset itsesuottamastaan tekstistä ja omista päätelmistään tarkasti tekstiviittein ja lähde-

luettelon avulla. Näin kunnioitetaan muiden tutkijoiden työtä ja saavutuksia. (Hirsjärvi ym. 2018, 232; Vilkkä 2021; TENK; Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tutkimuksen tekijä sitoutui toimimaan huolellisesti, rehellisesti ja tarkasti.

Ennen tutkimuksen aloittamista tutkijan on syytä kriittisesti pohtia, millaisia metodeja hän on tutkimuksessaan kykenevä käyttämään eettisesti kestäväällä tavalla. Varsinkin työelämälähtöisissä tutkimushankkeissa tutkijan on tärkeää ymmärtää, että puutteet omassa metodiosaamisessa voivat vakavastikin haitata tutkimuksen toteuttamista ja vääristää tutkimustuloksia tai jopa aiheuttaa haittaa sidosryhmille tai toimeksiantajalle. Vain eettisesti kestävä tutkimus voidaan käyttää työelämässä osana päätöksentekoa. (Vilkkä 2021; Tuomi & Sarajärvi 2018.) Parantaakseen tutkimuksensa luotettavuutta tässä opinnäytetyössä tutkija on valinnut käytettäväkseen tutkimusmetodeja ja analyysimenetelmiä, jotka hän hallitsee. Tutkija ymmärtää eettisesti kestävä tutkimustavan merkityksen, ja tiedostaa tätä opinnäytetyötä käytettävän osana viestintäohjelmaa koskevaa päätöksentekoa, ja käsittää näin myös oman eettisen vastuunsa.

Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää, että tutkimus noudattaa avoimuutta ja kontrolloitavuutta. Tutkimuksen arvovapaus edellyttää tutkimuksen reunaehtojen esiin tuomista. (Vilkkä, 2021; TENK; Locke ym. 2010, 83.) Tällä opinnäytetyöllä ei ole rahoittajaa. Tutkija varmisti, etteivät yksittäiset haastatteluaineiston osat tai tutkimustulokset identifioitu tiettyyn haastateltavaan eikä haastateltavien nimiä mainita. Tutkimusaineistoa eli tutkimusmuistiinpanoja on käsitellyt vain tutkija itse. Pirhan edustajalta on pyydetty ja saatu lupa toimeksiantajan nimen mainitsemiseen tässä opinnäytetyössä. Tutkija on aiemmalta ammatiltaan sairaanhoitaja ja hänellä on noin 20 vuoden työkokemus sote-alalta. Tutkija on kahden eri liikkeenluovutuksen kautta opintovapaansa aikana siirtymässä 1.1.2023 Pirhan viestintäyksikön työntekijäksi, mutta tutkimuksen tekoaikaan tutkijalla ei ole suoraa sidonnaisuutta toimeksiantajaan työ- tai virkasuhteen kautta. Tutkimuksen aihe ja tavoitteet ovat tulleet suoraan toimeksiantajalta, ja tutkimuksen tuloksia käytetään Pirhan viestintäohjelman kehittämiseen, ja ne vaikuttavat viestintää koskevaan päätöksentekoon ja kohdistuvat käytännön toimintaan.

Laadullisessa tutkimuksessa kerätty aineisto toimii apuvälineenä asian tai ilmiön ymmärtämisessä ja mielekkään tulkinnan tekemisessä. Laadullisen tutkimuksen

kattavuutta voidaan tarkastella suhteessa aineiston määrään ja laatuun, analyysin ja tulkintojen onnistumiseen ja tutkimustekstiin. (Hirsjärvi ym. 2018, 229; Vilkka, 2021 Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tutkijalla ei ollut mahdollisuutta vaikuttaa haastateltavien valintaan, mutta tutkijan näkökulmasta otos edustaa erittäin hyvin Pirhan henkilöstöä työkokemuksensa ja asiantuntijuutensa kautta, ja pääluottamushenkilön rooli antaa oletettavasti haastateltaville tarvittavaa ymmärrystä henkilöstön viestinnällisistä ja viestintään kohdistuvista tarpeista ja odotuksista.

Tutkimustuloksia ja -aineistoa tulee säilyttää siten, ettei se voi päätyä väärin käsiin (Vilkka, 2021, Tuomi & Sarajärvi 2018). Tutkija säilyttää aineistoa tietoturvallisesti henkilökohtaisella tietokoneellaan alusta asti anonymisoituna. Aineistoa, mukaan lukien tutkimusmuistiinpanot, ei luovuteta kenenkään muun nähtäväksi muuta kuin tarvittaessa opinnäytetyön ohjaajan tarkasteltavaksi siltä osin, että tutkimustuloksia ja aineiston analyysiä voidaan tarkastella osana opinnäytetyöprosessia.

Tutkimus on syntynyt puhtaasti toimeksiantajan käytännön tarpeesta ja tutkimuksen toteuttamiseen, ja tutkimuskysymysten asetteluun ovat vaikuttaneet hyötynäkökulmat. Alusta lähtien tutkijalla ja toimeksiantajalla on ollut selvyys siitä, mihin tutkimuksen tuloksia käytetään. Vilkka (2021) sekä Hirsjärvi, Remes & Sarajavaara (2018) kehottavat kertomaan tutkimustekstissä toimeksiantajan roolista tutkimuksen tekemisessä ja tunnistamaan hyötynäkökulmia, ja tutkimustulosten käyttötarkoitus tulee olla selvillä myös tutkijalla, mikäli se on tiedossa toimeksiantajalla.

Tutkijan on hyvä tarkastella professiotaan suhteessa tutkimustuloksien luotettavuuteen. Tutkimuksen aikataulun ja aineiston tuottamisedellytysten kautta on mahdollista pohtia, millainen suhde tutkijalle voi syntyä tutkittavaan asiaan ja miten syvälliseen ymmärrykseen tutkijan on mahdollista päästä näiden raamien sisällä. (Vilkka 2021; TENK; Tuomi & Sarajärvi 2018, Hirsjärvi ym. 2018, 231–233) Tässä opinnäytetyössä aikataulu on suhteellisen nopea, mutta aineiston keruuseen ja analysointiin on panostettu suhteessa aikaan reilusti resurssia. Tutkijalla



on omakohtainen lähes 20 vuoden työkokemus sote-alalta, mikä antaa osaltaan hyvän pohjan ymmärryksen syventämiseen.

Tutkimus julkaistaan suomenkielisenä, koska sitä käytetään suomenkielisellä alueella; semminkin, kun tutkimustuloksia hyödynnetään paikallisesti. Toisaalta myös tulkinnan mahdollisuuksia pystytään vähentämään siten, ettei aineiston sisältö tai tulokset pääse muuttumaan toiselle kielelle käännettäessä. Tutkimushaastatteluun osallistujat ovat sattumoisin kaikki suomea äidinkielenään puhuvia.

## **2.6 Tutkimuksen toteutus**

Tutkimusaihe nousi työelämän tarpeesta. Tutkimuksen tulokset tähtäsivät organisaation kehittämiseen sekä päätöksentekoon ja toimintaan kohdistuvaan hyötyyn. Tutkimuksessa on kiinnitetty huomiota ajankohtaiseen alueelliseen kehitykseen, kuten myös toimialaa ja kyseeseen tulevia ammattialoja koskevaan arvontuottamiseen. Opinnäytetyössä on tutkimusprosessin eri vaiheissa tarkasteltu tutkittavaa kokonaisuutta suhteessa Pirhan strategiaan painopisteisiin ja arvoihin.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisten tutkimushaastattelujen muodossa. Haastattaville annettiin ennakkotietoa haastattelun sisällöstä ja aikataulusta. Teema-haastattelut toteutettiin 13.–25.10.2022 välisenä aikana. Kaikissa haastatteluissa pohjana toimivat samat tutkimuskysymykset, ja ne laadittiin yhteistyössä toimeksiantajan ja opinnäytetyön ohjaajan kanssa, ja synkronoitiin ulkopuolisen tahon päättäjille ja johdolle tekemän tutkimuksen kysymyksiin. Tämän opinnäytetyöhön otannaksi tavoiteltiin noin kymmentä toteutunutta teemahaastattelua. Tutkija kontaktoi 13 yhteistoimintaelimen varsinaista jäsentä, ja pyrki sopimaan heidän kanssaan haastattelun. Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista, ja kontaktoiduilla henkilöstön edustajilla oli ennakkotieto tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta. Lopulta otanta oli kahdeksan haastattelua.

Haastattelun alussa tutkija kertasi tutkimuksen toimeksiantajan, tarkoituksen ja tulosten anonymisoinnin. Tutkija kirjoitti haastattelujen aikana tutkimusmuistiin-

panot käsin, ja ne vietiin digitaaliseen muotoon kysymyksittäin heti kunkin haastattelun jälkeen. Aineiston tyypittely aloitettiin heti viimeisen haastattelun jälkeen. Aineistoa analysoitiin sisällönanalyysin avulla.

Sisällönanalyysin ensimmäisessä vaiheessa tutkija valitsee aineistostaan ne asiat, joilla on eniten merkitystä tutkimuskysymyksiin vastaamiselle. Tämän jälkeen tutkija käy systemaattisesti aineistoa läpi, ja merkitsee kaikki ne asiat, jotka koskettavat ensimmäisessä vaiheessa tehtyä valintaa, ja kerää kyseiset asiat erilleen muusta aineistosta eli pelkistää aineistoa. Asiat listataan täydellisinä. (Tuomi & Sarajärvi 2018; Ronkainen ym. 2020, 124–125.)

Tässä tutkimuksessa tutkija kävi ensin aineiston kokonaisuudessaan läpi kaksi kertaa, ja pyrki näin luomaan itselleen kokonaiskäsitystä aineistosta. Jo haastattelujen aikana tutkija pani merkille toistuvia teemoja ja ilmiöitä, joita haastateltavat toivat esille, ja tutkijalle alkoi kehittyä kokemus aineiston saturoitumisesta. Tutkija ryhtyi keräämään aineistosta erilleen toistuvia teemoja ja ilmiöitä. Tutkija keräsi teemojen ja ilmiöiden yhteyteen myös niitä suoraan koskevia sitaatteja.

Sisällönanalyysin toisessa vaiheessa etsitään teemoittelun avulla ilmiöitä aineistosta, kun taas tyypittelyssä etsitään näkemyksille tyypillisiä yhteisiä ominaisuuksia, joista voidaan muodostaa yleistyksiä eli tyyppiesimerkkejä. Aineistosta voidaan kaivaa esiin samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia, toiminnan logiikkaa tai tyyppillistä kertomusta. Tässä vaiheessa siis käsitteellistetään aineistoa, ja huolehditaan, että tarkasteltavaksi valikoitunut ilmiö on linjassa tutkimuskysymysten kanssa. Tulkintasääntö tulee ilmaista selkeästi, ja se yhdistää aineistosta tehdyt havainnot ja teoreettisen viitekehysten. (Hirsjärvi ym. 2018; 224–228; Ronkainen ym. 2020, 124–125; Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tutkija havaitsi aineistossa selvästi toistuvina ilmiöinä tarpeen viestinnän vuorovaikutteisuuteen, läpinäkyvyyteen ja yhteisöllisyyteen sekä monikanavaisen viestintään. Lisäksi tutkija havaitsi myös merkittävän poikkeaman aineistossa suhteessa toimipaikkojen nykyhetken viestintäkulttuuriin ja -keinoihin. Tutkija tarkasteli ilmiöitä suhteessa tutkimuskysymyksiin ja teoreettiseen viitekehukseen

varmistuen näin, että käsitteellistäminen on tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteiden mukainen. Tutkija koosti alustavat tutkimustulokset visuaalisesti ja teoriaan peilaten siten, että niitä voitiin käyttää viestintäohjelmatyöpajassa 31.10.2022.

Kolmas vaihe on luenta, jolloin aikaansaatuja havaintoja tarkastellaan analyytisesti. Analyytisessä prosessissa ovat mukana tutkijan intuitio, teoreettinen ajattelu, tutkimusaineisto, järjestelmällisyys, sekä luovuus. (Ronkainen ym. 2020, 124–125; Tuomi & Sarajarvi 2018.)

Kolmannessa vaiheessa tutkija laati lopulliset tutkimustulokset ja johtopäätökset peilaten niitä aiempiin tutkimuksiin ja teoriaan, ja niiden perusteella syntyi myös tutkijan itsensä kehittämä henkilöstölähtöinen vuorovaikutteisen viestintäkulttuurin ja yhteisöllisyyden malli.

Vilkan (2021) mukaan tutkimustulosten havainnollistamiseen sopii haastattelututkimuksen yhteydessä sitaattit. Tutkija sisällytti tulosten ja johtopäätösten yhteyteen sitaatteja tutkimushaastatteluista tulosten havainnollistamiseksi. Lopulliset tutkimustulokset, johtopäätökset ja kehittämisideat olivat valmiina 5.11.2022. Opinnäytetyö oli kokonaisuudessaan valmis 7.11.2022. Tuolloin valmis opinnäytetyö myös toimitettiin toimeksiantajalle.

### 3 VIESTINTÄ JA SEN VAIKUTUS YHTEISÖLLISYYTEEN

#### 3.1 Viestinnän rooli organisaatiossa

Viestinnän roolin organisaatiossa voidaan kiteyttää seuraavasti; viestintä tuottaa, muokkaa, suodattaa ja välittää tietoa, kehittää vuorovaikutteisuutta, ja yhteistä ymmärrystä ja rakentaa yhteisöllisyyttä ja organisaatiokulttuuria suhteessa organisaation tavoitteisiin ja arvoihin (Honkala, Kortesjärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2022, 120).

Viestinnän keinoin voidaan päästä dialogiseen vuorovaikutteisuuteen työyhteisön sisällä, jolloin tieto ei enää kulje vanhaan tapaan yrityksen hierarkian mukaisesti ylhäältä alas, vaan pääosa tiedonvaihdannasta tapahtuisikin keskinäisviestinnässä työyhteisön jäsenten välillä. Vuorovaikutteisuuden avulla kaikki työyhteisön jäsenet ovat sekä tasapuolisesti vastuussa aktiivisesta viestinnästä että myös sen vastaanottamisesta. Tuoreen tiedon on siis oltava olla kaikkien saatavilla työyhteisössä, mutta sen lisäksi työyhteisön jäsenten tulisi ymmärtää omaa rooliaan sekä tiedon tuottamisessa, muokkaamisessa että välittämisessä. Vuorovaikutteisuus muuttaa työilmapiiriä rennommaksi vapautuneemmaksi organisaation sisällä, ja samalla työyhteisön jäsenet kokevat yhteenkuuluvuutta ja itsensä arvostetuiksi. (Åberg 2000; Bell & Martin 2017, 51.)

Viestintää pidetään välttämättömänä ihmiselämälle ja sosiaaliselle järjestykselle. 2000-luvulla syntyneessä konstruktivisessa viestintäkäsityksessä viestintä näytetään ratkaisevassa roolissa yhteisöjen ja yhteisöllisyyden, mutta myös organisaation ja organisaatiokulttuurin rakentamisessa. (Juholin 2022, 30–34, 38; Mikkola & Valo 2020, 3, 5; Åberg 2000, 91.) Kaikki organisaatiota koskevat asiat ovat käytännössä viestintää ja viestijöitä koskevia asioita. Sen vuoksi viestinnän onkin syytä huomioida organisaation toimintaa 360 astetta kattavasti kiinnittäen huomiota mahdollisuuksiin ja riskikohtiin. Viestinnän näkökulma huomioidaan lähtien toiminnan suunnittelusta sen sijaan, että viestintä liittyisi mukaan prosessiin vasta yksittäisen suuren kokonaisuuden loppuvaiheessa. (Marjamäki & Vuorio, 2021. 26–29).

Viestinnän rooli on kiistattoman tärkeä organisaatiolle, ikään kuin selkäranka tai liima, joka kulkee halki koko organisaation erilaisina toimintoina ja prosesseina. Viestinnän toiminnot ja prosessit taas valitaan suhteessa tavoitteisiin ja käsillä oleviin tilanteisiin. Sillä, miten viestintä organisaatiossa toimii, voidaan vaikuttaa työnantajaimagoon ja toisaalta siihen, miten arvostetuksi työntekijät itsensä kokevat. Viestinnän keinoin tulee tavoittaa kaikki ne, jotka tietoa tarvitsevat, ja joita mikin asia koskee. (Juholin 2022, 34–38; Marjamäki & Vuorio 2021, 22.) Jokaisessa työyhteisössä on oma organisaatiokulttuurinsa, ja se rakentuu ja manifestoituu viestinnässä (Mikkola & Valo 2020, 9; Åberg 2000, 91; Bell & Martin 2017, 52).

Organisaatiokulttuuri rakentuu organisaation sisällä kehittyneiden perusolettamusten ympärille. Perusolettamukset ovat eri henkilöstöryhmien keinoja selviytyä organisaatioon ulkoapäin kohdistuvista odotuksista ja organisaation sisältä nousevista vaatimuksista. Perusolettamukset siirtyvät vanhoilta työntekijöiltä uusille työntekijöille muodostaen jatkumon. (Kinnunen 2018, 40–41; Åberg 2000, 91; Bell & Martin 2017, 52.)

Organisaatioviestintä voidaan nähdä myös yhteisöllisenä toimintona, joka tuottaa paitsi tietoa ja kohtaamisia, myös uudistaa ja muokkaa merkityksiä ja kokemuksia sekä muodostaa sosiaalisia rakenteita ja jopa muovaa yksilön identiteettiä. Tämä kaikki tapahtuu suhteessa toimintaympäristöön. Viestinnän rooli voidaan nähdä perustana sekä organisaation rakentumiselle, ylläpitämiselle että jatkuvuudelle. (Juholin 2022, 34–38; Mikkola & Valo 2020, 3; Åberg 2000, 91.) Konkreettisella tasolla viestintä voi tähdätä esimerkiksi sitouttamaan työntekijöitä entistä vahvemmin organisaatioon rakentamalla entistä parempaa työntekijäkokemusta avoimen vuorovaikutuksen ja arvokeskustelujen avulla (Marjamäki & Vuorio 2021, 57).

Erytisesti tiedonkulun merkitys korostuu muutosjohtamisessa ja -viestinnässä. Viestinnän merkitys korostuu myös muutoksen keskellä, ja oikea-aikainen, avoin viestintä nousee merkittäväksi tekijäksi työntekijöiden turvallisuudentunteen ja luottamuksen ylläpitämisessä (Juholin 2022, 34–38).

Vuorovaikutteinen strategiaprosessi on kaikessa yksinkertaisuudessaan sitä, että prosessin aikataulu, tavoite, valmistelun materiaalit ja eteneminen tuodaan viestinnän keinoin saataville esimerkiksi intranettiin, ja se mahdollistaa osallisuutta prosessin eri vaiheissa ja erilaisin keinoin kuin myös edistää päätöksenteon läpinäkyvyyttä. Osallistumista voidaan mahdollistaa kyselyjen, haastattelujen, työpajojen, keskustelukanavien, blogien ja vlogien, podcastien tai kyselytuntien avulla. Osallisuus ei saa jäädä näennäiseksi. (Honkala ym. 2022, 103; Marjamäki & Vuorio 2021, 37–38.)

Viestinnän periaatteiden taustalla ovat organisaation arvot, ja periaatteisiin vaikuttavat myös lait, sitoumukset, vastuullisuus ja etiikka. Viestinnän periaatteet viedään organisaatiossa konkreettiselle tasolle ja käytännön työhön. Huomiota kiinnitetään myös mahdollisiin esteisiin periaatteiden toteutumisessa. (Juholin 2022, 92; Marjamäki & Vuorio 2021, 57.) Organisaation strategian jalkauttaminen onnistuu vuorovaikutuksen, tiedon ja ymmärryksen kokonaisuuden avulla (Marjamäki & Vuorio 2021, 32).

Digitaalinen media on muovannut viestinnän periaatteita, ja sosiaalisen median myötä kaikilta organisaation jäseniltä vaaditaan yhä enemmän vastuuta omasta viestintätoiminnastaan koskien myös vapaa-ajalla tapahtuvaa viestintää. Työntekijälle tulee olla selvää, millainen lojaalisuusvelvoite häntä koskee, ja mitä sananvapaus ja vastuu omasta viestinnästä tarkoittavat käytännössä. Nopeatempoinen viestintäympäristö lisää sekä virheiden että tulkintavirheiden riskiä, ja tieto myös leviää digiaikakaudella varsin nopeasti niin hyvässä kuin pahassakin. (Juholin 2022, 92; Marjamäki & Vuorio 2021, 22.) On hyvä myös huomioida, että someaktiiviset työntekijät voivat olla merkittävä etu organisaation brändille ja imagolle. Henkilökunnalla voi olla monenlaista viestintään liittyvää valmennuksen, ohjauksen tai sparraamisen tarvetta, joihin tarjotaan tukea esimerkiksi viestintäohjeen tai -kouluttamisen kautta. (Juholin 2022, 101; Marjamäki & Vuorio 2021, 55.)

Vaikka viestintävastuu onkin viime kädessä organisaation johdon ja johtoryhmän vastuulla, on viestintäjohtajalla ja viestintäyksiköllä omat tehtävänsä ja asiantuntijuutensa, ja he vastaavat pitkälti käytännön viestinnän eri toiminnoista. Kuitenkin jokaisella henkilöstön jäsenellä on vastuu omasta viestinnästään, ja heille tulee myös tarjota työtehtävänsä mukaista viestintävalmennusta. Pandemian aikana

digitaaliset viestintätaidot ja itsensä johtaminen korostuivat, ja osaamisen kehittäminen vaati nopeaa panostamista. (Juholin 2022, 101; Marjamäki & Vuorio 2021, 55.)

### 3.2 Johdon viestintä

Johtaminen ei ole mahdollista ilman viestintää eikä johdon viestinnän pääasiallinen tehtävä enää ole tiedon siirtäminen, vaan yhteisöllisyyden ylläpitäminen; johdon viestintä esittää yhteisiä merkityksiä, joiden avulla yhteisöllisyyden kokemusta tuotetaan, pidetään yllä ja jaetaan. Viestinnän avulla organisaation asioista tehdään yhteisön jäsenille yhteisiä. (Seeck 2021, 366–367.)

Kun organisaatiomuutoksen suunnat ovat tiedossa, avainasemaan nousevat johtajien ja esihenkilöiden viestintäkyky. Johdon työtä on tavoittaa arjen tilanteita, reagoida ja johdattaa viestimällä organisaatio läpi muutoksen. (Korhonen & Bergman 2019, 95.) On mahdotonta suunnitella, organisoida, johtaa tai hallita organisaatiota ilman vaikuttavaa viestintää ja viestintätaitoja. Johdon viestintäkompetenssiin kuuluvat kyky kuunnella ja vastata muiden esittämiin kysymyksiin, ja ymmärtää, miksi ja millä tavalla toiset viestivät sekä suoraan että epäsuorasti, verbaalisesti ja nonverbaalisesti. (Bell & Martin 2017, 25.)

Kuunteleminen ei ole yksisuuntainen prosessi, vaan kuuntelija toimii sekä viestin vastaanottajana ja lähettäjänä samanaikaisesti. Kuuntelemiseen kuuluu myös nonverbaalinen viestintä ja tarkentavien kysymysten esittäminen. (Hackman & Johnson 2009, 11.) Hyvän kuuntelijan ominaispiirteinä voidaan pitää myös kykyä analysoida kuulemaansa kriittisesti, jolloin hyvä kuuntelija myös käsittelee vastaanottamaansa viestiä (Berko, Wolvin & Wolvin 2010, 87). Työyhteisössä kuuntelemisella on tärkeä rooli dynaamisessa vuorovaikutuksen ylläpitämisessä (Brownell 2010, 142).

Johtamista voidaankin suorittaa mahdollistamisen ja tuen antamisen keinoin sen sijaan, että määrätään tai käsketään ylhäältä päin. Johtamisviestintä avaa mahdollisuuksia dialogisuuteen ja aitojen yhteistyösuhteiden muodostamiseen johdon ja henkilöstön välille. Johtaja voi valita hierarkkisuuden madaltamisen muun

muassa kokoamalla sääntö- ja normirakennetta vuorovaikutuksellisuutta mahdollistavalla tavalla organisaation sisällä. (Kinnunen 2018, 29–34.) Juholin & Rydenfelt (2016) tuovat esiin, että Lappalaisen (2012) mukaan modernin johtamisen trendinä näyttäytyykin selkeä paradigman muuttuminen hierarkkisesta ja autoritaarisesta johtamisesta dialogiseen ja tunnetasolla kohtaavaan kumppanuuteen.

Juholin & Rydenfelt (2016) nostavat esiin Lappalaisen (2015) näkemystä johtajien muodollisen aseman haalistumisesta ja johtajuuden arjessa lunastettavan luonteen syntymistä osana hierarkkisyyden vähentymistä organisaatioissa. Niin ikään Juholin & Rydenfelt (2016) painottavat Lappalaisen (2015) mukaan jaetun johtajuuden, tunnejohtamisen, arvojohtamisen, kollektiivisen johtamisen, jaksamisen johtamisen, diversiteetin johtamisen ja itsensä johtamisen merkityksellisyttä suhteessa yhteisyyteen ja yhteisöllisyyden rakentumiseen organisaatioissa. Johdon julkisen arvontuottamisen prosessissa yhdistyvät sekä hallinnon, oman organisaation, kolmannen sektorin ja yhteisöjen edustajien näkökulmat, tieto ja kyvykkyys. Verkoston osapuolten erilaisten intressien yhdistämisessä vaaditaan johtajalta vuorovaikutus- ja viestintäosaamista. (Kinnunen 2018, 29–31.)

Paitsi että johtajan asema ja vallan lähteet ovat muuttuneet, myös johtajan keskeiset tehtävät ja työkalut kuvastavat ympäröivän yhteiskunnan suuntauksia. Siinä missä työntekijöiden motivaatio varmistettiin aiemmin taloudellisin kannustimin, vaativat työntekijät tänä päivänä työltään sisältöä, haastetta, itsensä toteuttamista ja hyvää johtajuutta. (Juholin 2010.) Hyvään johtajuuteen puolestaan kohdistuu nykyään muitakin kuin substanssihallintaan ja taitoihin liittyviä vaatimuksia – johtajan on laitettava likoon niin persoonansa, arvonsa, asenteensa kuin elämäntyylinsä.

Hierarkkisyyden vähentyminen ja johtajan aseman muuttuminen organisaatioissa ovat käytännössä kuljettaneet johtajuuden työmenetelmiä ympäröivän yhteiskunnan trendien suuntaan. Työntekijän motivoituneisuutta ei enää voida varmistaa pelkin taloudellisin kannustimin, vaan työntekijöille on tärkeää työn merkityksellisyys, työn sisältö, mahdollisuus vaikuttaa ja hyvä johtajuus. (Juholin 2010.) Hyvä johtajuus ei enää tänä päivänä ole pelkkää substanssitaitoa ja –osaamista, vaan



johtajalta odotetaan persoonansa, arvojensa ja asenteensa esiin tuomista ja käyttämistä työkaluina työssään (Juholin & Rydenfelt 2016).

Organisaation strategisten tavoitteiden jalkauttaminen tapahtuu johdonmukaisen viestinnän avulla. Tuolloin korostetaan strategiasta nousevia käsitteitä viestinnän avulla. Viestinnällä, yhteisillä käsitteillä ja sanamuodoilla on merkitystä. Saman käsitteen ja ilmaisun toistuva käyttäminen vahvistaa yhteisen ymmärryksen rakentumista ja kasvamista henkilöstön keskuudessa. Johdon tehtävänä on strategiasta nousevien tavoitteiden kytkeminen viestinnän avulla kaikkea tekemistä koskettavaksi, ja konkretisoida tavoitteiden merkitystä käytännön tasolla ja päivittäisessä työssä. (Korhonen & Bergman 2019, 51–53; Bell & Martin 2017, 51.)

Organisaation tavoitteiden rinnalla arvojen pitää näkyä toiminnoissa, arjen valinnoissa ja myös johdon viestinnässä. Arvot painottavat myös johdon tahtotilaa. Johto pystyy viestinnän avulla osoittamaan arvostustaan henkilöstöä kohtaan. Arvostusta voi osoittaa arjen teoilla, kuten ruokailemalla samassa paikassa henkilöstön kanssa, vieraillemalla työpisteissä, osallistumalla workshoppeihin, näkymällä eri tilaisuuksissa, osallistumalla omilla kasvoillaan alaa koskevaan julkiseen keskusteluun ja olemalla aika-ajoin saatavilla. Kaikkineen tämä tarkoittaa tiedottamisen ohella jalkautumista organisaation arkeen, kuuntelemista ja ajankäyttöä. (Korhonen & Bergman 2019, 98–99.)

Johtamisviestintä rakentaa organisaatiokulttuuria ja viestintä tekee johtamisen näkyväksi. Johdolta otetaan myös mallia, kuinka omassa organisaatiossa tulisi viestiä. Itseohjautuva toimintakulttuuri organisaatiossa perustuu avoimeen tiedon jakamiseen ja vapaaseen tiedon kulkuun, jolloin vuorovaikutusta tapahtuu organisaation sisällä kaikkiin suuntiin. Johto voi siis viestinnän keinoin edistää suunnitelmallisesti organisaation tärkeimpiä tavoitteita. (Marjamäki & Vuorio 2021, 44, 51; Bell & Martin 2017, 51.)

Uuden sanoittaminen, konkretisointi ja tulkinta monikanavaisesti vaativat avointa viestimistä. Haastavissa tilanteissa johdolta vaaditaan kypsyyttä, objektiivisuutta ja aitoutta. Henkilöstön asiantuntijuuden arvostaminen ja johtajien inhimillisyydet sitovat johtajat osaksi organisaatiota ja vahvistavat johdon nauttimaa arvostusta henkilöstön keskuudessa. Henkilöstön kokema arvostuksen puute on merkittävä

negatiivisen palautteen aihe uudistuvassa organisaatiossa, jota voidaan välttää hyvällä viestinnällä. (Korhonen & Bergman 2019, 95.)

2000-luvulla on sisäistetty, että strateginen viestintä on organisaation elinehto. Viestinnän rooli johtamisen tukena on tavoitteellista organisaatiokulttuurin rakentamista ja organisaation strategian jalkauttamista läpi organisaation. Tavoitteellinen johtamisviestintä toteutuu, kun organisaatiossa hyödynnetään viestinnän asiantuntijuutta strategiatyössä, viestinnällinen toimintaympäristö on huomioitu organisaation strategian laadinnassa, strategiaprosessi on vuorovaikutteinen, johdolla on valmiudet organisaation strategian jalkauttamiseen johtamisviestinnän tuella ja johtamisviestintä tapahtuu strategisella tasolla. (Marjamäki & Vuorio 2021, 51; Ahlroth 2017, 41–42.)

Johtamisen ilmiöt ja trendit ovat muuttuneet niin ikään 2000-luvulla hierarkkisesta johtamisesta kohti yhdistävää johtajuutta, joka voidaan nähdä organisaatio-, sektori- ja toimialarajoja ylittäväksi yhdistävän johtajuuden prosessiksi. Yhdistävän johtajuuden päämääränä on kiinnittää huomiota mahdollisuuksiin, aikaan saada kehitystä ja tuottaa yhteistä arvoa. (Kinnunen 2018, 29; Ahlroth 2017, 296.)

Vaikka organisaatiossa on erillinen viestintäyksikkö, on henkilöstönkin viestittävä sekä työyhteisön sisällä keskenään että sidosryhmien kanssa omasta työtehtävästään käsin. Jokaiselle kuuluvan viestintävastuun sisäistäminen tapahtuu suhteessa organisaation toimintakulttuuriin ja siihen, onko läpi organisaation pystytty saavuttamaan kokonaisymmärrys hyvän viestinnän avaamista mahdollisuuksista. Johdon viestintä ja toisaalta myös viestinnän johtaminen ovat siten koko viestivän yhteisön ja verkostojen johtamista. (Marjamäki & Vuorio 2021, 26–29.)

Todellinen vuorovaikutteinen viestintä organisaatiossa edellyttää luottamuksen ilmapiiriä. Organisaatioissa käytävä muutoksiin liittyvä keskustelu ja johdon viestinnän tulkinnat ovat tärkeää informaatiota johdolle, jotta kokonaisuuden eteenpäin vieminen onnistuu. Johdon tulee turvata oikean tiedon saamista organisaation sisältäpäin rakentamalla suorita kontakteja läpi organisaation, ja sanoittaa haluavansa aidosti tietää myös niistä asioista, jotka ovat pielessä. Kehittävä palaute on tärkeä ottaa nöyrästi vastaan ja muistaa, että palaute kertoo henkilöstön välittävän aidosti organisaatiosta. Valmius avoimeen keskusteluun täytyy osoittaa

toistuvasti, ja kannustaa siihen osoittamalla, ettei epäkohtien esille tuomisesta tule negatiivisia seurauksia. (Korhonen & Bergman 2019, 104–105; Dahling & O'Malley 2011; London 2015).

Vuorovaikutteinen palauteviestintä on haastavaa esimerkiksi sen vuoksi, ettei johdolla tai esihenkilöillä ole välttämättä riittävää osaamista tai koulutusta palautteen antamiseen tai vastaanottamiseen. Palauteviestintää voidaan organisaation sisällä kehittää kouluttamalla johtoa ja esihenkilöitä. (Dahling & O'Malley 2011; London 2015.) Laadukas palauteviestintä edistää positiivisen palauteilmapiirin syntymistä alaisten ja esihenkilöiden välille ja parantaa työntekijöiden motivaatiota, työsuoritusta, työilmapiiriä ja organisaatiokulttuuria (Sparr & Sonnentag 2008, 391). Vuorovaikutteisuuden ja palautteen tärkeyttä organisaatiossa on hyvä korostaa siten, että organisaation johto ja esihenkilöt toimivat itse esimerkeinä sekä palautteen pyytämisessä, vastaanottamisessa ja saadun palautteen hyödyntämisessä (Sparr & Sonnentag 2008, 391). Mikäli johtajat havaitsevat, että he eivät saa henkilöstöltä tarpeeksi tai olennaista palautetta, voi olla tarpeen pysähtyä miettimään, kysyvätkö he oikeita kysymyksiä tai kuuntelevatko he aktiivisesti. Aktiivinen kuunteleminen auttaa avaamaan myös puhujan motivaatiota keskustelun taustalla. (Rushton 2020, 68.)

Johtamisviestintään kuuluu myös strateginen viestintä, muutosviestintä, teemojen hallinta, markkinointiviestintä ja suhteet mediaan. Jopa PR (public relations) nähdään ammattimaisena johtamistoimintona, jonka tavoitteena on luoda ja ylläpitää suhteita organisaation ja yleisöjen kesken. Viestintä on parhaimmillaan vuorovaikutteista ja osapuolien välistä konsensusta ylläpitävää, mutta tokiin kaikkien sidosryhmien etua ei pystytä aina huomioimaan. (Juholin, 2022. 38.)

Organisaatiomuutoksessa intranetin kautta tehtävä kirjallinen viestintä on lähinnä jäävuoren huippu. Kaikki viestinnän keinot on syytä valjastaa strategian toteuttamisen edistämiseen. Johdon viestintäkanavia ovat ainakin fyysinen läsnäolo, verkkoviestintä, tavoiteasetanta, palkitseminen, henkilöstökyselyt, henkilöstökoulutukset sekä ulkoinen viestintä. Käytännön johtamistyö on täysiaikaista, jatkuvaa vuorovaikutteista viestintää. (Korhonen & Bergman 2019, 110, 128.)

Pirhan viestintäjohtaja Kinnunen (2022) kertoo blogikirjoituksessaan huomaneensa hyvinvointialueen valmistelussa, ettei vielä nykyisinkään sote-alan julkisessa johtamistehtävissä ole itsestään selvää, että asiantuntijat tai johtajat viestisivät työhönsä liittyvistä asioista sosiaalisessa mediassa. Julkisen päätöksenteon areenat jätetään edelleen usein kokonaan päättäjille. Myös asiakkaiden kohtaamista sosiaalisessa mediassa on totuttu välttelemään tietosuojaan liittyvistä syistä, eikä olla välttämättä uskallettu ottaa kantaa sote-alan ongelmiin edes yleisellä tasolla. Omaehtoiseen viestintään ei ole alalla kannustettu, vaikka sen avulla voitaisiin parantaa viestinnällistä johtajuutta. Alalla ei ole muodostunut käytännöksi pyytää apua keskushallinnon viestinnän ammattilaisilta. (Kinnunen 2022.)

Johtajien osallistuminen erilaisiin henkilöstötapahtumiin ja –tilaisuuksiin niin kasvokkain kuin verkossakin on tärkeää. Digitaaliset kanavat tuovat johtoa näkyväksi laajasti ja tasapuolisesti monipaikkaisessa organisaatiossa. Somenäkyvyys ja kannanotot ovat osa johdon viestintää 2020-luvulla. (Korhonen & Bergman 2019, 116.) Viestinnän ja vuorovaikutuksen rooli on keskeistä julkisessa johtamisessa. Merkittäviksi tekijöiksi nousevat luottamukseen perustuva yhteisymmärrys, vuorovaikutteisuus ja johdon yhteistyöhalukkuus. (Kinnunen 2018, 39–40.)

### **3.3 Viestintäohjelma**

Viestintäohjelma on yhteinen näkemys, tahtotila ja määritellyt tavoitteet, jotka on sanoitettu käytännönläheisellä tasolla. Suunnitelmallisuus on niin organisaation kuin viestinnänkin onnistumisen tae. Viestintäohjelmassa painopisteiden spesifikaatio ja linjaukset selkeyttävät viestinnän tavoitteita ja ovat linjassa organisaation tavoitteiden kanssa. (Juholin 2022, 87; Marjamäki & Vuorio 2021, 54.)

Viestinnän hyödyntäminen organisaation strategian valmistelussa on vielä uutta etenkin julkisille organisaatioille. Viestintä ei ole enää pelkkää tiedottamista, vaan osa organisaation strategian valmistelua. Viestinnän keskeinen tehtävä on tavoitteellinen ja vuorovaikutteinen strategiatyö. Viestintä saa omien kanaviensa ja verkostojensa kautta ajantasaista tietoa organisaatiokulttuurista, asiakasrajapinnasta ja julkisesta keskustelusta, jota voidaan käyttää tuomaan organisaation

strategian valmisteluun ymmärrystä toimintaympäristöön kohdistuvista viestinnällisistä ilmiöistä. (Marjamäki & Vuorio 2021, 34.)

Viestintäohjelman tavoitteet voidaan jakaa kolmeen ryhmään perustuen päämääriin, joita kukin näistä ryhmistä palvelee. Viestintäohjelma voi palvella joko puhtaasti liiketoimintastrategiaa, organisaatiota itseään tai viestinnän omia päämääriä. (Juholin 2022, 90–91.) Tässä opinnäytetyössä painottuvat organisaatiota itseään palvelevat päämäärät.

Organisaatiota itseään palveleviin päämääriin lukeutuvat muun muassa yhteisöllisyys, organisaatiokulttuurin kehittyminen, erinomainen johtamiskulttuuri, hyvä yhteistyö läpi organisaation, jatkuvuus, uusiutuminen, sitoutuminen, aineeton pääoma, henkilöstön sekä sidosryhmien kokema luottamus ja tyytyväisyys. Myös organisaation hyvä imago palvelee organisaatiota itseään esimerkiksi kasvattamalla vetovoimaista työnantajaimagoa, joka sitouttaa osaamista organisaatioon ja houkuttelee huippuosaajia. (Juholin 2022, 91.) Organisaatioviestinnässä korostuu yhteisten merkitysten luominen viestinnän keinoin. Organisaatioviestinnän tunnuspiirteisiin lukeutuvat tavoitteellisuus, yhteisöllisyys, vuorovaikutteisuus ja yhteisön jäsenten oma aktiivisuus. Digitaaliset viestintäkanavat mahdollistavat organisaation viestinnässä uudenlaista vuorovaikutteisuutta. (Åberg 2000, 91–92; Honkala ym. 2022, 101–111.)

Yhteisö- ja organisaatioviestinnän osa-alueet kattavat kaiken organisaation viestinnällisen toiminnan ja myös viestintäyksikön toiminnan (Åberg 2000, 91; Honkala ym. 2022, 102–110). Viestintäohjelma purkaa organisaation strategian tavoitteet viestinnän tavoitteiksi. Toisaalta viestintäohjelma tekee viestintää ja sen roolia ymmärrettävämmäksi myös muille kuin asiantuntijoille, ja auttaa arvioimaan tarvittavia viestinnän resursseja. Viestintäohjelman pohjalta priorisoidaan viestinnän teemoja ja viestinnällisiä toimenpiteitä. Viestintäohjelma ohjaa koko organisaatiota viestimään samalla tavalla. Viestinnän suunnittelu ja ennakointi perustuu nykytilan tuntemukseen. Nykytilan kartoittamiseksi on aiheellista haastatella niin ulkoisia kuin sisäisiä sidosryhmiä. Haastattelujen tuloksissa ei ole juuri tarpeen kuvata nykytilaa, vaan antaa syventyneen ymmärryksen ohjata sisältöä ja tavoitteiden määrittelyä. Suunnittelua tehdään tulevaa varten. (Marjamäki & Vuorio 2021, 54–56.)

Klassinen viestintäohjelma pohjautuu puhtaasti organisaation strategiaan. Laajennettu viestintäohjelma perustuu organisaation strategian lisäksi sidosryhmien tarpeisiin ja odotuksiin, ja huomioi yhteiskunnallisia vaatimuksia. Ketterä viestintäohjelma lähtee sekä organisaation strategiasta että sidosryhmien tarpeista ja yhteiskunnallisista vaatimuksista, ja lisäksi mahdollistaa liikkumavaraa nopeisiin ja älykkäisiin toimenpiteisiin toimintaympäristön ja tilanteiden muuttuessa. Viestintäohjeen linjaukset ovat ohjenuora päivittäisviestinnässä, lisäävät varmuutta päätöksentekoon ja vaikuttavat resurssien suuntaamiseen. (Juholin 2022, 87.)

Viestinnän perustehtäviin tulee lukea kuuluviksi tiedottamistehtävien lisäksi esimerkiksi työyhteisöviestintä, imagon ja brändin rakentaminen, sidosryhmäyhteistyö ja julkisuustyö. Viestinnän tehtäviin voi kuulua myös muun muassa organisaation muutokseen liittyvä työskentely, uuden strategian jalkauttaminen tai etäjohtamisen ja etätyön tekemisen tukeminen viestinnän keinoin. Pitkällä aikavälillä viestinnän tehtäviin voi heijastua vaikkapa megatrendien myötä tulevat muutokset, jotka peilautuvat yhteiskuntapolitiikkaan, kansanterveyteen, talouteen, sosiaaliseen kehitykseen, sekä teknologian innovaatioihin ja ympäristömuutokseen. (Juholin 2022, 89; Honkala ym. 2022, 104–111.)

Viestintäohjelma sisältää organisaation visuaalisen identiteetin, mikä on myös erottuvuustekijä. Visuaalisen identiteetin ja kirjoitetun viestin avulla kohdennetaan ihmisten ajatuksia organisaatioon. Visuaalinen identiteetti vahvistaa organisaation arvoja värein, logoin ja merkein. Visuaalinen identiteetti näkyy niin esitteissä, julkaisuissa, mainonnassa, digitaalisilla sivuilla, työvaatteissa ja toimitiloissa luoden yhtenäistä kuvaa organisaatiosta. (Juholin 2022, 90; Honkala ym. 2022, 105–108.)

### **3.4 Viestintäohjelman laadinta**

Viestinnän suunnittelun lähtökohtana on organisaation missio ja visio sekä tavoitteet, strategia ja arvopohja. Viestintäohjelma on tarpeen, jotta tiedetään, mikä viestinnästä on olennaista, millaisia vaikutuksia siltä odotetaan ja miten viestintää resursoidaan. Viestinnän tehtävän voi siis kiteyttää siten, että viestinnän tehtävä

on tukea organisaation kokonaistavoitetta ja toiminta-ajatusta tuloksellisesti. (Honkala ym. 2022, 119.)

Juholinin (2022) mukaan viestinnän menestyminen perustuu strategiaan valintoihin. Viestintäohjelma muodostuu yhteisistä määrittelyistä ja tavoitteista, jotka tuottavat arvoa organisaatiolle ja sidosryhmille. Viestintäohjelmaan sisällytetään suunnitelma viestinnän seurannasta, sidosryhmien tarpeiden huomioimisesta, sekä tulosten mittaamisesta ja arvioimisesta. Toisaalta viestintäohjelma sovitetaan organisaation toimintaympäristöön ja identiteettiin. (Juholin 2022, 76, 78.)

Viestintäohjelman suunnittelussa voidaan kohdentaa toimintoja koskemaan koko organisaatiota, yksikköä, tai projekteja. Suunnittelulla tavoitellaan vaikuttavuutta ja muutosprosessien tukemista mitattavassa ja arvioitavassa muodossa. Viestintäohjelman käsitteet voivat olla laadullisia kohdistuen organisaation maineeseen, brändiin, työnantajaimagoon, työhyvinvointiin, sidosryhmien kokemukseen sekä yhteisöllisyyden rakentamiseen. Laadullisten tavoitteiden saavuttamistakin voidaan mitata määrällisesti, koska ne näkyvät esimerkiksi onnistuneiden rekrytointien määrässä, asiakastyytyvyyden kasvussa, työhyvinvoinnin kohenemisena ja brändin luotettavuuden kasvuna. (Juholin 2022, 79–80; Honkala ym. 2022, 105–110.)

Oleellista viestinnän suunnittelussa on, että strategiset tavoitteet määrittävät viestinnän suuntaviivoja käytännönläheisellä tasolla. Operatiivinen suunnittelu viestinnässä kohdistuu toimenpiteiden ideoimiseen, innovointiin, ajoittamiseen ja järjestelyyn suhteessa tavoitteisiin, tekijäosapuoliin ja resursseihin. Konkreettisesti tasolla operatiivista suunnittelua ovat muun muassa "Check-listit" liittyen tilaisuuksien, tapahtumien, kampanjoiden rakentamiseen ja julkaisujen tekemiseen sekä verkkosivujen ja ohjeiden luomiseen ja päivittämiseen. Operatiivinen suunnittelu pitää sisällään myös päivittäisviestintää koskevat linjaukset ja kriisi- ja poikkeusolojen toimintaohjeet ja muiden viestinnän erikoisalueiden ohjeistukset sekä esimerkiksi vuosikellot suunnitteilla olevista prosesseista ja tehtävistä. (Juholin 2022 80; Mikkola & Valkonen 2020, 180–192.)

Viestintäohjelman rakentamisessa tärkeänä pidetään myös läpäisyperiaatetta. Läpäisyperiaatteen mukaan koko organisaatiota koskevat tavoitteet ja käytänteet

toteutetaan läpi organisaation. Arjen työssä liikutaan joustavasti strategian eri tasojen välillä, ja yksittäiset ratkaisut johdetaan huomioiden niiden strateginen merkitys, käytettävissä olevat resurssit ja budjetti. (Juholin 2022, 80; Mikkola ym. 2020, 179–191.)

Ensimmäistä viestintäohjelmaa laadittaessa määritellään viestinnän rooli organisaatiossa, tarkastellaan mitä viestintään kuuluu ja miten viestintä linkittyy organisaation muuhun toimintaan. Samalla muotoutuu yhtenäinen näkemys viestintäohjeen tavoitteista ja tehtävistä, ja millä tavalla viestintäohjelmaa ohjaa toimintaa. Etenkin ensimmäistä viestintäohjelmaa laadittaessa riskinä on, että viestintä ymmärretään liian kapea-alaiseksi ja viestinnän tehtävät tyypistetään ainoastaan tiedottamiseen organisaation sisällä ja sidosryhmille sekä joskus medioille. Toki viestinnän tehtäviin kuuluu tiedottaminen, mutta on tärkeää pyrkiä hahmottamaan viestinnän tehtäviä suhteessa koko organisaation toimintaan ja rakentumiseen. (Juholin 2022, 89.)

Viestintäohjelman tavoitteisiin voidaan lukea myös viestinnän infrastruktuurin toimivuuden vahvistaminen, henkilöstön tyytyväisyyden lisääminen viestintää kohtaan ja henkilöstön viestintäosaamisen kasvattaminen. Lisäksi voidaan asettaa tavoitteeksi organisaation tunnettuuden, kiinnostavuuden ja luotettavuuden kasvu tai laadukas mediayhteistyö. (Juholin 2022, 91; Horila 2020, 166–172.)

Sidosryhmät määritellään viestintäohjelmassa. On tärkeää kerätä tietoa sidosryhmien tarpeista, toiveista ja odotuksista viestintää kohtaan. (Juholin 2022, 93; Mikkola ym. 2020, 182–186.) Pirhan sidosryhmiä ovat ainakin henkilöstö, yhteistyötahot, palvelujen käyttäjät, viranomaiset, päättäjät ja asiantuntijat yhteiskunnan eri osista. Sidosryhmien tarpeita ja toiveita ollaan Pirhassa kartoittamassa opinnäytetyön tekohetkellä, ja tämän opinnäytetyön haastattelututkimukset ovat osa kartoitustyötä.

Organisaation viestintäympäristöä ja medioita tarkastellaan viestintäohjelmaa laadittaessa, ja huomiota kiinnitetään erityisesti organisaation ympärilleen luomiin medioihin, joita voivat olla esimerkiksi verkkosivut, sosiaalisen median kanavat, maksettu mainonta, uutiskirjeet ja intranet. Viestintäympäristö on jatkuvasti muuttuva, ja olennaisinta on tiedostaa, millaisessa viestintäympäristössä



toimitaan, millaisia mahdollisuuksia ja uhkia se tuo mukanaan, mitä on priorisoitava ja millaista viestinnällistä ja teknistä osaamista viestintäympäristössä toiminen viestinnältä vaatii. (Juholin 2022, 95–96; Mikkola ym. 2020, 180–182.)

Viestinnän sisällöllisillä määrittelyillä eli ydinviesteillä avataan strategiaa sanoiksi, tiivistetään se tieto, mitä on valittu kerrottavaksi organisaatiosta ja minkä halutaan jäävän kohderyhmän mieleen. Sisältöä tuotetaan viestinnällisin keinoin, kuten tarinallistamalla ja kannanotoilla. Viestinnän on kyettävä huomioimaan organisaation strategian mukaisesti myös maineriskit suhteessa eri sidosryhmien tapaan arvioida ja arvostaa sisältöjä. (Juholin 2022, 96.)

### **3.5 Organisaation vetovoimaisuus**

Organisaation vetovoimaisuuteen vaikuttaa osaltaan maine. Maineeseen vaikuttaa se, millä tavalla organisaatiota johdetaan, ja millainen organisaatio on työpaikkana, ja organisaation tuottamien palvelujen laatu ja asiakastyytyväisyys. Vastuullisuus on noussut nopeasti tärkeäksi mainetekijäksi. Organisaatiosta muodostuva mielikuva ja se, miten organisaatio on kyvykäs uudistamaan ja kehittämään toimintaansa, nähdään myös maineen rakentamisen keskeisen osana. (Honkala ym. 2022, 119.)

Kun puhutaan koko sote-alan vetovoimasta, ei puhuta yhdestä yhtenäisestä ilmiöstä. Eri ammateissa alan sisällä ja esimerkiksi erilaisissa elämäntilanteissa osajia koskevat vetovoimatekijät muodostuvat eri asioista. Sote-alan vetovoimaa voitaisiin lisätä korottamalla palkkoja suhteessa työn vaativuuteen. Työhyvinvointi ja kuormituksen vähentämisen nostaisivat alan vetovoimaa. Raha ei kuitenkaan ole ainoa tekijä, joka koetaan vetovoimaa lisäävänä. Henkilöstöresursien lisääminen, perheen ja työn yhteensovittamisen helpottaminen ja mahdollisuus oman ammattitaidon kehittämiseen lisäisivät alan vetovoimaa. Henkilöstön jaksamista tukevien järjestelyjen mahdollistaminen ja entistä monipuolisemman urakehitysmahdollisuudet nähdään tärkeinä vetovoimaa lisäävinä tekijöinä. (Tevamäri 2021.)

Selvää on, että sote-alalla vapaapäivien ja työaikojen järjestely ei ole ongelmantonta. Mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihin on organisaation vetovoiman kannalta tärkeää. Etätömahdollisuuksien lisääntyessä muilla aloilla sote-alan vetovoima voi entisestäänkin vähentyä. Etätöitä on varmasti mahdollista järjestää sote-alankin ammateissa, vaikka läsnä tehtävä työ on alalla leimaava piirre. Vetovoiman lisäämiseksi tulisi luoda mahdollisuuksia, joiden avulla työaikoihin saataisiin joustoa ja ennakoitavuutta. (Tevameri 2021.)

Mielenkiintoiset työtehtävät ja oman työn merkitykselliseksi kokeminen ovat tärkeimpiä tekijöitä nuorten osaajien työpaikan valinnassa; samoin ovat organisaatiokulttuuri ja työilmapiiri. Myös organisaation luotettavuutta tai vakavaraisuutta arvostetaan. Vastuullisuus on noussut yhdeksi kilpailueduista nuorten ammattilaisten rekrytoimisessa. (Tevameri 2021.)

Oma työ koetaan usein merkitykselliseksi sote-alalla, ja se on siten vetovoimatekijä. Sote-alan organisaatiokulttuuriin ja työilmapiiriin kannattaisi kiinnittää huomiota erityisesti johtamisen näkökulmasta. Työn joustavuuteen ja työaikoihin voidaan taas sote-alalla vaikuttaa vain osin. Työaikojen ennustettavuutta ja vaikutusmahdollisuuksia työvuorosuunnitteluun voitaisiin lisätä ja helpottaa työn tekemistä eri elämänvaiheissa. Palkkausta ja urakehitysmahdollisuuksiakaan ei oikein voi jättää huomiotta, jos halutaan lisätä organisaation vetovoimaa. (Tevameri 2021)

Sote-alalla on haasteena työvoimapula, osaavaa ja kokenutta hoitohenkilökuntaa on rekrytointimarkkinoilla kysyntään nähden liian vähän. Samaan aikaan hoitajien joukkoirtisanoutumisia on tapahtunut, ja osa hoitajista jopa pyysi Valviralta omien toimilupiensa peruuttamista. Hoitotyön vetovoima on heikentynyt siinä määrin, että vuonna 2022 yhteishaussa sairaanhoitajan opintoihin pyrkijöiden määrä oli pudonnut merkittävästi verrattuna vuoteen 2020 (Yle, 2022). Viestinnän keinoin voidaan varmistaa työvoiman saatavuutta Pirkanmaalla ja sitouttaa Pirhassa jo työskenteleviä hoitajia organisaatioon muun muassa työnantajaimagoa, yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia kohentamalla.

### 3.6 Viestintäkanavat organisaatiossa

Organisaation viestintäjärjestelmä rakentuu viestintäkanavista, viestinnän säännöistä ja viestintäjärjestelyistä (Åberg 2000, 93). Organisaatiotasolla huomiota on syytä kiinnittää erilaisiin viestintäympäristöihin ja –kanaviin, joiden avulla luodaan yhteistä ymmärrystä osallistujien välisistä hierakkisista asemista huolimatta. (Kinnunen 2018, 34.)

Viestintäkanavien laaja hyödyntäminen monipaikkaisessa organisaatiossa edistää henkilöstön etua ja kasvattaa yhteisöllisyyttä ja avoimen viestintäkulttuurin rakentumista. (Korhonen & Bergman 2019, 128–129; Valo & Sivunen 2020, 192–196.) Organisaation välittömiä viestintäkanavia ovat esimerkiksi palaverit ja neuvottelut, suunnittelu- ja koulutustilaisuudet, henkilökohtaiset ja ryhmässä tapahtuvat keskustelut, kehityskeskustelut, tapahtumat niin kasvokkain kuin verkossa, seminaarit ja kyselytunnit, virkistystapahtumat, tiedotustilaisuudet ja mediatilaisuudet, asiakastapahtumat ja asiakaskohtaamiset. Välillisiä viestintäkanavia taas ovat esimerkiksi sähköposti, mobiiliviestintä, sosiaalinen media, intranet, pikaviestimet, infotaulut, video- ja verkkotapahtumat, tiedotteet, webinaarit ja podcastit, henkilöstölehti, osavuosikatsaukset ja vuosikertomukset, internet-sivustot sekä uutiskirjeet ja asiakastiedotteet. (Honkala ym. 2022, 122; Siitonen & Aira 2020, 98–103.)

Perusajatus on, että kaikki tarvittava tieto organisaatiota koskevista asioista on löydettävissä sisäisistä viestintäkanavista, ja sen lisäksi kokonais käsitys omasta organisaatiosta rakentuu osaltaan myös sen tiedon varaan, jota jaetaan ulkoisilla viestintäkanavilla. On tärkeää pohtia, mitä edellä mainittu merkitsee organisaatiossa, mitkä ovat eri viestintäkanavien mahdollisuudet sekä riskitekijät ja millä toimilla ja osaamisella eri viestintäkanavien mahdollisuuksiin ja haasteisiin voidaan vastata. (Marjamäki & Vuorio 2021, 25–26; Honkala ym. 2022, 120.)

Viestintäkanavien valinnassa haasteena ovat henkilöstön yksilölliset, hankalasti ennustettavissa olevat ja monimutkaiset tarpeet, joita on vaikea lähteä standardisoimaan. Kuitenkin viestintäkanavien kehittäminen lähtee juuri ihmisten tarpeista eikä teknologialähtöisesti. Teknologisten alustojen suunnittelemisen taust-

tallakin on hyvä pitää henkilöstölähtöisyyttä, jolloin alustat suunnitellaan käytettävyyden näkökulmasta ja niiden käyttöön ottaminen on helpompaa riippumatta henkilöstön eri tasoista teknologiataidoista. (Gassen 2022, 22–28; Mikkola ym. 2020, 96–99). Jotta henkilöstö pystyy hoitamaan työnsä hyvin, on heidän tiedettävä paitsi oma työtehtävänsä ja asemansa organisaatiossa, tunnettava toimintaympäristö, myös tiedettävä konkreettisella tasolla organisaation tavoitteet. Mikäli tarvittava tieto ei tavoita henkilöstöä, syntyy epävarmuutta, joka aiheuttaa huhupuheita ja laskee työmotivaatiota. Onnistunut viestintä tukee työhyvinvointia ja työssä viihtymistä ja rakentaa yhteisöllisyyttä. Viestintä tukee johtamista ja johdon vuorovaikutteista viestintää. (Honkala ym. 2022, 123–124.)

Viestintäkanavien käytön omaksuminen helpottuu ja nopeutuu käyttömotivaation kautta eli koetun hyödyn ja käytön helppouden perusteella. Henkilöstön kannalta hyödyllisen sisällön ohella keskiössä tulee pitää viestintäkanavaan pääsyn helpoutta, tarpeellisen tiedon löytämistä vaivattomasti ja käyttöliittymän helppokäyttöisyyttä. Toisinaan henkilöstö saattaa pyrkiä systemaattisesti välttelemään kaikkea mahdollista informaatiota tai jopa ylikuormittua informaatiotulvan vuoksi. On tietoisesti valittava, mikä tieto kellekin on olennaista. Viestintäkanavilta on tarpeen suodattaa tiedon määrää ja pyrkiä poistamaan turhaa tai vanhentunutta tietoa, koska nämä asiat vaikuttavat suoraan viestintäkanavan käytettävyyteen. Kriittisen tärkeä tieto tulee erottua helposti. (Gassen 2022 22, 141–162; Mikkola ym. 2020, 99–108).

Viestintäkanavien valinnan taustalle on hankittava tietoa siitä, mitä viestintäkanavia organisaatiossa on saatavilla, mikä kunkin viestintäkanavan tarkoitus on, ja mitä niiden kautta on tarkoitus viestiä henkilöstölle. Organisaatiossa tulee pohdita millaisiin tarpeisiin eri viestintäkanavat vastaavat sekä käyttäjän että organisaation toiminnan kannalta. Viestintäkanavien käytön jalkauttaminen organisaatioon vaatii suunnitelmallisuutta. (Gassen 2022 63, 73–77; Mikkola 2021).

Organisaatio kohtaa haasteita, mikäli se pyrkii toimimaan vanhoilla työkaluilla modernissa viestintäympäristössä. Ulkoisten ja sisäisen viestintäkanavien yhteensulautuminen on tätä päivää. Työyhteisöissä käytetään erilaisia sosiaalisen median tilejä ja pikaviestimiä, oli se sitten organisaation linjan mukaista tai ei.

Hyvänä lähtökohdana organisaation viestinnässä voidaan pitää sitä, että keskustelua käydään sillä kanavalla, jossa henkilöstö haluaa keskustelua käydä. (Marjamäki & Vuorio 2021, 22–25.) Toisaalta on hyvä myös huomioida, että lopulta työnantaja määrittää ne viestintäkanavat, joita työpaikalla on käytettävä (Mikkola, 2021).

Henkilöstön tarpeita ja toiveita viestintäkanavia kohtaan on näin ollen tarpeen käydä läpi, jotta voidaan luoda puitteita työyhteisössä tapahtuvalle viestinnälle ja vuorovaikutukselle. Henkilöstön ja viestinnän ja yhteistyön tarpeita voidaan selvittää muun muassa tutkimushaastattelujen avulla. Laadulliset tutkimustulokset tuovat esiin viestinnällisiä tarpeita kokonaisuutena, jolloin myös viestintäkanavia on mahdollista suunnitella työyhteisön tarpeista käsin. (Gassen 2022, 217).

Viestintäohjelmassa tarkastellaan myös organisaation tunnettuus- ja erottuvuustekijöitä suhteessa viestintäkanaviin. Sidosryhmille ja verkostoille on tärkeää tuottaa räätälöityä ja relevanttia sisältöä eri viestintäkanaville. Viestinnän kohderyhmien määrittely ohjaa oikeiden viestintäkanavien valikoimista ja tukee sisältöjen suunnittelua. Viestintäohjelmasta käy ilmi tavoitteet ja toimenpiteet eri viestintäkanavilla tapahtuvaan viestintään eli mitä, kenelle, milloin ja kuka julkaisee. On hyvä muistaa myös mitata asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja tiedostaa käytössä oleva budjetti. Mittaamisen avulla voidaan arvioida paitsi tavoitteiden saavuttamista, myös kehittämisen tarvetta eri viestintäkanavilla tapahtuvaan viestintään. (Marjamäki & Vuorio 2021, 59.)

Organisaation viestintäkanavana intranetillä on vankka asema, ja sitä käytetäänkin paljon sisäisen tiedonkulun kehittämisessä. Intranetin sisällä tavoitellaan myös käyttäjäryhmäkohtaista tiedonvälittämistä, jonka tavoitteena on nostaa näkyviin kullekin käyttäjäryhmälle olennaisin tieto, ja toisaalta mahdollisuus etsiä itseä kiinnostavaa lisätietoa käyttäjäryhmästä riippumatta. Intranetin visuaalisuuden ja navigaatioon panostetaan tänä päivänä paljon. Intranetin sisältö ja käyttö on usein yksisuuntaista ja rakentuu tiedon jakajan tarpeista ja sisältö voi muodostua monipolviseksi ja pirstaleiseksi. Puhutaan paljon kohderyhmien mukaan suodattamisesta relevantin sisällön tarjoamisen mahdollistajana. Hakutoimintojen toimivuus on tärkeää. Olennaista on suunnitella sisällön tuotantoa strategian

jalkauttamisen kannalta ja eri henkilöstöryhmien tarpeiden pohjalta. (Gassen 2022, 78–79; Korhonen & Bergman 2019, 112–113.)

Modernit digitaaliset työympäristöt tarjoavat monipuolisia kanavia tehokkaaseen henkilöstöviestintään. Interaktiiviset poikkiorganisatoriset ryhmätyötilat voivat tarjota uudenlaisia mahdollisuuksia. (Korhonen & Bergman 2019, 113.)

Organisaation sisäinen sosiaalisen median kanava muuttaa organisaatio- ja viestintäkulttuuria aiempaa vuorovaikutteisemmaksi ja tukee näin yhteisöllisyyttä. Hierarkkisen ylhäältä alas suuntautuvan viestintämallin rinnalle noussut verkostomainen viestintämalli on herättänyt paljon keskustelua sosiaalisen median kanavien soveltuvuudesta työyhteisöjen viestintään. Organisaation sisäisten sosiaalisen median kanavien käytön kiistaton etu on yhteisöllisyyden ja osallisuuden kasvu, kun taas huolta on herättänyt keskustelun hallittavuus. (Gassen 2022, 84.) Organisaation sisäisistä sosiaalisen median kanavista on saatu hyviä kokemuksia muun muassa sähköpostituslistojen korvaajina. Yhteisen muutoshankkeen foorumi voi koota yhteen kaikki aiheeseen liittyvät tärkeät kysymykset ja pohdinnat läpinäkyviksi (Korhonen & Bergman 2019, 116.)

Monipaikkaisen työyhteisön uusi kahvihuone voidaan perustaa myös digitaalisena, ja se voi olla jopa sosiaalisen median seinä. Keskustelun teemat pysyvät samoina kuin ennenkin, mutta keskustelu on entistä avoimempaa, osallistavampaa ja jaettavampaa. Viestinässä onnistuminen muodostuu suhteessa avoimuuteen, nopeuteen ja vuorovaikutteisuuteen. Viestinnän eri toimintaympäristöissä ja kanavilla toimimisen tulee olla organisaation näkökulmasta aktiivista ja tavoitteellista. (Marjamäki & Vuorio 2021, 25–26.)

Sote-alalla sosiaalista mediaa ei olla totuttu pitämään laadukkaana ja asianmukaisena viestintäkanavana, ja senkään vuoksi halukkuutta tällaiseen vuorovaikutukseen ei ole ollut. Kinnunen (2022) painottaa, että suhteessa viestintään sosiaalisessa mediassa ollaan nyt käännekohdassa, mikäli sote- ja pelastuspalveluja halutaan tulevaisuudessakin arvostettavan, ja ala pidettävän vetovoimaisena.

Pirhan viestinnästä halutaan mutkatonta ja helposti lähestyttävää, mikä vaatii avointa aktiivista ja ammatillista vuorovaikutusta viestintää, kuten myös omalla

nimellä ja kasvoilla rakennettavaa johtajuutta ja palvelevaa asennetta. Alan osaajat arvostavat aktiivisesti viestiviä johtajia, joka vaikuttaa suoraan työhön hakemiseen. Viestinnän avulla voidaan saada merkittävää kilpailuetua työmarkkinoilla. Kinnunen (2022) tuo vahvasti esiin, että Pirhan viestintäammattilaiset tukevat organisaation johtamis- ja asiantuntijatyössä työskenteleviä tarjoamalla osaamistaan ja myös käytännön tukea näitä tarvitseville. (Kinnunen 2022.)

## 4 TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 4.1 Tasavertainen viestinnän tavoitavuus

*”Viestinnän täytyy sanoittaa ja visuaalistaa yhteistä strategiaa, ja auttaa konkretisoimaan yhteisiä tavoitteita. Toimia tavallaan tulkkina strategian ja käytännön työn välissä. Sillä tavalla viestinnästä tulee kaikkien yhteinen asia.”*

Yllä ote haastatteluista, joihin seuraavatkin tässä opinnäytetyössä esitetyt lainaukset viittaavat.

Tärkein haastatteluissa esiin tullut haaste on täysin erilainen viestintäkulttuuri ja viestintätapa eri toimipisteiden välillä. Yksittäisen henkilöstön jäsenen rooli on vielä monessa toimipisteessä passiivinen ja puhtaasti vastaanottava tiedon jakamisen suhteen. Etenkään maakunnissa osastotyössä oleva henkilöstö ei ole oppinut käyttämään työsähköpostia, tai ei edes tiedä onko itsellä sellaista. Sähköpostiin kirjautuminen tuntuu heistä työläältä ja aikaa vievältä, eikä se kuulu heidän päivittäiseen työrutiiniinsa.

*”Tarvitaan tasavertaisen tiedonkulun ja viestinnän järjestelyt, käytännöt ja järjestelmät halki koko Pirhan.”*

Tutkija esittää johtopäätöksen, että tieto ei saavuta tällä hetkellä tasapuolisesti kaikkia tulevan Pirhan henkilöstön jäseniä, ja toisaalta henkilöstön pitäisi päästä tiedon äärelle mahdollisimman vaivattomasti arjen työssään. Juholin (2022) painottaa, että viestinnän keinoin on tavoitettava organisaatiossa kaikki, jotka tietoa tarvitsevat tai joita asia koskee. Mikkola & Valo (2018) ovat niin ikään todenneet, että ajankohtaisen tiedon tulisi olla kaikkien saatavilla työyhteisössä, mikä omalta osaltaan tukee avoimuuteen ja yksilön aktiivisuuteen perustuvaa viestintäkulttuuria.

Tutkijan johtopäätös on myös, että viestintäkulttuuri, -keinot ja -kanavat sekä viestinnän rooli on lähtökohdiltaan varsin erilainen tulevan Pirhan eri toimipis-



teissä. Tämän hetken tiedonkulun ongelmat johtuvat tutkijan näkökulmasta seuraavista seikoista; kaikilla henkilöstön jäsenillä ei ole mahdollisuutta henkilökohtaisesti päästä tiedon äärelle, ja toisaalta yksittäisen henkilöstön jäsenen rooli viestijänä on osassa toimipisteistä varsin passiivinen, eikä pelkkä tiedon äärelle pääsy korjaa ongelmaa, vaan henkilöstöä tulee motivoida ja ohjata kohti aktiivisempaa roolia tiedon etsijänä ja jakajana, rakentaen näin yhtenäistä, aktiivisempaa ja itseohjautuvaa viestintäkulttuuria. Mikkolan (2021) mukaan viestinnän ammattilaisten on pystyttävä havaitsemaan, missä tiedonkulun ja viestinnän ongelmat ilmenevät ja mistä ongelmat johtuvat. Tiedonkulun ongelmat voivat johtua siitä, että viestinnän menetelmät ovat jääneet päivittämättä, eivätkä käytänteet kohtaa viestinnän ja arjen työn tavoitteita.

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan etenkin osastotyössä ei välttämättä lueta työsähköpostia tai juuri käytetä muitakaan saatavilla olevia viestintäkanavia. Yhtenä konkreettisenä toimenpiteenä tutkija esittää, että henkilöstöä ohjataan ja motivoidaan eri viestintäkanavien käyttöön herättämällä kiinnostusta yhteisiä asioita kohtaan tarjoamalla vaivaton pääsy tietoon. Ensimmäisessä vaiheessa kohti aktiivisen viestijän ja tiedon jakajan roolin kehittymistä voidaan hyödyntää sähköisiä infotauluja esimerkiksi niissä toimipisteissä, joissa viestintäkulttuurin kehittämiseen on akuutein tarve.

Konkreettisenä merkinä akuutista tarpeesta tutkijan näkökulmasta on, että yksikön henkilöstö ei työsähköpostia ja intranetiä käytä, koska ne koetaan liian hankaliksi ja aikaa vieviksi viestintäkanaviksi arjen työssä. Infotauluilla voitaisiin pyörittää karusellimaisesti visuaalista, ajankohtaista tietoa ja viihdyttävää työhön liittyvää sisältöä. Tavoitteeksi tälle toimenpiteelle asettaisın lyhyellä tähtäimellä viestinnän tavoittavuuden lisäämisen ja pidemmällä aikavälillä tavoitteena olisi muuttaa yksittäisen henkilöstönjäsenen roolia passiivisesta tiedottamisen kohteesta kohti aktiivisen tiedon etsijän ja tiedon jakajan roolia. Näin voitaisiin pyrkiä muuttamaan viestintäkulttuuria vuorovaikutteisempaan suuntaan, ja toisaalta rakentamaan yhteisöllisyyden ja osallisuuden kokemusta sekä vähentämään eriarvoisuutta tiedon saatavuudessa ja tavoittavuudessa organisaation sisällä. Myös Bell & Martin (2017) ja Åberg (2000) painottavat tiedon saatavuutta sekä keskinäisviestinnän merkitystä, ja yksittäisen henkilöstön jäsenen vastuunkantoa omasta aktiivisuudestaan viestijänä, tiedon jakajana ja vastaanottajana.

Tutkija haluaa johtopäätöksensä painottaa myös viestinnän tehtävää tuottaa lisää arvoa koko henkilöstölle, koska uskoo sen motivoivan henkilöstöä viestintäkanavien käyttöön ja johdattavan henkilöstön roolia aktiivisemmaksi viestijäksi, joka puolestaan rakentaa vuorovaikutteista viestintäkulttuuria organisaatiossa. Myös Gassen (2022) toteaa viestintäkanavien käytön omaksumisen helpottuvan ja nopeutuvan käyttömotivaation kautta eli koetun hyödyn ja käytön helppouden perusteella. Henkilöstön kannalta hyödyllisen sisällön ohella tulee painottaa viestintäkanavaan pääsyn helppoutta, tarpeellisen tiedon löytämistä vaivattomasti ja itse käyttöliittymän helppokäyttöisyyttä.

Haastatteluissa tuotiin vahvasti esille, että valmisteluvaiheessa tiedon saatavuudessa ja/tai tavoitavuudessa sekä aktiivisessa viestijän roolissa toimimisessa on esihenkilötasollakin ollut eroja toimipisteestä riippuen. Kaikkiaan esihenkilöt ovat vieneet tietoa vaihtelevasti alaisilleen. Myös esihenkilöiden viestintävalmiuksissa ja viestintäkäytänteissä on aineiston perusteella kehitettävää ja yhtenäistettävää, sillä esihenkilöillä on avainrooli yksikkönsä viestintäkulttuurin kehittämisessä.

Haastatteluissa henkilöstön edustajat nostivat esiin valmisteluvaiheen tietopankkina toimivan Howspace-alustan, jonne vain esihenkilöillä ja henkilöstön edustajilla on lisenssi. Howspace-alustan analytiikkaa tarkastelemaan päässeet haastateltavat kertovat tulleen esiin, ettei osa esihenkilöistä ole kertaakaan kirjautunut kyseiselle alustalle. Lisähaasteena haastateltavien mukaan on ollut kirjautuminen Howspace-alustalle, joka ilmeisesti on vaatinut tietyn selaimen käyttöä, kirjautumislinkit ovat vanhentuneet kahdessa viikossa ja uusien kirjautumislinkkien tilaaminen on tuntunut työläältä. Myös tiedon haku alustalta on sekä koettu hankalaksi tai löydetyn tiedon on havaittu olleen vanhentunutta. Haastateltavien mukaan alustan kysymyspalstan kysymyksiin ei ollut vastattu joko lainkaan tai vastauksia on pitänyt odottaa pitkään, mikä on johtanut siihen, ettei kysymyksiä enää esitetä.

Tutkija pitää alustaa koskevia käyttökokemuksia ja palautetta tärkeinä, ja näkee että niitä olisi hyödynnettävä esimerkiksi uutta yhteistä intranetiä rakennettaessa. Tällöin intranettiin tulee olla pääsy kaikilla henkilöstön jäsenillä, tietoa tulee kohdentaa ja päivittää ja vuorovaikutteisuuden tulee aidosti toteutua. Mikkolan (2021) mukaan tiedon hallinta tulisi istuttaa suoraan työprosesseihin, ja rakentaa

systemaattisesti vankkaa yhteistä ymmärrystä nykytilasta, työnkuvista ja yhdistää tiedonhallinta ja viestinnän tavoitteet. Åberg (2000) painottaa puolestaan, että ajantasaisen tiedon on oltava kaikkien saataville työyhteisössä, ja samalla yhteisön jäsenten ymmärrystä omasta roolistaan tiedon tuottajana, välittäjänä ja kehittäjänä kasvatetaan viestinnän keinoin.

*”Työyksikössä tiedon jakaminen tapahtuu perinteisellä ilmoitustaululla paperille printattuna ja nuppineulalla kiinnittäen. Esihenkilö tulostaa paperille aina joskus jotain tiedotettavaa asiaa. Vanhat ja uudet paperit ovat taululla sekaisin, eikä kukaan jaksa alkaa lukemaan niitä lappuja. Työsähköpostia ei lue (osastotyössä) kukaan, eikä niitä (työsähköposteja) ehkä ole edes olemassa kaikilla.”*

Vaikka tutkija kokee ihmiskunnan elävän jo hyvinkin pitkälti digitalisaatiota hyödyntävässä yhteiskunnassa, osa Pirhaan siirtyvistä toimipisteistä hoitaa yhä tiedonjakamista siten, että esihenkilö kiinnittää satunnaisesti tulosteita nuppineuloilla ilmoitustaululle, eikä kukaan korjaa vanhentuneita tulosteita pois. Kukaan ei myöskään lue ilmoitustaululla olevia tulosteita, ja vallalla saattaa olla ajatus siitä, ettei henkilöstön ole tarve toimia minkäänlaisena osapuolena, ei edes passiivisessa vastaanottajan roolissa, suhteessa hyvinvointialueen valmisteluun tai organisaatiota koskevaan viestintään. Henkilöstö on kokenut haastatteluai-  
neiston perusteella, ettei heidän perustehtävänsä kuulu organisaatiota koskevan tiedon vastaanottaminen tai jakaminen, vaan ihan pelkkä potilaiden hoitaminen. Eerolan (2020) tutkimustuloksena on, että maantieteellisesti hajallaan olevan työyhteisön jäsenten välisiin vuorovaikutussuhteisiin ja viestintäkulttuuriin on panostettava, jottei yhteisöllisyyden ja osallisuuden kokemus jäisi syntymättä, koska sen seurauksena työhyvinvointi heikkenee.

Tutkijana tahdon nostaa esiin aineistossa toistuneen tilannekuvan, jossa henkilöstö on lukenut omaa työtään koskevista muutoksista sanomalehdestä. Tutkijana päättelen, että tiedon välittämistä tulee toki tehostaa, mutta sen lisäksi on syytä kehittää myös henkilöstön omaa motivaatiota hankkia tietoa työyhteisön viestintäkanavilta edellä mainittujen tilanteiden välttämiseksi. Mikkolan (2021) mukaan tunne siitä, että tiedon kulku ei toimi, syntyy silloin, kun tieto saadaan niin sanotusti väärästä lähteestä. Henkilöstöllä on taipumus käyttää mieluiten tiet-

tyjä viestintäkanavia, mutta tärkeää on tiedostaa, että työnantaja määrittää viestintäkanavat, joita työpaikalla on käytettävä. Huomioitava on, että henkilöstön viestintäteknologia-aidot voivat olla hyvin eri tasoisia, ja siksi on tärkeää sekä määritellä ensisijaiset viestintäkanavat että perehdyttää ja totuttaa henkilöstö niiden käyttöön. (Mikkola 2021.) Viestintäkanavien kautta välitettävän tiedon tavoitavuutta voidaan mielestäni parantaa perehdyttämällä ja kouluttamalla henkilöstöä myös viestintäteknologian käytössä ja selvästi määrittelemällä ne viestintäkanavat, joita henkilöstön on vähintään käytettävä työssä ollessaan. Sekä Juholin (2022) että Marjamäki & Vuorio (2021) olettavat, että henkilöstöllä voi olla erilaisia viestintään liittyvää ohjauksen, valmennuksen ja sparrauksen tarvetta, joihin tulee tarjota tukea viestintäohjeen ja viestinnällisen kouluttamisen avulla.

*”Sähköposti on edelleen hyvä (viestintäkanava), mutta turha spämmi pitäisi saada pois. Postituslistat syyniin – pitää miettiä kenelle mitäkin tietoa lähetetään. Esihenkilöt ei saisi vaan forwardata sisältöjä, vaan koostaa ja suodattaa tietoa ensin. Henkilöstölle tarpeelliset tiedot pitää saada perille, eikä ne saa kadota massaan.”*

Sähköpostia työssään käyttämään tottuneet henkilöstön jäsenet kokevat haastatteluaineiston perusteella, että sähköpostissa saattaa odottaa tietotulva, josta on vaikea poimia olennaisia asioita. Henkilöstö siis saa postituslistojen kautta esimerkiksi suoraan eteenpäin välitettyjä viestejä, eli esihenkilö suodattamatta ja tiivistämättä lähettää saamansa sähköpostin eteenpäin henkilöstölle. Tämän perusteella tutkijan on luonnollista vetää johtopäätös, että sähköpostia ja postituslistoja tulee edelleen hyödyntää, mutta sähköpostitse lähetettävää tietoa suodatettava, tiivistettävä ja konkretisoitava sekä huolehdittava tiedon kohdentamisesta niille henkilöille, jotka kyseistä tietoa tarvitsevat. Gassenin (2022) mukaan henkilöstö saattaa ylikuormittua informaatiotulvan vuoksi, ja siksi tietoa tulisi suodattaa ja kohdentaa. Kokko & Vartiainenkin (2006) ovat tutkimuksessaan todenneet eri organisaatiota tarkastellessaan henkilöstölle voivan syntyä stressiä informaatiotulvasta, mikä tukee yleisellä tasolla haastateltavien kokemusta.

*”Tärkeää on tiedon suodattaminen ja tiivis tapa esittää tärkeät asiat.”*

Vaikka tiedon suodattamista pidetään tärkeänä, painottuu aineistossa silti tarve läpinäkyvyyteen. Koetaan, että jokaisella henkilöstön jäsenellä tulee halutessaan mahdollisuus päästä aivan minkä tahansa kaipaamansa tiedon äärelle oman mielenkiintonsa mukaan. Mikäli tieto on esihenkilön takana, kokemus läpinäkyvyydestä jää puuttumaan. Konkreettisenä ratkaisuna henkilöstön edustajat aineistossa esittävätkin, että tietoa tulee suodattaa palvelulinjoittain ja yksiköittäin, ja luoda tiivistelmiä, joissa on mukana suora linkki lisätiedon äärelle. Honkala ym. (2022) pitävät yhtenä viestinnän ja esihenkilötyön perustehtävistä tiedon tuottamista, muokkaamista, suodattamista ja välittämistä.

*”Viestinnässä ilmennyt rikkinäinen puhelin -efektiä, jolloin esihenkilöt ovat tulkinneet viestiä eri tavoin, ja sisältö on jatkanut matkaa värittyneenä. Tiedon ei ole hyvä olla pelkän esihenkilön takana. Tarkka sanamuoto on sekin tärkeä väärinkäsitysten välttämiseksi.”*

Tutkija havaitsi haastatteluja tehdessään, että osa haastateltavista ajatteli viestintää ja viestintäyksikön toimintaa puhtaasti tiedottamisena, ja pyysikin haastattelun yhteydessä tutkijalta lisätietoa, jota tutkija pyrki tarjoamaan parhaansa mukaan. Aineiston avulla on mahdollista päätellä, että henkilöstö kaipaa tietoa viestinnän ja viestintäyksikön tehtävistä ja roolista organisaatiossa, jotta viestinnän koko potentiaali ja tavoitteet voidaan helpommin saavuttaa. Henkilöstö ilmaisee tarvitsevansa myös perehdytystä viestintäkanavien käyttöön ja valmennusta omaan arjen viestintäänsä sekä viestintään sosiaalisessa mediassa. Tutkijana päättelen aineiston perusteella, että henkilöstöltä löytyy osaamista ja halua toimia aktiivisena viestijänä, mitä kannattaa tukea ja kannustaa vuorovaikutteisuuteen. Kalla (2005) määrittää, että organisaation jäsenten tulee ymmärtää viestinnän rooli lisäarvoa tuottavana tekijänä ja nähdä viestintä myös osana omaan työhönsä liittyvää ydinosaamista, millä ei kuitenkaan välttämättä tarkoiteta suoraan jokaisen yksilön monipuolista viestintäosaamista, vaan viestinnän merkityksen ja toimintaperiaatteiden ymmärtämistä organisaatiossa.

*”Yksiköissä viestintä voisi olla esihenkilön lisäksi myös parin muun sovituksen vastuuhenkilön vastuulla tai takana. Olisi hyvä miettiä toimipisteittäin vastuuhenkilöi-*

*den nimeämistä, joiden tehtävä olisi hoitaa tiedottamista.”* (tutkijan huomio: viestintää ei nähdä yhteisenä ja yhdistävänä asiana, vaan ihan puhtaasti pelkkänä tiedottamisena, henkilöstön rooli taas passiivisena vastaanottajana.)

## 4.2 Läpinäkyvyys

*”Tärkeää viestiä, että Pirha on organisaationa avoin, läpinäkyvä, ystävällinen, helposti lähestyttävä ja tasa-arvoinen.”*

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että henkilöstöllä tulisi olla mahdollisuus päästä helposti käsiksi kaikkeen haluamaansa tietoon, mitä organisaatiossa saatavilla on. Esiin nostettiin yhä uudelleen intranetin roolia tiedon lähteenä, ja tiedon löytämisen mahdollistamista hakutoimintojen avulla. Läpinäkyvyyden katsottiin lisäävän luottamusta, ja koettua tunnetta henkilöstön arvostamisesta. Tiedon rajaaminen vain tiettyjen henkilöiden ulottuville organisaatiossa koettiin lisäävän epävarmuutta, tunnetta siitä, että jotain salakähmäistä on meneillään, ja kokemusta henkilöstön aliarvioimisesta. Haastateltavat pohtivat, että henkilöstön pääsyn estäminen haluamaansa tietoon käsiksi lisää huhupuheiden, väärän tiedon ja negatiivisen puheen määrää henkilöstön keskuudessa.

*”Organisaatiossamme yhdistettiin jokin aika sitten palveluita, ja sen tuloksena eräs työntekijäryhmä joutui sijoitetuksi uuteen yksikköön ja heidän työnkuvansa muuttui. Esihenkilö kävi ihan ensin juttelemassa kahden kesken kaikkien niiden työntekijöiden kanssa, joita kyseinen muutos koski. Sen jälkeen oli yhteistoimintaneuvottelut, ja siellä vielä yhteisesti keskusteltiin asiasta ja muutoksen herättämisestä kysymyksistä. Vaikka muutos nosti tunteita, ja epäilytti, niin lopulta kaikki kuitenkin siirtyivät hyvillä mielin siihen uuteen työhönsä. Siihen vaikutti se, että asiasta puhuttiin ajoissa, ihmisille tuli kokemus kuulluksi tulemisesta ja arvostuksesta, ja sekin että ainakin jollain tasolla niillä oli mahdollisuus vaikuttaa itse siihen asiaan.*

Edeltävän lainauksen yhteydessä haastateltava tuo tutkijalle haastattelussa esiin esihenkilön kertoneen myöhemmin aiemmin olleen jossain eri yksikössä myös

vastaava muutostilanne, joka *”oli sitten mennyt ihan päin peetä suoraan sanottuna”*. Haastateltava kertoo kyseistä tilannetta selvitellyn, minkä yhteydessä henkilöstö oli kertonut, kuinka tilanteen olisi voinut paremmin hoitaa. Haastateltava kertoo tutkijalle esihenkilön ottaneen opikseen ja toimineen jatkossa toisin. Haastateltava jatkoi:

*”Esihenkilö sanoi, että lopulta aikaakin kului vähemmän, ja ihmiset sopeutuivat paljon paremmin. Kaikilla oli hyvä fiilis aloittaa uudessa työssä, tiimiytyminenkin alkoi heti tosi hyvin, ja niille jäi yhteisöllisyyden kokemus. Tässä näkyi hierarkisuuden vähentäminenkin, se oli tärkeä viesti henkilöstölle. Hierarkia väheni jossain vaiheessa sote-alalla, mutta nyt siihen on tullut selvästi takapakkia viime aikoina, eikä se ole oikea suunta.”*

Haastattelussa kaikki haastateltavat toivat esiin, miten tärkeää henkilöstön on saada kuulla omaa työtään koskevista suunnitelmista ja tulevista muutoksista jo suunnitteluvaiheessa, ennen kuin varsinainen ja lopullinen päätös on tehty. Haastateltavien mukaan tämä takaisi, että henkilöstölle jää aikaa sopeutua tuleviin muutoksiin, ja heidän kokemaansa epävarmuutta hälvennetään, ja heille jää vaikutelma, että heillä on ainakin teoreettinen mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon ja tulla kuulluksi. Toisaalta haastateltavilla oli kokemus siitä, että päätöksenteon taustoista, syistä ja muutosten luomista uusista mahdollisuuksista on käytävä keskustelua henkilöstön kanssa. Läpinäkyvyys päätöksenteossa on myös keino osoittaa henkilöstölle arvostusta.

*”On tärkeää, että perustellaan (tutkija selventää: johto perustelee) mitä tehdään, milloin ja miksi. Ihmiset (tutkija selventää: henkilöstö) ansaitsee sen verran arvostusta.”*

Aineiston perusteella tutkija päättelee, että Pirhan tuleva henkilöstö kaipaa tietoa omaa työtään koskevista suunnitelmista jo nimenomaan suunnitteluvaiheessa, jolloin henkilöstö paitsi osaa varautua muutoksiin, myös kokee saavansa ainakin teoreettisen mahdollisuuden osallistua keskusteluun ja tulla kuulluksi omaa työtään koskevassa päätöksenteossa. Henkilöstö toivoo, että viestinnän edustaja on mukana suunnittelua koskevissa työryhmissä ja etenkin viestinnän edustus johdoryhmässä koettiin merkittävänä läpinäkyvyyttä ja luottamusta lisäävänä tekijänä

henkilöstön ja johdon välisessä suhteessa. Marjamäen ja Vuorion (2021) mukaan esimerkiksi johdon suunnittelutyön aikataulun, tavoitteen, valmistelun materiaalit ja etenemisen vaiheita voidaan tuoda viestinnän keinoin saataville viestintäkanaaviin, kuten intranettiin, joka mahdollistaa henkilöstön osallisuutta prosessin eri vaiheissa ja eri tavoin, mikä puolestaan edistää päätöksenteon läpinäkyvyyttä.

*”Viestintä mukaan suunnitteluun ja tiedottamaan jo siellä suunnitteluvaiheessa. (Tutkija selventää: Henkilöstössä) ymmärretään kyllä, että on keskeneräistä, jos suunnitteluvaiheesta jo kerrotaan ja että suunnitelmat voi muuttuakin moneen kertaan – mutta silloin henkilöstölle jäis kumminkin aikaa reagoida ja sopeutua. Niin, ja ainakin teoreettinen mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Kentällä on paljon tietotaitoa, joka ansaitsisi mahdollisuuden tulla kuulluksi. Kyllä tämä asia liittyy hierarkkisuuteenkin, voitaisiin välttää tunne siitä, että yhtäkkiä voi jotain (tutkija selventää: ikävää, itseä koskevaa) tapahtua. Kun viestinnän edustus on johtoryhmässäkin, niin luottamus johtoon kasvaa ihan merkittävästi ja muutenkin tulee varmuutta läpinäkyvyydestä.”*

Tutkijan johtopäätös on, että tuleva Pirhan henkilöstö arvostaa läpinäkyvyyttä organisaation viestintäkulttuurissa, ja odottaa viestinnän tukea läpinäkyvyyden saavuttamiseksi koko organisaatiossa. Henkilöstölle on tärkeää päästä käsiksi ajantasaiseen ja ajankohtaiseen tietoon, ja läpinäkyvyys parantaa henkilöstön arvostusta ja luottamusta organisaatiota kohtaan ja lisää yhteisöllisyyden kokemuksia, ja toisaalta helpottaa arjen työtä. Henkilöstölle tulee tarjota mahdollisuus seurata organisaatiota ja omaa työtään koskevia asioita läpinäkyvyyden suomaan avoimuuteen perustuen ja aidon vuorovaikutteisesti. Henkilöstöä ei tule aliarvioida ajattelemalla, ettei henkilöstölle voi kertoa kuin vasta valmiita päätöksiä, tai pyrkimällä välttämään moniäänistä keskustelua ennen varsinaisia päätöksiä ja näin jättää kuulematta henkilöstön näkemyksiä. Marjamäki ja Vuorio (2021) muistuttavat myös, ettei henkilöstön osallisuuden sovi jäädä näennäiseksi. Viestinnän ja johtamisen professori Luoma-ahon (2015) mukaan tarve läpinäkyvyyteen kasvaa jatkuvasti, koska sen puutteen on huomattu vaikeuttavan yksilöiden ja organisaatioiden toimintaa, eikä läpinäkyvyyden takeena ole, että paljastetaan se tieto, jonka oletetaan olevan sidosryhmille tärkeää, vaan se, minkä sidosryhmät kokevat riittäväksi läpinäkyvyydeksi.



*”Väliportaanjohdon viestintätaitoja pitäisi parantaa. Maakunnissa ei ole rutiineja johdon viestintään, ja se (tutkija selventää: viestintä) on voitu ohittaa kokonaan. Henkilöstöä ja viestinnän asiantuntijoita tulisi ottaa mukaan päätöksentekoprosessiin jo valmisteluvaiheessa, niin henkilöstö saisi ainakin tietää kulloinkin on pöydällä. Henkilöstö on välillä lukenut lehdestä isoista omaa työtä ja työyhteisöä koskevista asioista, ja siitä on sitten oltu pahoillaan ja se on vaikuttanut työn tekemiseen ja varmaan työn laatuunkin. Luottamus on ollut kovilla.”*

Tutkijan johtopäätös on, että avoimesti intrasta löydettävissä olevan tiedon ja toimivien hakutoimintojen avulla voidaan luoda läpinäkyvyyteen nojaavaa organisaatiokulttuuria ja toimintatapaa. Tällöin henkilöstölle välitetään kokemusta siitä, että mitään ei piilotella, ja toisaalta lisää luottamusta sitä kohtaan, että mitään yllättäviä käännteitä ei ole tarpeen pelätä. Kukkosen (2018) Siun sotelle tekevässä tutkimuksessa virtuaalisesta johtamisviestinnästä korostui intranetin ja läpinäkyvyyden merkitys suhteessa sekä päivittäisjohtamiseen että johtamisviestintään. Suunnitelmien ja päätösten jakaminen intranetissä niin ikään edisti Siun sotessa yhteisöllisyyttä ja läpinäkyvyyttä toimimalla viestintäkanavana kaikelle ajankohtaiselle tiedolle ja työtä koskeville ohjeille. (Kukkonen 2018, 87.)

*”Viestintä pitää olla avointa, tieto pitää olla kaikkien (henkilöstön jäsenten) saatavilla.”*

### **4.3 Viestinnän vuorovaikutteisuus**

*”Tiedon tarve on hyvin konkreettista, poliittinen viestintä ei saa nyt olla keskiössä.”*

Aineiston perusteella tulevilla Pirhan henkilöstöllä on vahva toive kuulluksi tulemisesta ja ihmislähtöisestä viestinnästä. Henkilöstölle on tärkeää saada mahdollisuus esittää kysymyksiä, ja he odottavat, että henkilöstön esittämiin kysymyksiin vastataan. Henkilöstö esittäisi mieluusti kysymyksiä digitaalisen viestintäkanavan kautta, jolloin kysymykset ja vastaukset jäisivät myös muiden nähtäville, ja niiden ympärille voisi muodostua keskustelua. Näin myös organisaation arvoja pysty-

tään vahvistamaan ja tavoitteita tuomaan yhä paremmin konkretian tasolle. Johdossa asemassa olevien henkilöiden jokapäiväistä työtä on kuulla ja aktiivisesti kuunnella työyhteisön jäsenten ajatuksia ja kokemuksia (Brownell 2010, 142).

*”Kuulluksi tuleminen on henkilöstölle tosi tärkeää.”*

Tutkija tuo johtopäätöksensä tuon esiin, että viestinnän ja johdon viestinnän tulee asettaa tavoitteekseen vuorovaikutteisuuden vahvistaminen, ja nostaa se osaksi Pirhan viestintäkulttuuria. Ylimmän johdon ja väliportaan johdon olisi hyvä viestiä aktiivisesti ja omilla kasvoillaan niin sisäisillä kuin ulkoisillakin viestintäkanavilla, ja toisaalta henkilöstö toivoo johdon pystyvän jalkautumaan organisaation eri toimipisteisiin ja yksiköihin edes lyhyeksi aikaa. Vuorovaikutteisuutta voitaisiin lisätä myös siten, että erityyppisissä tapahtumissa olisi ennalta rajattu teema ja mahdollisuus lähettää kysymyksiä etukäteen. Honkala, Korteszjärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen (2022) korostavat viestinnän roolia vuorovaikutteisuuden kehittäjänä. Bell & Martin (2017) painottavat tiedon kulkusuunnan muuttamista viestinnän keinoin pois päin vanhanaikaisesta ylhäältä alas suuntautuvasta väylästä kohti keskinäisviestintää, jossa vastuuta tiedonvaihdannasta jaetaan henkilöstön ja johdon välillä tasavertaisemmin.

*”Palautteen antaminen ja vastaanottaminen puolin ja toisin on tärkeää. Olisi hyvä nimenomaan kannustaa palautteen antamiseen.”*

Aineistoon perustuen henkilöstö toivoo myös mahdollisuutta esittää kysymyksiä ja antaa palautetta myös anonyymisti. Taustalla on huonoja kokemuksia siitä, miten kysymysten esittäjä on voinut joutua leimatuksi ikään kuin hankalaksi ihmiseksi tai palautteen antamisesta on saattanut joskus seurata jopa rankaisemistakin. Henkilöstö odottaa johdolta ja esihenkilöiltä valmiutta vuorovaikutteisuuden ja positiivista suhtautumista palautteen antamiseen. Henkilöstö toivoo palautteesta palkitsemista otettavan käytänteeksi, jolloin välittyy viesti siitä, että palaute koetaan tärkeäksi ja henkilöstön mielipiteillä ja ajatuksilla on aidosti merkitystä. Näin rakennetaan myös haastateltavien mielestä aidosti vuorovaikutteista organisaatiokulttuuria.

*”Täytyy olla mahdollisuus ja lupa antaa palautetta ja kritisoidakin, siihen pitää kannustaa ja olla kanavia.”*

Tutkijan johtopäätös on tutkimusaineiston perusteella, että henkilöstöllä on vahva tarve antaa palautetta ja ihan kritiikkiäkin, ja kyetä näin vaikuttamaan työtään koskeviin käytänteisiin ja toimintoihin. Henkilöstöllä on kuitenkin aineiston mukaan paljon huonoja kokemuksia palautteen antajan leimaamisesta hankalaksi tai rankaisemisesta. Esihenkilöiden, päälliköiden ja johtajien tulee antaa henkilöstölle paitsi mahdollisuus palautteen antamiseen, myös kannustaa omalla esimerkillään ja suhtautumisellaan vuorovaikutteista ja kuuntelevaa viestintäkulttuuria. Palaute tulee nähdä tärkeänä tietona kokemuksista asiakasrajapinnassa. Palautteen antamisen tulee ymmärtää merkitsevän, että henkilöstö välittää organisaatiosta ja pitää omaa työtään merkityksellisenä. Korhonen & Bergman (2019) kehottavat johtoa ottamaan palautetta vastaan kiitollisin mielin ja pitäen mielessä, että palaute kertoo henkilöstön aidosta välittämisestä organisaatiota kohtaan. Korhonen & Bergman (2019) myös toteavat, että valmiutta avoimeen keskusteluun tulee osoittaa toistuvasti ja osoittaa, ettei epäkohtien esille nostaminen johda negatiivisiin seurauksiin. Joen (2018) mukaan mahdollisuus antaa palautetta ja tulla kuulluksi, vuorovaikutteisuus, diversiteetin huomioiminen ja salliva ilmapiiri edistävät henkilöstön työhyvinvointia.

*“On tärkeää rohkaista henkilöstöä puhumaan myös epäkohdista ja vaikeista asioista, ettei vaan hiljennetä. Kuullaan ja voidaan reagoida myös henkilöstön väsymiseen ja kuormittuneisuuteen. Aina ei tarvi ratkaista edes niitä ongelmia, se pelkkä kuulluksi tuleminen voi auttaa.”*

Tutkija päättelee myös, että henkilöstöllä on paljon käytännönläheisiä kysymyksiä, joita tulisi päästä esittämään ja joihin olisi tärkeää saada vastauksia. Digitaalisen kysymys- ja keskustelupalstan tarjoaminen mahdollistaisi muiden henkilöstön jäsenten esittämien kysymysten ja niihin saatujen vastausten lukemisen, ja myös mahdollisuuden vastata toisten esittämiin kysymyksiin ja käydä yhteistä keskustelua, joka lisäisi aktiivisen viestijän roolin ja tiedon jakamisen omaksu- mista osaksi organisaation kulttuuria. Marjamäki & Vuorio (2021) esittävät, että yksi viestinnän konkreettisista tavoitteista voi olla henkilöstön sitouttaminen ja

työntekijäkokemuksen parantaminen avoimen vuorovaikutuksen ja arvokeskustelujen avulla. Yrityksen johtamisen professori Kujala (2021) näkee, että vuorovaikutteisuuden avulla arvontuottaminen organisaatiossa rakentuu moniäänisesti johdon ja sidosryhmien välillä.

*”Meillä oli tosi vaikea tilanne käsillä. Se oli eskaloitua vastakkainasetteluksi. Sitä ruvettiin purkamaan viestinnän kanssa yhteistyönä, perusteltiin eri kannalta, miksi muutos piti tehdä, ja keskityttiin sen kyseisen ratkaisun mukana tuleviin mahdollisuuksiin. Mentiin positiivisuus edellä, mutta otettiin huomioon muutkin näkökulmat silti. Siinä oli tavoitteena, että tilanteeseen ei vaan paukahda ylhäältäpäin ratkaisua, vaan oli oikeasti aidosta vuoropuhelusta kyse. Ihmiset ansaitsevat kuulla perustelut ja niille (tutkija tarkentaa: henkilöstölle) pitää antaa mahdollisuus ventiloida tuntemuksiaan. Pettymystäkin. Kun viestitään asioista, viestintään voisi aina ottaa mukaan jonkun niistä (tutkija täsmentää: henkilöstöstä, kun asiasta kerrotaan muille), joita asia oikeasti koskee. Se lisää vaikuttavuutta ja ihmisten on helpompi ottaa vastaan se asia.”*

#### **4.4 Yhteisöllisyys**

*”Yhteisöllisyyden rakentaminen viestinnän selkeäksi tavoitteeksi. Huomioidaan että tämä vaatii aikaa ja resurssia.”*

Yhteisöllisyyden rakentaminen Pirhassa koettiin aineiston perusteella tärkeäksi, mutta vaikeaksi sekä resurssia että aikaa vaativaksi viestinnän tehtäväksi. Henkilöstön näkökulmasta organisaatiomuutos on valtava, ja lisähaastetta siihen tuo henkilöstön suuri määrä ja toimipisteiden hajaantuneisuus laajalle maantieteelliselle alueelle. Henkilöstöllä on kokemus tarpeesta rakentaa uutta organisaatio- toiminta- ja viestintäkulttuuria sekä yhteisöllisyyttä ja me-henkeä Pirhaan. Tutkijan johtopäätöksenä on, että yhteisöllisyyden rakentaminen monipaikkaisessa organisaatiossa on haastavaa, mutta viestinnän keinoin mahdollista. Yhteisöllisyyden rakentamiseen tulisi varata aikaa ja viestinnän resursseja, koska yhteisöön kuulumisen kokemus on ratkaisevan tärkeä osa työhyvinvointia ja työn merkityksellisuuden kokemusta. Eerolan (2020) tutkimuksen mukaan yhteisöllisyyden ja

työyhteisöön kuulumisen kokemuksella tai niiden puuttumisella on merkittävä vaikutus yksilön työhyvinvointiin, ja erityisesti monipaikkaisessa organisaatiossa yhteisöllisyyden merkitys korostuu.

*” Ollaan niin hajallaan isolla maantieteellisellä alueella, että viestintä se on, millä yhteisöllisyyttä rakennetaan.”*

Yhteisöllisyyttä rakennettaessa on aineiston mukaan tärkeitä kiinnittää huomiota maakuntiin, jotta myös siellä tehtävä työ saisi arvostusta. Riskinä henkilöstön edustajat näkivät sen, että henkilöstölle jää elämään mielikuva Tays- ja PSHP-keskeisyydestä, ja toisaalta he olivat huomanneet viestinnän jo tarttuneen tässä asiassa niin sanotusti härkää sarvista tekemällä esimerkiksi H-hetki-juttusarjaa, jossa on nostettu esiin työntekijöitä ja heidän työtään myös maakunnissa. Toisaalta päätöksenteon oli koettu keskittyvän Taysin ja PSHP:n käytänteisiin esimerkiksi siten, että ohjeistuksien pohjana koettiin pidetyn heidän pohjiaan. Käsitys Tays-keskeisyydestä ei sinällään ollutkaan tullut niinkään viestintäyksikön toimista, vaan niistä valinnoista, joiden pohjalta päätöksiä ja valmistelua on rakennettu.

Aineistossa tuli esiin, että työnantajaimagon ja viestintäkulttuurin koetaan olevan yhteydessä yhteisöllisyyden rakentumiseen ja kokemiseen. Henkilöstö toivookin, että viestinnässä korostettaisiin työhyvinvointia, eri ammattilaisten osaamisen arvostamista, työelämän joustoja, hierakisuuden vähentämistä, vaikuttamisen mahdollisuuksia ja nykyaikaista johtamistapaa.

*”Johto ja viestintä saisi olla kiinnostuneita henkilöstöstä, heidän työstään, osaamisestaan, kokemuksestaan, asiantuntijuudestaan ja asiakkaistaan.”*

Tutkimusaineiston pohjalta tutkija päättelee, että henkilöstö uskoo viestinnän ja johdon viestinnän olevan tärkeässä asemassa yhteisöllisyyden rakentamisessa Pirhaan. Tutkijan johtopäätös on, että viestinnän keinoin kannattaa tehdä nähtäväksi henkilöitä ja heidän työtään ja työyksiköitään sekä myös tiimejään sisäisillä ja ulkoisilla viestintäkanavilla. Juholin & Rydenfelt (2020) päätyvät tutkimusartikkelinsa tuloksissa pitämään viestintää ehtona organisaation ylläpitämiselle, jat-

kuvuudelle ja yhteisöllisyyden kehitykselle, ja toteavat tämän ajatuksen heijastavan konstitutiivista viestintänäkemyistä, jolloin viestinnän tavoitteina on lisätä vuorovaikutusta, kuuntelemista, dialogisuutta, kuulluksi tulemisen kokemusta ja työhyvinvointia, mikä taas vahvistaa organisaation kokonaisvaltaista toimintaedellytyksiä tuottamalla yhteistä hyvää organisaation sisälle ja sidosryhmiin.

*”Tapahtumakiertuetta maakuntiinkin, vaikka jollain eri teemoilla. Joku pamppu aina mukaan. Kiire varmasti on, mutta henkilöstöä täytyisi priorisoida.”*

Henkilöstö toivoo, että kiireen keskellä priorisoitaisiin henkilöstön tapaamisia, sillä ihan viiden minuutinkin pituinen piipahdus poliklinikoille, osastoille tai muihin yksiköihin koetaan todella suurena huomion ja arvostuksen osoituksena henkilöstöä kohtaan; sillä on vaikutusta henkilöstön kokemukseen oman työnsä merkityksellisyydestä. Tutkijan johtopäätös on, että viestinnän keinoin tulee nostaa esiin henkilöstön arvostamista, osaamisen ja kyvykkyyksien huomioimista, tiedon ja osaamisen jakamista sekä yhteisöllisyyden rakentamista organisaation sisällä. Johdon eri portailta toivotaan myös jalkautumista henkilöstön pariin, ja henkilöstö painottaa, että näin johto voi tulla vuorovaikutukseen, osoittaa konkreettisesti arvostustaan henkilöstöä ja heidän tekemäänsä työtä kohtaan. Henkilöstön kokemus arvostus lisää oman työn merkityksellisenä näkemistä, kuulluksi tulemisen tunnetta ja työhyvinvointia. Myös Vilkmanin (2016) mukaan yhteisöllisyyden mukanaan tuoma tuetuksi tulemisen ja arvostuksen kokemus on tärkeässä roolissa yksittäiselle henkilöstön jäsenelle, koska se lisää työssä viihtyvyyttä ja työhyvinvointia ja vähentää työn kuormittavuuden kokemusta.

*”Ihmiset ei ole kertakäyttökamaa, joka imetään tyhjiin ja sitten heitetään syrjään, viestinnän avulla voidaan näyttää, ettei Pirhassa ajatella henkilöstöstä noin, vaan arvostetaan kaikkien työtä.”*

Henkilöstö uskoo, että yhteisöllisyyttä voidaan rakentaa viestinnän avulla myös hyvin käytännönläheisin tavoin esimerkiksi viestimällä me-muodossa. Henkilöstö näkee, että viestinnän monikanavaisuudella voidaan tukea paitsi tavoitavuutta, yhteisöllisyyden rakentamista ja kehittämistä. Henkilöstö pitää aineiston mukaan erittäin tärkeänä erilaisia henkilöstötapahtumia ja johdon jalkautumista eri yksiköihin. Pääasiaksi koetaan, että henkilöstöllä on tiedossa pari kertaa vuodessa

oleva henkilöstölle suunnattu ja eri paikkakunnilla vuorotellen vieraileva tapahtuma. Korhonen & Bergman (2019) toteaa, että johdon on mahdollista osoittaa arvostustaan henkilöstöä kohtaan viestinnällisin keinoin sekä arjen teoin, kuten ruokailemalla samassa paikassa kuin henkilöstö, vierailemalla toimipisteissä, näyttäytymällä henkilöstötilaisuuksissa, osallistumalla alaa koskevaan julkiseen keskusteluun omilla kasvoillaan ja myös saatavissa olemalla. Käytännössä tiedottamisen ja viestintäkanavien käytön ohella johdon tulisi jalkautua organisaation arkeen, osoittaa olevansa valmis vuoropuheluun ja antaa aikaansa. (Korhonen & Bergman 2019, 98–99.)

*”Organisaatio- ja viestintäkulttuurilta toivotaan yhteisöllisyyden nimissä hoitoalan hierakkisuuden vähentämiseen panostamista. Henkilöstön tulisi olla yksikössä samanarvoista suhteessa toisiinsa ammatista riippumatta.”*

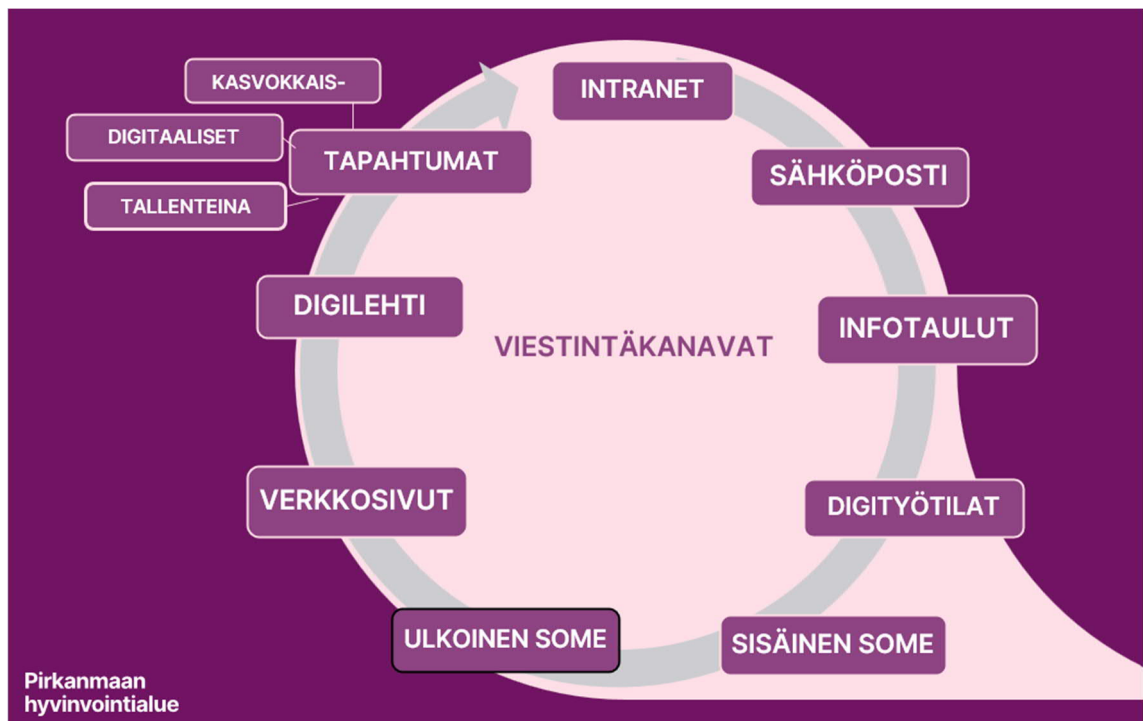
#### **4.5 Viestintäkanavat**

Aineistosta tuli esiin yllättävän vahvoja eroja siinä, millaisia viestintäkanavia valmisteilla olevan Pirhan eri paikkakunnilla ja eri yksiköissä on tällä hetkellä käytössä. Aineiston perusteella osa henkilöstöstä on tottunut käyttämään aktiivisesti päivittäin useaa eri viestintäkanavaa, kasvokkaisviestinnän lisäksi esimerkiksi sähköpostia, intranettiä, organisaation verkkosivuja ja somekanavia. Joissain yksiköissä henkilöstö taas ei lue lainkaan työsähköpostiaan, ja tiedon jakaminen tapahtuu tulosteiden ja ilmoitustaulun avulla tai pelkästään osastokokouksissa. Tutkijana teen tästä johtopäätöksen, että viestinnän tavoitavuus ja viestintäkulttuurin yhtenäistäminen tulevat organisaatiomuutoksen alkuvaiheessa olemaan Pirhan viestinnän merkittävin haaste.

Tutkijana johtopäätökseni on myös se, että tietoa tulee pystyä hyödyntämään vaivattomasti ja monikanavaisesti. Näin luodaan viestintäkulttuuria, joka perustuu yksilön aktiiviseen rooliin viestijänä. Viestintäohjelmasta tulee käydä konkreettisesti ilmi paitsi viestinnän tavoitteet ja kuvaus viestintäkulttuurista, jota organisaatio lähtee tavoittelemaan. Myös Ahvalon (2018) tutkimuksessa esihenkilöiden toiveena oli yhteisen viestintäkulttuurin suuntaviivojen esiintuominen ensin organisaatiotasolla, mikä loisi selkeyttä viestintään myös toimipiste- ja yksikkötasolla.

Edellisen valossa tutkija rohkenee pitää melko selvänä, että henkilöstöä täytyy perehdyttää monikanavaisen viestinnän ja viestintäkanavien käyttöönotossa ja käytössä. Toisaalta on otettava käyttöön vaihtoehtoisia digitaalisia viestintäkanavia niihin yksiköihin, joissa henkilöstö ei ole käyttänyt esimerkiksi työsähköpostia tai intranetiä, eikä ole motivoitunut itse aktiivisesti etsimään ja jakamaan tietoa.

Tutkija painottaa, että henkilöstön motivoiminen aktiiviseksi viestijäksi passiivisen vastaanottajan roolin sijaan vaatii tavoitteellista viestintäkulttuurin muuttamista ja yhtenäistämistä sekä viestinnästä koetun arvon lisäämistä. Lisäksi tiedon pariin pääsystä on tehtävä mahdollisimman vaivatonta esimerkiksi hyödyntämällä sähköisiä infotauluja, joiden avulla on mahdollista ohjata henkilöstöä kohti yhtenäistä viestintäkulttuuria ja muokata yksittäisen viestijän roolia suhteessa työyhteisöviestintään. Åberg (2000) painottaa tiedon saatavuuden, tavoitavuuden ja keskinäisviestinnän merkitystä organisaatiossa sekä yksittäisen henkilöstön jäsenen vastuun kantamista omasta roolistaan aktiivisena viestijänä, tiedon jakajana ja vastaanottajana. Kuviossa 1. on eritelty henkilöstön toiveiden mukaiset henkilöstöviestinnän viestintäkanavat.



KUVIO 1. Pirhan henkilöstön tarpeista nousevat viestintäkanavat.



*”Intra tarvittaisiin pääväylänä. Siellä pitää olla tosi hyvä hakutoiminto. Vanhentuneen tiedon poistaminen intrasta on tärkeää.”*

Viestintäkanavina tutkija painottaa intranetin, sähköpostin ja sisäisten ja ulkoisten somekanavien rinnalle myös vuorovaikutteisia live- ja verkkotapahtumia tallenteineen ja infotaulujen käyttöönottamista yksiköissä, joissa viestintä ei helposti muilla keinoilla tavoita henkilöstöä. Digitaaliset työtilat ovat aineiston perusteella henkilöstön näkökulmasta mielenkiintoinen mahdollisuus esimerkiksi kehittämistä silmällä pitäen.

Tutkija esittää myös, että tapahtumia voitaisiin järjestää monimuotoisesti, vuorovaikutteisesti ja nykyaikaisesti, kuten esimerkiksi seminaarien, ajankohtaistapausten ja kyselytuntien muodossa. Monipuolisilla henkilöstötapahtumilla tulee rakentaa osaltaan organisaatio- ja viestintäkulttuuria, ja näin voidaan vaikuttaa suoraan yhteisöllisyyden ja vuorovaikutteisuuden rakentamiseen sekä vaikuttaa viestinnän tavoittavuuteen. Inkisen ja Jauhiaisen (2006) mukaan digitaalisilla viestintäkanavilla ei olisi mahdollisuutta nousta korvaamaan täydellisellä tavalla kasvokkaisuorovaikutusta, jolloin yhteisöllisyyden rakentamisessa kasvokkaiset kohtaamiset voivat olla jopa edellytys yhteisöllisyyden rakentumiselle ja ylläpitämiselle. Tutkijana huomioin kuitenkin sen, että Inkisen ja Jauhiaisen (2006) näkemykset perustuvat kyseisessä tapauksessa vuoteen 2006, jonka jälkeen digitaaliset viestintäkanavat ovat kehittyneet varsin paljon, ja pandemian aikana vuosina 2020–2022 ihmiset ovat aivan eri tavalla oppineet hyödyntämään digitaalisia viestintäkanavia ja harjaantuneet niiden käytössä. Siitä huolimatta edelleen uskon, että Inkisen ja Jauhiaisen (2006) väittämä siitä, ettei digitaalisilla viestintäkanavilla voida täydellisesti korvata kasvokkaisuviestintää, pitää edelleen paikkansa.

Sähköpostia pidetään aineiston mukaan yhä erinomaisena viestintäkanavana, joskin sähköpostitse toimitettavaa tietoa tulisi suodattaa. Intranetiä kohtaan henkilöstöllä on isoja odotuksia, ja toiveena on sisällön kohdentamista esimerkiksi palvelulinjoittain, ja tärkeänä pidetään hyvää hakutoimintoa, jonka avulla olisi helppo navigoida intranetissä. Toisaalta tähänastisissa intranetkokemuksissa toistuu hakutoimintojen toimimattomuus, ja se, ettei etusivua ole kohdennettu palvelulinjan tai ammattiryhmän mukaan. Lisäksi kokemuksissa toistuu aineiston

mukaan myös se, että intranetissä vastaan voi tulla vanhentunutta tietoa, ja lopulta vain murto-osa etusivulla olevasta tiedosta koetaan olleen omaa työtä koskevaa. Myös älykäs intranet, joka oppii tarjoamaan käyttäjäkohtaisesti tietoa, tuli esiin haastatteluissa. Pirhan julkisia verkkosivuja pidettiin tärkeänä viestintäkanavana, josta myös henkilöstö etsii ja löytää tärkeää informaatiota.

Täysin digitaalisille tapahtumille on aineiston mukaan kysyntää, erilaiset seminaarit, kyselytunnit ja ajankohtaiskatsaukset koetaan mielekkäiksi. Myös viihdyttävälle sisällölle olisi paikkansa digitaalisissa tapahtumissa. Digitaalisiin tapahtumiinkin haluttaisiin lähettää etukäteen kysymyksiä, ja katsoa tallenteita tarvittaessa myöhemmin.

Aineiston mukaan kaiken digitaalisen viestinnän keskelläkin henkilöstö edelleen tahtoo peräänkuuluttaa henkilöstölle suunnattuja livetapahtumia, joihin toki olisi hyvä olla mahdollisuus osallistua etänä tai katsoa tallennetta. Live-tapahtumia olisi henkilöstön mukaan tärkeää järjestää esimerkiksi kiertuemuodossa siten, että myös maakunnat pääsisivät näistä osallisiksi. Tapahtumia toivotaan järjestettävän teemoittain, ja että niihin olisi mahdollisuus lähettää kysymyksiä etukäteen. Tapahtumakiertueelle henkilöstö odottaa osallistuvan myös johtoportaan edustajia. Tarvetta olisi aineiston perusteella myös rennoille, ei-muodollisille tapahtumille.

Tutkijan johtopäätös on, että henkilöstö odottaa henkilöstötapahtumia ja johdon jalkautumista tapahtumiin eri toimipaikoissa ja yksiköissä, ja myös henkilöstön tapaamisten priorisointia kaiken kiireen keskellä ja erityisesti muutosvaiheessa. Tutkija päättelee, että Pirhan henkilöstö toivoo johdon tukea ongelmatilanteisiin ja tuntee tarvetta tulla kuulluksi arjen haasteissa, kuten myös henkilöstö haluaa saada nimille kasvoja, ja että eri viestintäkanavia tulee hyödyntää tämän tiimoilta. Hakkarainen & Hallikainen (2017) ovat tutkimuksessaan päinvastoin tulleet johtopäätökseen, jossa työntekijät eivät tunteneet, että tuen antaminen arjen haasteissa tai ongelmatilanteissa lisäisi luottamuksen tunnetta johtoa kohtaan, kun taas esihenkilöt kokivat antamansa tuen selkeästi luottamusta kasvattavaksi. Tämä edellä mainittu Hakkaraisen & Hallikaisen (2017) tutkimustulos on selvästi ristiriidassa tutkijan johtopäätösten kanssa, mikä voi johtua esimerkiksi eroavai-

suuksista tutkittavan henkilöstön ja johdon viestintä- tai johtamiskulttuurissa. Kuitenkin myös Hakkaraisen & Hallikaisen (2017) tutkimuksen mukaan henkilöstö piti kasvokkaisia kohtaamisia johdon kanssa luottamusta lisäävänä.

*“Henkilöstöä, heidän työtään ja eri toimipisteitä täytyy esitellä eri viestintäkanavilla! Näin pääsee tutustumaan niihin ihmisiin ja persooniin, jotka Pirhassa tekee töitä, ja kyllä ihan varmasti kansalaisiakin kiinnostaa kuulla ja nähdä työntekijöitä ja toimitilojakin. Näin voidaan myös lisätä organisaation vetovoimaa työnantajana.”*

Aineiston mukaan henkilöstö on kiinnostunut myös sisäisestä sosiaalisesta mediasta, jossa olisi mahdollisuus keskustella ja olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa rennolla ja välittömällä tavalla, somesta voisi löytyä esimerkiksi yhteinen digitaalinen taukuhuone. Aineistossa painottui myös toive siitä, että viestintä tekisi haastatteluja ja henkilökuvia henkilöstön jäsenistä, ja nostaisi niitä esille sekä sisäisillä että ulkoisilla viestintäkanavilla. Myös toimipisteistä ja eri yksiköistä toivottiin esittelyjä tehtäväksi, jolloin vuorovaikutteisuus vahvistuisi osana Pirhan viestintäkulttuuria.

Ulkoiset sosiaalisen median kanavat ovat aineiston perusteella tärkeitä henkilöstölle, ja henkilöstö toivookin mahdollisuutta tutustua myös sitä kautta muiden yksiköiden toimintaan ja henkilöstöön, ja saada myös näkyvyyttä omalle yksikölleen ja omalle työlleen. Somesisällön ei odoteta välttämättä aina olevan huipputeknologian avulla toteutettua, vaan myös kotikutoisen oloinen sisältö koetaan viehättäväksi ja helposti lähestyttäväksi. Somekanavilla voisi myös julkaista henkilöstön tekemiä somepostauksia, joissa henkilöstö kertoo jotain työhönsä liittyvää ja on itse “tägännyt” eli kiinnittänyt julkaisuun Pirhan. Tämä nähdään myös mahdollisuutena lisätä kokemuksia yhteisöön kuulumisesta.

*“Siitä olis hyvä tehdä ihan tavallista, että esitellään henkilöstöä ja niiden työtä eri viestintäkanavilla. Vois olla ihan kotikutoistakin sisältöä, ei aina tarvi olla niin hienoa ja ammattimaista kuvaa ja videota. Helposti lähestyttävää ja avointa vaan.”*

Tutkimusaineiston perusteella tutkija rohkenee myös päätellä, että sosiaalista mediaa, niin organisaation sisäistä kuin ulkoistakin, kannattaa hyödyntää ja näyttää vahvaa läsnäoloa ja kannanottamista esimerkiksi LinkedInissa ja Twitterissä. Myös Facebook ja Instagram ovat yhä suosittuja somekanavia, joissa läsnä olemalla voidaan tuottaa niin faktatietoa kuin viihdyttävääkin sisältöä myös oman henkilöstön käyttöön. Eerolan (2020) tutkimuksessa on käynyt ilmi, ettei pelkän asiakeskeisen vuorovaikutuksen avulla pystytä luomaan yhteisöllisyyttä, vaan sen rinnalle tarvitaan rentoa ja viihdyttävää vuorovaikutteista sisältöä. Tutkimusaineisto osoittaa mielestäni selvästi, että myös henkilöstö tahtoo olla esillä eri viestintäkanavilla oman työnsä ja työyksikkönsä edustajana. Myös digitaalista henkilöstölehteä on tutkimusaineiston perusteella syytä harkita.

Tutkimusaineiston perusteella tutkija päätteli, että henkilöstö odottaa monikanavaisuutta ja vuorovaikutuksellisuutta henkilöstöviestinnän viestintäkanavilta. Intranetin roolia pääväylänä pidettiin selvänä. Kasvokkain viestintää pidettiin edelleen arvossa, ja toivottiin johdon osallistumista henkilöstötapahtumiin ja henkilöstötapahtumien jalkauttamista monipaikkaiseen organisaatioon. Henkilöstötapahtumiin odotetaan kuitenkin myös mahdollisuutta osallistua digitaalisesti ja toisaalta mahdollisuutta katsoa tapahtumatallenteita myös jälkikäteen. Sähköposti piti edelleen pintansa hyvänä viestintäkanavana, ja toisaalta työsähköpostin rutiininomaista käyttöä päivittäisessä työssä tulee harjaannuttaa, ja käyttää tukena infotauluja siirtymävaiheessa niissä toimipisteissä, joissa sähköpostin ja/tai intranetin käyttöön ei olla totuttu. Digitaalisia työtiloja pidetään tarpeellisina viestintäkanavina.

Organisaation sisäiset ja ulkoiset sosiaalisen median kanavat ovat henkilöstön mielestä nykyaikaisessa organisaatiossa välttämättömiä viestintäkanavia. Myös johdon odotetaan esiintyvän sosiaalisen median kanavilla ammattiprofiileillaan ja ottavan kantaa ja kertovan ajatuksistaan. Organisaation verkkosivuja tarvitaan edelleen myös henkilöstöviestinnän kanavana. Digitaalista henkilöstölehteä myös kaivataan ja mielenkiinnolla odotetaan. Intranet ja sähköposti nähtiin Pirhaan siirtyvän henkilöstön parissa aineiston perusteella organisaation pääviestintäkanavina, mutta niiden rinnalle toivottiin monikanavaisuutta erilaisten digitaalisten viestintäkanavien muodossa, ja kuitenkin edelleen pidettiin arvossa kasvokkain tapahtuvaa viestintää ja johdon jalkautumista.

Opinnäytetyön johtopäätökset, toimenpiteet ja tavoitteet on koottu vielä erilliseksi taulukoksi (taulukko 1). Tutkimustuloksia käsiteltiin ilmiöittäin, ja niistä koostettiin taulukkoon konkreettiset johtopäätökset, toimenpiteet ja toimenpiteiden avulla saavutettavissa olevat tavoitteet.

TAULUKKO 1. Tiivistelmä johtopäätöksistä, toimenpiteistä ja tavoitteista.

TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET, TOIMENPITEET JA TAVOITTEET LYHYESTI		
JOHTOPÄÄTÖKSET	TOIMENPITEET	TAVOITTEET
VIESTINTÄ EI TAVOITA TASAPUOLISESTI VIESTINTÄKULTTUURI, -KEINOT, -KANAVAT SEKÄ YKSITTÄISEN VIESTIJÄN ROOLI POIKKEAVAT TOISISTAAN ERI TOIMIPISTEISSÄ.	VIESTINTÄKANAVIEN SAATAVUUDEN PARANTAMINEN TYÖNANTAJA MÄÄRITTÄÄ, MITÄ KANAVIA TYÖSSÄ OLLESSA KÄYTETÄÄN. PEREHDYTYKS, MOTIVOINTI.	AKTIIVISEN VIESTIJÄN ROOLI YHTENÄINEN TIEDON TAVOITTAJUUS YHTENÄINEN VIESTINTÄKULTTUURI
HENKILÖSTÖ ARVOSTAA LÄPINÄKYVYYTTÄ MUTTA TOIVOO TIEDON SUODATTAMISTA	SUODATETAAN TIETOA, OHEEN LINKKI LISÄTIETOOIN INTRANETISSÄ PÄÄSY KAIKKEEN TIETOOIN VIESTINTÄ MUKAAN PÄÄTÖKSENTEON SUUNNITTELU VAIHEESSA.	LÄPINÄKYVYYS LISÄÄ HENKILÖSTÖN ARVOSTETUKSI TULEMISEN TUNNETTA JA LUOTTAMUSTA JOHTOON SEKÄ VÄHENTÄÄ HUHUPUHEITA.
HENKILÖSTÖ TAHTOO TULLA KUULLUKSI, ANTAA PALAUTETTA, JA ODOTTAA VUOROVAIKUTTEISUUTTA	JOHTO KANNUSTAA PALAUTTEEN ANTAMISEEN VIESTINTÄKANAVAT MAHDOLLISTAVAT KYSYMYSTEN ESITTÄMISEN	ORGANISAATIOSSA AIDOSTI VUOROVAIKUTTEINEN VIESTINTÄKULTTUURI KUULLUKSI TULEMINEN OSALLISUUS EI NÄENNÄISTÄ
JOHDOLTA ODOTETAAN VALMIUTTA VUOROVAIKUTUKSEEN JA ARVOSTAVAA JOHTAJUUTTA, SEKÄ HIERARKKISUUDEN VÄHENTÄMISTÄ	JALKAUTUMINEN OMILLA KASVOILLA VIESTIMINEN SOMESSA LÄSNÄOLO JA KANNANOTOT AMMATILLISILLA SOMEKANAVILLA (LINKEDIN JA TWITTER)	VETO- JA PITOVOIMAN KASVU HENKILÖSTÖN ARVOSTETUKSI TULEMISEN KOKEMUS AITO VUOROVAIKUTTEISUUS HIERARKKISUUDEN VÄHENEMINEN
YHTEISÖLLISYYTTÄ RAKENNETAAN VIESTINNÄN AVULLA	MONIKANAVAISUUS JOHDON VIESTINTÄKOMPETENSSI KASVOKKAISTA PAHTUMAT HENKILÖSTÖ ESILLÄ SOMESSA	YHTEISÖLLISYYDEN MUODOSTUMINEN JA YLLÄPITÄMINEN YHTEINEN VIESTINTÄKULTTUURI
MONIKANAVAISUUTTA TARVITAAN TYÖYHTEISÖVIESTINNÄSSÄ	PÄÄVÄYLINÄ INTRANET JA SÄHKÖPOSTI. RINNALLE SOMEKANAVIA, TAPAHTUMIA, DIGITAALISIA TYÖTILOJA JA DIGILEHTI	VIESTINNÄN TAVOITTAJUUDEN PARANEMINEN YHTEINEN VIESTINTÄKULTTUURI YHTEISÖLLISYYDEN KOKEMUS

## 5 KEHITTÄMIS- JA JATKOTUTKIMUSAIHEET

### 5.1 Henkilöstölähtöisen viestinnän kehittämisen malli

Tutkimusaineiston ja johtopäätösten perusteella rakentui henkilöstölähtöinen vuorovaikutteisen viestinnän ja yhteisöllisyyden kehittämisen malli, jota kuvataan tässä kappaleessa (kuvio 2). Viestinnän kehittämisen lähtökohtana pidän organisaation ja henkilöstöviestinnän nykytilan tuntemusta, joka perustuu osaltaan viestinnän asiantuntijoiden organisaatiostaan omaavaan tietoon ja osaltaan henkilöstöhaastatteluista ja -kyselyistä saatavaan tietoon.

Henkilöstölähtöisen viestinnän kehittämisen lähtökohtana on viestinnän tavoitavuus ja saavuttavuus henkilöstössä ja yksittäisen henkilöstön jäsenen rooli viestijänä. Tavoitavuutta, saavuttavuutta ja viestijäpersoonaa voidaan verrata suoraan vallitsevaan viestintäkulttuuriin ja panostamalla edellä mainittuihin ilmiöihin voidaan kehittää organisaation viestintäkulttuuria haluttuun suuntaan.

Tutkijana koen, että viestintäkulttuuria voidaan alkaa kehittää yhtäaikaaisesti kahdesta suunnasta: yksittäisen viestijän roolista sekä johdon viestintätavoista ja -keinoista käsin. Yksittäisen viestijän roolia kehitetään passiivisesta tiedottamisen kohteesta aktiivisen tiedon tuottajan, muokkaajan, välittäjän ja jakajan suuntaan. Tämä vaatii henkilöstön motivointia, kannustamista ja palkitsemista viestintäkanavien käytöstä ja aktiivisuudesta viestijänä. Lisäksi henkilöstölle tulee tarjota viestintätaitojen kehittämiseen tähtäävää ohjausta, sparrausta ja tukea, mutta myöskään viestintätekniisiä taitoja, kuten viestintäkanavien käyttökoulutusta, ei sovi unohtaa.

Henkilöstölle tulee tarjota tietoa myös siitä, mitä kaikkea nykypäivänä viestinnän ja viestintäyksikön rooliin, tehtäviin ja tavoitteisiin kuuluu. Samaan aikaan johdon viestintätaitoja tulee kehittää, vähentää hierarkkisuutta ja konkretisoida johdon viestinnän tavoitteita ja tarkoitusta. Johdon viestinnässä korostuu tänä päivänä kuunteleminen, vuorovaikutteisuus, omalla persoonalla toimiminen ja omilla kasvoilla viestiminen, ja tavoitteena tulee olla yhteisten merkitysten luominen ja yhteisten arvojen näkyväksi tekeminen.

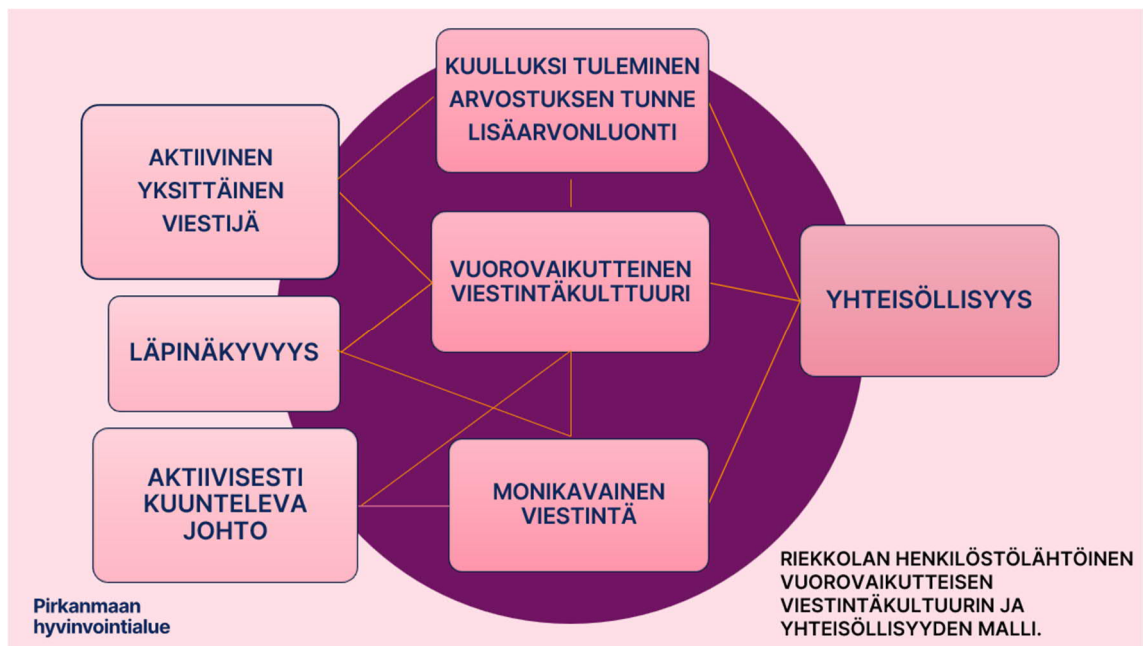
Tämän jälkeen on tarpeen kehittää viestinnän vuorovaikutteisuutta ja vuorovaikutteisia viestintäkanavia. Henkilöstöllä tulee olla mahdollisuus esittää kysymyksiä, antaa palautetta ja osallistua moniääniseen päätöksentekoon vähintäänkin kuulluksi tulemalla. Henkilöstöä tulee kannustaa vuorovaikutteisuuteen, palautteesta tulee palkita ja henkilöstön näkemyksiin suhtautua tärkeänä tietona asiakasrajapinnasta ja ruohonjuuritasolta. On omaksuttava ymmärrystä henkilöstön antaman palautteen motiiveista; palaute kertoo ennen kaikkea siitä, että palautteen antaja on aidosti sitoutunut ja välittää organisaatiosta.

Jotta vuorovaikutteisuus organisaatiossa voi aidosti toteutua, tulee kiinnittää huomiota läpinäkyvyyteen. Kaiken organisaatiota koskevan tiedon tulee olla saatavilla niille, joita tieto jollain tasolla koskettaa. Tietoa ei tule pantata esihenkilöiden takana, koska se lisää epäluuloisuutta läpinäkyvyyttä kohtaan ja estää vastavuoroisuutta. Toisaalta viestintää ja tärkeän tiedon jakamista ei voida enää toteuttaa esihenkilöjohtoisesti vaikkapa palaverissa, vaan viestintäkulttuurin tulee tukea reaaliaikaista ja yksilöllistä keskinäisviestintää. Kuitenkaan valmiista päätöksistä läpinäkyvästi viestiminen ei enää yksin riitä takaamaan läpinäkyvyyttä ja vuorovaikutteisuutta organisaatiossa, vaan henkilöstö odottaa asioista viestittävän jo päätöksentekoprosessin suunnitteluvaiheessa, ja tämä edellyttää henkilöstön näkökulmasta viestinnän mukaan ottamista toiminnan suunnitteluun. Henkilöstön luottamusta organisaatioon, läpinäkyvyyteen ja vuorovaikutteisuuteen voidaan vahvistaa ottamalla viestinnän edustus mukaan myös johtoryhmään. Läpinäkyvyyden vahvistaminen vähentää huhupuheita, väärän tiedon leviämistä ja vastakkainasettelua johdon ja henkilöstön välillä. Läpinäkyvyys vahvistaa luottamusta, osallisuutta ja sopeutumista muutoksiin.

Jotta yksittäinen henkilöstön jäsen voi olla aktiivinen viestijä, ja organisaatiossa voi vallita vuorovaikutteinen ja läpinäkyvyyteen perustuva viestintäkulttuuri, on organisaation viestintäkanavien oltava ajan tasalla. Monikanavainen viestintä avaa mahdollisuuksia vuorovaikutteisuudelle ja läpinäkyvyydelle, ja myös mahdollistaa aktiivista ja avointa viestintäkulttuuria. Viestintäkanavien valinta on organisaatiokohtaista, mutta tärkeänä voidaan pitää pääviestintäkanavien osoittamista ja niiden käytön edellyttämistä organisaatiossa työskennellessä. Pääviestintäkanavia voivat olla vaikkapa intranet ja sähköposti, ja niiden rinnalle on tuo-

tava myös muita ajantasaisia viestintäkanavia, kuten digitaalisia työtiloja ja sosiaalisen median kanavia, mutta kaiken digitaalisuuden huumassa ei tule unohtaa kasvokkain viestinnän merkitystä; henkilöstötapahtumia ja johdon jalkautumista pidetään henkilöstön keskuudessa yhä todella tärkeinä.

Kun viestintä ja organisaatio ovat kehittyneet proaktiiviseen, avoimeen, vuorovaikutteiseen ja läpinäkyvään viestintäkulttuuriin, samalla on käynnistynyt yhteisöllisyyden rakentaminen organisaation sisällä. Tämä tarkoittaa sitä, että viestintä tavoittaa organisaation jäsenet, henkilöstö on halukas vuorovaikutteisuuteen ja luottaa läpinäkyvyyteen, jokaisen työtä arvostetaan, tietoa jaetaan ja kaikki tulevat kuulluiksi. Syntyy kokemus yhteisöön kuulumisesta, yhteisistä tavoitteista, osallisuudesta ja yhteisen työn merkityksistä sekä jaetuista arvoista. Työ ei kuitenkaan lopu silloin, vaan samojen teemojen, ilmiöiden ja käytänteiden eteen täytyy jatkossakin panostaa ja viestintäkanaviakin päivittää, jotta tavoitavuus, vuorovaikutteisuus, läpinäkyvyys, aktiivinen viestintäkulttuuri ja yhteisöllisyys tulevat ylläpidetyiksi, ja voivat kehittyä edelleen.



KUVIO 2. Henkilöstölähtöinen vuorovaikutteisen viestintäkulttuurin ja yhteisöllisyyden malli.



## 5.2 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimusprosessin aikana tutkija pyrki kiinnittämään huomiota mahdollisiin esiin tuleviin jatkotutkimustarpeisiin, ja kirjaamaan niitä muistiin myöhempää tarkastelua varten. Tutkija myös vertasi jatkotutkimusaiheita johtopäätösten tekovaiheessa suhteessa jo olemassa oleviin tutkimuksiin. Jatkotutkimusaiheet keskittyvät sote-alaan.

Jatkotutkimusaiheeksi tutkija ehdottaa sote-alan johtamisviestinnän vuorovaikutteisuuden toteutumisen tutkimista, sillä sote-alalla viestintäkulttuuri on ollut perinteisesti hyvin hierarkkinen. Samalla olisi hyvä kartoittaa sote-alan johtajien viestintävalmiuksia ja kykyä arvioida omia vuorovaikutustaitojaan. Tutkijasta olisi mielenkiintoista myös lukea tutkimustuloksia hierarkkisuuden vähentymisen seurauksista nimenomaan sote-alalla, koska esimerkiksi moniin moderneihin liiketalouden alan organisaatioihin verrattuna sote-ala lähtee tutkijan näkökulmasta liikelle takamatkalta, mitä tulee hierarkkisuuteen tai vuorovaikutteisuuden johtamisviestinnässä.

Sote-alan viestinnän näkökulmasta jatkotutkimusaiheeksi tutkija ehdottaa sen tutkimista, miten viestintä pystyy tarjoamaan henkilöstölle lisäarvoa. Aihetta olisi tärkeä tutkia, koska lisäarvontuottamisella voidaan tutkijan näkökulmasta vaikuttaa suoraan yksittäisen henkilöstön jäsenen aktiivisen viestijän roolin tavoittamiseen ja vuorovaikutteisen viestintäkulttuurin luomiseen.

Pirhan viestintää koskien jatkotutkimusaiheeksi tutkija tahtoo nostaa sen, millä tavalla henkilöstön tarpeisiin ja toiveisiin viestintää ja johdon viestintää kohtaan on pystytty vastaamaan pitkällä aikavälillä, esimerkiksi viiden vuoden kuluttua. Muuttuiko viestintäkulttuuri vuorovaikutteisemmaksi ja läpinäkyvämmäksi? Viestiikö johto omilla kasvoillaan sosiaalisen median kanavilla, suhtaudutaanko palautteeseen positiivisesti, onko henkilöstön toiveiden mukaisesti toisinaan jalkauduttu organisaatioon ja kokeeko henkilöstö työtään arvostettavan? Onko Pirhaan pystytty luomaan viestinnän keinoin yhteisöllisyyttä ja ovatko viestintäkanavat toimivia?

## 6 POHDINTA

Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa Pirhaan siirtyvän henkilöstön tarpeita ja odotuksia viestintää kohtaan. Tutkimus toteutettiin laadullisella sisällönanalyysillä ja aineisto kerättiin tutkimushaastatteluin. Henkilöstön haastattelut ja tutkimusaineiston laadullinen sisällönanalyysi ovat yhdessä relevantti ja tarpeellinen tapa selvittää henkilöstön viestintään kohdistuvia odotuksia. Juholinin (2022) mukaan organisaatiota palvelevien tavoitteiden täyttäminen viestinnän keinoin mahdollistuu osaltaan myös henkilöstön tarpeiden ja toiveiden kartoittamisen myötä. Niin ikään Juholinin (2022) mukaan henkilöstön tarpeita ja toiveita ymmärtämällä viestinnän on mahdollista rakentaa yhteisöllisyyttä ja tukea jatkuvuutta muutoksen keskellä sekä toisaalta vaalia organisaation aineetonta pääomaa. Tutkimuskysymyksinä olivat henkilöstön tarpeet ja toiveet viestintää ja johdon viestintää kohtaan, henkilöstön toivoman viestintäkulttuurin tavoittaminen, millaisia keinoja henkilöstö toivoo viestinnän käyttävän yhteisöllisyyden rakentamisessa ja millaisia viestintäkanavia ja -keinoja henkilöstö toivoo Pirhassa käytettävän.

Vilkan (2021) ja Tuomen & Sarajärven (2018) mukaan haastateltaville on ennen tutkimushaastattelua annettava tietoa siitä, mihin aineistoa käytetään, keitä tutkimuksen toimeksiantaja ja haastattelija ovat, ja että tutkimustulokset anonymisoidaan, ja kuinka tutkimusmuistiinpanoja käsitellään ja lisäksi haastateltavilta on kysyttävä myös lupa haastattelun tekemiseen ja annettava tiedoksi mahdollisuus vetäytyä tutkimuksesta missä vaiheessa tutkimusta tahansa. Haastateltaville annettiin ennakkoon tietoa tutkimuksen tarkoituksesta, tavoitteesta ja tutkijasta. Haastattelun alussa tutkija kävi läpi haastateltavien kanssa edellä mainitut asiat ja varmisti näin, että haastateltava on tilanteen tasalla ja aineiston keräämiseen on tutkittavan lupa. Tutkija kertoi haastateltaville myös mahdollisuudesta vetäytyä tutkimuksesta missä vaiheessa tutkimusprosessia tahansa. Haastatteluista tutkija teki tutkimusmuistiinpanot, osittainen tai täydellinen litterointi ei aikataulun vuoksi ollut tässä opinnäytetyössä mahdollista. Anonymisoinnin vuoksi olisi suhteessa tutkimusetiikkaan mahdotonta luovuttaa haastateltavan tai kolmannen osapuolen nähtäväksi tutkimusmuistiinpanoja, koska ne sisältävät myös muiden tutkimukseen osallistuneiden tietoja.

Tämä tutkimusprosessi käynnistyi toimeksiantajan tarpeiden kartoituksella ja tutkimuskysymysten asettelulla 3.10.2022, jonka jälkeen tarkasteltavaksi tuli tutkimusmenetelmä, aineiston keruu ja otanta. Tutkimuskysymysten ja aineistonkeruun menetelmän valintaan vaikuttivat toimeksiantajan tarpeet – aiemmin aloitettua kvalitatiivista tutkimusta henkilöstön tarpeista ja toiveista viestintää kohtaan haluttiin vahvistaa haastattelututkimuksen avulla, jolloin laadullinen sisällönanalyysi valikoitui tällä perusteella. Tutkija myös kokee hallitsevansa laadullisen tutkimusmenetelmän ja sisällönanalyysin riittävän hyvin pystyäkseen tekemään tutkimusta luotettavasti näillä menetelmillä. Otannaksi toimeksiantajalla oli myös valmis ehdotus, joka edusti hyvin kohderyhmää. Tämän jälkeen tutkija laati tutkimushaastattelukysymykset yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa, ja lisäksi haastattelukysymyksiä verrattiin myös käynnissä olleeseen kolmannen osapuolen toteuttamaan tutkimushaastatteluun, jonka kohderyhmänä oli toinen Pirhan sidosryhmä.

Tutkimusprosessi eteni vaiheeseen, jossa toimeksiantaja antoi ennakkotiedon tutkimuksesta otannaksi valikoituneelle henkilöstölle, ja tutkija kontaktoi haastateltavat, antoi ennakkotietoa tutkimuksesta ja sopi haastatteluajat. Tutkija halusi toteuttaa haastattelut ensisijaisesti videoneuvotteluyhteydellä, sillä se on digitaalisista kanavista lähinnä kasvokkaista viestintää; synkronoitu ja videovälitteinen viestintä on vuorovaikutuksellisesti rikkaampaa kuin vaikkapa puhelinhaastattelu. Samaan aikaan tutkija käynnisti teoreettisen viitekehyksen kokoamisen silmällä pitäen tutkimuskysymykset ja laadulliseen tutkimusmenetelmän. Haastatteluja oli lopulta kahdeksan, ja niihin kului keskimäärin aikaa 90 minuuttia. Tutkija teki Teams-haastattelun aikana tutkimusmuistiinpanoja, jotka vietiin heti haastattelujen jälkeen digitaaliseen muotoon haastattelukysymyskohtaisesti. Haastattelujen aikana tutkija pyrki tietoisesti kiinnittämään huomiota ja kirjaamaan muistiin haastateltavien nonverbaalista viestintää, äänensävyjä, painotuksia ja taustalla olevia motiiveja. Yhdessä haastattelussa haastateltava ei saanut videoyhteyttä toimimaan. Haastattelut toteutettiin 13.–25.10.2022 välisenä aikana.

Tutkimustulosten analysointi aloitettiin 25.10.2022, ja tutkimustuloksista esitettiin kooste Pirhan viestintästrategiatyöpajassa 31.10.2022. Lisäksi kooste tutkimustuloksista esitetään Pirhan yhteistoimintaelimelle, jonka jäseniä haastateltavat olivat, ja Pirhan HR-ryhmälle. Toimeksiantaja antoi hyvää palautetta koosteesta,

sen esittämisestä ja tutkimustuloksista. Tämän jälkeen prosessi eteni johtopäätösten hiomisen, tiivistelmän ja abstraktin tarkistamisen, johdannon ja pohdinnan kautta viimeistelyyn ja opinnäytetyö valmistui 7.11.2022. Tutkijan omat oppimistavoitteet täyttyivät opinnäytetyöprosessin edetessä, ja asiantuntijuus vahvistui suhteessa viestintään, henkilöstöviestintään ja viestinnän ilmiöihin.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä on käytetty laadukkaita lähteitä. Myös lähteiden tuoreuteen on kiinnitetty erityistä huomiota. Kuitenkin joukossa on jopa yli 20 vuotta vanha lähde, sillä kyseinen lähde on edelleen erittäin arvostettu alallaan ja ajankohtainenkin. Tekstiviitteisiin ja lähdeviitteisiin on tässä tutkimuksessa paneuduttu erittäin huolellisesti.

Keskeiseksi haasteeksi yhteisen viestintäkulttuurin luomiselle tämän tutkimuksen mukaan nousivat varsin erilaiset viestintäkulttuurit ja -tavat Pirhaan liittymässä olevien toimipisteiden ja yksiköiden välillä, joka heijastui suoraan myös viestinnän tavoittavuuteen. Yhtäällä haaveiltiin tekoälyn hyödyntämisestä ja yksittäisen viestijän rooli oli erittäin aktiivinen, kun toisaalla esihenkilö hoiti tiedottamista ilmoitustaululla tulostein ja nuppineuloin samaan aikaan, kun henkilöstön rooli oli passiivinen ja viestintä miellettiin puhtaasti tiedottamiseksi. Kuitenkin tutkimusaineiston perusteella Pirhaan liittyvä henkilöstö kuvaili yhteistä viestintäkulttuuria vuorovaikutteiseksi ja läpinäkyväksi, ja johdon viestintää vuorovaikutteiseksi ja arvostavaksi.

Yhteisöllisyyden rakentamista viestinnän keinoin nähtiin aineiston mukaan pohjautuvaksi vuorovaikutteisuuteen ja läpinäkyvyyteen, tiedon jakamiseen, yhteiseen tekemiseen, arvoihin ja tavoitteisiin. Konkreettisia viestinnän keinoja yhteisöllisyyden rakentamiseen olivat aineiston perusteella monikanavainen ja vuorovaikutteinen viestintä, viestinnän ja johdon jalkautuminen toimipaikkoihin, yhteiset tapahtumat ja digitaalinen henkilöstölehti sekä johdon ja henkilöstön esittäytyminen ja esittelyt omilla kasvoilla digitaalisilla viestintäkanavilla. Tänä päivänä ihmiset ovat tutkijan henkilökohtaisen näkemyksen mukaan tiedostavampia kuin koskaan aiemmin, jolloin yhteisten arvojen ja oman työn merkityksellisyyden kokemukset korostuvat myös työelämässä. Enää työssä ei käydä vain palkan vuoksi, eikä organisaatioon sitouduta automaattisesti eläkkeelle jäämiseen asti.

Koen, että arvojohtamisen ja arvostavan johtamisen sekä johtajan viestintäkompetenssin suhde organisaation pitovoimaan on vahva.

Viestintäohjelmaa laadittaessa huomiota voidaan kiinnittää lyhyen aikavälin tavoitteisiin (Juholin 2022, 92). Pirhassa tärkeänä viestinnän tavoitteena voidaan pitää toiminnan vakauttamista ja yhteisöllisyyden rakentamista organisaatiomuutoksen yhteydessä. Koko sote-alaa koskettaa ajankohtaisena haasteena paitsi koronapandemiasta johtuneet pitkäaikaiset kuormitustekijät, myös hoitajien työtaistelu ja siihen liittyvät olosuhteet. Hyvinvointialueeseen siirtyminen itsessään on valtaisa muutosprosessi, johon liittyy jo itsessään paljon työyhteisöä koskevaa kuormitusta. Toisaalta yhteisöllisyydelle haasteita aiheuttaa Pirhan toimipisteiden ovat jakautuminen laajalle maantieteelliselle alueelle, jolloin yhteisöllisyyden rakentaminen on pitkälti viestinnän varassa.

Juholinin (2022) mukaan erityisesti tiedonkulun merkitys korostuu muutosjohtamisessa ja -viestinnässä. Hyvinvointialueuudistus koskee jopa 20 000:tta työntekijää Pirhan alueella, joten on luonnollista, että muutos herättää paljon tunteita ja epävarmuutta työntekijöiden parissa. Tämän opinnäytetyön tutkimustulosten mukaan muutokseen liittyvää epävarmuutta ja luottamusta organisaatioon pitkällä aikavälillä voidaan edesauttaa vuorovaikutteisen ja läpinäkyvän viestinnän ja monikanavaisen viestinnän avulla.

Kaikki työelämään kohdistuva tutkimus ei ole koko toimialaa tai laajemmin työelämää hyödyttävää, elinkeinoelämää tukevaa ja yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen tähtäävää (Vilka 2021). Tämä tutkimus tavoitteli puhtaasti Pirkanmaan hyvinvointialueen viestinnän henkilöstölähtöistä kehittämistä, mutta tutkimustulokset sekä johtopäätösten perusteella syntynyt henkilöstölähtöisen viestinnän kehittämisen malli ovat yleistettävissä vähintäänkin suuntaa antavasti sote- ja pelastusalaan Suomessa.

Tutkija on aiemmin työskennellyt sote-alalla lähes 20 vuotta, jolloin kohderyhmä, toimintaympäristö ja toimintakulttuuri olivat tutkijalle ennestään tuttuja. Tämä vahvisti tutkijan kykyä tehdä päätelmiä, jotka vastaavat haastateltavien käsityksiä, ja toisaalta vähensi riskiä ylitulkintaan. Edellä mainitut tekijät vahvistavat tämän opinnäytetyön uskottavuutta ja luotettavuutta, kuten myös se seikka, että tutkija

on tuonut tekstissä selvästi esiin omat sidonnaisuutensa. Sote-alan toimintaa ja haasteita oli tarpeen peilata viestintäkulttuuriin.

Vilkan (2021) mukaan tutkijan on tarpeen tarkastella tutkimuksensa validiteettia suhteessa tutkimusmenetelmän pätevyyteen, tutkimuskysymysten yksiselitteisyyteen, käsitteiden tarkkaan määrittelyyn, ja siihen, kattaako aineistoon keräämiseen käytetyt kysymykset koko tutkimusongelman. Tämä opinnäytetyö on tutkijan oman arvion mukaan edellä mainittujen ehtojen toteuduttua validi.

Tämän opinnäytetyön otos oli edustava suhteessa tutkimuksen kohderyhmään. Tutkija osoitti kyvykkyytensä yleistettävyyteen vertaamalla tutkimustuloksiaan ja johtopäätöksiään aiempiin samaa tutkimusaihetta kokeviin tutkimuksiin ja teoriaan. Tulosten analysoinnissa ei tullut esiin juurikaan satunnaisuuksia verrattuna muihin tähän tutkimukseen rinnastettaviin tutkimustuloksiin, ja tutkija tarkasteli pientenkin satunnaisuuksien syitä tutkimustuloksissaan. Olisi ollut mielenkiintoista verrata tämän tutkimuksen tuloksia samaa aihetta ja työyhteisöä koskevaan käynnissä olevaan määrälliseen tutkimukseen, mutta kyseessä olevaa opinnäytetyötä ei ole vielä julkaistu.

Tämä opinnäytetyö on emansipatorinen, se edistää toimi- ja ammattialojen sekä sidosryhmien yhteistoimintaa tuottamalla uusia näkökulmia ja tuloksia, joiden avulla voidaan nähdä Pirhan viestintää, yhteisöllisyyttä ja organisaatiokulttuuria uudella tavalla ja kehittää viestintää ja viestintäyksikön toimintaa henkilöstölähtöisesti. Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet täyttyivät, ja lisäksi tutkimustulosten ja johtopäätösten perusteella rakentui uusi henkilöstölähtöisen viestinnän kehittämisen malli.

## LÄHTEET

- Ahvalo, J. 2018. Etäjohtamisen kehittäminen hajautetussa organisaatiossa. Opinnäytetyö. Karelia-Ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201802082171> Luettu 1.11.2022.
- Ahlroth, A. 2017. Järkytä avoimuudella. Silmät avaavia ja vähän kiusallisiakin näkökulmia työelämään ja johtamiseen. Helsinki; Alma Talent.
- Bell, L. & Martin, J. 2019. Managerial Communication for Organizational Development. New York: Business Expert Press.
- Berko, R. M., Wolvin, A. D. & Wolvin, D. R. 2010. Communicating – A Social, Career and Cultural Focus. Boston: Allyn & Bacon.
- Brownell, J. 2010. The skills of listening-centered communication. Teoksessa A. D. Wolvin (toim.) Listening and human communication in the 21st century. Chichester: Wiley-Blackwell.
- Dahling, J. J. & O'Malley A. L. 2011. Supportive feedback environments can mend broken performance management systems. Industrial and Organizational Psychology 4, 201–203.
- Eerola, S. 2020. Työhyvinvointia edistävä ja heikentävä vuorovaikutus hajautetussa tiimissä. Jyväskylän yliopisto. Kieli- ja viestintätieteiden laitos. Viestinnän maisteritutkielma. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:juu-202006023636> Luettu 3.11.2022.
- Hackman, Z. & Johnson, C. E. 2009. Leadership – A Communicative Perspective. Long Grove: Waveland Press, Inc.
- Hakkarainen, O. & Hallikainen, M. 2017. Etäjohtamisen haasteet. Etäjohtamisen toteutuminen Forssan seudun hyvinvointikuntayhtymässä. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017112618172>. Luettu 2.11.2022.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2018. Tutki ja kirjoita. Porvoo; 2018. 22.painos.
- Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosentröm, A. & Siira-Jokinen, S. 2022. Linkki - työyhteisön viestintä. Helsinki; Edita Publishing Oy.
- Horila, T. 2020. Communication Competence in the Workplace teoksessa Mikola, L. & Valo, M. Workplace Communication. 2020. New York; Routledge.
- Inkinen, T. & Jauhiainen, J. (toim.) 2006. Tietoyhteiskunnan maantiede. Helsinki: Gaudeamus.
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WSOY

Juholin, E. 2010. Viestinnän vallankumous: Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WSOYpro.

Juholin, E. 2022. Communicare! ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun. Turkenki; Hansaprint Oy.

Juholin, E & Rydenfelt, H. 2016. Eettinen viestintä. ProComma Academic 2016 teossarja. ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry.

Juholin, E. & Rydenfelt, H. 2020. Strateginen viestintä ja organisaation tavoitteet. Mihin viestinnällä pyritään? Vertaisarvioitu tutkimusartikkeli. Media & Viestintä. Vol 43 Nro 1. Julkaistu 28.3.2020. <https://journal.fi/mediaviestinta/article/view/91081>

Kalla, H. 2005. Integrated Internal Communications: A Multidisciplinary Perspective. Engineering Economics.

Kinnunen, E. 2018. Yhdistävä viestintä. Viestinnän rakentuminen sosiaali- ja terveysjohtamisen rajapinnoilla. Akateeminen väitöskirja. Johtamisen ja talouden tiedekunta. Tampereen Yliopisto.

Kinnunen, E. 2022. Saako täällä somettaa - viestinnällä lisää johtamisen liikkumavaraa. Tehtävä Pirkanmaalla –blogi. Pirkanmaan hyvinvointialue. Luettu 25.9.2022. [https://www.tays.fi/fiFI/Sairaanhoitopiiri/Pirkanmaan\\_hyvinvointialue/Ajankohtaista/Tehtava\\_Pirkanmaalla\\_blogi/Blogi\\_Saako\\_taalla\\_somettaa](https://www.tays.fi/fiFI/Sairaanhoitopiiri/Pirkanmaan_hyvinvointialue/Ajankohtaista/Tehtava_Pirkanmaalla_blogi/Blogi_Saako_taalla_somettaa).

Kokko, N. & Vartiainen, M. 2006. Hajautetun työskentelyn vaatimukset ja hyvinvointitekijät. Raportti 2006/2. Teknillinen korkeakoulu. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789> Luettu 3.11.2022.

Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä; käsikirja uudistumismatkalle. Liettua; BALTO Print.

Kujala, J. 2021. Sidosryhmävuorovaikutus kestävä liiketoiminnan mahdollistajana. Tutkimusartikkeli. Viestinnän kausikirja ProComma Academic 2021. Luettu 2.11.2022. <https://www.procom.fi/viestintaala/tutkimukset-ja-teokset/procomma-academic-tutkimuskirjat>

Kukkonen, A. 2018. Virtuaalinen johtamisviestintä: sosiaalisen intranetin kehittäminen Siun sotessa. Opinnäytetyö. Karelia-ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201803143354>

Lappalainen, P. (2012). Socially Competent Leadership. LUT.

Lappalainen, P. 2015. Työelämätaidot – Esimiehiin ja alaisiin kohdistuvat osaamisvaatimukset. LUT. Raportit ja selvitykset 47.



Locke, L., F. & Silverman, S., J. & Spirduso, W., W. 2010. Reading and Understanding Research. United States of America; Sage Publications Ink. 3.rd edition.

London, M. 2015. The power of feedback: giving, seeking, and using feedback for performance improvement. New York: Routledge.

Luoma-aho, V. 2015. Läpinäkyvää? Tutkimusartikkeli. Viestinnän kausikirja ProComma Academic 2015. Luettu 2.11.2022. <https://www.procom.fi/viestintaala/tutkimukset-ja-teokset/procomma-academic-tutkimuskirjat>

Marjamäki, P. & Vuorio, J. 2021. Viestinnän johtaminen – Strategiasta tuloksiin. Helsinki; Alma Talent.

Mikkola, L. 2021. Huhuu työyhteisö, vieläkö olet täällä? Tiedotusosasto-podcast. Viesti Ry. 24.2.2021. <https://podcasts.apple.com/us/podcast/huhuu-ty%C3%B6yhteis%C3%B6-viel%C3%A4k%C3%B6-olet-t%C3%A4%C3%A4ll%C3%A4/>

Mikkola, L. & Valkonen, T. 2020. Developing workplace communication teoksessa Mikkola, L. & Valo, M. Workplace Communication. 2020. New York; Routledge.

Mikkola, L. & Valo, M. 2020. Focusing on workplace communication teoksessa Mikkola, L. & Valo, M. Workplace Communication. 2020. New York; Routledge.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2022. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki; Sanoma Pro. 1–2 painos.

Rushton, R. 2020. Connect, Relate, Motivate – Master Communication in Any Situation. Milton, Queensland; Wiley. Second edition. Luettu 24.10.2022.

Seeck, H. 2021. Johtamisopit Suomessa taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudeamus. Tallinna; Tallinna Raamututrukkoja Oy. 6.-painos.

Siitonen, M. & Aira, A. 2020. Technology-Mediated Communication in the Workplace teoksessa Mikkola, L. & Valo, M. Workplace Communication. 2020. New York; Routledge.

Sparr, J. L. & Sonnentag, S. 2008. Feedback environment and well-being at work: the mediating role of personal control and feelings of helplessness. European Journal of Work and Organizational Psychology, 17, 388–412.

Tevameri, T. 2021. Katsaus sote-alan työvoimaan. Toimintaympäristön Ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelu. Työ- ja elinkeinoministeriön toimialaraportit 2021/2. Luettu 15.10.2022. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Uudistettu laitos. Luettu 20.10.2022.

Valo, M. & Sivunen, A. 2020. Future Directions at Workplace communication teoksessa Mikkola, L. & Valo, M. Workplace Communication. 2020. New York; Routledge.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä; PS-kustannus. 5. päivitetty painos. E-kirja. Luettu 4.10.2022.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.

Tenk 2022. Verkkosivusto. Luettu 3.10.2022. [www.tenk.fi](http://www.tenk.fi).

Yle 2022. Sairaanhoidajaksi hakevien määrä romahti syksyn yhteishaussa – toiminnanjohtaja Mielityinen: "Hoitajapula ei ratkea aloituspaikkoja lisäämällä" Yle Uutiset. 22.9.2022. <https://yle.fi/uutiset/3-12633574> Luettu 3.10.2022.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. 2. painos Infor: Helsinki.

## LIITTEET

### Liite 1. Tutkimushaastattelukysymykset.

Mitkä ovat sinusta Pirkanmaan hyvinvointialueen tärkeimpiä vahvuuksia ja suurimpia haasteita ensi vuoden aikana?

Mitä odotat hyvinvointialueen viestinnältä?

Millaisia toiveita sinulla on hyvinvointialueen henkilöstöviestintää kohtaan?

Millaisia viestintäkanavia tai keinoja toivoisit käytettäväksi henkilöstöviestinnässä?

Millaisia odotuksia sinulla on johdon viestintää kohtaan?

Millaisella viestinnällä voitaisiin lisätä työpaikan vetovoimaisuutta?

Miten näet yksittäisen työntekijän roolin työpaikalla viestijänä?

Ajattele hyvinvointialueen organisaatio- ja viestintäkulttuuria, kuvaile millainen se voisi parhaimmillaan olla?

Kertoisitko jonkin esimerkin kokemastasi hyvästä viestintätilanteesta? Mikä teki viestintätilanteesta onnistuneen?

Miten viestintä voisi auttaa yksittäistä työntekijää päivittäisessä työssä? Tarvitaanko henkilökunnan keskuudessa viestinnällistä koulutusta tai opastusta?

Miten viestintä voisi auttaa uuden organisaation yhteisöllisyyden muodostamisessa?

Tahdotko ottaa esille vielä jotain viestintään ja viestintäyksikköön liittyvää, mitä ei ole kysytty?