

# **Viestintäkulttuuri ja muutosviestintä sairaalaorganisaatiossa**

**Carea – Kymenlaakson sairaanhoito- ja  
sosiaalipalvelujen kuntayhtymä**

Tiina Puhakka  
Yhteisöviestinnän pro gradu -tutkielma  
Viestintätieteiden laitos  
Jyväskylän yliopisto  
Elokuu 2014

## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta - Faculty Humanistinen tiedekunta	Laitos - Department Viestintätieteiden laitos
Tekijä - Author Puhakka, Tiina	
Työn nimi - Title VIESTINTÄKULTTUURI JA MUUTOSVIESTINTÄ SAIRAALAORGANISAATIOSSA, CAREA - KYMENLAAKSON SAIRAANHOITO- JA SOSIAALIPALVELUJEN KUNTAYHTYMÄ	
Oppiaine - Subject Yhteisöviestintä	Työn laji - Level Pro gradu -tutkielma
Aika - Month and year Elokuu 2014	Sivumäärä - Number of pages 128 + liitteet, 16 sivua
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää viestintäkulttuuria, sisäistä viestintää sekä muutosviestinnän toimivuutta Carean Kymenlaakson keskussairaalan (KOKS) monialaisessa työyhteisössä ja muiden sairaalan välittömässä läheisyydessä työskentelevien työntekijöiden keskuudessa. Omana muutosviestinnän osana oli keskussairaalan saneeraus- ja rakennushankkeen eli niin sanotun Hyvinvointipuisto-hankkeen valmisteluvaiheen muutosviestintä sisäisessä viestinnässä. Tutkimusongelmana oli selvittää, millainen viestintäkulttuuri ja sisäisen viestinnän nykytila vallitsee Carean Kymenlaakson keskussairaalan erikoissairaanhoidossa ja miten muutosviestinnässä on onnistuttu.</p> <p>Tutkimuksessa on yhdistetty kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimustapana on kvantitatiivinen survey-menetelmä kyselyn sisältäessä myös kvalitatiivisen osan. Aineisto kerättiin sähköisesti verkkolomakkeella kahden viikon aikana, ja lomakkeen pohjana käytettiin kuntien viestinnän arviointiin ja seurantaan tarkoitettua KISA-järjestelmää muokattuna Carean tarpeisiin.</p> <p>Tutkimuksessa pyrittiin vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Millainen viestintäkulttuuri vallitsee Kymenlaakson keskussairaalassa? Miten nykyiset viestintäkanavat toimivat viestin välittäjänä? Miten esimiesasemassa olevat ovat onnistuneet muutosviestinnässä? Tutkimustulosten mukaan viestintäkulttuuria voidaan pitää pääosin melko yhtenäisenä hajautetusta organisaatiomallista huolimatta. Horisontaalinen viestintä on kehittyneempää kuin vertikaalinen viestintä, sillä tiedonkulku ja ajatusten vaihtaminen on työtovereiden välillä tärkeää työn onnistumisen kannalta. Toisaalta viestintä on osin kehittämätöntä, viestintävastuut eivät ole selviä ja henkilöstön vaikuttamismahdollisuudet ovat osittain puutteelliset. Esimiehiin kohdistuva viestintätyytyväisyys on hyvällä tasolla ja heiltä saatua muutosviestintään ollaan melko tyytyväisiä, kun taas ylimmän johdon kaikkeen viestintään ollaan melko tyytymättömiä. Sähköisistä viestintäkanavista intranet Synapsi ja sähköposti ovat suosituimmat, joskin niitä ja niiden käyttöä tulee kehittää. Tuloksissa nousi esiin erityisesti avoimuuden ja vuorovaikutuksen tarve ylimmän johdon kanssa. Tutkimustulosten perusteella viestinnän kehittämiseen, jatkuvuuteen ja ennakoivuuteen on kiinnitettävä kauttaaltaan huomiota, ja on luotava toimintäsäännöt ja prosessit sille, miten, missä ja kenelle viestitään ja kuka viestii erityisesti suoraan henkilöstöä ja heidän työtehtäviään koskettavista asioista.</p>	
Asiasanat - Keywords muutosviestintä, sairaalaorganisaatio, sisäinen viestintä, viestintäkulttuuri	
Säilytyspaikka - Depository Jyväskylän yliopiston kirjasto	
Muita tietoja - Additional information	

# SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	1
2 VIESTINTÄKULTTUURI .....	5
2.1 Viestintäkulttuuri osana organisaatiokulttuuria.....	5
2.2 Viestintäjärjestelmä ja viestintäilmasto.....	11
2.2.1 Organisaation sisäinen viestintä.....	14
2.2.2 Viestintätyytyväisyys .....	17
2.3 Kuntaorganisaatioiden viestinnälliset erityispiirteet .....	19
2.3.1 Viestinnän vastuu ja tulevaisuus.....	20
2.3.2 Viestintä ja vuorovaikutus sairaalaympäristössä.....	21
3 MUUTOSVIESTINTÄ .....	26
3.1 Muutos organisaatiossa .....	28
3.2 Muutosprosessin vaikutus työyhteisöön .....	32
3.3 Muutoksen johtaminen ja muutosviestintä.....	34
4 KOHDEORGANISAATION ESITTELY .....	39
4.1 Carea - Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä .....	39
4.2 Hyvinvointipuisto-hanke .....	40
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	43
5.1 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	43
5.2 Tutkimuksen lähestymistapa .....	44
5.3 Aineiston keruu ja tutkimukseen osallistujat .....	50
5.3.1 Kyselylomakkeen laatiminen ja testaaminen .....	50
5.3.2 Tutkimuksen kohderyhmä ja otanta.....	53
5.3.3 Aineiston kerääminen .....	54
5.4 Kyselyyn vastaaminen ja vastanneiden taustatiedot.....	55
5.5 Aineiston käsittely .....	58
5.5.1 Strukturoitujen vastausten käsittely .....	59
5.5.2 Avovastausten käsittely .....	61

6 TULOKSET .....	65
6.1 Viestintäkanavat.....	65
6.1.1 Nykyiset viestintäkanavat .....	65
6.1.2 Toivotut viestintäkanavat .....	68
6.2 Tiedonkulku ja palaute viestinnän toimivuudesta .....	70
6.3 Tiedonkulku ja viestinnän säännöt .....	73
6.4 Muutostilanne .....	75
6.5 Hyvinvointipuisto-hankkeen muutosviestintä .....	78
6.5.1 Muutoksen esittely- ja valmisteluvaihe .....	79
6.5.2 Tiedon etsintä eri viestintäkanavista .....	80
6.5.3 Toiveita viestintään.....	82
6.6 Viestintä kokonaisuutena .....	86
6.7 Toimivia ja hyviä käytäntöjä sisäisessä viestinnässä .....	87
6.8 Tärkeimmät viestinnän kehittämiskohteet .....	92
6.9 Terveisiä Carean johdolle .....	102
7 PÄÄTELMÄT .....	108
7.1 Tutkimuskysymysten tarkastelu ja tulokset suhteessa tutkimuskirjallisuuteen .....	108
7.2 Käytännön kehittämisehdotukset .....	115
7.3 Tutkimuksen arviointia.....	119
7.4 Jatkotutkimusaiheita .....	120
KIRJALLISUUS .....	122
LIITTEET .....	129

## 1 JOHDANTO

Suomen sosiaali- ja terveyshuolto on suurien haasteiden edessä ja siksi suunnuslasin alla. Sosiaali- ja terveysministeriö (2013) perusteli muutoksien tekemistä peruspalveluiden heikentymisellä: tasa-arvovaatimus ei täyty, kansalaisten terveyserot kasvavat, keski-ikä nousee, henkilöstö eläköityy ja työvoimasta joudutaan kilpailemaan (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013). Taloudelliset paineet ovat ilman tämän hetkistä pitkittynyttä taantumaakin olleet alalla tuttua ja tulevaisuudessa tasapainoillaan kenties entistä tiukempien budjettien ja muutostarpeiden kanssa. Lainsäädännöllisesti iso muutos tapahtui tammikuussa 2013, kun ensihoidon järjestämismääräyksen vastuu siirtyi sairaanhoitopiireille (Kunnat.net a). Tutkimuksen kyselyn järjestämisen aikana toinen vielä suurempi muutos oli tulossa kuntauudistuksen mukana. Suomen hallitus valmisteli sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutosta, niin sanottua sote-uudistusta, mikä tarkoittaa sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämismääräyksen uudelleen määrittämistä kunnan asukasluvun mukaan yhdenmukaisin periaattein koko maassa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013). Tällä hetkellä kaikki Suomen kuntien sairaalat ja muut sosiaali- ja terveyspalvelujen yksiköt kuuluvat johonkin sairaanhoitopiiriin tai ovat osa kuntayhtymää (Kunnat.net b). Vuoden 2017 alussa kaikki sosiaali- ja terveyspalvelut sekä perus- ja erityistason palvelut järjestetään viiteen eri alueeseen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014). Nyt sairaanhoitopiirejä on 21, joista kahdessa kolmasosassa työskentelee yksi tai useampi viestintäammattilainen.

Uudet haasteet ja muutokset vaikuttavat oleellisesti sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatioiden viestintään. Henkilöstön tulee saada riittävästi oikeaa tietoa ja tukea muutoksissa, ja työpaikoilla tulee säilyttää hyvät edellytykset tehdä häiriöttömästi työtä. Viestintää suomalaisessa terveydenhuollossa ja sosiaalipalveluissa on tutkittu lähinnä kuntien viestintätutkimusten ja organisaatioiden työhyvinvointikyselyiden yhteydessä. Yksittäisten sairaanhoito-

organisaatioiden viestinnän tutkimus on jäänyt vähemmälle huomiolle. Suomessa on tutkittu hoitohenkilöstön ja potilaan välistä vuorovaikutusta (Mikkola 2006) ja viestintäsuhteita, viihtyvyyttä sekä viestinnän kehittämistä kaksikielisessä toimintaympäristössä (Styf 1995; 1997; 2000). Styfin tutkimukset ovat esimerkkitapauksia Pietarsaaren ja Vaasan keskussairaalaista ja tulokset koskevat vain näitä työyhteisöjä eivätkä ole välttämättä yhteneviä muiden sairaaloiden kanssa. Muualla maailmassa on tutkittu aihetta laajemmin: muun muassa Gary L. Kreps on julkaissut artikkeleita, kirjoja ja erikoistutkielmia viestinnästä yhteiskunnassa. Tähän määrään sisältyy runsaasti julkaisuja terveysviestinnästä. (George Mason University.)

Erikoissairaanhoidon tulevaisuuden suuri työllistäjä, joka kilpailee hyvistä ammattitaitoisista osaajista taloudellisten paineiden, kysynnän ja muutoksen alla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisun (Leveälahti & Järvinen 2011, 25–26, 61) mukaan terveydenhuolto ja sosiaalipalvelut ovat koko Suomen suurin työllistäjä tulevaisuudessa (+ 48 000 työllistä). Uudellamaalla alan työllisten kasvu kattaa jopa puolet koko maan kasvusta, ja Kymenlaakson alueella alan työvoimavaje tulee olemaan ylivoimaisesti suurin verrattuna muihin aloihin. Haastetta kuvataan kriittiseksi, sillä avautuvien työpaikkojen määräksi arvioidaan 4 200 ja näistä yli 2 500 henkilöä tarvitaan kymmenen vuoden aikana alueen oman koulutusjärjestelmän ulkopuolelta. (Leveälahti & Järvinen 2011, 25–26, 61.) Viestinnän ammattilaisilla on oma tärkeä tehtävänsä työnantajakuvan muodostumisessa ja työpaikan houkuttelevuuden kasvattamisessa. Yhtenäisen johtamiskulttuurin rakentuminen ja muutosviestinnän onnistuminen vaikuttavat koko organisaation kulttuuriin ja siten mielikuviin organisaatiosta niin työntekijöiden kesken kuin ulospäin eri sidosryhmille.

Carea oli ja on edelleen kiinnostava tutkimuskohde monessa mielessä Kymenlaakson keskussairaalan saneeraus- ja rakennushankkeen, ns. Hyvinvointipuisto-hankkeen (kutsuttu Carea-sairaala-hankkeeksi vuodesta 2013) ja sen viestinnän vuoksi. Tutkimuksen aikana odotettiin päätöstä rakentamisesta ja millä laajuudella mahdollinen uusi sairaala voidaan toteuttaa. Uudella sairaalalla ja uudistamalla toimintamallit halutaan parantaa työskentelyolosuhteita ja sen toivotaan vaikuttavan positiivisesti työnantajamielikuvaan. Carean mielenkiintoiseksi tutkimuskohteeksi tekee myös se, ettei organisaatiossa työskentele viestinnän ammattilaista, eikä viestintää ole rakennettu jatkuvasti ja järjestelmällisesti.

Tutkimuksessa selvitetään Kymenlaakson keskussairaalan monialaisen työyhteisön ja muiden sairaalan välittömässä läheisyydessä työskentelevien työntekijöiden viestintäkulttuuria, sisäisen viestinnän nykytilaa sekä muutosviestinnän toimivuutta. Oma muutosviestinnän osana on Hyvinvointipuisto-hankkeen valmisteluvaiheen muutosviestintä sisäisessä viestinnässä. Tutkimus on empiirinen ja tutkimuksessa on yhdistetty kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimustapana on kvantitatiivinen survey-menetelmä kyselyn sisältäessä myös kvalitatiivisen osan.

Internetin kautta suoritettu kyselytutkimus tehtiin kokonaistutkimuksena Kymenlaakson keskussairaalan erikoissairaanhoidon henkilöstölle ja sairaalan välittömässä läheisyydessä työskenteleville. Osallistujia oli yhteensä 355. Tutkimusongelmana on:

- *Millainen viestintäkulttuuri ja sisäisen viestinnän nykytila vallitsee Carean Kymenlaakson keskussairaalan erikoissairaanhoidossa ja miten muutosviestinnässä on onnistuttu?*

Tutkimusaiheet nivoutuvat hyvin yhteen, koska viestintäkulttuuri organisaatiokulttuurin osana ei voi olla vaikuttamatta muutosviestintään ja sen onnistumiseen. Tutkimus sivuaa viestinnän ja sairaanhoito-organisaation johtamista johtamisen liittyessä vahvasti viestintäkulttuurin kehittämiseen ja muutoksen johtamiseen. Tutkimustuloksia hyödynnetään Carean viestinnän kehittämisessä ja tavoitteena on hyödyntää tuloksia mahdollisesti myös muissa Carean toimipisteissä tai tehdä myöhemmin vastaava tutkimus muille henkilöstön jäsenille. Osaa tutkimuskysymyksistä hyödynnettiin keväällä 2012 kaikille carealaisille tehdyn työhyvinvointikyselyn yhteydessä. Tutkimus voi antaa viitteitä kunnallisten sosiaali- ja terveyspalveluja tuottavien organisaatioiden viestintäkulttuurista, mutta liikaa yleistämistä on syytä välttää, sillä jokaisessa organisaatiossa muodostuu aina omanlaisensa viestintäkulttuuri.

Tutkimuksella haluttiin myös selvittää, osaavatko esimiehet välittää oleelliset asiat alaisilleen etenkin muutoksista, ja miten viestinnän kulkua voidaan parantaa. Tutkimusta edeltävässä keskustelussa Carean toimitusjohtaja ja henkilöstöjohtaja toivat esille, että erikoissairaanhoidon esimiesten asema koetaan monesti epäselväksi. He saavat paljon tietoa, mutta eivät aina kohtaa alaisiaan vuorotöiden takia: esimerkiksi päiväesimiehet eivät ole kasvokkain

tekemisissä yövuoroisten kanssa. Julkinen keskustelu sotkee useasti viestintää ja henkilöstö saattaa lukea asioista ensimmäisen kerran lehdestä. Tämä tulikin vahvasti esille henkilöstön kanssa keskustellessani ja työskennellessäni Careassa keväällä 2012 määräaikaisena viestinnän suunnittelijana. Tutkimuksen tarkoitus on hahmottaa Carean viestintäkulttuuria sekä viestinnän toimivuutta ja antaa siten Carean johdolle eväitä viestinnän kehittämiseen.

Sana viestintä kuvaa tässä tutkimuksessa yleisesti kaikkea viestinnällistä toimintaa: suullista, kirjallista ja sanatonta viestintää. Viestinnällä pyritään aina yhteiseen ymmärrykseen. Vuorovaikutuksella tarkoitetaan tutkimuksessa kahden tai useamman henkilön välistä vastavuoroista kanssakäymistä, jossa tapahtuu vaikuttamista. Kommunikaatio kuvaa enemmän sanoman ja tiedon siirtämistä, mutta sen voi rinnastaa myös viestintään.



## 2 VIESTINTÄKULTTUURI

### 2.1 Viestintäkulttuuri osana organisaatiokulttuuria

Jokapäiväisissä puheissa organisaation kulttuuria käsitellään helposti yhtenä isona kokonaisuutena. Organisaation sisällä vallitseva kulttuuri esitellään organisaatiokulttuurina, yrityskulttuurina sekä yhteisökulttuurina ja ne tarkoittavatkin useimmiten samoja asioita. Lisäksi voidaan puhua erikseen johtamiskulttuurista, työkuulttuurista ja viestintäkulttuurista. Tämä tutkimus keskittyy viestintäkulttuurin sisältöön. Tässä luvussa selvitetään termien liittymistä toisiinsa sekä esitellään viestintäkulttuuri organisaatiokulttuurin osana. Yhteisöviestinnällä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa työyhteisössä tapahtuvaa viestintää kaikissa muodoissaan.

Rakenteellisesti organisaatiokulttuuri on monimutkainen koostuen suuresta määrästä itsestäänselvyyksiksi piintyneitä olettamuksia. Olettamukset osoittavat, kuinka yhteisön jäsenet näkevät suhteensa toisiinsa nähden sekä ulkoi-siin ympäristöihin. (Schein 1987, 253.) Tukiainen (1999, 65) määrittelee viestintäkulttuurin organisaation sisäisen yhteisöviestinnän kulttuuriksi, joka on jäsenten yhteisten kokemusten kautta muotoutunut kokonaisuudeksi. Viestintäkulttuuriin on vaikuttanut millaisia viestintäilmiöitä ja niihin liitettyjä merkityksiä ja arvostuksia organisaatiossa on ollut. Organisaatiokulttuuri on yläkäsite ja viestintäkulttuuri sen osa, erityiskulttuuri, joka on kulttuurisesti organisaation liitântätekijä. (Tukiainen 1999, 65.) Näitä kahta on siis vaikea erottaa toisistaan. Viestintä vaikuttaa läpi organisaatiokulttuurin ja siksi tässäkin tutkimuksessa puhutaan sekä viestintäkulttuurista että organisaatiokulttuurista rinnakkain.

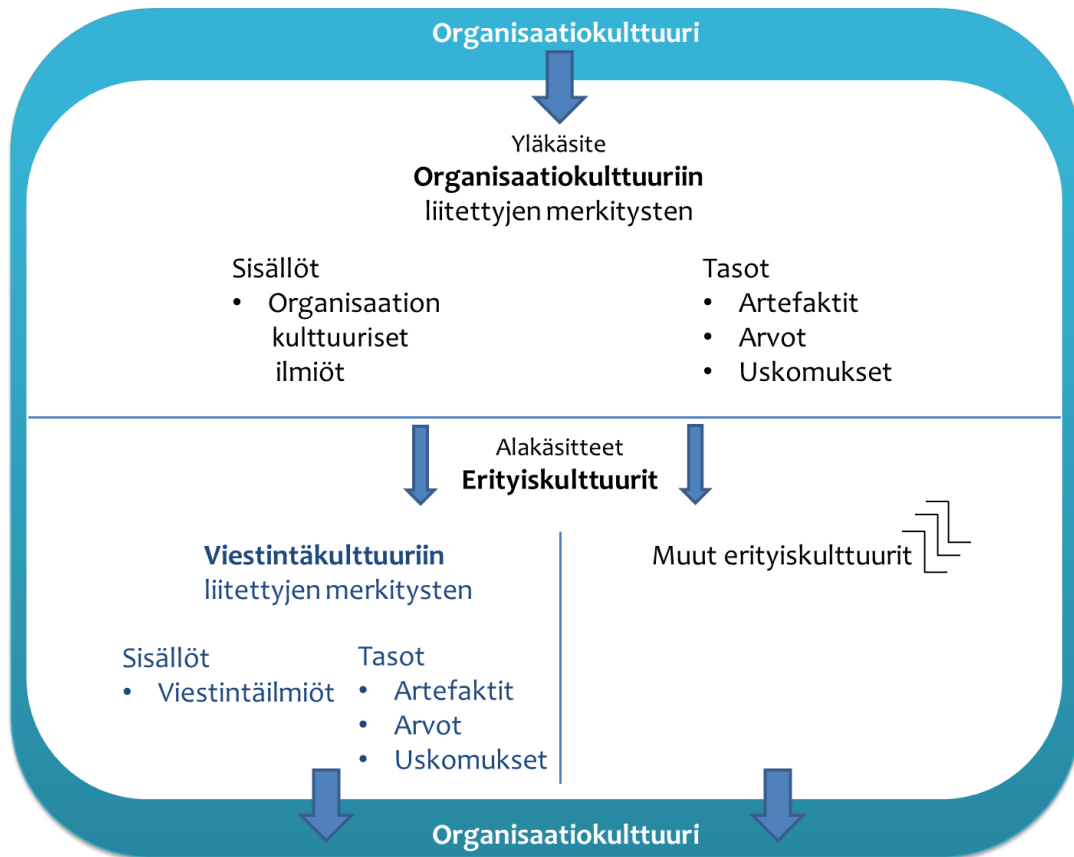
Organisaatiokulttuurien määritelmillä on useita yhteisiä ominaisuuksia. Niiden mukaan kulttuuri syntyy kokemusten käsittelystä kollektiivisesti, eli oppimisprosessin kautta. Organisaatioissa kulttuuri syntyy normeista ja traditioista joihin sisältyy yhteisiä uskomuksia, arvoja, arvostuksia ja asenteita. Lisäksi kulttuuriin kuuluu viestintä. (Tukiainen 1999, 42.) Hitt, Miller ja Colella (2006, 498) painottavat kulttuurin syntymistä jaetuista arvoista. Ne muodostavat normeja, jotka hallitsevat käyttäytymistä. Toiminnasta seuraa joko vahvistamista tai tukahduttamista ja vahvistettu toiminta tukee kulttuuria. Niin negatiivinen kuin positiivinenkin kulttuuri vahvistuu itse itseään ruokkimalla ja siksi sitä on vaikea muuttaa. (Hitt, Miller & Colella 2006, 498.)

Niin kokonais- kuin osakulttuureissa vallitsee yhteisyys jäsenten kesken. Kokonaiskulttuuri käsittää koko organisaation, kun taas osakulttuuri on sen osajärjestelmä tai -ryhmä. Hallinnolliset tai toiminnalliset perusteet voivat olla osakulttuurin muodostumisen taustalla tai viestintäkulttuurin merkityksenanto on muodostunut erilaiseksi tai se on samanlainen jäsentensä kesken. (Tukiainen 1999, 41–42.) Hittin, Millerin ja Colellan (2006, 503) mukaan alakulttuurin jotkut arvot ovat samankaltaisia kuin koko organisaatiossa tai muissa ryhmissä, mutta ne pohjautuvat enemmän ryhmän omiin arvoihin kuin organisaatioon kokonaisuutena (Hitt, Miller & Colella 2006, 503). Kreps ja Thornton (1992, 111–112) esittävät kokonais- ja osa/alakulttuurien tavoin, että jokaisella terveydenhuollon organisaatiolla on oma kulttuurinsa ja lisäksi eri terveydenhoidon ammattiryhmillä on omansa. Ryhmien erot johtuvat koulutustaustoista, suhtautumisesta terveydenhoitoon ja muiden tieteenalojen arvioimisesta. Nämä kulttuuriset vaikutukset johtavat usein etnosentrisen eli ryhmäkeskeiseen ajatteluun, kun oman ammattitaidon oikeutusta verrataan muihin. Scheinin (1987, 57) mukaan mitä kehittyneempi jonkun tietyn ryhmän kulttuuri on, sitä enemmän ongelmia tulee muiden ryhmien kanssa viestissä. Ryhmän joustavuus vähenee toiminnan kehityksen seurauksena. (Shein 1987, 57.)

Alakulttuurien olemassa olo monimutkaistaa organisaatiokulttuurin kehittymistä ja johtamista, ja johdon on sen vuoksi ymmärrettävä jokaista alakulttuuria. Johdon on varmistettava, että kulttuuri sopii yhteen kriittisiksi määriteltyjen organisaatioarvojen ja markkinasegmenttien kanssa ja kannustettava tärkeiden arvojen integroitumista jokaisessa alakulttuurissa. (Hitt, Miller & Colella 2006, 503–504). Joensuu (2006, 189) esittää postmodernin näkemyksen, jonka mukaan tavoittelu yhtenäisiin arvoihin ja kulttuuriin on hylättävä, koska heikko organisaatiokulttuuri sekä arvojen moninaisuus kasvattavat

innovatiivisuutta ja dynaamisuutta. Organisaatioihin olisi luotava vuorovai-  
kutuksen areenoja, joissa moniäänisyydelle on tilaa. Staattisten arvojen  
omaksuminen jatkuvan uudistumisen tarpeen kanssa ei toimi, sillä silloin  
arvoista tulee markkinointiviestintää. (Joensuu 2006, 189.) Carean tapaisessa  
organisaatiossa on luultavasti hyväksi kulkea jossakin yksi- ja moniäänisyy-  
den välissä. Yhteisiä arvoja on hyvä olla olemassa yhteisöllisyyden vuoksi,  
mutta eri ryhmille on hyväksi tietty määrä vapautta omien arvojen muodos-  
tamiseen.

Tukiainen (1999, 37) on rakentanut teoreettisen käsittekartan soveltaen Schei-  
nin (1987) organisaatiokulttuurin teoriaa. Kuviossa 1 on selvitetty kuinka  
organisaatiokulttuuri käsittää alakäsitteinä erityiskulttuureja. Viestintäkult-  
tuuri on yksi näistä alakulttuureista. Organisaatiokulttuuriin ja viestintäkult-  
tuuriin liitettyjen merkitysten tasoissa mainittavat *artefaktit* ovat tunnus-  
merkkejä, joita ovat esimerkiksi logot ja työvaatteet. Osa viestintäkanavista  
voidaan mahdollisesti liittää artefaktien alle. Tasoissa mainitut *arvot* ovat  
monesti toiveita siitä, kuinka organisaatiossa käyttäydytään ja toimitaan. Ne  
voivat olla organisaation toiminnan ohjeita ja kertovat työyhteisön tärkeinä  
pitämistä asioista. Niin ikään tasoihin sisältyvät *uskomukset*, joita voidaan  
nimittää myös perusoletuksiksi. Nämä ovat piileviä käyttäytymistä ohjaavia  
oletuksia siitä, miten tulee havainnoida, ajatella ja tuntea. (Tukiainen 1999,  
44, 46.) Artefaktit, arvot ja uskomukset ovat vuorovaikutuksessa keskenään.  
Artefaktit ovat näkyvissä, mutta niitä ei aina voi tulkita. Arvoissa vallitsee  
selvempi tiedostamisen taso. Uskomukset ovat itsestäänselvyksiä, jotka  
ovat näkymättömiä ja alitajuisia. (Shein 1987, 32.) Erityiskulttuureja, kuten  
viestintäkulttuuria, voi tarkastella omana erillisenä kulttuurina. Kuviossa 1  
on *sisällöissä* eriteltyinä *viestintäilmiöt*, jotka toimivat viestintäkulttuurin refe-  
renttinä eli avaajina ja kertojina. (Tukiainen 1999, 50.)



Kuvio 1. Viestintäkulttuurin ryhmittäminen organisaatiokulttuurin alakäsitteeksi. Kuvio muokattu Tukiain mukaan (Tukiainen 1999, 51.)

Organisaatioissa viestintä luo edellytykset tehdä työtä vahvistaen samalla yhteisöllisyyttä ja kulttuuria (Juholin 2013, 23). Kulttuurin muodostuminen ja muuttuminen perustuu yksilö- ja ryhmädynamiikkaan, johtamiseen, oppimiseen ja niiden vuorovaikutukseen. Pitkä organisaatiohistoria vaikuttaa viestintäkulttuuriin, strategiaan, rakenteeseen, menettelytapoihin ja työyhteisön tapaan olla suhteessa toisiinsa. (Tukiainen 1999, 46, 49.) Jos organisaation historia on lyhyt ja muutokset on, sillä on yhteisön jäsenten taustoista huolimatta hyvin vähän kulttuuriksi määriteltäviä piirteitä. Kulttuurista vaihtelevuutta on paljon tai "kulttuurisaarekkeita" on voinut syntyä joihinkin pienempiin ryhmiin sen jäsenten kesken tapahtuneiden kriittisten tapausten ja vilkkaan vuorovaikutuksen vuoksi. (Schein 1987, 179.) Krepsin ja Thorntonin (1992, 112–113) mukaan organisaatiokulttuurin keskeisin tekijä on organisaation jäsenten kollektiivinen tulkinta organisaation toiminnasta ja sen vaikutuksesta. Nämä tulkinnat määrittävät asenteita ja arvoja, jotka näkyvät am-

mattikielessä, kielenkäytössä, erilaisissa sosiaalisissa rituaaleissa joihin on sitouduttu, organisaation eleyssä historiassa ja filosofiassa. Asenteet ja arvot näkyvät myös kerrotuissa legendoissa, tarinoissa ja vitseissä, niin sanotuissa talon tavoissa, visioissa organisaation tulevaisuudesta ja organisaation ”ystävien ja vihollisten” tunnistamisessa. Muodollisesti organisaation kulttuurista viestitään tilaisuuksissa, julkisissa yhteyksissä ja erilaisissa julkaisuissa ilmeellä, sloganilla ja sisällöllä. (Kreps & Thornton 1992, 112–113.) 2000-luvulle tultaessa Krepsin ja Thorntonin listaan on voinut lisätä myös internet-, intranet- ja ekstranet-sivut sekä sosiaalisen median. Myös erilaiset yritys- ja mainoslahjat voivat kertoa organisaation kulttuurista.

Kun organisaatiokulttuuri muodostuu kollektiivisista tulkinnoista, kuten edellä on esitetty, niiden rakenteet yhdistyvät Krepsin ja Thorntonin (1992, 112–115) mukaan kulttuurisiksi teemoiksi. Ne voivat olla joko tuottavia tai tuhoavia. Tuottava kulttuuri auttaa organisaatiota kasvussa ja kehittymisessä, mutta tuhoava voi toimia vahingoksi esimerkiksi alentaen moraalialia ja palvelutasoa. Organisaation johdossa on oltava tietoisia kulttuurisista käsityksistä sekä vallitsevista arvoista ja käytettävä viestintästrategioita vähentääkseen negatiivisia teemoja. Terveystenhoito-organisaation johto voi valistaa ja sopeuttaa työntekijöitä ympäristöön käyttäen hyväkseen niin muodollista kuin epämuodollista viestintää ja luoda siten vahvan kulttuurin. Muodollisissa viestintäkanavissa viesti pitäisi suunnitella edistämään kulttuurin kehittämistä. Epäviralliset kanavat ovat myös yhdistettävissä, kun johto ohjaa puskaradiota (grapevine) tarjoamalla mielipidejohtajille (informal leaders) merkityksellistä tietoa. Vahvan kulttuurin etuna on solidaarisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunteiden lisääntyminen ja siten yhteistyön ja koordinoimisen parantuminen. Tämä voi auttaa organisaation jäseniä käyttämään paremmin hyväkseen koko organisaation osaamista (organizational intelligence) ohjaamaan toimintaa. (Kreps & Thornton 1992, 112–115.)

Kulttuuri ja organisaatorakenne vaikuttavat ratkaisevasti strategian implementointiin eli toimeen panemiseen (Hitt, Miller & Colella 2006, 480). Tukiainen (1999, 46) mukaan on merkityksellistä määrittää ja tunnistaa kulttuurin perustekijät, koska ne vaikuttavat muutokseen reagoimiseen (Tukiainen 1999, 46). Organisaatiokulttuuria tulisi ymmärtää paremmin, koska ilmiö on oman vaikutuksen omaava ja todellinen. Ilmiö ”tuntuu” ja ”näky”. Jos jätetään huomioimatta organisaation kulttuuri, ei voida ymmärtää suoriutumista yksilö- eikä organisaatiotasolla, eikä ihmisten tuntemuksia koskien omaa organisaatiota. (Schein 1987, 41–42.) Yhtä oikeaa kulttuurimallia ei ole ole-

massa eikä myöskään voida sanoa, mikä kulttuuri on paras. Merkitystä on vain sillä, mitä organisaatio haluaa saavuttaa ja mitä ympäristö mahdollistaa. On yrityksiä, joissa tiimityö ja vallan jako työntekijöille mahdollistavat menestyksen ja joissakin tarvitaan hyvin jäsentyneitä suhteita, kuria ja järjestystä. (Schein 2001, 36.) Tarkoituksenmukainen kulttuuri edellyttää vaikuttavaa strategian toimeenpanoa ja sen näkymistä vahvasti läpi organisaation (Hitt, Miller & Colella 2006, 481).

Tutkijat ovat hyvin yksimielisiä kulttuurin muodostumisesta ja sen vaikuttavuudesta organisaation, johtamiseen, rakenteeseen, menettelytapoihin, ryhtiin, organisaation jäsenten keskeiseen viestintään ja motivaatioon. Viestintäkulttuuri organisaation erityiskulttuurina on hyvin merkittävä osa kokonaiskulttuuria, sillä viestintä vaikuttaa läpi organisaatiokulttuurin. Viestintäkulttuuri kehittyy viestintäilmiöiden ja niihin liitettyjen merkitysten kautta sekä siitä, millaisia arvostuksia organisaatiossa on niihin liitetty. Organisaatiokulttuurin kehittäminen ja vahvistaminen viestinnän keinoin edellyttää tietoisuutta kulttuurisista käsityksistä. Jos organisaation kulttuuri ei muutu eikä kehity, on se Scheinin (1999, 27) mukaan hyvin vahingollista, koska organisaatio kasvaa silloin sopeutumattomaksi. Kun kulttuuri rajoittaa oppimista ja muutosta, se rajaa uusien strategioiden laatimista, vaikka ympäristö vaatisi reagoitua. (Schein 1999, 27.)

Nykyelämä erilaisine uusine keksintöineen on tuonut viestintäkulttuuriin uusia haasteita. Niin organisaatioiden kuin vapaa-ajan viestintävälineet ja -kanavat ovat muuttuneet, laajentuneet ja tuoneet koko maailman lähemmäs. Työturvakeskuksen asiantuntija Päivi Rauramon (Työturva 2008) mukaan työelämässä eletään viestintäkulttuurin murrosta sähköisen, painetun ja suullisen viestinnän välillä. Työntekijät haluavat vaikuttaa työhönsä ja siihen liittyviin muutoksiin päätöksentekoon asti. (Työturva 2008.) Heiskanen ja Lehiköisen (2010, 14) mukaan muutos on merkittävä haaste organisaation johdolle. Nykyiset johtamistyylit joutuvat suurennuslasin alle, koska työntekijät ovat entistä sitoutuneempia henkilökohtaisiin arvoihin. Uran kehittämisen saattaa olla ristiriidassa johdon tavoitteisiin. (Heiskanen & Lehiköinen 2010, 14.) Viestintäkulttuuria ei voidakaan pitää erillään johtamiskulttuurista ja siksi tässä tutkimuksessa käsitellään viestintää kaikkina organisaation sisällä.

## 2.2 Viestintäjärjestelmä ja viestintäilmasto

Viestintäkulttuurin muodostavat organisaation osajärjestelmät *viestintäjärjestelmä* ja *viestintäilmasto* (Tukiainen 1999, 49, 65). Viestintäjärjestelmä koostuu viestimiseen valjastetuista kanavista, niissä kulkevista sisällöistä ja viestinnän säännöistä sekä näiden suhteista toisiinsa. Viestintäilmasto syntyy organisaation jäsenten keskuudessa viestintäjärjestelmän prosessien kautta syntyneistä subjektiivisista näkemyksistä, joihin vaikuttavat organisaatiossa eri hetkinä tapahtuvat viestintäilmiöt. Viestintäkanavia voivat olla esimerkiksi tapaamiset, lehdet ja intranetissä luettavat uutiset. Niiden sisällöiksi ja säännöiksi voidaan määritellä muun muassa tulevaisuuden näkymät, työstä saatu palaute ja kehitysprojektit. (Tukiainen 2001, 47, 51.) Lyhyesti sanottuna viestintäilmasto on siis joukko organisaation jäsenten tekemiä havaintoja viestinnästä, ja viestintäjärjestelmä on kokonaisuus, mikä pitää sisällään viestintäkanavat sekä viestinnän sisällön ja säännöt. Åbergin (1996, 245–246) mukaan viestinnän säännöt voivat olla epävirallisia tai sovittuja. Työyhteisössä on voitu sopia kuinka tietyissä tilanteissa toimitaan, mitkä ovat käytännöt ja toimintasäännöt esimerkiksi julkaisujen, lahjojen ja sponsoroinnin osalta. (Åberg 1996, 245–246.)

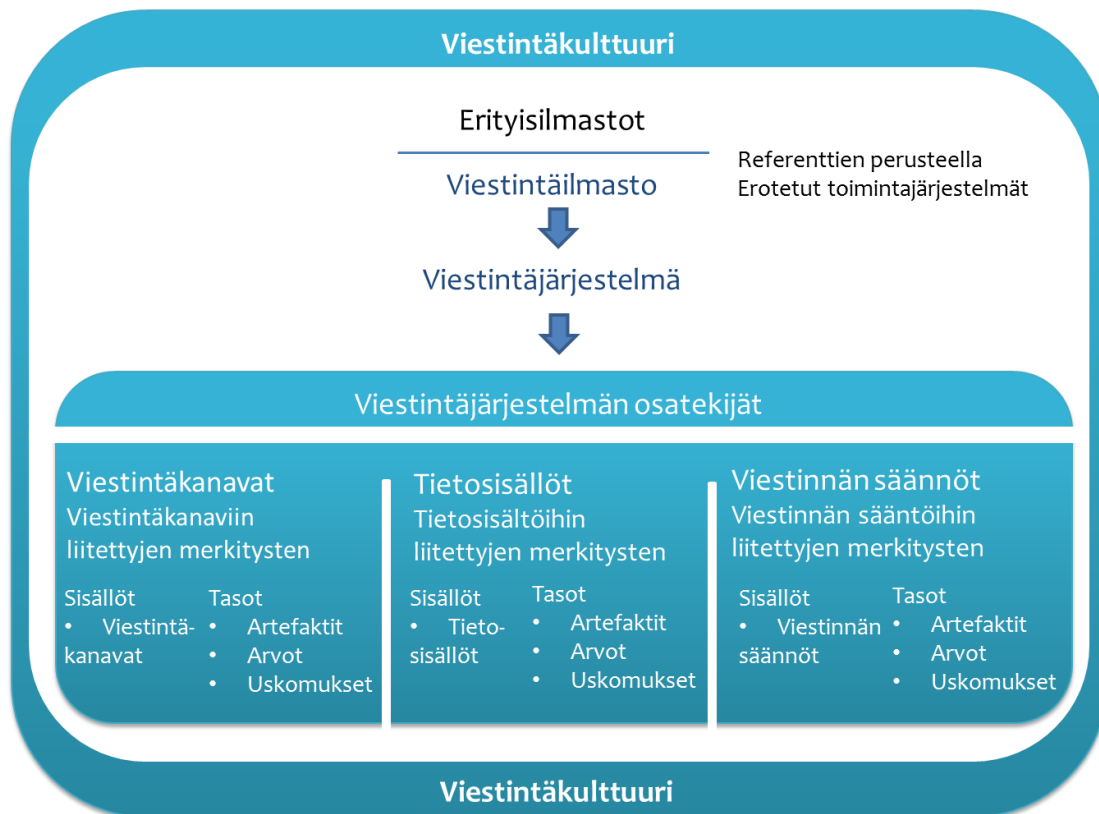
Viestintäilmasto vaihtelee organisaatioissa. Synä eroavaisuuksiin voivat olla erot osakulttuureissa tai erot viestintäjärjestelmässä, kuten viestintäkanavien käytössä (Tukiainen 1999, 50). Kuviossa 2 esitetään organisaatioilmasto yläkäsitteenä ja viestintäilmasto sen alakäsitteenä. Organisaatioilmasto sisältää ne havainnot organisaation toiminnoissa, jotka organisaation jäsenet pystyvät havainnoimaan. Viestintä on tärkein yhteen liittävä tekijä, millä voidaan yhtenäistää havainnot, koska se vaikuttaa organisaatioilmaston eri ulottuvuuksiin ja kaikkiin erityisilmastoihin. (Tukiainen 1999, 52.) Tasojen merkitykset on esitelty kuvion 1 yhteydessä.



Kuvio 2. Viestintäilmaston ryhmittyminen viestintäkulttuurin alakäsitteeksi. Kuvio muokattu Tukiaisen mukaan (Tukiainen 1999, 57.)

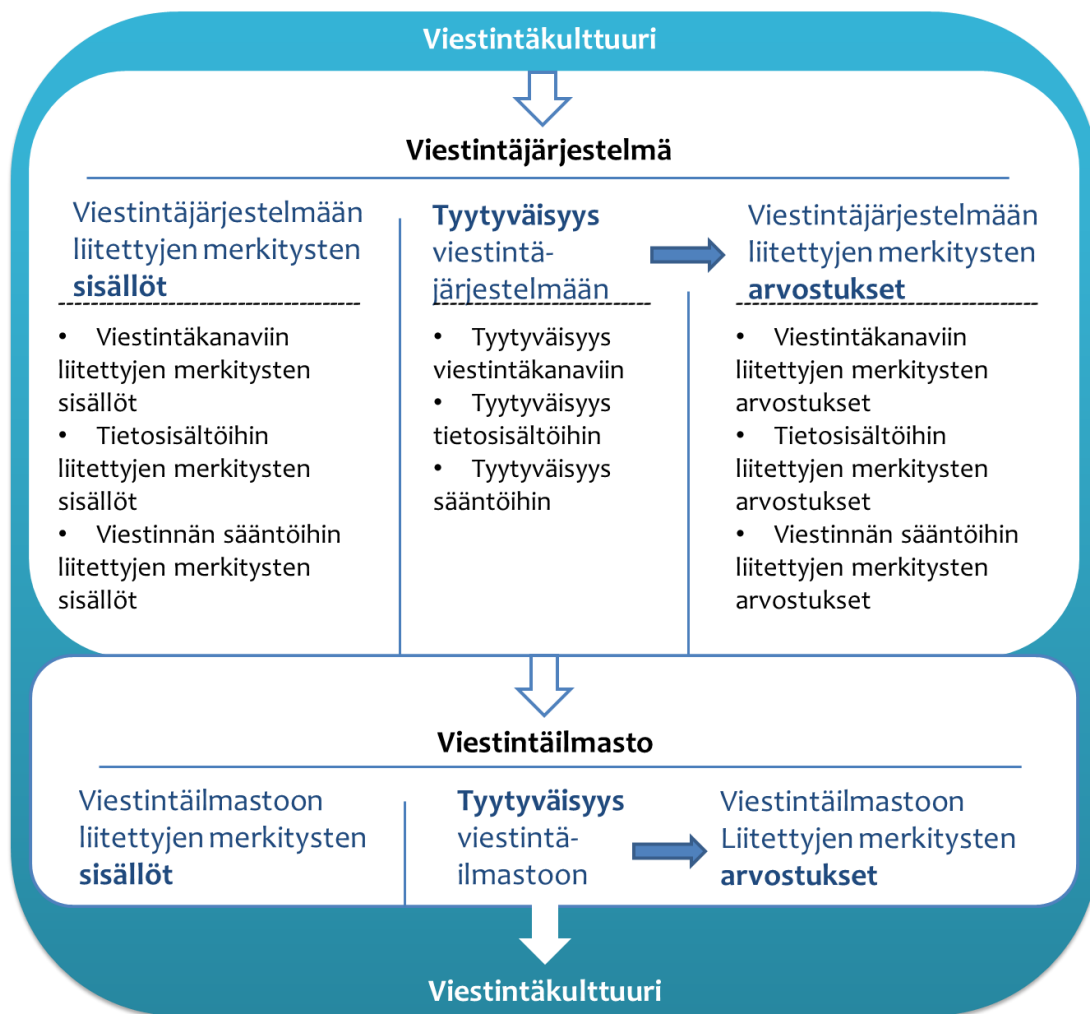
Kuviossa 3 on esiteltyä viestintäjärjestelmän osatekijät eli viestintäkanavat, tietosisällöt ja viestinnän säännöt. Kuten edellä esitettiin, viestintäkanavat voivat olla tapaamisia, organisaatiossa toimitettavia esitteitä ja lehtiä, intranetin uutiset tai vaikka nykyään käytettävät sähköposti ja yleistyvä chat- eli pikaviestitoiminto. Tietosisällöt ovat viestintäkanavissa kulkevia sanomia, sisältöä, joista edellä jo mainittuna tulevaisuuden näkymät, työstä saatu palaute ja kehitysprojektit. Säännöt ovat Tukiaisen (1999, 58–59) mukaan kirjoittamattomia, usein asenteiden ja toimintatapojen muokkaamia normeja. Tasojen merkitykset ovat samat kuin kuvioissa 1 ja 2. (Tukiainen 1999, 58–59.)





Kuvio 3. Viestintäjärjestelmän ryhmittäminen viestintäkulttuurin alakäsitteeksi (Tukiainen 1999, 60.)

Organisaation osajärjestelmät viestintäilmasto ja viestintäjärjestelmä sisältävät erilaisia sisältöjä ja tasoja. Kuviossa 4 on esitetty Tukiaisen (1999, 68) tutkimuksen mukainen yhteisöviestinnän merkitysten rakennemallin käsitekartta, jossa merkitykset ja arvostukset on jäsennetty. Sisällöt on esitelty aiemmin kuviossa 3. Tukiaisen (1999, 61, 66) mukaan tyytyväisyys viestintäjärjestelmään ja viestintäilmaston sisältävät viestintäkanavat, tietosisällöt ja säännöt. Viestintätyytyväisyys on subjektiivinen havainto ja kertoo ilmiöön liitetyn arvostuksen arvottamisesta ja ovatko arvostukset toteutuneet käytännössä (Tukiainen 1999, 61 ja 66). Arvostukset ovat käsityksiä sekä haluja ja toiveita siitä, millaista viestinnän tulisi olla, esimerkiksi mikä on viestinnän oikea määrä ja laatu niin omassa työyhteisössä kuin koko organisaatiossa. Arvostukset on jaettu viestintäkanaviin, tietosisältöihin ja viestinnän sääntöihin. Näillä on myös tärkeysjärjestyksensä ja se voi vaihdella organisaatiossa meneillään olevan tilanteen eli olosuhteiden ja ajankohdan takia sekä osakulttuurien mukaan. (Tukiainen 1999, 66.)



Kuvio 4. Yhteisöviestinnän merkitysten rakennemallin käsitekartta (Tukiaisen 1999, 68.)

### 2.2.1 Organisaation sisäinen viestintä

Viestintä jaotellaan usein sisäiseksi ja ulkoiseksi viestinnäksi, joskin nykyään tätä jakoa kyseenalaistetaan ja saatetaan vain puhua viestinnästä. Kun sisäinen viestintä on koskenut organisaation palkkalistoilla olevia ja ulkoinen viestintä sidosryhmiä, voivat Juholinin (2013, 51, 53) mukaan henkilöstön kanssa samalla viivalla olla osakkaat, potentiaaliset työntekijät ja ympäristön asukkaat. Sidosryhmien käsitykset organisaatiosta ovat tärkeitä menestymisen ja olemassaolon oikeutuksen kannalta ja niillä voi olla organisaation taivoin tarvetta vaikuttamiseen. Julkisyhteisöissä yhteys olemassaolon oikeu-

tuksen ja palvelujen käyttäjätyytyväisyyden välillä ei ole niin merkittävä kuin yrityksillä, joiden toiminta on riippuvaista asiakkaiden ostohalukkuudesta. (Juholin 2013, 51, 53.) Tosin nykyään myös sairaalat voivat kilpailla asiakkaista, koska potilaalla on mahdollisuus keskustella lääkäriänsä kanssa hoitopaikasta. Juholin (2013, 179) painottaa, että viestintä on ratkaiseva osa organisaation hengissä pysymistä ja työyhteisössä toimimista, ei joukko erillisiä kanavia ja sisältöjä. Itseohjautuvuus, vastuullisuus ja kollegiaalisuus painottuvat ja työyhteisö ei enää rajoitu vain fyysiseen ja kiinteään rakennettuun paikkaan, vaan dialogia jatketaan virtuaalitiimeissä ja sosiaalisessa mediassa. (Juholin 2013, 179.) Erikoissairaanhoidossa työ tehdään edelleen määrättyssä paikassa, mutta virtuaaliseen keskusteluun on jo mahdollisuudet. Sosiaalinen media kerää eri ammattialojen ihmisiä kokoon työajan ulkopuolellakin.

Tässä tutkimuksessa käsitellään organisaation sisällä tapahtuvaa viestintää, vaikka siihen vaikuttavat myös ulkoa saadut viestit esimerkiksi medioista ja henkilöstön tuttavapiireistä. Sisäisen viestinnän merkitys on korostunut viime vuosina tuottavuusvaatimusten ja jatkuvien muutosten ollessa organisaatioiden arkipäivää. Muutosvauhti ei ole näyttänyt hidastuvan ja noin kymmenen vuotta sitten Juholin (2004, 109–113) ennusti, että kyseessä on pysyvä ilmiö. Hyvästä sisäisestä viestinnästä on tullut arvokas osa organisaatioiden toimintaa ja sen sisältö voidaan määritellä seuraavasti:

*”Sisäinen viestintä on mahdollisuus ja kriittinen tekijä jatkuvaassa muutoksessa. Se on tiedon tuottamista, muokkaamista, välittämistä ja ymmärryksen luomista mutta myös yhteisyyden rakentamista ja kulttuuria, joka kantaa mukanaan ja ilmentää organisaation perimää ja arvoja.” (Juholin 2004, 118.)*

Sisäiselle viestinnälle voidaan määritellä useita funktioita tarkastelukulmasta riippuen, kuten kulttuurin ja yhtenäisyyden rakentaja, täsmä- ja perustiedon välittäjä ja tyytyväisyyden lisääjä. Lisäksi viestintä on yksi johtamisen osa-alueista. (Juholin 2001, 109–113.) Yhteistoimintalaissa (Finlex 2007) määritellään organisaation tiedotusvelvollisuudeksi henkilöstöä kohtaan useita liiketoimintaa koskevia asioita, muun muassa tilinpäätös ja taloudellinen tilanne, henkilöstösuunnitelmat ja muutokset (Finlex 2007). Sisäinen viestintä linkittyy siten jo lain nojalla vahvasti johtamiseen.

Organisaation käyttöön ottamissa viestintäkanavissa kulkevat tietosisällöt ja kanavien valintaan liittyvät viestinnän järjestelyt, säännöt ja niiden väliset suhteet. Järjestelmä jakautuu vertikaaliseen ja horisontaaliseen viestintään ja toiminta voi olla joko yksisuuntaista tai vuorovaikutteista kommunikaatiota tai molempia. (Tukiainen 1999, 66.) Määriteltynä sen mukaan kuka on lähettäjä ja vastaanottaja, viestintä kulkee hierarkkisessa organisaatiossa kolmeen suuntaan: vertikaalisesti ylös ja alas tai vain jompaankumpaan suuntaan ja vaakasuoraan eli horisontaalisesti (Tukiainen 1999, 4). Juholinin (2010, 568) mukaan viestintä on siirtynyt passiivisesta kohteena olemisesta aktiiviseksi ja itse ohjautuvaksi: tänä päivänä viestintä käsitetään vastavuoroiseksi eli dialogiksi lähettäjän ja vastaanottajan välillä ja viestintä toimii siten tasa-arvoisesti (Juholin 2010, 568). Perinteisessä ajattelussa viestinnän vastuu kuuluu johdolle ja esimiehille, mutta Juholinin tutkimuksen mukaan organisaation tavoitteiden jakaminen ja avoin viestintä (familiarising communication) kannattaa. Tuloksena on molemminpuolinen luottamus ja asioiden laajemman kuvan (big picture) ymmärtämisen myötä sitoutuminen. (Juholin 2010, 567.)

Virallisen viestinnän lisäksi organisaatioissa toimii myös niin sanottu puskaradio, mikä täydentää ja joskus jopa korvaa virallisen viestinnän huhuilla ja juoruilla. Tämä epävirallinen viestintäkanava toimii ihmissuhteiden rakentajana ja ylläpitäjänä. Puskaradio toimii sitä enemmän, mitä vähemmän ihmiset ovat tyytyväisiä johdon viestintään. (Tukiainen 2001, 49.) Sosiaalinen media on havahduttanut siihen, ettei viestintää voida enää kontrolloida samoin kuin ennen. Yhteisöviestintää on kohdannut paradigman muutos ja vanhoja tapoja on muutettava. Toimintaympäristö on muuttunut läpinäkyvämmäksi ja jokainen organisaation jäsen on viestintävastuussa, jolloin kaikilla on lupa viestiä. Siten viestintäosaamisen kehittäminen on keskeistä koko organisaatiossa. (Juholin 2013, 19–20.)

Horisontaalisen ja vertikaalisen viestinnän käsitteet tuskin katoavat jatkossa. Näyttää kuitenkin siltä, että hierarkkisimmissakin organisaatioissa on entistä enemmän otettava huomioon jokaisen yksilön mahdollisuudet viestiä ja tulla kuulluksi sekä pitää yllä jatkuvaa dialogia. Laajemman kuvan käsitäminen on ensiarvoista viestintäosaamisen kehittämisen kanssa. Luottamus ja sitoutuminen syntyvät viestinnän kautta ja vaikuttavaa viestintää ei voi tehdä käymättä jatkuvaa vuoropuhelua.

## 2.2.2 Viestintätyytyväisyys

Tyytyväisyydestä viestintäjärjestelmään ja -ilmastoon voidaan puhua yhteisesti viestintätyytyväisyydestä. Tukiainen (1999, 66) mielestä viestintätyytyväisyys sisältää toiveita ja haluja yhteisöviestinnän määrästä ja laadusta. Toiveisiin ja haluihin liittyy myös näkemykset siitä, millaista määrän ja laadun tulisi olla ja millaista ei. (Tukiainen 1999, 66.)

Tukiainen (1999, 6) mukaan viestinnän tuotostutkimukset ovat koskeneet viestinnän osuutta työn tehokkuuteen, viestintäasenteiden ja johtamisen välistä suhdetta ja viestinnän vaikutusta työtyytyväisyyteen ja työsuoritukseen (Tukiainen 1999, 6). Jo 1960-luvulta asti on tehty tutkimuksia, joissa on näkynyt työtyytyväisyyden ja viestintätyytyväisyyden korrelaatio. Joensuu (2006, 188–189) koosti väitöskirjassaan teesejä siitä, miten postmoderni haastaa sisäisen PR:n ja sisäisen viestinnän tehtävät ja tavoitteet. Viestintätyytyväisyyden teesin mukaan käsitteeseen on suhtauduttava kriittisesti ja sen tavoittelemiseen on järkevää suhtautua varauksellisesti. Positiivisuuden sijaan viestintätyytyväisyys voi olla varoitus-signaali, eli viestintätyytyväisyys ei kerrokaan todellisesta tyytyväisyydestä vaan siihen liittyvät välinpitämättömyyden asenteet. Tästä syystä vääriä tulkintoja tehdään perinteisessä viestintävajetutkimuksessa. (Joensuu 2006, 188–189.)

Juholin (1999b, 8–10) selvitti 1990-luvulla viestintätyytyväisyyden osatekijöitä sekä yhteiskunnan taloudellisen tilan vaikutusta viestintätyytyväisyyteen erilaisissa suomalaisissa organisaatioissa. Selvisi, että ihmiset olivat laman jälkeen tyytymättömämpiä viestintään, koska he olivat yhä kiinnostuneempia niin omaan työhönsä liittyvistä asioista kuin organisaation kokonaistilanteesta toimialaa myöten. Johdon viestintään työntekijät olivat kaikkein tyytymättömmimpiä. Tutkimus osoitti, että johtamistyyli ja viestinnän sisältö ovat sidoksissa viestintätyytyväisyyteen. Henkilöstö tarvitsi enemmän tietoa organisaation tavoitteista ja suunnitelmista. Tutkimuksen työilmapiiriä kartoittavat kysymykset korreloivat oman mielipiteen ilmaisun ja henkilökohtaisen viestinnän eli omien esimiesten ja työtovereiden välisten keskustelumahdollisuuksien kanssa. Tutkimus myös osoitti, että viestintä on ollut julkisyhteisöissä, järjestöissä ja liitoissa kehittymättömintä, ja että tyytymättömyys on ollut suurinta mikro-organisaatioissa sekä 500–999 hengen suuruisissa yrityksissä. (Juholin 1999b, 8–10.)

Juholin (1999b, 10) kiteytti faktorianalyysin perusteella viisi keskeistä tekijää viestintätäytyvyydestä sisäisessä viestinnässä: johdon viestintä koko organisaatiota koskevista asioista, keskinäinen vuorovaikutus ja ilmapiiri omalla osastolla tai tiimeissä, vaikuttaminen omaan työhön ja kehittymiseen sekä ammattimainen viestintä eli viestijärjestelmän rakentaminen ja ylläpitäminen (Juholin 1999b, 10). Juholin (2007; 2008; 2013, 178) on esitellyt Työyhteisöviestinnän uusi agenda -mallin, mikä sisältää 6+1 osatekijää työyhteisöjen toiminnan peruspilareiksi. Kuviossa 5 osatekijät on esitelty pelkistetyssä muodossa.



Kuvio 5. Työyhteisöviestinnän uusi agenda -malli, jossa on 6+1 osatekijää työyhteisöjen toiminnan peruspilareiksi (Juholin 2013, 178.)

Juholinin (2013, 178) Työyhteisöviestinnän uusi agenda -mallin mukaan *ajantasaisen tiedon* on oltava sitä tarvitsevien ja hyödyntävien saatavilla. Jokainen organisaation jäsen ymmärtää roolinsa ja vastuunsa tiedon tuottamisessa, jalostamisessa, etsimisessä ja vaihdannassa. Työyhteisön *isoja ja merkityksellisiä asioita* käsitellään vuorovai-  
kutteisesti. Niistä keskustellaan ja varmistetaan ymmärrys, mikä ei suinkaan aina tarkoita samanmielisyyttä ja hyväksyntää. *Tunnelman* tulee olla on rento ja arvostava. Erilaisille mielipiteille annetaan arvoa ja niiden esiin tuomiseen kannustetaan. Hyvän tunnelman vallitessa jokainen uskaltaa puhua, esittää näkemyksiään ja kokemuksiaan sekä kysyä ja kyseenalaistaa. *Osallisuus ja vaikuttaminen* on mahdollista jokaiselle organisaation jäsenelle, mikä luo kokemusta työyhteisöön kuulumisesta. Vaikuttaminen voi kohdistua lähipiiriin tai -yhteisöön ja koko organisaatioon – pieniin ja isoihin asioihin. *Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen* tukevat yksilöitä ja koko työyhteisöä; sen uudistumiskykyä sekä tulevien haasteiden

ennakoimista ja niihin vastaamista. Palautteenanto on jatkuvaa ja monisuuntaista. Organisaatiossa ymmärretään, että *työnantajamaine* on osa jokaisen työtä. Jokainen organisaation jäsen tuottaa mainetta omalla toiminnallaan ja heijastaa sitä ympäristöönsä. Organisaation maine heijastuu takaisin työntekijöiden identiteetteihin eli minäkuvaan, joka vahvistaa tai heikentää sitoutumista. Näitä kaikkia kuutta osatekijää yhdistää *toiminnan ja viestinnän* tapahtuminen foorumeilla eli dialogien näyttämöillä, jotka ovat avoimia tiedon vaihdannan ja vuoropuhelun paikkoja. Foorumit yhdistävät organisaation edelleen toimintaympäristöön ja erilaisiin verkostoihin. (Juholin 2013, 178.)

Viestintätyytyväisyys on omaan kokemukseen pohjautuvaa havaintojen arvottamista. Kun johtamistyylin ja viestinnän sisältöjen on todettu olevan sidoksissa viestintätyytyväisyyteen, on näiden avulla mahdollisuus vaikuttaa havaintoihin. Julkisyhteisöjen viestinnän kehittymättömyyteen on mitä luultavimmin monia syitä, joten pelkästään johtamistyyliä ja viestinnän sisältöjä ei voida syyttää. Siitä huolimatta niihin on hyvä kiinnittää huomiota panostamalla ammattimaiseen viestintään, kehittämällä viestintäosaamista, tarjoamalla keskustelumahdollisuuksia ja pyrkimällä dialogiin. Ihmisten kiinnostusta omaa työtä kohtaan ei voi väheksyä, koska se kertoo välittämisen ja sitoutumisen asteesta. Erilaisissa työhyvinvointikyselyissä on hyvä huomioida sekä positiiviset että negatiiviset tyytyväisyyden piirteet, löytää mahdolliset varoitussignaalit, tarkistaa toiminnan suunta ja seurata kehitystä.

### **2.3 Kuntaorganisaatioiden viestinnälliset erityispiirteet**

Viestinnässä on aina otettava huomioon ympäristö, missä toimitaan. Viestintä on aina viestintää, mutta organisaatioon kohdistuvat lait, säädökset ja ohjeistukset vaikuttavat yhtä lailla kuin organisaation sisäiset, joko kirjatut tai kirjoittamattomat, säännöt ja normit. Seuraavissa kahdessa luvussa esitellään kuntaorganisaatioiden viestinnän erityispiirteitä, jotka vaikuttavat Careassa tapahtuvaan viestintään tai jotka ovat oletetusti sairaanhoito-organisaatioissa ilmeneviä piirteitä.

### 2.3.1 Viestinnän vastuu ja tulevaisuus

Monet lait, esimerkiksi asetus viranomaisten toiminnan julkisuudesta (Finlex 1999) ja hyvästä tiedonhallintatavasta, vaikuttavat kuntien ja sairaanhoitopiirien viestintään. Laki määrittää, että tiedotuksen, julkaisutoiminnan ja muun viestinnän on oltava avointa sekä tietoa tuottavaa että jakavaa. Näin viranomaisen toiminnasta muodostetaan mahdollisimman totuudenmukainen kuva yksilöille ja yhteisöille. Tämä antaa mahdollisuuden vaikuttaa hallinto-  
viranomaisissa valmisteilla oleviin asioihin sekä valvoa omia etuja ja oikeuksia. Laki sanoo viestinnän järjestämisestä, että viestinnän edellytykset on turvattava avoimuuden toteuttamiseksi ja siksi tiedotusta hoitavien tiedonsaanti on turvattava viestintää edellyttävistä asioista, kuten vireille tulevista ja ratkaistavista asioista, riittävän aikaisessa vaiheessa. Myös viestintätehtäviä hoitavien yhteistoiminta tulee olla asianmukaisesti järjestetty ja tarpeellista koulutusta annettu esittely- ja valmistelutehtävissä toimiville virkamiehille viestinnän suunnitteluun ja toteutukseen. (Finlex 1999).

Suomen Kuntaliiton (Kunta.net b) mukaan erikoissairaanhoidossa on tapahtumassa tulevaisuudessa suuria muutoksia. Palveluja organisoidaan ylittäen nykyisiä rajoja yliopistosairaaloiden erityisvastuualueista ja sairaanhoitopiireistä. Tällä pyritään takaamaan väestömäärä lääkäri- sekä erikoislääkärikoulutusten tarpeisiin. Lisäksi hallinnollisia esteitä vähennetään ja poistetaan. Kuntien ja sairaanhoitopiirien rajat eivät enää muodosta asiakkaille isoa estettä palvelujen käytölle. Uusi teknologia tuo yhteiset arkistot, tietoverkot ja etäkonsultaatiot mahdollisiksi, ja liikkuvat palvelut lisäävät uusien konseptien määrää. (Kunta.net b.) Muutokset aiheuttavat viestinnällisiä haasteita sairaanhoito-organisaatioiden sisällä, sairaanhoitopiirien vaikutusalueella sekä valtakunnallisesti. Tarvitaan ymmärryksen lisäämistä ja uudenlaista avointa ajattelua, jotta työt hoituvat uudenlaisessa toimintaympäristössä asiakkaiden/potilaiden terveyttä vaarantamatta. Jatkossa sairaalat tarvitsevat myöskin yhä enemmän markkinointiviestintää erottuakseen muista kilpaillussa asiakkaista ja määrärahoista.



### 2.3.2 Viestintä ja vuorovaikutus sairaalaympäristössä

Rayn ja Millerin (1990, 93) mukaan jokaisen terveydenhuollon organisaation tavoite ja päämäärä on huolehtia laadukkaasta hoidosta (Ray & Miller 1990, 93). Suomen Kuntaliitto (Kunnat.net c) kertoo, että Suomessa sosiaali- ja terveyspalvelut ovat väestön perusoikeuksia ja niiden lakisääteinen järjestämistä kuuluu kunnille. Tällä hetkellä kunnilla on mahdollisuus tuottaa palvelut itse tai hankkia ne yksityisiltä palveluntuottajilta tai järjestöiltä. Lähivuosina sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistuspaineita luovat talouden kestävyysvaje ja väestörakenteen muutos. Se tarkoittaa toimintatapojen ja palvelurakenteiden uudelleen miettimistä. (Kunnat.net c) Tämän tutkimuksen aikana Suomen hallitus valmisteli sosiaali- ja terveydenhuollon rakenneuudistusta samanaikaisesti kuntauudistuksen kanssa. Rakenneuudistuksessa määritellään uudelleen sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämistä koko maassa kuntien asukaslukujen mukaan yhdenmukaisin periaattein (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013). Asia on ollut vireillä koko tämän tutkimuksen ajan, ja päätökset tulevat vaikuttamaan myös sisäiseen viestintään sosiaali- ja terveyspalveluja tarjoavissa organisaatioissa.

Kuten edellä jo mainittiin, terveydenhuolto-organisaatiot ovat lain suhteen erityisasemassa ja niiden toimintaympäristö poikkeaa monesta muusta. Sisäisen viestinnän näkökulmasta työn luonne edistää tiettyjen viestinnällisten erityispiirteiden nousemista esiin. Rayn ja Millerin (1990, 93) mukaan terveydenhuolto-organisaatiot eivät toimi aivan samalla tapaa kuin muut organisaatiot ja siksi on hyödyllistä tutkia miten viestintä edistää niissä toimintojen koordinoimista (Ray & Miller 1990, 93). Kreps ja Thornton (1992, 107) ovat sitä mieltä, että sairaalat ovat mitä parhaimpia esimerkkejä organisaatioista, joissa oikea aikainen ja täsmällinen tiedonkulku vaikuttavat oleellisesti koko organisaation toimintaan. Viivästyksiset tai väärä informaatio voivat olla kohtalokkaita tai vähintään ne vaikuttavat potilasturvallisuutta alentavasti. (Kreps & Thornton 1992, 107.)

Miller ja Ray (1990, 94–96) käsittelevät viestintää terveydenhuolto-organisaatioissa neljästä eri näkökulmasta: ihmissuhteiden, työryhmien, organisaation ja organisaatioiden välisenä. Esittelen tässä tutkimuksessa vain kolme ensimmäistä näkökulmaa, koska ne liittyvät sisäiseen viestintään. Ihmissuhteilla Miller ja Ray (1990, 94–96) tarkoittavat kahdenvälistä vuorovaikutusta, mikä on hoitotyössä hyvin kriittistä, koska kaiken kerätyn ja jaetun

tiedon pitää olla tarkkaa. Palaute on tärkeää jokaisessa vaiheessa. Mitä enemmän henkilöitä on mukana hoitoprosessissa, sitä suurempi riski on myös epäonnistua viestinnässä, mikä voi vaikuttaa potilaan hoitoon. Työryhmissä viestintä on yhtäläillä tärkeää, mutta työskentelyä saattaa häiritä se, ettei ryhmätyöskentelyyn olla opintojen aikana totuttu ja opittu. (Ray & Miller 1990, 94–96.) Krepsin ja Thorntonin (1992, 111) mukaan eri professionissa toimivilla on omat kulttuurinsa, joka luo etnosentrisen näkemyksen: oman alan uskotaan olevan tärkeämpi kuin muiden (Kreps & Thornton 1992, 111).

Kreps ja Thornton (1992, 94–99) pureutuvat terveydenhuoltoorganisaatioiden viestinnän eri tasoihin. Organisaation sisällä muodollinen viestintä (formal message flow) voi olla ylhäältä eli johdolta alaspäin suuntautuvaa viestintää, alhaalta eli henkilöstöltä johdolle ylöspäin suuntautuvaa viestintää, tai horisontaalista viestintää organisaation samalla hierarkiatasolla olevien jäsenten kesken. Terveystenhoito-organisaatioissa ylhäältä alaspäin suunnattua viestintää on yleensä paljon, mutta se ei merkitse alhaalta ylöspäin liikkuvan viestinnän olevan samalla tasolla. Henkilöstöltä johdolle ylöspäin suuntautuva viestintä on monesti kehittymätöntä ja aiheuttaa ongelmia työyhteisössä. Horisontaalinen viestintä on usein vähällä käytöllä ja unohdettu. Käytännössä muodollista viestintää hyödynnetään suorastaan surkeasti. (Kreps & Thornton 1992, 94–96.)

Krepsin ja Thorntonin (1992, 96–99) mukaan siinä missä muodollinen viestintä on virallista sisältäen käskyjä, työhön sisältyvää ja työsuoritukseen liittyvää informaatiota ja pyrkii viemään organisaatiota kohti haluttua tilaa, on epämuodollinen viestintä (informal message flow) työyhteisössä henkilökohtaisten suhteiden kautta kehittyvää vuorovaikutusta ilman työsidonnaisuutta, eikä se seuraa välttämättä organisaation hierarkiaa. Yleensä tällainen viestintä sisältää juoruja ja huhuja niin työ- kuin yksityiselämästä. Epämuodollista keskustelua syntyy usein tarpeesta tietää lisää organisaatiosta, koska tehokkaasti toimiakseen ihmisten tarvitsee tietää mitä taustalla tapahtuu, millaisia asioita suunnitellaan ja millaisia muutoksia on mahdollisesti tulossa. Muodollinen ja epämuodollinen viestintä kilpailevat usein keskenään täysin turhaan, sillä niin sanottu puskaradio kuuluu ihmisten luonnolliseen käytökseen ja sen ääni vain voimistuu, jos organisaation johto vaientaa sitä. (Kreps & Thornton 1992, 96–99.) Myös Millerin ja Rayn (1990, 97–98) esittämässä terveydenhuolto-organisaatioiden viestinnän organisaatiotasonäkökulmassa sekä muodollisella että epämuodollisella viestinnällä on paikkansa. Ne maksimoivat organisaation verkostoissa liikkuvan tiedon

määrän ja vähentävät epäselvyyksiä. Nämä molemmat viestintäverkostot edellyttävät organisaation johdolta ja eri yksiköiltä ylläpitoa. (Miller & Ray 1990, 97-98.)

Lahden kaupungin teettämässä OSVI-tutkimuksessa (Osallistava sisäinen viestintä) selvisi, että sosiaali- ja terveystoimialalla on enemmän vertaisviestintää kuin muilla kunnan toimialoilla. Työkavereilta saatavasta tiedosta syntyi jopa liikatarjontaa, mikä koettiin paikoin työtä häiritseväksi. Myös huhut häiritsivät sosiaali- ja terveystoimialalla muita aloja enemmän. (Pedak ja Pekkola 2010, 73.) Kreps ja Thornton (1992, 99) kehottavat koordinoimaan muodollista ja epämuodollista viestintää värväämällä organisaation mielipidevaikuttajat (informal leaders) viestin viejiksi, pitämällä heidät tietoisina tapahtumista ja kasvattamalla keskinäistä luottamusta heidän kanssaan. Näin viesti kulkee myös alhaalta ylöspäin ylimmälle johdolle, ja turhilta organisaatiota vahingoittavilta juoruilta voidaan välttyä antamalla täsmällistä tietoa. (Kreps & Thornton 1992, 99.)

Krepsin ja Thorntonin (1992, 100-102) mielestä terveydenhuollon organisaatioiden omaleimaisuutta lisäävät myös kaksitahoinen johto ja hajautettu organisaatiomalli, jotka on otettava huomioon viestinnässä. Sairaalaorganisaatioissa on yleisesti sekä hallinnollinen että lääketieteellinen johto. Näiden alla työskentelee monenlaisia ammattiryhmiä lääkäreistä sosiaalityöntekijöihin ja lisäksi sairaalassa saattaa työskennellä erilaisia osa-aikaisia työntekijöitä. Vastuumallina sairaaloissa on hajautettu organisaatio (decentralization), sillä keskijohtoon kuuluvia työntekijöitä on paljon useista eri ammattialoista johdun. Sen hyvänä puolena on ylimmän johdon vapautuminen hallinnoimaan päällimmäisiä organisaation vastuukysymyksiä ja päätöksenteon levittäytyminen hoitotyötä tekeville. Keskijohdolla ja terveydenhoidon ammattilaisilla on täten päätösvastuuta asiantuntevina, sitoutuneina ja eniten hoidollisista asioista perillä olevina. Hajautetulla organisaatiolla on myös huonot puolensa. Keskijohto saattaa olla niin kiinni omissa ongelmissaan, etteivät he välttämättä näe isoa kokonaisuutta ja päätöstensä vaikutusta muille osastoille tai henkilöstölle. Moninkertainen määräysvalta voi johtaa rooliristiriitaan (role conflict). Kahdesta eri lähteestä tuleva ohjaus monimutkaistaa organisaation hallintaa, ja joskus se saattaa aiheuttaa ristiriitaisia tilanteita, kun eri suunnista tulevat toimintakäskyt ovat toisistaan poikkeavia. Jos komentoketju ei ole selvä, aiheutuu epäselviä tilanteita ja turhautumista, mikä vaikuttaa yhteisesti asetettuun vaatimustasoon. (Kreps & Thornton 1992, 100-102.) Organisaatioissa voidaan käyttää integraattoreita, niin sanottuja yhdyshenkilöitä, vä-

hentämään ongelmia. Heidän tehtävänä on yhdistää eri toimialoja kommunikoinnin avulla, edistää yhteistyötä ja rikkoa rooliristiriitoja. (Kreps & Thornton 1992, 102–103.)

Terveydenhuolto-organisaatiot ovat hyvin byrokraattisia, mikä ilmenee Krepsin ja Thorntonin (1992, 103–104) mukaan säännöissä ja määräyksissä, työnjaossa, muodollisen organisaation hierarkkisessa järjestyksessä, henkilöstön ja työnjaon vaihtuvuudessa, persoonattomuudessa ihmissuhteissa, organisaation tavoitteiden suorittamisen rationaalisuudessa sekä ennustettavuudessa. Pärjätäkseen byrokraattisen organisaation on hyödynnettävä ympäriltä saatavaa palautetta. Johdossa olevien on etsittävä ja haettava jatkuvasti palautetta työntekijöiltä, asiakkailta/potilailta sekä arvioitava toimintoja. Saatuja tietoja hyödynnetään organisaation tilannetiedon päivittämiseen ja toiminnan kehittämiseen, jotta tulevaisuudessa organisaatio olisi entistä tehokkaampi. (Kreps & Thornton 1992, 103–104.)

Yhteenvetona voidaan sanoa, että omaleimaiseksi viestinnän ja vuorovaikutuksen sairaalaympäristössä tekevät noudatettavat lait, kaksitahoinen johto, hajautettu organisaatio, hierarkkisuus, byrokraattisuus, moniammatillisuus ja tiedonkulun täsmällisen toimimisen välttämättömyys. Nämä ovat yhteneväisiä asioita myös Carean toiminnan kanssa. Lait määrittävät niin terveydenhuollon toimintaa kuin viestintää, ja johdon on otettava huomioon sekä hallinnolliset että lääketieteelliset asiat ja pyrittävä hierarkkisuudesta ja byrokraattisuudesta huolimatta keräämään jatkuvasti palautetta toiminnasta sekä käyttämään tietoja organisaation toiminnan kehittämiseen. Hajautetun organisaation vuoksi on tärkeää saada kerrottua koko henkilöstölle iso kuva toiminnasta ja käyttää integraattoreita edistämään yhteistyötä moniammatillisessa työyhteisössä. Tämä lisäisi osaltaan tiedonkulun toimivuutta, millä on selkeä yhteys hoidon laatuun. Jotta viestintä kulkisi joka suuntaan ja erityisesti alhaalta ylös, viestintäsuhteita on vahvistettava ja otettava epämuodollinen viestintä parempaan käyttöön. Niin sanotuissa puskaradioissa on mahdollista saada kulkemaan oikeanlaista viestiä, kun mielipidevaikuttajat otetaan mukaan viestien viejiksi.

Tässä luvussa on kerrottu, että viestintäkulttuuri on organisaatiokulttuurin osa ja sisäisen yhteisöviestinnän kulttuuri. Harisalo (2008, 281) muistuttaa, ettei organisaatio ole vain rakenteita, prosesseja, teknologiaa ja taloutta. Organisaatio on myös kulttuuri, joka vaikuttaa jäsentensä suhtautumisessa sii-

hen, mistä asioista tulee heille tärkeitä ja miten tarkoituksia ja johdon pyrkiä myksiä tulkitaan. Kulttuuriteoria korostaa kulttuurin merkitystä organisaation pärjäämiseen. Taloudellisesti heikompi organisaatio voi toimia paremmin kulttuurisella edulla. Organisaation rakenteeseen voi tosin olla helpompi vaikuttaa kuin kulttuuriin. (Harisalo 2008, 281.)

Organisaation johto voi vahvistaa haluttua kulttuuria käyttämällä hyväkseen muodollista ja epämuodollista viestintää ja korostamalla kulttuurin hyviä puolia. Viestintä on yksi johtamisen osa-alue ja sen avulla voi rakentaa kulttuuria ja yhtenäisyyttä, välittää tietoa sekä lisätä tyytyväisyyttä. Avoin viestintä ja tavoitteiden jakaminen lisäävät molemminpuolista luottamusta, parantavat laajemman kuvan ymmärtämistä ja sen vuoksi myös sitoutumista.

### 3 MUUTOSVIESTINTÄ

Muutoksilla haetaan organisaatioissa yleensä parempaa kilpailukykyä, tehokkuutta ja tuottavuutta (Juholin 2004, 242). Helsilä (2008, 173) määrittelee muutosviestinnän johtamisen käyttövoimaksi ja strategiseksi viestinnäksi, jolla muutosten toteuttamista voidaan tukea. Tarkoituksena on siis vaikuttaa organisaation strategian mukaisesti viestinnän kohteina oleviin. (Helsilä 2008, 173.) Juholinin (2004, 242) mukaan muutosviestintä on strategista viestintää, josta on vuosien saatossa alettu puhumaan omana viestinnän erikoisalueena (Juholin 2004, 242).

Johansson ja Heide (2008, 288–305) ovat tutkineet millaisia lähestymistapoja on käytetty viestinnän tutkimuksissa vuosina 1995–2007 tutkittaessa muutosviestintää. He jakavat tutkimukset kolmeen eri ryhmään: viestintä välineenä, viestintä sosiaalisesti rakentuneena prosessina ja viestintä sosiaalisena muutoksena. Silloin kun viestintä nähdään välineenä, se on vaikuttavaa, rationaalista ja suunnitelmallista toimintaa, kun taas prosessina viestinnästä etsitään ymmärrystä ja merkityksiä uudesta ilmiöstä. Tutkimalla viestintää sosiaalisena muutoksena pyritään tietoisuuteen viestinnästä uutena poliittisena järjestelmänä. Välineenä viestintä on työkalu tiedon lähettämiseen ja välittämiseen sekä johtamisen muutos. Viestinnällä pyritään vastaamaan kysymyksiin tiedolla mitä, milloin, kuka ja miten. Prosessina viestintä toimii johtamisen ja ymmärryksen tulkkina ja sosiaalisena muutoksena viestintä on perustavanlaatuinen viestinnän muutos kautta organisaation. (Johansson & Heide 2008, 291–298.)

Näillä kaikilla näkökulmilla on omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Johanssonin ja Heiden (2008, 292–293, 299) mukaan muutosviestintää onkin vaikea tarkastella sen monialaisuuden vuoksi. Tutkittaessa viestintää välineenä sen vahvuus on pyrkimys kehittää muutoksen viestintää. Yhteisymmärryksen

luominen sekä asenteisiin ja käyttäytymiseen vaikuttaminen onkin tunnistettu hyvin kriittiseksi muutoksen aikana. Välinenäkökulman heikkoutena on viestinnän eriyttäminen irralleen organisaation muusta olemassa olost ja toiminnasta. Prosessinäkökulmasta viestinnän tutkimus tehostaa ymmärrystä muutoksen toteuttamisesta, mutta samalla se laiminlyö organisaation eriolottuvuuksissa olevan voiman. Tutkittaessa viestintää sosiaalisena muutoksena voidaan havaita viestintäprosessin monimutkaisuus muutoksen aikana kuitenkin kertomatta kuinka viestintää voidaan kehittää. (Johansson & Heide 2008, 292–293, 299.) Tässä tutkimuksessa selvitetään muutosviestintää niin väline- kuin prosessinäkökulmasta. Tutkimuskysymyksissä on otettu huomioon pientenkin muutosten viestiminen ja erityisesti esille on nostettu Hyvinvointipuisto-hankkeen muutosviestintä.

Viestinnän tutkimusten lisäksi tässä tutkimuksessa on käytetty hyväksi liiketalouden ja sosiaalialan kirjallisuutta sekä tutkimuksia painottaen niitä asioita, jotka liittyvät viestintään ja viestinnän kehittämiseen organisaatiomuutoksen aikana. Johanssonin ja Heiden (2008, 300) mukaan muutoksesta kertovaa kirjallisuutta löytyy hyvin paljon, mutta viestinnällisen näkökulman esille tuominen on ollut hyvin kehittymätöntä muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta (Johansson & Heide 2008, 300). Muutosviestinnän tutkimuksessa vaikuttaa luultavasti se, että jokaisella organisaatiolla on omanlaisensa kulttuuri ja siten viestintäkulttuuri. Muutos on myös aina omanlaisensa. Koska muutosten toteuttamiseen tarvitaan ihmisiä, muutokseen vaikuttavat henkilökohtaiset viestintätaidot. Yksittäistä selkeää kaavaa onnistumiseen ei ole, vaan onnistunut muutosviestintä on usean asian summa.

Muutosviestintä on saanut osakseen myös kritiikkiä. Juholinin (2004, 242–243) mukaan muutoksen hallitsemista ja johtamista on arvosteltu sen mahdollisen luomisen rajoittavuuden takia (Juholin 2004, 242–243). Heiskanen ja Lehikoinen (2010, 14–15) taas ovat sitä mieltä, että raja muutosviestinnän ja arkiviestinnän välillä pienenee koko ajan ja he kyseenalaistavat käsitteen (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 14–15). Muutoksen tai useammankin keskellä eläminen on monelle työelämässä jatkuva tilanne ja silloin arkiviestinnän ja muutosviestinnän raja saattaa olla hyvin häilyvä. Arkiviestintään liitetään kuitenkin harvemmin niin paljon negatiivisia tai suuria tunteita kuin muutosviestintään.

### 3.1 Muutos organisaatiossa

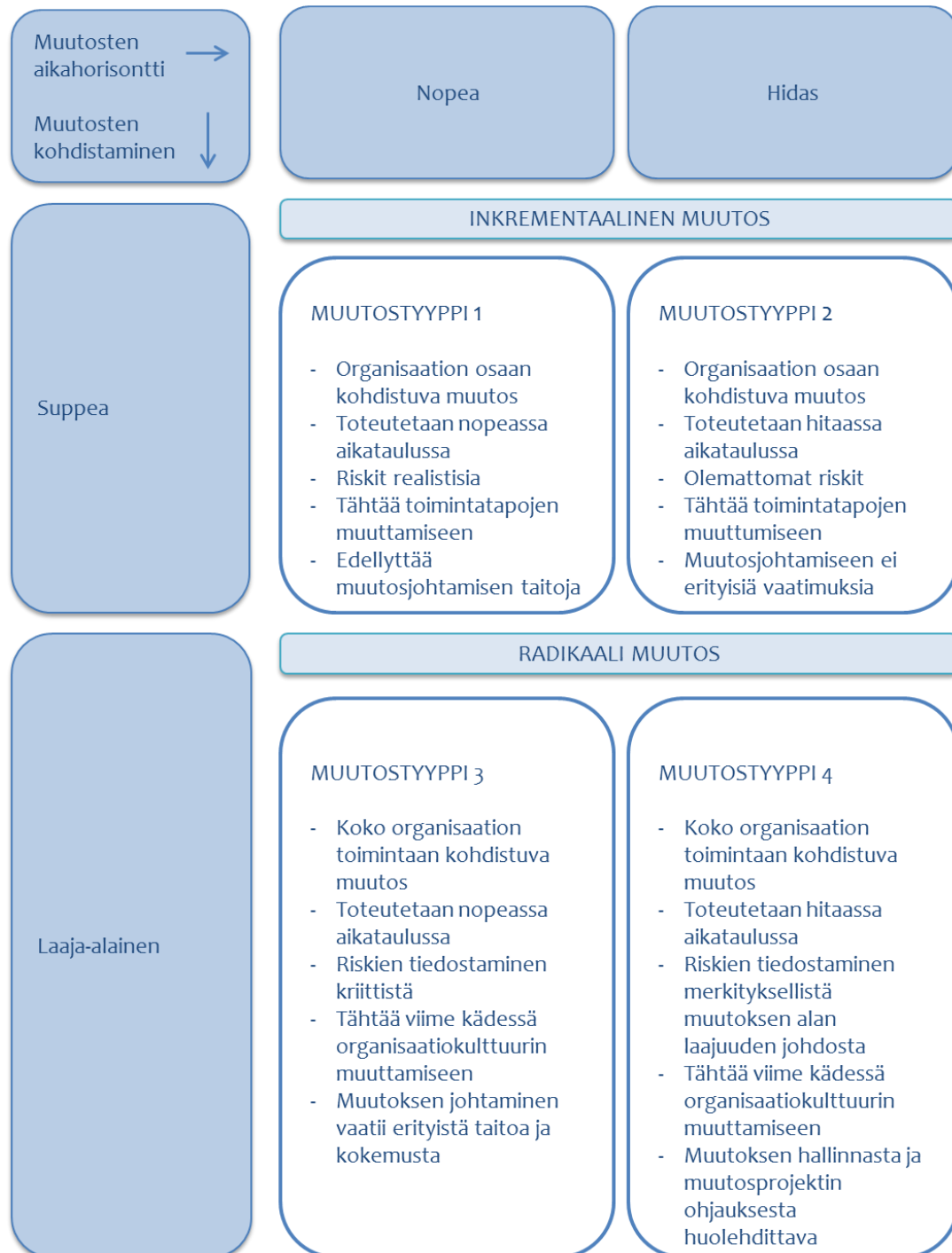
Organisaatiot kohtaavat muutospaineita niin sisältä kuin ulkoa käsin ja suoraan sekä välillisesti. Toimintaympäristön muutokset voivat vaikuttaa kauas tulevaisuuteen tai olla hetkellisiä, kuten esimerkiksi muotiin liittyvät trendit ovat osoittaneet. Menestyäkseen tai päästäkseen tavoitteisiin on organisaatioiden huomattava ja otettava huomioon herkätkin signaalit. Hitt, Miller ja Colella (2006, 524–530) luettelevat erilaisia sisäisiä ja ulkoisia paineita muutokselle. Heidän mukaansa sisäisiä paineita luovat tavoitteiden ja nykyisen toimintakyvyn ristiriita sekä luonnollinen elinkaaren kehitys. Ristiriita tavoitteista ja toimintakyvystä syntyy, jos asetettuihin tavoitteisiin ei päästä. Jotta epämiellyttävä tilanne voidaan korjata, on organisaatiossa tarkistettava tavoitteet ja tehtävä muutoksia strategiassa, taktisessa toiminnassa ja prosesseissa. Organisaation luonnollinen elinkaaren kehitys on erityisen hyvin nähtävissä kasvavissa organisaatioissa; yrittäjävaiheesta kuljetaan eteenpäin kohti yhteisöllisyyden vaihetta, muodollisemman toiminnan ja hallinnan vaihetta ja yksityiskohtaisemman valmistelun vaihetta. Näihin liittyy henkilöstömäärän kasvu, jatkuvuuden ja pysyvyyden varmistaminen, rakenteellinen asemointi ja tarve toiminnan tasapainoittamiseen. (Hitt, Miller & Colella 2006, 524–527.)

Muutokselle on monia ulkoisia paineita. Hitt, Miller ja Colella (2006, 528–530) luettelevat useampia ulkoisia syitä. Teknologian edistymisen jatkuminen vaikuttaa tuotteiden ja palvelujen suunnitteluun, tuottamiseen ja toimitamiseen. Lakien tai säännösten muuttuminen saattaa antaa uusia tilaisuuksia tai pakottaa muuttamaan toimintatapoja ja kilpailemaan entistä kapeammilla markkinoilla. Lainsäädäntöön vaikuttavat arvot ja yhteiskunnallisten arvojen muutos heijastuu kolmella tavalla organisaatioon. Ensinnäkin asiakkaiden ostokäyttäytyminen saattaa muuttua oleellisesti joko organisaatiolle edulliseen tai negatiiviseen suuntaan. Toiseksi henkilöstön asenteet, käyttäytyminen ja odotukset muuttuvat yhteiskunnallisten arvojen mukana ja saattavat aiheuttaa sisäisiä muutospaineita. Kolmanneksi arvot vaikuttavat myös lainsäädäntöön. Muutokset politiikassa niin omassa maassa kuin muualla maailmalla voivat vaikuttaa toimintaan, sillä vaikuttamaan valittujen henkilöiden poliittinen kanta näkyy harjoitettavassa politiikassa ja lainsäädännöllisten asioiden käsittelyssä. Muutokset väestörakenteessa, kuten iässä ja etnisissä ryhmissä, vaikuttavat muun muassa tuotteisiin, palveluihin ja markkinointitaktiikoihin. Lisäksi maailma on ”pienentynyt” ja kasvava kansainvälinen keskinäinen riippuvuus vaikuttaa esimerkiksi luonnonvarojen



hankintaan. Vaikka organisaatio ei toimisi kansainvälisesti, saattaa ulkomaiden tapahtumilla olla suuri merkitys. (Hitt, Miller & Colella 2006, 528-530.) Tutkimuksen kohteena olevassa Careassa vaikuttavat monet ulkoiset paineet, joita edellä lueteltiin. Vaikka toiminta ei varsinaisesti ole kansainvälistä, näkyy asiakkaina yhä enemmän etenkin venäläisiä maahanmuuttajia. Myös oppia haetaan ulkomailta toiminnan parantamiseksi.

Stenvall ja Virtanen (2007, 24-27) esittelevät kirjassaan neljän muutostyyppin viitekehyksen (kuvio 6). Viitekehyksen keskeisinä muuttujina ovat aikahorisontti ja kohdentaminen. Tarkastelu-ulottuvuuksina käytetään pelkistetyksi nopeaa ja hidasta sekä suppeaa ja laaja-alaista kuvaamassa asioiden ääripäitä. Nopean muutoksen Stenvall ja Virtanen määrittelevät viikoista kuukausiin kestäväksi ja hidas muutos voi tarkoittaa jopa useita vuosia kestäviä muutosprosesseja. Kohdentaminen tarkoittaa muutoksen mahdollisuutta koskea vain organisaation suppeaa toiminta-aluetta eli inkrementaalista, toisin sanoen marginaalista muutosta, tai koko sen toimintaa eli radikaalia muutosta. Muutostyypit erottuvat toisistaan niiden riskien, tavoitteiden ja muutosjohtajuuden huomioitavuuden mukaan. Aikahorisontti ja kohdentaminen vaikuttavat oleellisesti toteutuksen haastavuuteen sekä onnistumisen arviointiin. Muutostyyppi 1 on korkeariskinen, joten johtamiseen kohdistuu isoja vaatimuksia. Se on laajuudeltaan marginaalinen ja toteutetaan nopealla aikataululla. Muutostyyppiä 2 Stenvall ja Virtanen kutsuvat varsinaiseksi *inkrementaaliseksi muutokseksi*, sillä pitkän aikajänteen muutos kohdistuu osaan organisaatiosta ja sisältää vähän riskejä. Tämänkaltaiset muutokset voivat kohdistua muun muassa henkilöstöpolitiikkaan ja strategiseen suunnitteluun. Muutostyyppi 3 on kaikista vaativin ja Stenvall ja Virtanen nimitävät sitä *radikaaliksi korkean riskin ja erityistä muutosjohtajuutta edellyttäväksi muutostyypiksi*. Laaja-alainen muutos nopealla aikataululla nostaa riskivaaraa ja edellyttää johdolta erityistä muutosjohtajuuden kokemusta ja teoreettista ymmärrystä. Muutostyyppi 4 poikkeaa edellisestä ajallisesti. *Radikaalissa pitkän aikajänteen muutoksessa* riskien tunnistaminen on tärkeää, sillä muutos kohdentuu laaja-alaisesti organisaation toimintaan ja vaatii mahdollisesti organisaatiokulttuurin muutoksen. (Stenvall & Virtanen 2007, 24-27.)



Kuvio 6. Neljä muutostyyppiä aikahorisontin ja muutosten kohdistamisen avulla (Stenvall & Virtanen 2007, 25)

Jokainen muutos on aina omanlaisensa, mutta vaativimpia ovat ne, jotka sisältävät eniten riskejä. Eroja syntyy, vaikka kahdessa eri yrityksessä olisi ky-

se samanlaisesta muutoksesta ja johtamistavoista (Stenvall & Virtanen 2007, 43). O'Brienin (2002, 453) mukaan julkisella sektorilla on paljon tekemistä siinä, miten muutosviestintää lähestytään tehtävien kohdistamisessa ja osallistumisen kautta. Organisaatioissa ollaan myös tietoisia siitä, ettei ole ongelmatonta tapaa toteuttaa ja järjestää uusia toimintatapoja. (O'Brienin 2002, 453.) Johansson ja Heide (2008, 299–300) esittävät tulevaisuuden haasteina kolme seikkaa, jotka tulee huomioida organisaation muutostilanteissa. Ensimmäisenä on sopivan konseptin kehittäminen liittyen kestäväan ja tehokkaaseen muutokseen. Johtamisen kannalta tulee miettiä, mitä tehokkuus tarkoittaa kenellekin organisaatiossa ja mitä kestävyys tarkoittaa juuri tässä organisaatiossa. Koska viestinnän toimivuudelta edellytetään tänä päivänä vuoropuhelua ja osallistumista, tarvitaan muutosviestintää varten uusia työkaluja. Haasteista toinen on kehittää ymmärtämystä prosesseissa, sillä organisaation jäsenten kesken vallitsee aina jännitteitä liittyen taustalla käytyihin keskusteluihin, julkisesti esillä oleviin keskusteluihin ja itse johdon esittämiin asioihin. Taustalla käytyjen keskustelujen yhteyttä muihin tasoihin tulee tutkia perusteellisesti. Kolmas haaste liittyy verbaalisen ja nonverbaalisen viestinnän yhdistämiseen. Viestinnällisiä toimia oikeuttavat kätkeyt odotukset, olettamukset, ymmärtämys ja arvot. Näiden toimintamallien jatkuva opiskelu, verbaalisen ja nonverbaalisen käyttäytymisen vertailu, antaa lisätietoa muutoksen muovaantumisesta organisaatiossa. (Johansson & Heide 2008, 299–300.)

McAdamin (2003, 233) mukaan radikaaliin muutokseen liittyy neljä kriittistä tekijää: luovuus (creativity), näkemys (vision), benchmarking ja IT (information technology). Luovuudella on suuri merkitys yhdessä näkemyksen kanssa, sillä näkemys kulkee kokonaisuudessaan läpi prosessin. Luovuuden mahdollisuutta käytetään kuitenkin varsin vähän. Benchmarkingin nähdään vuorovaikutteisena näkemyksen kanssa, sillä benchmarkingin pitkittäisvaikutus läpi muutosprosessin vaikuttaa siihen, että voidaan välttää kohteetto- muutta tai suoraa kopiointia. Listan viimeisimmällä tekijällä eli IT:llä on mahdollistajan ja komponentin osa, mutta sitä pidetään myös rajoittavana tekijänä monesti vanhahtavien ohjelmistojensa takia, jotka eivät uusiudu välttämättä vaaditun muutoksen mukaisesti. IT:tä pidetään kuitenkin arvossa sen viime vuosikymmenien kehityksen vuoksi ja koska se on mukana mahdollistamassa ja jouduttamassa muutosprosessin läpivientiä yhteisöissä. Organisaatioiden kannattaisi siis käyttää enemmän aikaa luovien ratkaisujen löytämiseen yhdessä näkemyksen kanssa. Benchmarking on tärkeää, jotta voidaan erottua kilpailijoista ja löytää luovuudesta ja näkemyksestä synty-

neet oikeat, jalostettavat ideat. IT huolehtii tiedon kulusta, järjestää mahdollisuuksia levittää ja jakaa tietoa muutoksen aikana. (McAdam 2003, 233.) Salem (2008, 344) puolestaan nostaa viestinnän kriittiseksi tekijäksi. Epäonnistunutta muutosponnistusta yhdistävät liian vähän käytetyt viestinnälliset mahdollisuudet, identiteetin muuttumisen huomioimattomuus myös henkilökohtaisella tasolla, epäluottamuksen syntyminen ja tuottavan huumorin puuttuminen. Nämä ongelmat on yhdistetty konfliktin välttämiseen ja puutteellisiin henkilökohtaisiin viestintätaitoihin. (Salem 2008, 344.)

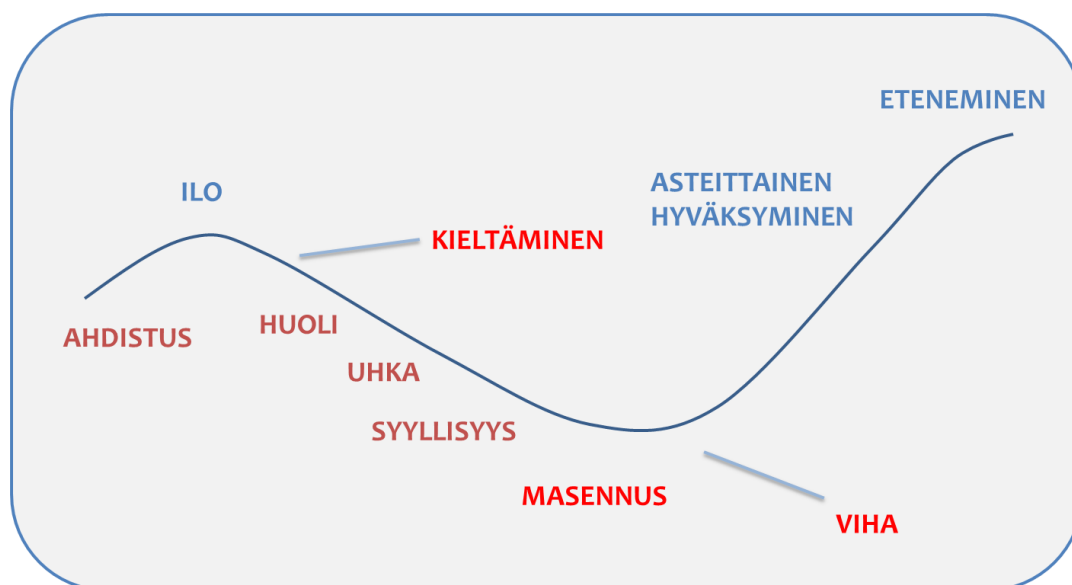
Muutos organisaatiossa on hyvin monimutkainen prosessi, jonka voivat käynnistää mitä moninaisimmat tekijät organisaation sisä- tai ulkopuolella. On hyvin ymmärrettävää, että samanlainen muutos voi olla aivan erilainen eri organisaatioissa riippuen organisaation elinkaaren vaiheesta. Nopeatahtisissa muutoksissa vaaditaan muutosjohtajuudelta enemmän kuin hitaassa muutoksessa, ja radikaali muutos tähtää myös organisaatiokulttuurin muuttamiseen, kun marginaalisen muutoksen tavoitteena on toimintatapojen muuttuminen. Pienenkin muutoksen onnistumiseen voi liittyä useita tekijöitä. Luovuus, näkemys, benchmarking ja IT-osaston ponnistukset eivät välttämättä riitä, jos viestinnälliset mahdollisuudet sivuutetaan.

### **3.2 Muutosprosessin vaikutus työyhteisöön**

Kun organisaatiota kohtaa muutos, on tärkeää huomata kuinka työyhteisö siihen reagoi. Työyhteisön muutos voi pahimmillaan kriisiytyä (Juholin 2004, 242). Tätä voidaan ennakoida tunnistamalla vallitseva yrityskulttuuri: dynaaminen, muutoksiin tottunut organisaatio suhtautuu muutoksiin positiivisemmin kuin staattinen. (Juholin 2004, 243.)

Työntekijöille muutos tarkoittaa yleensä entisten rutiinien ja työtapojen tai jopa työskentelypaikan muuttumista, jolloin tulevaisuus näyttäytyy epävarmana. Muutos huolestuttaa tai aiheuttaa kipinän uudesta ja positiivisesta tulevaisuudesta. Johdon tulee siksi painottaa muutoksen positiivisia puolia. (Kitchen & Daily 2002, 51–52.) Kuviossa 7 on Helsilän (2008, 176) kuvaus muutosprosessista, joka on mukaelma jo monista aiemmin tehdyistä. Helsilän (2008, 176) mukaan ensimmäisessä vaiheessa eli kuullessaan muutoksesta työntekijä ahdistuu ja sen jälkeen iloitsee, koska vihdoin tapahtuu jotain.

Tämän jälkeen moni alkaa huolestua siitä, mitä muutos tarkoittaa henkilökohtaisesti. Haasteen tuntuessa liian suurelta ja vaikealta tulee kieltämisen vaihe tai tilanne koetaan uhkaksi. Kun muutos etenee, saattaa tulla syyllisyyden tunteita tehdyistä ratkaisuista. Se voi johtaa pettymykseen, masennukseen ja jopa vihaan. Mitä pidemmälle muutosprosessissa mennään, sitä enemmän muutoksen hyväksyntä saa tilaa ja sen eteen toimitaan. Muutosprosessi vaatii paljon sosiaalista tukea ja viestintää, ja työntekijän selviytymistä edistävät pienetkin myönteiset merkit. Muutoksesta selviytyminen vaatii yksilötasolla refleктоimista ja oppimista. Muutokseen sitoudutaan vasta, kun reflektio on johtanut ajattelemiseen ja siten muutoksen ymmärtämiseen. Uusia saatuja tietoja on myös päästävä soveltamaan, jotta muutoksen pystyy ymmärtämään kokonaisvaltaisesti. (Helsilä 2008, 179)



Kuvio 7. Mukaelma muutosprosessista (Helsilä 2008, 176)

Kun organisaation identiteettiä muutetaan jollakin tapaa, on otettava huomioon, että organisaation jäsenet haluavat tietää muutosten vaikutuksen omaan identiteettiinsä, eli mitä on tulossa juuri hänen yksikköonsä tai osastoon ja millaiseksi organisaatio on muuttumassa. Muutos häiritsee identiteettiä, ja jos muutoksessa ei oteta tätä huomioon, organisaation jäsenillä jää oppimatta kuinka uudesta identiteetistä viestitään. (Salem 2008, 339–340.) Muutos voi siis aiheuttaa epävarmuutta tulevasta, huolestuttaa tai herättää toivon pa-

remmasta tulevaisuudesta. Muutoksen positiivisia puolia on hyvä korostaa ja kertoa tarpeeksi laajasti muutoksen vaikutuksesta jokaisen omaan työhön sekä osaston tai yksikön tulevaisuuteen. Jos oma identiteetti rikkoutuu, on vaikea nähdä omaa paikkaansa ja työnsä merkitystä organisaatiossa.

Salemin (2008, 343–344) mukaan muutoksen epäonnistumiseen voi vaikuttaa yksiköiden irrallisuus muista yksiköistä. Horisontaalisesti erottuvilla yksiköillä on oma identiteettinsä, mikä vähentää muiden yksiköiden arvostamista. Vertikaalisesti segmentoiduilla on ongelmana epäluottamus, mikä kohdistuu johtoon. Näiden molempien jakautumisten ongelmana ovat vaikeudet saavuttaa yhteisiä pyrkimyksiä. (Salem 2008, 343–344.) Stenvall ja Virtanen (2007, 44) muistuttavat, että paikallinen, esimerkiksi vain jossakin organisaation toiminnassa tapahtuva muutosprosessi voi kertoa muulle työyhteisölle siitä, miten henkilöstöstä välitetään ja huolehditaan (Stenvall & Virtanen 2007, 44). Toisaalla tapahtuva muutos pitää organisaation muut työntekijät valppaana, koska muutoksen vaikutusten kohdistumista omaan työhön ja yksikköön odotetaan joskus hyvin pelokkain mielialoin. Välittäminen ja huolenpito ovat nousseet median otsikoihin varsinkin isojen yt-neuvottelujen aikana ja niiden jälkeen.

Työyhteisön muutokseen reagointi on siis riippuvaista yrityskulttuurista eli valmiudesta ottaa muutoksia vastaan ja käsitellä ne. Muutos voi olla positiivinen, mutta se nähdään usein epävarmuutta tuottavana. On ymmärrettävä ja annettava tilaa tunteille, huolille ja jopa vihalle. Tämän tutkimuksen kohteena olevassa Careassa on otettava huomioon yksiköiden irrallisuus muista yksiköistä ja sen vaikutus reagointiin. Lisäksi sairaanhoitoorganisaatiot ovat useasti hierarkkisia ja vertikaalisesti segmentoituja, joten Careassa on kiinnitettävä huomiota johdon ja henkilöstön väliseen luottamukseen muutosten onnistumiseksi.

### **3.3 Muutoksen johtaminen ja muutosviestintä**

Johdolta odotetaan muutostilanteessa vastuuta ennakoita tilanteita sekä menettelytapojen luomista, joten johdon asema on varsin keskeinen ja kriittinen (Juholin 2004, 243). Viestintäammattilaisten tehtävänä on tukea ja konsultoida, kuten arkiviestinnässäkin (Juholin 2004, 244).

Riskien tunnistaminen ja hallinta ovat keskeisiä asioita ja sisältöjä muutosjohtamisessa. Stenvall ja Virtanen (2007, 26–27) esittävät, että arvioitaessa organisaatiomuutoksia, on kiinnitettävä huomiota muutoksen laaja-alaisuuteen ja siihen, kuinka syvästä muutoksesta on kyse. Huomioitavaa on toteutustavan ja muutoksen innovatiivisuus ja millaisia yleistettäviä päätelmiä toteutuksesta voidaan tehdä. Muutosta suunnitellessa on tarkasteltava myös toimeenpanon ajallinen kesto ja pohdittava, miltä toimenpiteet näyttävät niin organisaation sisältä kuin ulkoa katsottaessa. (Stenvall & Virtanen 2007, 27.) Åberg (2006, 132) huomioi myös organisaation arvot ja kulttuurin. Ne vaikuttavat muutosprosessiin ja johdon on hyvä tunnistaa ne ja käyttää tuntemustaan hyväksi. (Åberg 2006, 132). Organisaation muutos voi vaikuttaa myös koko alaan läpi maailman. Kitchen ja Daily (2002, 52) muistuttavat, että organisaation muutostarpeen ymmärtämisen tärkeyden lisäksi on ymmärrettävä kuinka muutos viedään läpi onnistuneesti. Sisäinen viestintä on olennainen osa onnistuneen muutoksen läpivientiä ja asian ymmärtämisellä ei ole merkitystä vain organisaation sisäisen toiminnan kannalta, vaan myös kansainvälisellä kentällä: ”Muutos ei ole vain kehitystä vaan se on mullistavaa, vallankumouksellista”. (Kitchen & Daily 2002, 52.) Myös Juholin (2004, 242) painottaa sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen tärkeyttä, koska muutos aiheuttaa organisaation toimintatapojen muutoksia. Syitä, taustoja ja seurauksia on selvitettävä syvemmin ja perusteellisemmin kuin rutiiniasioiden kohdalla. Muutostiedottaminen ei kuulu tähän, koska sillä tarkoitetaan palveluihin tai tuotteisiin kohdistuvia muutoksia, kuten hintamuutokset. Muutosviestintä kuvaa muutosta ja samaan aikaan myös toteuttaa sitä. (Juholin 2004, 242.)

Juholinin (2004, 244) mukaan muutosviestinnässä viestinnän sisällöt ja tyyli korostuvat, sillä ne vaikuttavat ratkaisevasti henkilöstön ymmärtämiseen. Johdon tehtävä on välittää muutosviesti siten, että henkilöstö voi asian hyväksyä ja sitoutua siihen. Ilman ymmärrystä ei synny sitoutumista ja epäselvät tai ristiriitaiset viestit johdolta aiheuttavat vähintään hämmennystä ja pahimmillaan epäluottamusta. (Juholin 2004, 244.) Salemin (2008, 340–341) mukaan luottamus on hyvin tärkeässä osassa muutosta, koska muutos epäonnistuu, jos sitä ei ole. Etenkin johdolta ja ulkoapäin tulevat muutokset aiheuttavat epäluottamusta. Luottamuksesta keskustellaan paljon organisaation jäsenten kesken ja sitä on oltava ”muutosagenttien” ja muiden osallisten välillä. Epäluottamusta voi purkaa keskusteluilla organisaatiopolitiikasta ja epäluottamuksen tunteista. (Salem 2008, 340–341.) Muutosagentti voi olla muutostyöryhmän jäsen tai muu luottohenkilö, jolla ei välttämättä ole tiedo-

tusvastuuta asioista kuten esimiehillä, mutta henkilö nauttii organisaatiossa luottamusta ja hänellä on siten vaikutusvaltaa.

Muutoksen aikana muutosta ajavien henkilöiden henkilökohtaiset ominaisuudet ja muiden taitojen ohella erityisesti viestintätaidot nousevat esiin joko positiivisessa tai negatiivisessa valossa. Salemin (2008, 341–342 ja 345) mukaan huonot henkilökohtaiset viestintätaidot vaikuttavat muutoksen suuntaan, sillä viestintätaitojen puutos vaikeuttaa muutoksen ymmärtämistä, luo enemmän epävarmuutta sekä epäluottamusta ja hankaloittaa samaistumista organisaatioon ja sen muutoksiin. Viestintätaitoihin on siksi hyvä kiinnittää huomiota jo rekryointivaiheessa ja panostaa henkilöstön kouluttamiseen. Viestintätaitojen parantaminen auttaa pitämään muutoksissa yllä eloisaa organisaatiota ja taidoista on ihmisille apua koko loppu elämän ajaksi. (Salem 2008, 341–342 ja 345.)

Helsilä (2008, 174) tuo esille, että johtajien on tunnettava muutoksen olemus pystyäkseen hyödyntämään viestinnän antamat mahdollisuudet muutostilanteessa. Pelkkä vision ja käytäntöjen toteuttaminen muiden samanmielisyyden uskoen ei riitä. Viestinnän avulla on mahdollisuus ohjata muutosta. (Helsilä 2008, 174.) Tehokkaimmat keinot muutoksen hyväksyttämiseksi ovat osallistuminen (*participation*) ja osallistaminen (*involvement*) (O'Brien 2002, 453). Juholin (2004, 112–114) muistuttaa viime vuosina paljon puhutusta ns. arvojohtamisesta sekä näkemyksen eteenpäin viestimisestä. Viestinnän sisällöiltä vaaditaan enemmän kuin ennen, mutta viestinnällä on myös kääntöpuolensa. Liiallinen tiedon määrä voi kääntyä tehottomaksi viestinnäksi. (Juholin 2004, 112–114.) Selvää on, että erityyppisissä muutoksissa riittämättömän viestintä aiheuttaa ihmisissä epäilyksiä siitä, että he eivät saa tarpeeksi tietoa muutoksesta. Kaikkien tiedonjanoa voi olla vaikeaa tyydyttää, mutta useat mahdolliset tilaisuudet tilanteen hahmottamiseksi helpottavat. (Salem 2008, 338–339.) Muutosprosessit ovat pitkiä, joten viestintää on tehtävä useasti jo senkin vuoksi, että alkuperäinen suunnitelma voi muuttua matkalla ja on tärkeää säilyttää kokonaiskuva. Prosessia on seurattava ja siitä on viestitettävä ajantasaisesti. Tiedottaa voi ilman suurempaa uutisoitavaa kertoen millaisista asioista ja miksi niistä ei voida kertoa tällä hetkellä. (Åberg 2006, 131–132.) Organisaation johdon on siedettävä muutoksen aikana epäselviä tilanteita ja tunteita, mitkä nousevat viestinnässä esiin. Konfliktien välttäminen ei ole hyväksi muutostilanteessa, koska organisaation jäsenet odottavat, että erimielisyydet ja riidat kohdataan ja käsitellään tuottavalla tavalla. (Salem 2008, 342–343 ja 345.)



Krepsin ja Thorntonin (1992, 104–105) mukaan tiedolla on organisaatioissa hyvin paljon valtaa. Henkilötasolla byrokraattisessa työpaikassa selviää tutustumalla sääntöihin ja määräyksiin sekä hierarkkisiin henkilösuhteisiin. On hyvä tietää kenellä on tietoa ja myös auktoriteettia saada asiat etenemään. Kun tietää kenelle on hyvä puhua ja millaisia kanavia käyttää, voi henkilökohtaisestikin vaikuttaa voimakkaasti asioihin. (Kreps & Thornton 1992, 104–105.) Vaikuttaminen voi olla sekä positiivista että negatiivista. Positiivista ovat esimerkiksi organisaation toimintaa edistävät muutosehdotukset ja negatiivista huhupuheet ja juorut asioista, joiden todenperäisyydestä ei ole varmuutta. Vaikuttamiskeinona Kreps ja Thornton (1992, 105) suosittelevat vahvistamaan viestintäsuhteita niin johtajien kuin mielipidevaikuttajien kautta, jotta he voivat toimittaa tärkeää informaatiota toiminnan nykytilasta ja tulevista toimenpiteistä (Kreps & Thornton 1992, 105).

Kun muutos on käyty läpi, käydään läpi arviointiprosessi. Johdon ja työntekijöiden välisen keskustelun kautta tarkistetaan vakiintuminen: onko muutos johtanut haluttuun uuteen yleiseen ajattelu- ja toimintatapaan. (Nelissen & van Selm 2008, 315.) Arviointiprosessia voi käydä myös muutoksen keskellä tekemällä välietappeja tai keskustelemalla henkilöstön kanssa säännöllisesti muutoksen etenemisestä ottamalla huomioon sekä varsinaiset muutokset työssä että henkilöstön tuntemukset. Työelämässä usein kysytään, saadaanko muutosta aina edes päätökseen, tai ehditäänkö sen toteutumista käsitellä, kun jo seuraava muutos on käynnistettävä. Tätä on hyvä pohtia organisaation sisällä.

Muutos voi epäonnistua monesta viestinnällisestä syystä. Salem (2008, 341–342.) esittää yhdeksi syyksi tuottavan huumorin puutteen. Huumorin voidaan antaa kasvaa muutoksen aikana tai latistaa sitä. Positiivinen huumori vähentää muutoksen aiheuttamia jännitteitä. (Salem 2008, 341–342.) Huomio on mielenkiintoinen ja harvemmin esille tuotu. Parhaimmillaan huumori vahvistaa työyhteisöä ja auttaa jaksamaan vaikeiden muutosten läpi. Tehokkaimpien muutoksen ohjaamisen keinojen osallistumisen ja osallistamisen lisäksi onkin hyvä muistaa pitää yllä vapautunutta ilmapiiriä. Se tarkoittaa jatkuvaa dialogia johdon ja työntekijöiden kesken, kuuntelua herkällä korvalla ja osallistumisen mahdollistamista muutoksen tekemisen. Joka tilanteessa dialogiin ei kuitenkaan ole mahdollisuutta, eikä se ole aina järkevääkään. Kaikkien toiveita ei myöskään voida aina toteuttaa, ja johdon on uskallettava tehdä itsenäisesti päätöksiä. Joskus tietyt muutokset on vain tehtävä, vaikka ne olisivat vaikeita. Yhteisymmärrykseen päätöksistä on kuitenkin

kin helpompi päästä molemminpuolisella luottamuksella. Sen kasvattaminen onnistuu vain vuorovaikutuksen kautta. Siksi henkilökohtaisten viestintätaitojen jatkuva kehittäminen on esimiesasemassa toimiville tärkeää, ja jo henkilövalinnoissa on hyvä painottaa viestintätaitoja.

Helsilä (2008, 182–185) esittää muutosviestinnän ja muutoksen johtamisen huoneentauluun seuraavia asioita: "1) Korosta muutoksen kiireellisyyttä ja välttämättömyyttä. 2) Perusta muutoksen ohjausryhmä. 3) Luo visio. 4) Viesti visio koko organisaatioon. 5) Henkilöiden mukaan ottaminen muutokseen. 6) Varmista lyhyen aikavälin onnistuminen. 7) Vakiinnuta onnistumiset ja varmista halukkuus uusiin muutoksiin. 8) Vakiinnuta muutos. 9) Ole läsnä, ole esimerkkinä. 10) Muutos on jatkuvaa, viesti jatkuvasti". (Helsilä 2008, 182–185.) Muutoksen täytyy olla välttämätön, mutta jos se on kiireellinen, niin eikö silloin olla jo myöhässä? Muutos itsessään kasvattaa organisaatiossa stressiä ja kiireellisyys sekä päätösten jättäminen kalkkiviivoille kuormittaa entistä enemmän.

Muutoksella haetaan aina kilpailukykyä, tehokkuutta ja tuottavuutta ja siihen vaikuttavat niin sisäiset kuin ulkoiset paineet. Koska syyt ovat monia ja organisaatiot hyvin erilaisia jo elinkaarivaiheeltaan, on jokaista muutosta, hyvin samanlaistakin, tarkasteltava omana prosessinaan. Muutosviestintä on strategista viestintää ja sillä pyritään ohjaamaan muutosta strategian mukaiseen suuntaan. Sen toteutukseen vaikuttaa organisaation kulttuuri ja onnistumiseen hyvin vahvasti henkilökohtaiset viestintätaidot. Muutos aiheuttaa usein epävarmuuden tunteita, joten muutoksen hyvistä puolista on onnistuttava viestimään kaiken muuttuvan asian lisäksi. Viestin on myös kohdistuttava jokaisen omaan työhön asti. Osallistuminen ja osallistaminen kasvattavat molemminpuolista luottamusta ja muutokselle on siten helpompi antaa tilaa.

## 4 KOHDEORGANISAATION ESITTELY

### 4.1 Carea - Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä

Suomen kaikki kuntien sairaalat ja muut sosiaali- ja terveyspalvelujen yksiköt kuuluvat johonkin sairaanhoitopiiriin tai ovat osana kuntayhtymää. Kahdenkymmenen sairaanhoitopiirin tehtävänä on järjestää erikoissairaanhoidon palveluja omalla alueellaan. Ne vastaavat erikoispalvelujen, kuten röntgen- ja laboratoriopalvelujen kehittämisestä ja valvonnasta ja täydentävät siten terveyskeskusten tarjoamia perussairaanhoidon palveluja. Sairaanhoitopiirien tehtävään kuuluu lisäksi tutkimus-, kehittämis- ja koulutustoiminnasta huolehtiminen terveyskeskusten kanssa. (Kunnat.net b.) Carea on Haminan, Kotkan, Kouvolan, Miehikkälän, Pyhtään ja Virolahden muodostama kuntayhtymä, joka palvelee 175 000 kansalaista. Palveluja tuotetaan Kymenlaakson keskussairaalassa, Kymenlaakson psykiatrisessa sairaalassa ja sosiaalipalvelujen yksiköissä. Ostopalvelut hoidetaan Helsingin seudun yliopistollisesta keskussairaalaista ja Ortonista. Henkilöstöä on yhteensä noin 2200. (Carea 2013a.)

Kuntayhtymän ja sen konsernin hallintoa johtaa hallitus, jonka alaisena toimii toimitusjohtaja toiminnasta vastuullisena. Konsernijohtoon kuuluvat johtajaylilääkäri, sosiaalipalvelujenjohtaja, talousjohtaja, henkilöstöjohtaja ja tietohallintojohtaja, jotka raportoivat toimitusjohtajalle. Lisäksi konsernijohtoon kuuluu johtajaylihoitaja, joka johtaa hoitotyötä ja raportoi johtajaylilääkärille. (Carea 2013b.) Kuntayhtymän tiedottamisesta on tehty vuonna 2006 tiedotusohje, jossa kerrotaan tiedottamisen päämäärät, esitellään tiedottamisesta vastaavat ja ohjeistetaan sisäistä tiedotusta. Päävastuu tiedottamisesta on hallituksella ja konsernin toimitusjohtajalla. Kuitenkin yksittäistapauksissa vastuuta voidaan jakaa alaisena toimivalle viranhaltijalle. Johtajaylilääkäri

vastaa asiantuntijalausuntojen antamisesta ja päävastuu sisäisestä tiedottamisesta on esimiehillä.

### **Kymenlaakson keskussairaala, erikoissairaanhoito**

Kotkassa sijaitseva Kymenlaakson keskussairaala (KOKS) tuottaa kaikille kymenlaaksolaisille tutkimuksia ja hoitoja monella eri erikoissairaanhoidon alalla. Tutkimuksen kohteena on keskussairaalan erikoissairaanhoidon henkilöstö sekä liikelaitoksien Sairaala-apteekki ja Sairaalapalvelut sekä tytäryhtiö Kastek Oy:n henkilöstöä. Vuonna 2010 keskussairaalassa oli henkilöstöä 770: vakituksia 626 ja määräaikaista 144. Keskussairaala toimii palveluyrityksen logiikalla pyrkien yhteisöllisyyteen ja kehitykseen viestinnän ollessa osa johtamista (K. Hassinen, henkilökohtainen tiedonanto 14.6.2011).

## **4.2 Hyvinvointipuisto-hanke**

Ulkoistamiset, toimintojen uudelleen organisoimiset ja uusien toimitilojen järjestäminen ja rakentaminen ovat olleet viime vuosina tapetilla myös sairaanhoidossa. Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden toimitusjohtaja Pentti Itkosen (2011) mukaan julkinen terveydenhoito turvautuu yhä useammin ulkoistamiseen tehostaakseen toimintaansa ja tuottavuutta on pyritty parantamaan tietotekniikkaa ja toimitiloja uudistamalla (Itkonen 2011). Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä Carea (2011a.) on neuvotellut Kotkan kaupungin kanssa Kymenlaakson keskussairaalan ja sen alueen uudistamisesta. Keskussairaala on tarkoitus laajentaa sekä peruskorjata. (Carea 2011a.) Itkosen (2011) mukaan monet Suomen terveydenhuollon toimitilat vaativat pian peruskorjausta tai laajentamista, mutta sitä ennen toimitilatarpeet tulisi miettiä tarkasti ja määritellä julkisen sektorin uudet toimintatavat. Uusien toimitilojen rakentamisen sijaan tulisi keskittyä ohjaamaan asiakkaita kotihoitoon. Tietotekniikkaa pitäisi hyödyntää ja kehittää rutiinitehtävien avuksi esimerkiksi muuttamalla ajanvaraustoimintaa niin, että asiakkaat voivat tehdä sen itse. Toimitilatarve muuttuu myös aikaisempiin vuosiin verrattuna, sillä kansalaiset käyttävät yksityisiä palveluja yhä enemmän. Terveydenhuollon henkilöstöä oli vuonna 2000 yksityisellä sektorilla 17 prosenttia, kun vuonna 2011 luku on lähellä 30 prosenttia. Toisaalta

ikäihmiset kuormittavat, jopa ruuhkauttavat ja hidastavat kunnallista terveyspalvelua. Hoidon ja kuntoutuksen viivästyemisistä seuraa potilaiden hoitotulosten heikkenemistä ja kustannusten kasvua. Itkonen tarjoaa malliksi Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteissä tehtyä ratkaisua: julkinen sosiaali- ja terveydenhuolto toimii kiinteästi päivystävän sairaalan kanssa, jota ohjaa yksi hallinto. (Itkonen, 2011.)

Carea tavoittelee myös säästöä ja tehokkuutta. Careassa käydään läpi suunnitelmatyötä parhaiden asiakaslähtöisten toimintamallien löytämiseksi, kun Kymenlaakson keskussairaalan erikoissairaanhoidon toiminta yhteispäivystyksineen ja Kotkan kaupungin sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut sijoitetaan samaan rakennukseen (Carea 2011a). Suunnitelmien (Carea 2011b) mukaan tarkoituksena oli toteuttaa suunnittelutyö vuosina 2011–2012 ja rakentaminen vuosina 2012–2014, mutta vuodenvaihteessa 2013–2014 tilasuunnittelu sekä kaavoittaminen olivat vasta käynnissä. Hankesuunnitelman pitäisi olla valmis vuoden 2014 lopussa. Rakennesuunnittelu ja rakentaminen pääsisivät näin alkuun 2015. Tämän tutkimuksen kysely on toteutettu keväällä 2012, jolloin Careassa tehtiin suunnittelutyötä.

Careassa (2011c) Suunnittelun periaatteiksi on kirjattu muun muassa, että toimintaa suunnitellaan ja kehitetään potilaita ja asiakkaita varten, toiminta järjestetään prosessien ja hoitoketjujen ohjaamana sekä varmistetaan eri toimijoiden mielekäs, helppo ja joustava yhteistyö. Tavoitteena on tehokas työskentely innovatiivisessa työympäristössä ja luotettavan tiedon saaminen heti asiakkaille ja henkilökunnalle. Suunnitteluun on otettu mukaan keskussairaalan työntekijöitä miettimään uusia innovaatioita niin työn tekemisen kuin asiakkaiden kannalta koko organisaation eduksi. Tämä vaatii muutosaloitteita, joita jatkojalostetaan myöhemmin päätöksenteon lähtökohdiksi. Hallinnollisten prosessien uudistaminen ei riitä, vaan tuottavuuden parantamiseksi on panostettava työtapojen kehittämisen ja koulutuksen ohessa teknologiaan: ”Ilman suuria uudistuksia ei merkittäviä muutoksia tuottavuudessaakaan ole odotettavissa.” (Carea 2011c.) Carean sisällä Hyvinvointipuisto-hankkeeksi kutsuttu projekti on suurin muutos sitten keskussairaalan perustamisen ja sen viestintä on siksi osana tutkimusta. Muutosviestintään on panostettava, sillä muutoksen onnistuminen vaatii johdon lisäksi henkilöstön suurta panosta. Heillä on paras näkemys käytännön työstä.

Toimitusjohtaja Kari Hassisen (2011, 9) mukaan kymenlaaksolaiset viranhaltijat ovat tottuneita tuottamaan palveluja yhteisvoimin. Esimerkiksi hammashuollon päivystyspalvelut toimivat maakunnallisena vuorovuosin Kouvolan pääterveysaseman ja keskussairaalan välillä. (Hassinen 2011, 9.) Muutostarpeet saattavat kuitenkin heiluttaa päättäjien mieliä. Kouvolan ja kuuden kunnan kuntaliitos vuoden 2011 alussa aiheutti uusia järjestelyjä. Hassisen (2011, 9) mukaan sen seurauksena käsittelyssä on ollut terveydenhuollon palvelurakennemuutos, jolla Kouvola tavoittelee sosiaali- ja terveyshuoltoa yhtenäisemmäksi kokonaisuudeksi. Kuusankosken aluesairaala, joka aiemminkin kuului Kymenlaakson sairaanhoitopiiriin, sai nimekseen Pohjois-Kymen sairaala, POKS. (Hassinen 2011, 9.) Hyvinvointipuisto-hanke ei kuitenkaan ole edennyt suotuisissa merkeissä, sillä Kouvola vastusti (Pöytäkirja 16.9.2011) suunnitelmien edistämistä. Hankkeen nimi jätettiin myöhemmin vain Kotkan kaupungin ja Carean keskinäiseen käyttöön ja sillä tarkoitetaan Kotkan sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen keskittämistä keskussairaalan yhteyteen (Kotka.fi). Hanketta on kutsuttu Carea-sairaala-hankkeeksi vuodesta 2013.

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitän tutkimuskysymykset ja esittelen käytetyt tutkimusmenetelmät sekä survey-menetelmän aineistonkeruumenetelmänä, kun käytössä ovat sekä strukturoidut että avoimet kysymykset. Esittelen, kuinka kyselylomake syntyi, millainen oli sen lopullinen rakenne ja miten tutkimus toteutettiin.

### 5.1 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää sisäisen viestinnän nykytila ja viestintäkulttuuri Carean Kymenlaakson keskussairaalan erikoissairaanhoidon monialaisessa työyhteisössä, ja miten muutosviestinnässä on onnistuttu. Tuloksia hyödynnetään Carean viestinnän kehittämisessä.

Tutkimuskysymykset ovat:

- 1) Millainen viestintäkulttuuri vallitsee Kymenlaakson keskussairaalassa?
- 2) Miten nykyiset viestintäkanavat toimivat viestin välittäjänä?
- 3) Miten esimiesasemassa olevat ovat onnistuneet muutosviestinnässä?

Tutkimuskysymyksiin vastataan kyselyn antaman tiedon perusteella. Ensimmäisen kysymyksen avulla selvitetään tämän hetkistä viestintäkulttuuria, toisella kysymyksellä pyritään selvittämään nykyisten viestintäkanavien toimivuutta; millaisia viestintävälineitä pidetään parhaimpina tiedonvälityksessä ja mitä kehitystarpeita välineisiin saattaa liittyä. Kolmannella kysymyksellä selvitetään muutosviestinnän onnistumista yleisesti sekä Hyvinvointipuisto-hankkeen osalta. Tässä ratkaisevina tekijöinä ovat esimiehet ja Carean ylin johto.

Wiion (1992, 207–209) ryhmittelyn mukaan kyseessä on ilmastotutkimus (Wiio 1992, 207–209). Tukiaisen (1999, 6) määritelmän mukaan ilmastotutkimuksilla selvitetään organisaation viestintäsuhteita sekä henkilöiden kommunikaatiosuhteita tarkoituksena löytää sen hetkisen viestinnän hyvät ja huonot puolet. Tutkimukset tehdään mielipidemittauksina ja tuloksia hyödynnetään viestinnän kehittämisessä. (Tukiainen 1999, 6.) Tilevin (1994, 24–25) mukaan lähestymistapana on tällöin organisaatiokulttuurin näkökulma eli yhteisen merkityksen löytäminen organisaatiossa (Tilev 1994, 24–25).

## 5.2 Tutkimuksen lähestymistapa

Tutkimusstrategiana on survey-menetelmä kyselylomaketta käyttäen. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2007, 188) mukaan survey-tutkimuksessa jostakin tietyistä, valitusta ihmisjoukosta poimitaan otos, ryhmä ihmisiä, joilta kerätään aineisto strukturoidusti. Aineiston keruu on toteutettu kyselylomakkeella tai haastattelemalla. Jokaiselta otokseen kuuluvalta kysytään asiaa samalla tavalla eli standardoidusti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 188–189.) Survey-tutkimus sisältää siten tarkasti ennalta suunnitellun kyselylomakkeen ja valmiiksi määritellyn osallistujajoukon. Tutkimuksen kohteena olevat saavat vastata kysymyksiin itsenäisesti lomaketta täyttämällä tai tutkija tai haastattelija voi valvoa tilannetta ja mahdollisesti haastatella tutkittavat ja kirjata tulokset lomakkeeseen.

Tässä tutkimuksessa on yhdistetty kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimustapana on kvantitatiivinen survey-menetelmä kyselyn sisältäessä myös kvalitatiivisen osan. Avoimia vastauksia on käsitelty myös laadullisen analyysin keinoin. Erätuulen, Leinon ja Yli-Luoman (1996, 10–11, 17) mukaan kvantitatiivinen analyysi perustuu mittaamiseen, jossa tarkasteltavaa kohdetta käsitellään numeerisesti. Tutkittavaa ilmiötä selvitetään kysymyksen muodossa, ja kysymykset lähtevät aina tutkimuksen ongelmasta. Tavoitteena on kerätä tietoa toiminnan kehittämistä varten ja saada lisää ymmärrystä ja keinoja kohteen hallitsemiseksi. (Erätuuli, Leino & Yli-Luoma 1996, 10–11, 17.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkija antaa valmiit vastausvaihtoehdot ja määrittää muuttujat ennalta. Tuloksena on luokittelevia, käsitteellisiä välineitä ja selityksiä erilaisille ilmiöille (Alasuutari 1994, 74, 205). Näiden luotettavuutta voidaan testata tekemällä erilaisia tilastollisia



testejä, joiden avulla määritellään tulosten riskirajat, eli millaisin rajoin voidaan testattava hypoteesi hyväksyä, hylätä tai tehdä virhepäätelmiä (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2011, 12).

Kvalitatiivisella eli laadullisella analyysillä tarkastellaan usein kokonaisuuksia. Aineistosta etsitään samankaltaisuutta ja siten mahdollista ilmiötä. Tutkimuksen kohteina olevia tarkastellaan yleisemmällä tasolla, eikä aineistosta haeta tyyppitapauksia tai keskivertoyksilöitä. (Alasuutari 1994, 28–32.) Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyyppillistä kerätä aineistoa, joka antaa useita mahdollisuuksia tarkasteluun. Aineistolle on ominaista ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus, ja analyysin pohjana käytetään sanatarkkaa kuvausta, jota tallentamaan käytetään mm. nauhuria tai videokameraa. (Alasuutari 1994, 74–75) Tässä tutkimuksessa samankaltaisuuksien lisäksi on huomioitu erilaisuudet, jotka saattavat kertoa piilevistä ja taustalla vaikuttavista ilmiöistä. Tarkkuutena on käytetty kirjoitettua tekstiä siinä muodossa kuin vastaaja on sen kirjoittanut. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2007, 157) mukaan on yleisesti todettu, että tässä tutkimusmuodossa haetaan tosiasioiden paljastumista ja löytämistä enemmän kuin totuuden ja väittämien olemassaolon todentamista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kuvataan todellista elämää ja pyritään kokonaisvaltaiseen tutkimiseen. Kuitenkaan tutkijan täydellistä objektiivisuutta on mahdoton saavuttaa, sillä arvot ja tiedot muokkaavat tulkintaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157.) Tässä tutkimuksessa huomioitavaa on, että tutkija on työskennellyt tutkimuskohteena olevassa organisaatiossa lyhyen ajan ja tulkintaan voivat vaikuttaa omakohtaiset kokemukset.

Kvantitatiivinen tutkimus vaatii riittävän suurta otosta, kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään pienempään määrään tutkittavia (Heikkilä 2001, 16). Alasuutarin (1994, 78) mukaan erona on kyselytutkimuksen koostuminen mittaustuloksista ja laadullisen tutkimuksen koostuminen tutkimuksen kohteena olevasta kielestä ja kulttuurista. Päätelmiä tehdessä on kyettävä määrittelemään aineiston ”kulttuurinen paikka”. (Alasuutari 1994, 78.)

Molempia suuntauksia voidaan käyttää samassa tutkimuksessa. Alasuutarin (1994, 203) mukaan standardinäkemykseen kuuluu, että kvantitatiivinen tutkimus tarjoaa pinnallista ja luotettavaa tietoa, ja kvalitatiivinen syvällistä, mutta ei niin yleistettävissä olevaa tietoa. Hyödyntämällä ja soveltamalla molempia, päästään parhaaseen tulokseen. (Alasuutari 1994, 203.) Hirsjärvi,

Remes ja Sajavaara (2007, 132) eivät tarkastele kvantitatiivista ja kvalitatiivista erillisinä suuntauksina, koska eivät halua esittää näitä vastakohtina vaan toisiaan täydentävinä suuntauksina. Heidän mukaansa suuntauksia on vaikea erottaa toisistaan ja niitä voidaan käyttää vuorotellen tai rinnakkain. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 132.) Tässä tutkimuksessa kvalitatiivinen osa eli avoimet kysymykset antavat lisätietoa tutkimuskohteesta ja syventävät kvantitatiivisesta osasta saatujen tulosten ymmärrystä.

Tutkimuslomakkeella voidaan selvittää tosiasioita, käyttäytymistä, toimintaa, tietoja, arvoja, asenteita, uskomuksia, käsityksiä ja mielipiteitä, ja vastaajaa voidaan pyytää arvioimaan tai perustelemaan vastaustaan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 192). Kysymykset tulee johtaa tutkimuksen taustasta, eli niiden tulee vastata tutkimuksen ongelmaa (Erätuuli, Leino & Yli-Luoma 1996, 15). Muodoltaan kysymykset voivat olla monivalintaisia, avoimia tai Likert-tyyppisiä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 192–195). Tässä tutkimuksessa on käytetty kaikkia kysymystyyppejä: monivalintaisia taustakysymyksissä, avoimia kysymyksiä ja mielipideväittämiä Likertin- sekä Osgoodin asteikkoina.

Monivalintakysymyksissä annetaan valmiit vastausvaihtoehdot ja hyvänä esimerkkinä tästä voidaan pitää taustakysymysten esittämistä. Taustakysymyksiä voidaan esittää muun muassa sukupuolesta, iästä ja ammatista. Avoimessa kysymyksessä vastaajalle jätetään tila omaa kertomusta varten. Likert-asteikon käyttö perustuu skaaloihin. Vastaaja valitsee väittämistä kuinka voimakkaasti hän on eri tai samaa mieltä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 192–195.) Likert-asteikkoa käytetään kyselyissä 5- tai 7-portaisina, joissa ääripäät muodostavat skaalan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 195). Heikkilä (2001, 53) esittää, että asteikolle voi asettaa arvoja neljästä yhdeksään (Heikkilä 2001, 53). Tässä kyselyssä Likert-asteikoissa on käytetty läpi kyselyn viisiportaista nousevaa skaalaa, josta vastaaja on valinnut parhaiten omaa käsitystään vastaavan vaihtoehdon.

Heikkilä (2001, 52–54) esittelee asenneasteikkona Likert-asteikon lisäksi Osgoodin asteikon (semanttinen differentiaali), jota käytetään esimerkiksi tuote- ja yrityskuvatutkimuksissa. Vosin ja Schoemakerin (2006, 79) mukaan asteikkoa voidaan käyttää hyväksi verrattaessa organisaatiota toiseen sekä verrattaessa yritysten imagoa haluttuun imagoon (Vos & Schoemaker 2006, 79). Vastakkaisiin päihin asetetaan vastakkaiset adjektiivit, ja asteikko nume-

roidaan 5- tai 7-portaisena tai se voidaan esittää janana, jolloin vastaaja tekee valintansa mielipiteensä mukaan sopivaan kohtaan väitteiden välille (Heikkilä 2001, 54). Vosin ja Schoemakerin (2006, 79) mukaan Osgoodin asteikolla voidaan havaita muun muassa erilaisten ryhmien eroja, kuten organisaation eri ulkoisten ryhmien mielipiteitä (Vos & Schoemaker 2006, 79). Osgoodin asteikkoa on käytetty tutkimuksessa yhden kysymyksen kohdalla. Vastapareina on viestintää kuvaavia adjektiiveja, joiden väliseltä janalta vastaajalla on mahdollisuus valita mielipiteensä mukaan sopivan kohdan. Tutkimuksessa erilaisia ryhmiä edustavat esimerkiksi esimiestyötä ja toimistotyötä tekevät sekä eri osastojen työntekijät.

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2007, 196) mukaan avoimia kysymyksiä on perusteltu niiden antamalla lisätiedolla. Vastaaja pääsee kertomaan omin sanoin mitä mieltä hän on aiheesta, kun taas monivalintaiset kysymykset asettavat selkeät rajat vastaamiselle. Avoimien kysymysten käyttöä puoltaa vastauksista nähtävä vastaajan suhde asiaan: tietämys aiheesta, asian henkilökohtainen tärkeys ja tunteiden voimakkuus. Lisäksi avoimilla vastauksilla voidaan selvittää vastaajan viitekehyksiä, motivaatiota ja poikkeavia vastauksia sekä kehittää monivalintatehtävien vaihtoehtoja ja välttää muiden kysymystyyppien haittoja. Toisaalta avointen kysymysten vastaukset saattavat olla kirjavia tai luotettavuudesta ei voida olla varmoja ja vastausten koodaaminen on vaikeaa. Monivalintakysymysten koodaaminen on taas helppoa ja vastausten keskinäinen vertailu yksinkertaista. Kysymysten valmiisiin vaihtoehtovastauksiin on helppo vastata ja vastaukset eivät ole kirjavia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 196). Tässä tutkimuksessa päädyttiin avointen kysymysten käyttöön, jotta saataisiin lisätietoa strukturoitujen kysymysten lisäksi. Carealaiset ovat näin päässeet ilmaisemaan vapaasti tietämyksensä ja tunteensa viestinnän tärkeydestä omalle työlleen.

Viestintäkulttuuria olisi voitu tutkia monella tapaa ja käyttää erilaisia mittareita tutkimuksen rajauksesta riippuen. Tukiainen (2000, 6–7) mielestä on tärkeintä määritellä näkemys organisaatiosta, viestinnän tehtävistä ja toimijoista, kun ilmenee tarve selvittää viestinnän tilaa organisaatiossa jonakin tiettyinä aikana. Tukiainen on auditointitutkimuksessaan pohtinut muun muassa 1) millaisia tietoja organisaatiossa tarvitaan sen omasta viestinnästä ja 2) miten eri menetelmillä hankittuja tutkimustietoja voidaan soveltaa organisaation viestinnän kehittämiseen. (Tukiainen 2000, 6–7.) Tukiaisen mukaan (2000, 68–73) yhteiskunnassa tapahtuva muutos ja yhteisöviestinnän alalla tehdyt tutkimukset ovat sysänneet tutkimusmenetelmät pohdinnan

alle. Muutoksia ovat johtajuuden käsitteen muuttuminen, tiedottajan muuttuminen johtajan jatkeesta tietämyksen koordinoijaksi sekä verkostoituneiden asiantuntijoiden ja luottamushenkilöiden kasvava tiedontarve. Aiempia tutkimuksia on tehty johdon ja viestinnän tarpeisiin, eli miten niiden tulisi toimia, kun taas nykyään tutkimukset ovat jokaista organisaation jäsentä varten. Siksi esimies-alaisuuksia, itseohjautuvuutta, tiedon yhteisöllistä tuotantoa, yhteisökuvaa ja verkostoitumisen vaatimuksia koko henkilöstölle on tarkasteltava. (Tukiainen 2000, 68–73.)

Tarve johdon ja viestinnän toiminnan ohjaamiseen ei ole kuitenkaan hävinnyt. Vos ja Schoemaker (2004, 13 ja 35–39) ovat kehittäneet balanced scorecardista viestinnän johtamiseen soveltuvan arviointivälineen, koska tätä toiminnanohjauksen suorituskykymittaristoa käytetään yleisesti organisaatioissa laadun arviointiin, kun on tarpeen saada mitattua tietoa päätösten tueksi (Vos & Schoemaker 2004, 13 ja 35–39). Vos ja Schoemaker (2004, 41) toteavat, että laatumittarit antavat vain yleisiä ohjeita ja niitä on sovellettava organisaation mukaan (Vos & Schoemaker 2004, 41). Tämän tutkimuksen kyselyn pohjana ei käytetty balanced scorecardia, mutta siitä huolimatta viestintäkulttuuria mitattaessa käsiteltiin samoja aiheita, kuten selkeys, jonka Vos ja Schoemaker (2004, 62–64) jakavat kahteen osaan: tiedonannon selkeyteen ja viestintäkanavien käyttäjystävällisyyteen. Viestintäkulttuuriin liittyy myös reagointikyky: saako tai vaihtaako henkilöstö tietoa ulkoisten suhteiden kehityksestä ja muutoksista toimintaympäristössä, ja koulutetaanko viestintätaitoja sekä arvioidaanko sitä johtotasolla. (Vos & Schoemaker 2004, 62–64.) Toinen tässä tutkimuksessa huomioitu balanced scorecardin osa-alue on ympäristöön orientoituminen. Vosin ja Schoemakerin (2004, 62–64) mukaan mitattaessa ympäristöön orientoitumista sitouttamisen vahvistamiseen sisältyy kannustus viestiä alhaalta ylöspäin sekä vuorovaikutus. Edellä mainittujen lisäksi vaikuttavuus ja tehokkuus liittyvät tutkimukseen sisäistä imagoa tarkasteltaessa: sisäisen viestinnän arvostusta, viestintävälineitä ja henkilöstön käsityksiä organisaatiosta arvioidaan. Tutkimuksen kohteena ovat niin asenteet, käsitykset kuin mieltymyksetkin. (Vos & Schoemaker 2004, 62–64.)

Tässä tutkimuksessa viestintäkulttuuria mitattiin viestintävälineiden käytöllä, esittämällä väittämiä tiedonkulusta ja palautteesta ja pyytämällä arvioimaan sisäistä viestintää sekä antamaan kouluarvosana viestinnästä kokonaisuutena. Avoimissa kysymyksissä pyydettiin antamaan palautetta toimivista ja hyvistä käytännöistä sekä kehittämiskohteista. Esimies-alaisuudella ja itseohjautuvuudella oli iso rooli kysymyksissä.

Muutosviestintää mitattiin tässä tutkimuksessa esittämällä erilaisia väittämiä sekä pyytämällä arvioimaan esimiesten ja johdon toimintaa ja arvioimaan ja kuvailemaan omia kokemuksia muutosprosessin ristiriitatilanteiden viestinnästä. Lisäksi pyydettiin kertomaan terveisiä organisaatiojohdolle muutosviestinnästä. Viestinnän sisältöä rajaamatta kysyttiin toimivia ja hyviä käytäntöjä sisäisessä viestinnässä ja tärkeimpiä viestinnän kehittämiskohteita. Vosin ja Schoemakerin (2004, 62–64) balanced scorecardissa muutosviestinnän mittaamiseen liittyvät ympäristöön orientoituminen ja johdonmukaisuus. Ympäristöön orientoitumisen mittaaminen sisältää viestinnän ammattilaisten antaman tuen muutosjohtamiselle. (Vos & Schoemaker 2004, 62–64.) Mittarissa painottuu viestinnän toiminnan mittaaminen yksikkönä tai viestinnän ammattilaisen työnä. Careassa tällaista yksikköä tai viestinnän ammattilaista ei ole, joten kohdentaminen ja todentaminen on ongelmallista.

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2007, 190) mukaan kyselytutkimuksen hyvä puoli on sen antama mahdollisuus kerätä laajasti tutkimusaineistoa. Kyselyyn on mahdollista sisällyttää useita kysymyksiä, tallentaa vastaukset heti tietokoneelle ja käsitellä sekä analysoida ne sähköisessä muodossa. Aikataulu ja kustannukset ovat hyvin arvioitavissa, ja tutkijalla on käytössään valmiit tilastolliset analyysitavat ja raportointimuodot. Kyselytutkimuksen haittapuolena nähdään tulosten tulkinnan ongelmallisuus. Aineistoa saatetaan pitää pinnallisena ja teoreettisesti vaatimattomana. Ongelmana on myös varmistaa vastaajien rehellinen suhtautuminen tutkimukseen ja heidän huolellisuus kaavaketta täyttäessään. Vastausvaihtoehdot eivät välttämättä ole vastaajan mielestä sopivia, ja väärinymmärryksen vaara on suuri, jos vastaaja ei ole kovin perehtynyt aiheeseen. Lomakkeen laatiminen on aikaa vievää ja vaatii tutkijalta niin tietoa kuin taitoa. Siitä huolimatta kyselyyn vastaamattomuusprosentti saattaa olla suuri. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 190.)

Kysely on mahdollista tehdä posti- tai verkkokyselynä, tai vaikka molempina, tai kontrolloituna kyselynä, jossa tutkija jakaa itse lomakkeet ja selostaa tutkimuksen tarkoituksen. Kontrolloitu kysely voidaan toteuttaa myös niin, että tutkija hakee lomakkeet, tarkastaa ne ja keskustelee lomakkeen täyttämisestä ja tutkimuskysymyksistä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 191–192.) Tämä kysely tehtiin verkkokyselynä sähköpostitse, sillä siten kysely tavoitti nopeasti ja samanaikaisesti laajan otoksen. Jokaisella carealaisella on oma sähköpostiosoite, jota käytetään henkilökohtaisemmassa viestin välityksessä. Carealaiset ovat myös tottuneita vastaamaan erilaisiin kyselyihin sähköisesti

käyttäen Carean käytössä olevaa Questback-ohjelmaa. Sähköposti sisälsi ohjeet, toimitusjohtajan terveiset sekä linkin kyselyyn.

Tutkimuksen empiirinen osuus kohdistuu viestintäkulttuurin ilmentymisen, sisäisen viestinnän nykytilan, muutosviestinnän tyytyväisyyden ja onnistumisen tutkimiseen, sekä siihen, miten tutkimushetkellä vastaajat ovat näitä asioita arvioineet omin sanoin. Tarkastelussa on nykyisten viestintäkanavien toimivuus verrattuna haluttuihin ja henkilöstön suosimiin viestintäkanaviin, tiedonkulun ja palautteen annon toimivuus, organisaation sisäinen viestinnän yleiskuva, Hyvinvointipuisto-hankkeen esittely- ja muutosvaiheen viestintä sekä esimiesten ja johdon viestintä muutostilanteissa. Tuloksissa on raportoitu kyselyn jokaisen strukturoidun kysymyksen vastaukset. Avovastauksista on esitelty merkittävät ja huomioitavat maininnat.

### **5.3 Aineiston keruu ja tutkimukseen osallistujat**

Tutkimuksen koko aineisto on kerätty samalla kertaa sähköisesti verkkolomakkeella. Lomakkeen pohjana on käytetty kuntien viestinnän arviointiin ja seurantaan tarkoitettua KISA-järjestelmää muokattuna tutkimuksen kohteena olevan organisaation tarpeisiin. Kohderyhmään kuuluivat Carean Kotkan alueen työntekijät, ja kyselyn vastausaika oli noin kaksi viikkoa.

#### **5.3.1 Kyselylomakkeen laatiminen ja testaaminen**

Syksyllä 2011 aloitin kyselylomakkeen sisällön pohtimisen käyttäen apuna kuntien viestinnän arviointiin ja seurantaan tarkoitettua KISA-järjestelmää (Lavento 2008) sekä Osallistava sisäinen viestintä (OSVI) -tutkimuksen loppuraporttia (Aula, Pedak & Pekkola 2010). KISA-järjestelmä laadittiin Suomen Kuntaliiton toimeksiannosta käyttäen pohjana VISA:a, valtionhallinnon viestinnän seuranta- ja arviointijärjestelmää. KISA:sta kehitettiin näin kuntien viestintään sopiva kokonaisuus. (Lavento 2008, 7.) KISA:n sisältämistä arviointikohteista tähän tutkimukseen sopivat erityisesti kysymykset työyhteisöviestinnästä. Järjestelmän strukturoiduilla kysymyksillä selvitetään kokemuksia ja viestintäodotuksia, organisaation viestintäkulttuuria, eri viestin-

tävälaineiden tärkeyttä, kokemuksia muutosjohtamisesta ja -prosessista. Avoimissa kysymyksissä selvitetään hyviä käytäntöjä, pyydetään kiitoksia ja vinkkejä kehittämiskohteista sekä annetaan vastaajan vapaasti kertoa tunteuksista ja mielipiteistä. KISA:n arviointivälineet onkin tehty sovellettavaksi myös sairaanhoitopiireissä (Lavento 2008, 14). Kyselylomake on tutkimuksen liitteenä numero 2.

OSVI oli Helsingin yliopiston Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenian Lahden yksikön ja Viestinnän tutkimuskeskuksen (CRC) yhteisprojekti vuosina 2009 ja 2010 (Palmenia Helsinki 2010). OSVI-tutkimus- ja kehityshankkeessa tutkittiin kuntatyöntekijöiden hyvinvointia viestinnällisestä näkökulmasta tapausorganisaation ollessa Lahden kaupunki. Tutkimuskysymykset käsitelivät sisäisen viestinnän ja työhyvinvoinnin välistä suhdetta sekä viestinnän käytäntöjä ja näiden tarkastelua muutoksen näkökulmasta. Lisäksi laadullisen tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa ymmärrystä kohdeorganisaation rakenteesta ja kulttuurista. (Aula, Pedak & Pekkola 2010, 4.) Koska KISA:n työyhteisöviestinnän kysymykset ja OSVI:ssa tutkitut asiat sekä käytetyt kysymykset ovat hyvin samankaltaisia, päädyin tarkastelemaan niitä tutkimusaiheeni valossa. KISA:n ja OSVI:n hyötyjä ovat myös kunta-alalle luodut mallit ja kysymyspatterit, joskin osittain samoja kysymyksiä voi esittää missä tahansa organisaatioissa. Esimerkiksi lähiesimiehen viestinnän ja johtamistaitojen arvioimista muutostilanteessa voidaan kysyä samoin kysymyksin.

Tarkoituksena oli löytää kysymysmalleja ja muokata niitä sopimaan tähän tutkimukseen sopiviksi ja soveltuvaksi kokonaisuudeksi. Esitettävissä kysymyksissä tuli ilmetä viestintäkulttuurin sisältämät viestintäkanavat, tietosäällöt, säännöt, viestintätyytyväisyys sekä omana osanaan muutosviestintä. Kysymykset tuli siten jakaa taustakysymyksiin, viestintäkulttuuriin sekä muutosviestintään. Taustakysymyksissä tärkeimpänä oli kysyä sukupuoli, ikäryhmä, virka/työ organisaatiossa, yksikkö tai osasto, onko vastaaja esimiestehtävissä vai ei ja kuinka pitkä on ollut työsuhteen pituus. Ensimmäisinä kysymyksinä päätin kysyä viestintäkulttuurista ja siirtyä näin laajemmas- ta kuvasta rajatumpaan viestintäkokonaisuuteen eli muutosviestintään.

Strukturoitujen kysymysten vastausvaihtoehdot vaihtelivat kysymysten mukaan yleisimmän vaihtoehdon ollessa likert-asteikko yhdestä viiteen. Läpi koko kyselyn yksi (1) tarkoitti ”ei lainkaan” tai vastaavaa, ja viisi (5) ”erittäin paljon” tai vastaavaa. Poikkeuksena on Osgoodin asteikko, jossa frekvenssi-

jakauma on 1–7. Vastausvaihtoehdoissa oli mukana myös vaihtoehto ”en osaa sanoa”, sillä vastaajalla ei välttämättä ole vastausta kaikkiin kysymyksiin ja jommankumman puolen valitseminen saattaisi vain vääristää tuloksia. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2007, 198) mukaan on havaittu, että ihmiset vastaavat, vaikka heillä ei olisi asiasta mitään kantaa. Lomakkeessa annettu vaihtoehto olla kertomatta mielipidettään kerää 12–30 prosenttia vastauksista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 198.)

Avoimissa kysymyksissä vastaajalle annettiin mahdollisuus kertoa ja kuvaila omin sanoin mielipiteitään, tapahtumia sekä tärkeiksi kokemiaan asioita ja mahdollisuus lähettää vapaasti terveisiä johdolle. Kahteen avokysymykseen oli pakollista vastata. Toisessa kysyttiin toimivia ja hyviä käytäntöjä sisäisessä viestinnässä sekä mistä antaisit kiitosta ja toisessa tärkeimpiä kehittämis-kohteita.

Sosiaalisen median ja sen käytön tutkiminen ei kuulunut yksittäisenä alueena tutkimukseen, mutta se on yksi Carean viestintäkanava ja se haluttiin eriyttää omakseen kyselyn aikoihin julkaistun Carean oman Facebook-sivun vuoksi. Nämä vastaukset on jätetty tulosten käsittelystä pois.

Koska kyselylomakkeen pohjana käytetyn OSVI-tutkimuksen kysymyspatteriston testaukseen osallistui noin sata Lahden kaupungin työntekijää ennen lopullista muokkausta, en nähnyt tarpeelliseksi testata kyselyä isolla joukolla carealaisia, vaikka kyselyt eivät olekaan täysin identtisiä. Tämän tutkimuksen ensimmäistä kyselylomaketta testasin henkilöllä, jolla ei ole kokemusta viestinnän parissa toimimisesta. Ajatuksena oli, että carealaisille viestinnän sanasto ja termit voivat olla vaikeasti hahmotettavia, koska sosiaali- ja terveysalalla työ sisältää paljon oman alan termistöä ja työtä tehdään yleensä vain oman alan asiantuntijoiden parissa. Careassa ei myöskään ole järjestetty viestinnän koulutusta oman tai vierailevan kouluttajan toimesta. Kyselystä löytyikin muutamia kohtia, joita testihenkilö ei ymmärtänyt, eikä siten voinut vastata niihin todenmukaisesti ja mielipiteensä mukaan. Vaihdoin sanoja helpommin ymmärrettävään muotoon, jonka jälkeen Carean henkilöstöjohtaja sai ensimmäisen version kyselystä marraskuussa 2011. Kysely oli tarkoitus toteuttaa joulukuun alussa, jolloin Hyvinvointipuiston toteuttamiselle piti tulla lopullinen päätös. Asian käsittelyä kuitenkin lykättiin keväälle ja kysely jäi odottamaan. Tammikuussa 2012 aloitin palkallisen, opintoihin kuuluvan työssäoppimisjakson Careassa. Hyvinvointipuiston päätös näytti venyvän



syksyyn asti, ja koska opintovapaani oli päättymässä toukokuussa, teimme henkilöstöjohtajan kanssa päätöksen kyselyn toteuttamisesta saman kevään aikana.

Kyselystä poistettiin muutamia liian negatiivisina pidettyjä väittämiä ja muutettiin muutaman väittämän positiiviseen muotoon. Muutosviestinnän väittämät lyhennettiin koskemaan vain muutoksen esittely- ja valmisteluvaihetta johdun Hyvinvointipuisto-hankkeen keskeneräisestä tilasta. Muut muutosviestinnän kysymykset koskivat yleisesti muutostilanteita ja muutosviestintää työyhteisössä. Myös kysymysten asetelua ja sijainteja mietittiin uudestaan. Kyselyn pituus oli yksi huolenaihe: se ei saanut olla liian pitkä johdun hoitotyössä toimivien tiukoista työaikatauluista, eikä kyselyyn vastaaminen tietenkään saanut vaarantaa potilasturvallisuutta. Sähköisessä muodossa kysely todettiin lopulta sopivan mittaiseksi, noin 10–15 minuuttia kestäväksi. Ongelmallisimmaksi osoittautui henkilöstön jakaminen osastoittain taustakysymyksiä varten. Jaon piti olla tarpeeksi tarkka, jotta voitaisiin selvittää esimiesten saama palaute, mutta niin löyhä, että toistensa kanssa sidoksissa olevat yksiköt ovat saman valintaruudun alla. Eri osastoja ja yksiköitä tuli lopulta 32 ja odotettavissa oli, ettei jokaisesta yksiköstä tule niin paljon vastauksia, että niitä pystyisi käsittelemään jokaisen esimiehen kohdalla.

Kysymysten jaottelu muuttui hieman matkan varrella ja avointen kysymysten sijoittelu onnistui viimeisenä. Päätin ensimmäisenä kysyä viestintäkanavista, jotta vastaaja löytää heti tuttuja asioita ja tiedonlähteitä kuten työkaverit ja intranet Synapsi. Näin vältin riskin siitä, että henkilö jättäisi kokonaan vastaamatta kyselyyn kohdatessaan heti alussa enemmän miettimistä vaativia kysymyksiä. Kyselyn aiheiden selkiyttämiseksi ja vastaamisen helpottamiseksi nimesin kysymykset sivun yläreunaan aihealueiden mukaan: viestintäkanavat, sosiaalisen median käyttö, tiedonkulku ja palaute, tiedonkulku ja säännöt, muutostilanne, Hyvinvointipuisto ja viestintä kokonaisuutena.

### **5.3.2 Tutkimuksen kohderyhmä ja otanta**

Kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä on tutkimustulosten yleistämisiongelman ratkaiseminen käyttämällä satunnaisotantaa, eli tutkimuksen tekijä määrittelee perusjoukon, josta otos otetaan (Alasuutari 1994, 27). Carean toi-

mitusjohtajan päätöksellä valitsimme tutkittavaksi kaikki Kotkan alueella työskentelevät tarkoittaen suurelta osin Kymenlaakson keskussairaalan henkilöstöä, mutta myös liikelaitoksien Sairaala-apteekki ja Sairaalapalvelut sekä tytäryhtiö Kastek Oy:n henkilöstöä. Tutkimuksen ulkopuolelle jäivät Kouvolassa sijaitseva Kymenlaakson psykiatrinen sairaala ja Sosiaalipalvelut, jonka päätoimipaikka sijaitsee Kuusankoskella. Niin sanotut pohjoiset toimipisteet rajattiin pois, koska haluttiin tutkia erityisesti keskussairaalan ympäristössä käynnissä olevan Hyvinvointipuiston hankkeen takia. Tiedossa oli myös kyselyn jälkeen tehtävä Carean koko henkilöstön kattava hyvinvointikysely, jossa viestinnän kysymykset olisivat hyvin samansuuntaisia. Carean HR:n listoista saatiin kaikkien työntekijöiden sähköpostiosoitteet, joita oli 1 295. Sähköpostitse osallistumiskutsun saivat kohderyhmään kuuluvat ja lisäksi tutkimuksesta tiedotettiin intranetin kautta.

### 5.3.3 Aineiston kerääminen

Tutkimus on toteutettu sähköisesti verkkolomakkeella Carealla käytössä olevan Questback-ohjelman avulla. Osallistumiskutsussa oli kerrottuna tutkimuksen pääseikat sekä lyhyesti ohjeet vastaamiseen. Toimitusjohtajalta oli mukana muutama sana tutkimukseen osallistumisen tärkeydestä. Viestistä oli suora henkilökohtainen linkki kyselyyn. Mikäli kyselyn täyttämisen joutui jättämään kesken, sai sähköpostiinsa uuden linkin, josta pääsi jatkamaan täyttämistä. Tämä oli tärkeä, carealaisia vastaamiseen sitouttava Questback-ohjelman hyödynnettävä ominaisuus, sillä lääkäreillä ja hoitajilla ei ole aina montaa minuuttia aikaa viipyä tietokoneella muiden kuin varsinaisten työtehtävien äärellä. Kyselyn täyttäminen vaati aikaa noin viisitoista minuuttia.

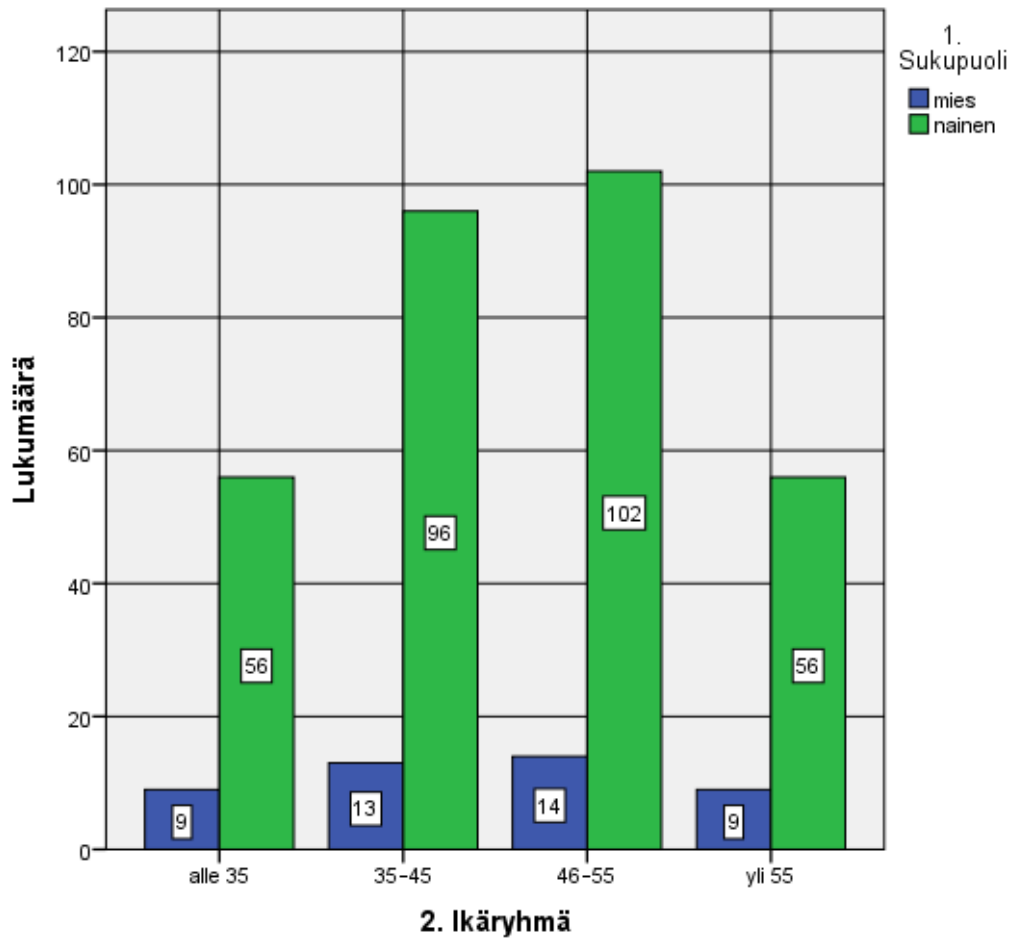
Kyselyn vastausajaksi ilmoitettiin kaksi viikkoa, mikä tarkoitti kyselyn päättämistä ennen pääsiäistä 2012. Päättymisaikaan jätettiin hieman liukumavaraa riippuen saapuvien vastausten määrästä. Keskussairaala on auki vuoden jokaisena päivänä vuorokauden ympäri ja sen vuoksi kyselylle ei ollut tarpeen rajata ehdotonta sulkemisaikaa. Varmuutta ei myöskään ollut osallistumishalukkuudesta, mutta vastauksia kertyi heti ensimmäisellä viikolla sen verran, että toisella viikolla lähetetyissä muistutusviesteissä voitiin määrittää päättymisajankohta. Esimiehille lähti vielä muutamaa päivää ennen kyselyn sulkeutumista kannustusviesti, että he muistuttaisivat alaisiaan vastaamisesta. Kysely suljettiin 6.4.2012. Kohderyhmällä oli mahdollista ottaa koko kyse-

lyn ajan yhteyttä tutkimuksen tekijään sähköpostitse sekä puhelimitse ja esittää kysymyksiä.

Kyselyn aikana Hyvinvointipuisto-hankkeessa suunniteltiin uuden sairaalan toimintaa ja muun muassa osastojen sijoittamista toisiinsa nähden. Aktiivista tiedottamista sen osalta ei tehty.

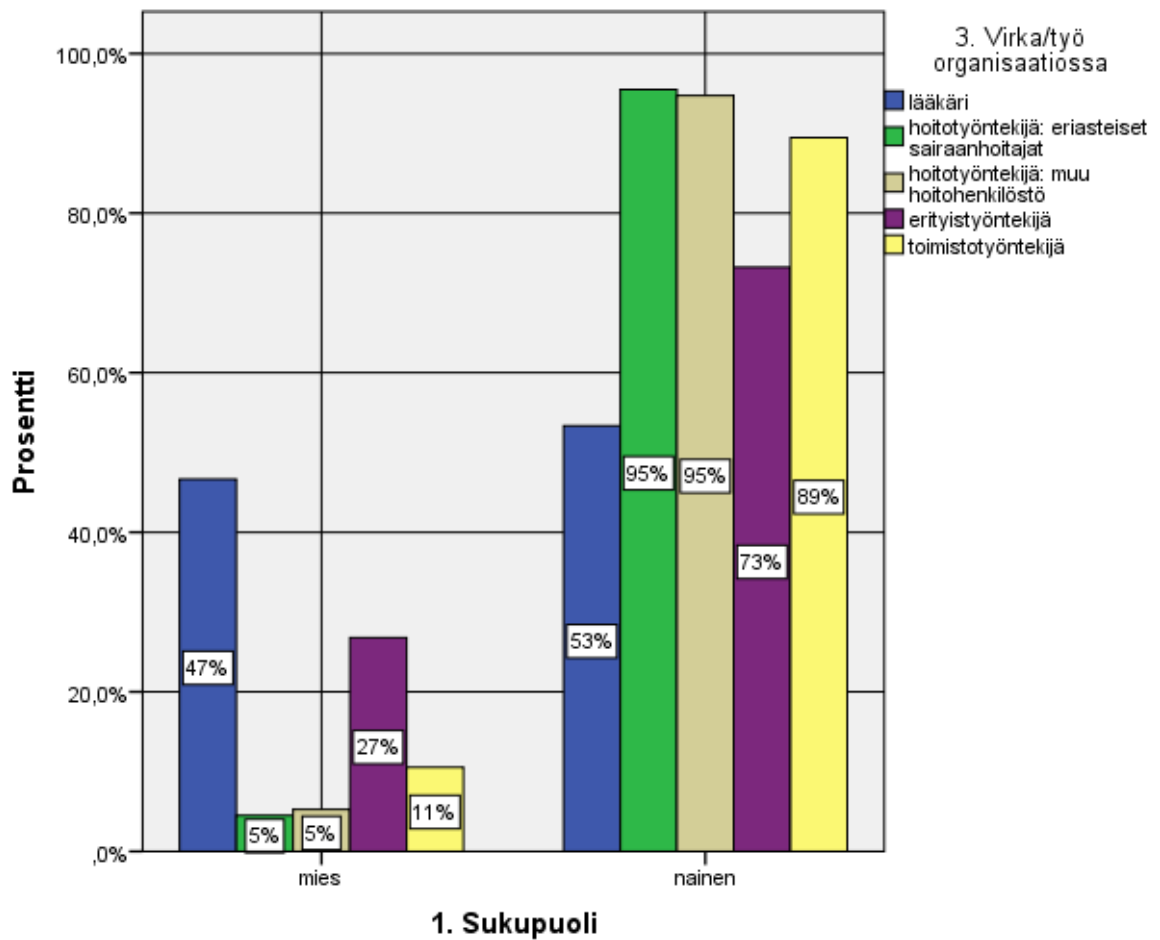
#### **5.4 Kyselyyn vastaaminen ja vastanneiden taustatiedot**

Vastaajat olivat Carean keskussairaalan henkilöstöä eri yksiköistä ja osastoilta sekä liikelaitoksien Sairaala-apteekki ja Sairaalapalvelut sekä tytäryhtiö Kastek Oy:n henkilöstöä. Kyselystä lähetettiin sähköposti 1 295 henkilölle, joista väärinä, poistettuina osoitteina palautui 75. Kyselyyn vastasi 355 henkilöä ja vastausprosentti oli 28 %. Miehiä oli kaikista vastanneista 45 (13 %) ja naisia 310 (87 %). Luvut vastaavat carealaista keskivertotyyppiä, jonka mukaan 86,7 % carealaisista on naisia (Carea 2012). Kuviossa 8 selviää vastaajien sukupuolten jakautuminen ikäryhmiin määrineen. Alle 35-vuotiaita oli 18 %, 35–45-vuotiaita 31 %, 46–55-vuotiaita 33 % ja yli 55-vuotiaita 18 %.



Kuvio 8. Sukupuolten jakautuminen ikäryhmien mukaan

Vastaajat jaoteltiin myös viran tai työn mukaan. Vastanneista lääkäreitä oli 8 %, eriasteisia sairaanhoitajia (hoitotyöntekijä) 44 %, ja muita hoitohenkilöstöön kuuluvia hoitotyöntekijöitä sekä erityistyöntekijöitä ja toimistotyötä tekeviä 16 %. Kuviossa 9 on nähtävissä vastaajien lukumäärät viran tai työn mukaan sekä miesten ja naisten osuudet. Lääkäreillä sukupuolijakauma on tasaisempi, kun taas hoitotyössä työskentelevät ovat pääosin naisia.



Kuvio 9. Viran/työn jakautuminen organisaatiossa naisten ja miesten välillä

Esimiestehtävissä toimii 67 henkilöä (19 %) vastanneista. Suhteutettuna vastaajien määriin esimiestehtävissä on miehiä 18 (40 %) ja naisia 49 (16 %). Vastaajien työsuhteet ovat olleet Careassa melko pitkiä. Suurin osa vastanneista, lähes puolet (168), on työskennellyt Careassa yli 10 vuotta. 5–10 vuotta työskennelleitä on viidesosa (70), 1–5 vuotta työskennelleitä on neljäsosa (87), ja noin kymmenesosalla (30) työsuhde on kestänyt alle vuoden.

Kyselyn strukturoituihin kysymyksiin vaadittiin vastaus, jotta kyselyssä pääsi etenemään seuraavaan kysymykseen. Avokysymyksiin vastaaminen oli osittain vapaaehtoista. Osittainen pakollisuus mahdollisesti lisäsi aktiivisuutta, sillä vastauksia tuli paljon jokaiseen avokysymykseen.

Yksikön ja osaston mukaan vastaukset jakautuivat seuraavasti:

YKSIKKÖ/ OSASTO	lkm.	%	YKSIKKÖ/ OSASTO	lkm.	%
Konsernin johto ja yhteiset palvelut	28	8 %	Naistentaudit ja synnytys	10	3 %
SAPA laboratorio & patologia	26	7 %	Kastek Oy puhtaanapito	8	2 %
Leikkaus ja anestesia	26	7 %	Vuodeosasto 6B, angiografia lab	8	2 %
Joku muu	24	7 %	Kastek Oy huolto, lvi, sähkö	7	2 %
Vuodeosasto 7A, 7B	20	6 %	SAPA välinehuolto	7	2 %
Kuntoutus ja kuntoutusterapiat	19	5 %	Kirurgia, leiko, endoskopia, hammas- ja suusairaudet, iho- ja sukupuolitaudit	7	2 %
Lastensairaala	16	5 %	Vuodeosasto S1, sädehoito ja syöpätaudit	6	2 %
Vuodeosasto 5A, 5B	15	4 %	Silmätaudit	6	2 %
Sisätautien pkl, korva-, nenä ja kurkkutaudit, monialainen päiväpoliklinikka	15	4 %	Päiväkirurgia	6	2 %
Toidok	14	4 %	Sairaala-apteekki	5	1 %
Vuodeosasto K1, keuhkosairaudet	12	3 %	Neurologia	5	1 %
Ensiapu	11	3 %	SAPA apuvälinekeskus	4	1 %
SAPA radiologia	11	3 %	Kastek Oy tilahall., isännöinti, rakennuttaminen	3	1 %
Vuodeosasto 6A, dialyysi	11	3 %	kardiologia	2	1 %
Tekonivelkeskus	11	3 %	Infektioaudit ja sairaalahygienia	1	0 %
Tehohoito, sydänvalvonta	11	3 %			

Kuvio 10. Yksiköiden ja osastojen vastaajamäärät

## 5.5 Aineiston käsittely

Tässä aluvussa kerron kuinka strukturoidut ja avovastaukset on käsitelty. Tutkimuksessa on yhdistetty kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimustapana on kvantitatiivinen survey-menetelmä kyselyn sisältyessä myös kvalitatiivisen osan.

### 5.5.1 Strukturoitujen vastausten käsittely

Tutkimuksen tarkastelussa on analyysimenetelminä käytetty yksiulotteista tarkastelua ja ristiintaulukointia. Tuloksia olisi voitu käsitellä laajemmin ja käsitellä yksikkökohtaisia tuloksia enemmän esimerkiksi tutkittaessa esimiesasemassa olevien onnistumista muutosviestinnässä. Avovastausten antamien tulosten kanssa tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin yksiulotteiset menetelmät ovat kuitenkin riittävät. Tarkempia yksikkökohtaisia analyysejä voi tehdä myöhemmin, mikäli yksikköjen viestintää halutaan Careassa lähteä kehittämään tarkemmin. Tilastollisessa käsittelyssä on käytetty Questback-ohjelman tarjoamia mahdollisuuksia sekä SPSS-ohjelmaa (Statistical Package for Social Sciences). Aineistosta on haettu prosenttijakaumat, laskettu keskiarvot ja tehty ristiintaulukointeja. Suurimmassa osassa tuloksista on näkyvillä vastausmäärät.

Keskiarvo kuvaa aritmeettista keskiarvoa: havaintoarvojen summa jaetaan havaintojen lukumäärällä. Mitä suurempi on havaintojen määrä, sitä vakaampi suure keskiarvo on. Yksiulotteinen tarkastelu sisältää yhden muuttujan ominaisuuksien tarkastelun. Tutkimuksia analysoitaessa tarkastellaan kuitenkin yleensä useampia muuttujia. Ristiintaulukointi tarkoittaa kahden luokitellun muuttujan välistä yhteyttä. Tällä analysointimenetelmällä selvitetään, miten kaksi muuttujaa vaikuttaa toisiinsa. (Heikkilä 2001, 83, 183, 210.) Taustamuuttujille (ikä, sukupuoli, esimiesasema, työsuhteen pituus ja virka/työ organisaatiossa) on tehty aineiston kanssa ristiintaulukoinnit, mutta ne eivät tuoneet tilastollisia merkitsevyyksiä.

Tulokset on käsitelty seuraavassa luvussa siinä järjestyksessä, missä ne ovat olleet kyselylomakkeella, joten kyselylomakkeen kanssa on helppo seurata ja lukea tuloksia. Varsinainen analysointi löytyy luvusta Päätelmät.

Viestintäkanavia selvittävien kysymysten kohdalla tulokset on esitetty yhteenvetona vastausten vastausmäärien mukaan. Tulokset tiedonkulusta ja palautteesta on ensin esitetty yhteenvetona vastausmäärien kanssa, jonka jälkeen esitellään ristiintaulukointien tulokset yksiköistä, joissa vastaajamäärä oli enemmän kuin 15. Muiden yksikköjen tulosten käsittelyä ei toteutettu, koska otos olisi ollut monen yksikön kohdalla liian pieni. Ristiintaulukointi yksiköiden kanssa oli tämän kysymyksen kohdalla oleellinen, jotta tutkimuksesta saataisiin myös toivottua palautetta suoraan yksiköille ja osalle

esimiehistä. Vastaavan ristiintaulukoinnin olisi voinut tehdä myös vastauksille lähimmän esimiehen ja Carean johdon viestinnästä muutostilanteessa. Tuloksista olisivat kuitenkin hyötyneet vain muutamat esimiehet. Tulokset olisivat myös olleet haastavat tulkita oikein, koska tutkimuksen taustamuuttujien yksikkö/osasto -jaot eivät kerro yksittäisistä vaan useammista esimiehistä. Tutkimuksen kannalta ei myöskään ole oleellista tietää eri osastojen mielipiteitä Carean johdon viestinnästä. Yksikköryhmien väljyys tarkoittaa lisäksi sitä, että saman yksikön/osaston sisällä voi olla vastauksia useammasta työn suorituspaikasta sekä useammalta esimieheltä ja heidän alaisiltaan. Samasta syystä yksiköjä ja osastoja ei myöskään ole lähdetty yhdistämään tuloksia analysoitaessa.

Tiedonkulkua ja viestinnän sääntöjä tutkittiin adjektiiviparien vertailulla. Tulokset on esitetty yhteenvetona esittämällä keskiarvot ja vertaamalla esimies- ja alaistehtävissä olevien vastauksia keskenään ristiintaulukoinnilla. Näin tuloksissa on saatu esille muissa kuin esimiesasemassa olevien vastaukset ja tuloksia on voitu verrata esimiesten näkemyksiin. Lähimmän esimiehen viestintä muutostilanteessa sekä Carean konsernin johdon viestintä muutostilanteissa on esitetty yhteenvetona vastausmäärien kanssa. Nämä tulokset olisi ollut mahdollista esittää samassa taulukossa yhdistämällä vastaukset. Loogisuuden säilyttämiseksi ne on kuitenkin esitetty erillään. Tulokset muutosprosesseihin liittyvistä kokemuksista on esitetty yhteenvetona vastausmäärien kanssa. Ristiintaulukointia ei tehty, koska kysymykset kuvaavat hyvin Carean viestintäkulttuuria ja muutosviestintää kokonaisuudessaan.

Hyvinvointipuisto-hanketta koskeissa kysymyksissä on vain yksi strukturoitu kysymys. Tulokset muutoksen esittely- ja valmisteluvaiheen väittämistä on esitetty yhteenvetona vastausmäärien kanssa. Tulokset kuvaavat myös tässä kohtaa hyvin Carean viestintäkulttuuria ja muutosviestintää kokonaisuudessaan. Tulos viestinnästä kokonaisuutena on esitetty keskiarvona. Lisäksi kysymyksen kohdalla on tuloksia analysoitu sukupuolen, iän, esimiestehtävien sekä virka- tai työtehtävän mukaan.



## 5.5.2 Avovastausten käsittely

Strukturoitujen vastausten lisäksi kaivattiin tarkempaa tietoa työntekijöiden mielipiteistä, joten tutkimukseen on otettu mukaan muutama avoin kysymys. Avovastauksia voidaan käsitellä usealla eri tavalla. Päädyin käyttämään tässä tutkimuksessa kvantifiointia teemoittamalla toistuvia aiheita ja tyypittelemällä sekä luokittelemalla vastauksia. Teemoittelussa haetaan keskeisiä aihepiirejä ja pyritään näin nostamaan esiin toistuvia teemoja joita voi ryhmitellä ja tarkastella tarkemmin. Teemoja voi muodostaa aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti. Tyypittelyä tehdään teemoista löytyvistä yhteisistä ominaisuuksista eli tehdään tyypiesimerkki yleistämällä ja tiivistämällä joukkoa. Tyypit kuvataan käyttäen apuna sitaatteja. Luokittelussa on mahdollisuus käyttää laadullisen sekä määrällisen analyysin tapoja muodostamalla jäsennyksiä ja ryhmittelyjä kuvaamaan ja selvittämään analysoitavaa joukkoa. Kohdejoukko jaetaan samankaltaisten ominaisuuksiensa tai tapaus-ten mukaan eri luokkiin joko täsmällisen tai sumean luokittelun mukaan. Sumeassa luokittelussa tapauksille löytyy joku, ei niin suora yhteys.

Avovastauksista on poimittu vastaajien käyttämiä viestintään sopivia termejä tai viestintään liittyviä aiheita, kuten viestintävälineet ja esimiesten viestintä. Viestinnän eri aihealueisiin sopivat vastaukset on ensin listattu käyttäen numerointia apuna (1, 2, 3,...). Samat tai samankaltaiset sanonnat tai mielipiteet laskettiin omiksi teemoiksi. Jos jotkut teemat myöhemmin muistuttivat paljon toisiaan tai liittyivät samaan viestinnälliseen kokonaisuuteen tai ongelmakohtaan, ne yhdistettiin. Teeman sisällä olevat vastaukset laskettiin, jotta saatiin tietää mitkä teemat nousevat vastauksissa eniten esiin. Tulkinta oli välillä vaikeaa ja yksittäisten sanojen perusteella teemoittelu aiheutti monen yksittäisen vastauksen jakaantumista useisiin teemoihin. Vastauksissa myös puututtiin monesti useampaan kuin yhteen viestinnälliseen aiheeseen, joten vastauksia oli sen vuoksi jaettava. Joskus vastauksia oli mahdotonta tulkita tai löytää saman kysymyksen alta toista samanlaista tai samankaltaista vastausta, joten nämä vastaukset on lueteltu yksittäisinä luettelomuodossa. Jokaisella vastauksella on merkitystä viestinnän kehittämisessä ja siksi tutkimuksesta ei jätetty pois kuin viestinnän ulkopuolisia asioita käsittelevät vastaukset.

Tutkimuksessa oli tarkoituksena löytää ja selvittää esille nousevia viestinnällisiä asioita, joten teemoja ei määritelty etukäteen. Viidestä avovastauksesta

nousi esiin useampia erilaisia teemoja, joten teemoja on määritelty eri kysymysten ja niihin saatujen vastausten mukaan. Teemat ilmenevät jokaisen kysymyksen käsittelyssä. Kaikkien avovastausten yhteisiksi teemoiksi nousivat:

- intranet Synapsi
- sähköposti
- Joukkotiedotusvälineet/media
- kokoukset/palaverit ja pöytäkirjat
- avoimuus
- viestinnän paraneminen/kehittäminen
- vuorovaikutteisuus ja huomioiminen
- tiedotustilaisuudet ja jatkuva tiedotus sekä ajoitus
- tiedotteet ja tiedottaminen
- muutoksista tiedottaminen
- osastojen viestintä
- esimiesten viestintä
- toimitusjohtajan ja konsernin ylimmän johdon viestintä

Teemojen sisältä löytyy sekä täysin yhteneviä, että toisistaan eriäviä mainintoja, jolloin useimmista samankaltaisista mielipiteistä on tehty tyyppiesimerkkejä yleistämällä vastaukset yhdeksi tai useammaksi lauseeksi. Myös sumeaa luokittelua on käytetty, kun yhteys ei ole ollut aina kovin suora. Teemoittelu, tyyppittely ja luokittelu on tehty tutkijan oman näkemyksen ja tulkinnan perusteella. Tähän on vaikuttanut vastauksen tai vastauksessa olevan virkkeen kokonaisuus sekä sanavalinnat. Tutkimuksen raportoinnissa lainauksista poistettu teksti on merkitty pisteillä (...).

Esimerkkejä tulkinnasta ja koodauksesta:

Kysymys 12. c. Millaisia toiveita sinulla on Hyvinvointipuistoa koskevaan viestintään?

Tekstinäyte 1. *avoimuutta ja viestinnän kehittämistä (mm. Synapsi)*

- avoimuus > teemaan avoimuus

- viestinnän kehittäminen > teemaan viestinnän paraneminen ja kehittäminen
- (mm. Synapsi) > teemaan viestintäkanavia ja viestintää useasta lähteestä
- maininta on neutraali

Tekstinäyte 2. *vuorovaikutteista viestintää johon sisältyy mahdollisuus antaa ehdotuksia toimivuuden lisäämiseksi*

- vuorovaikutteisuus, mahdollisuus antaa ehdotuksia > teemaan keskustelu, vuorovaikutteisuus, tiedonannot työntekijöille, työntekijöiden toiveiden huomiointi ja mukaan ottaminen sekä yksikköjen tarpeet
- maininta on neutraali

Kysymys 15. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät viestinnän kehittämiskohteet

Tekstinäyte 3. *Konsernin ylimmän johdon tiedotuksen kehittäminen ja yhteisöllisyyttä tukevan tiedotuksen kehittäminen kokonaisuudessaan*

- konsernin ylimmän johdon tiedotuksen kehittäminen > teemaan konsernin ylin johto
- yhteisöllisyyttä tukevan tiedotuksen kehittäminen > teemaan tiedotteet ja tiedottaminen

Tekstinäyte 4. *Eri osastoilla tapahtuvat muutokset ilmoitettaisiin ajoissa*

- vastaus käsittelee muutosviestintää -> teemaan muutoksista tiedottaminen

Hyvinvointipuistoa koskevissa kysymyksissä kiinnosti myös neutraalien ja negatiivisesti sävyttyneiden vastausten ero, jotta muutoksen hyväksynnästä saataisiin lisätietoa. Kysymysten 12. b. *"Mistä etsit tietoa Hyvinvointipuistosta? (Suulliset, kirjalliset ja sähköiset viestintäkanavat)"* ja 12. c. *"Millaisia toiveita sinulla on Hyvinvointipuistoa koskevaan viestintään?"* kohdalla on laskettu yhteen negatiiviset kommentit. Negatiiviseksi on tulkittu vastauksissa ilmastu asian kiinnostamattomuus tai epäusko asiaa kohtaan, lisääntyvän työmäärän pelko sekä viestinnän ja käytäntöjen arvostelu.

Tulokset on luettavissa kvantifioituina ja teeman sisällä olevat yksittäisetkin mielipiteet on kerrottu yleisempien vastausten ohessa. Kvantifioimalla vastauksista on nopeasti nähtävillä ne viestinnälliset teemat, jotka ovat nousseet eniten esille ja vaativat eniten tarkastelua.

## 6 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimustulokset kyselylomakkeen kysymysten mukaisessa järjestyksessä. Strukturoitujen kysymysten kohdalla on esitelty yleiset tulokset. Avointen kysymysten tulokset antavat lisätietoa tutkimuskohteesta ja syventävät kvantitatiivisesta osasta saatujen tulosten ymmärrystä.

### 6.1 Viestintäkanavat

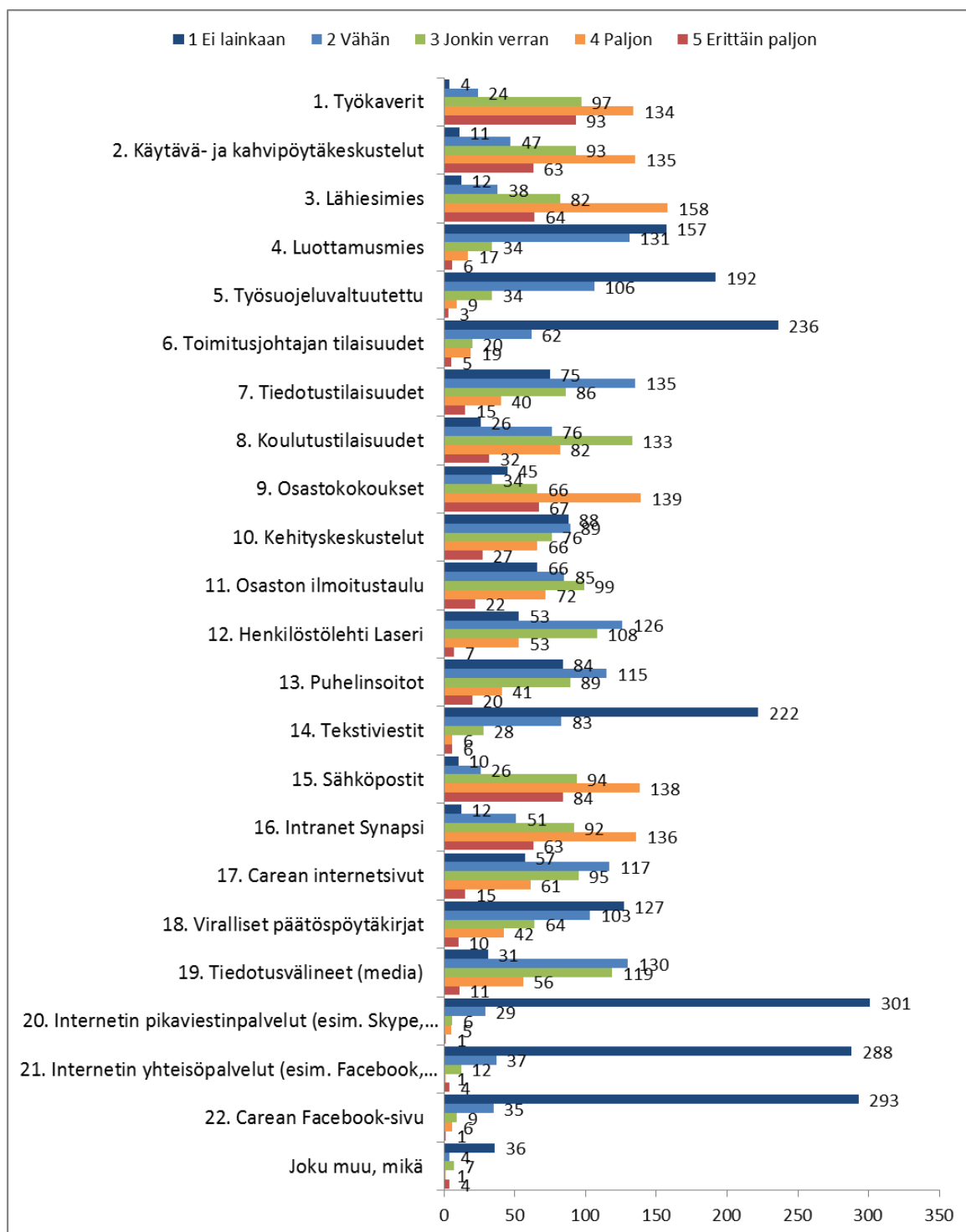
Kymenlaakson keskussairaalan eri viestintäkanavien toimivuutta ja tyytyväisyyttä niihin tutkittiin esittämällä kysymykset niin nykyisistä kuin halutuista tietolähteistä. Lukuisten sisäisten kanavien lisäksi listassa oli mukana myös ulkoiset tiedonlähteet, kuten tiedotusvälineet (media), Carean internetsivut ja sosiaalinen media, jotta saadaan kokonaiskuvan eri kanavista ja niiden dominoivuudesta viestintätulvassa. Tulokset ovat yhteenveto kaikkien vastaajien vastauksista. Vastaajan oli valittava jokaiseen kohtaan sopiva vaihtoehto asteikolla 1-5 (1 = ei lainkaan... 5 = erittäin paljon).

#### 6.1.1 Nykyiset viestintäkanavat

Kuviossa 11 on nähtävissä kaikki viestintäkanavat ja vastaukset määrineen (N=355). Eniten tietoa saadaan työkavereilta ja toiseksi esille nousevat sähköpostit. Sen jälkeen järjestys on intranet, osastokokoukset, lähiesimies ja käytävä- ja kahvipöytäkeskustelut. Nämä vaikuttavat varsin normaaleilta pääasiallisilta viestintäkanavilta. Tietoa saadaan myös koulutustilaisuuksissa sekä kehityskeskusteluissa ja Carean internetsivuilta. Vähiten tietoa saadaan sähköisistä viestintäkanavista: internetin pikaviestinpalvelun, yhteisöpalve-

luiden tai Carean Facebook-sivun kautta. Tekstiviestit ovat myös vähällä käytöllä. Esille nostetut henkilöt tai heidän mahdollisesti järjestämänsä tilaisuudet, eivät ole carealaisten työssä pääasiallisia tiedonsaannin lähteitä.

Kohdassa "*Joku muu, mikä*" muina lähteinä mainittiin ns. puskaradio eli juorut, internet, ammattilehdet, paikalliset vaikuttajat/järjestöt, laitetoimittajien tiedotteet, henkilökohtainen yhteydenotto, tapaaminen ja keskustelu ja varahenkilöt.



Kuvio 11. Tietolähteet, joista **saadaan tietoa** työtä ja työnantajaa koskevista asioista niin työ- kuin vapaa-aikana

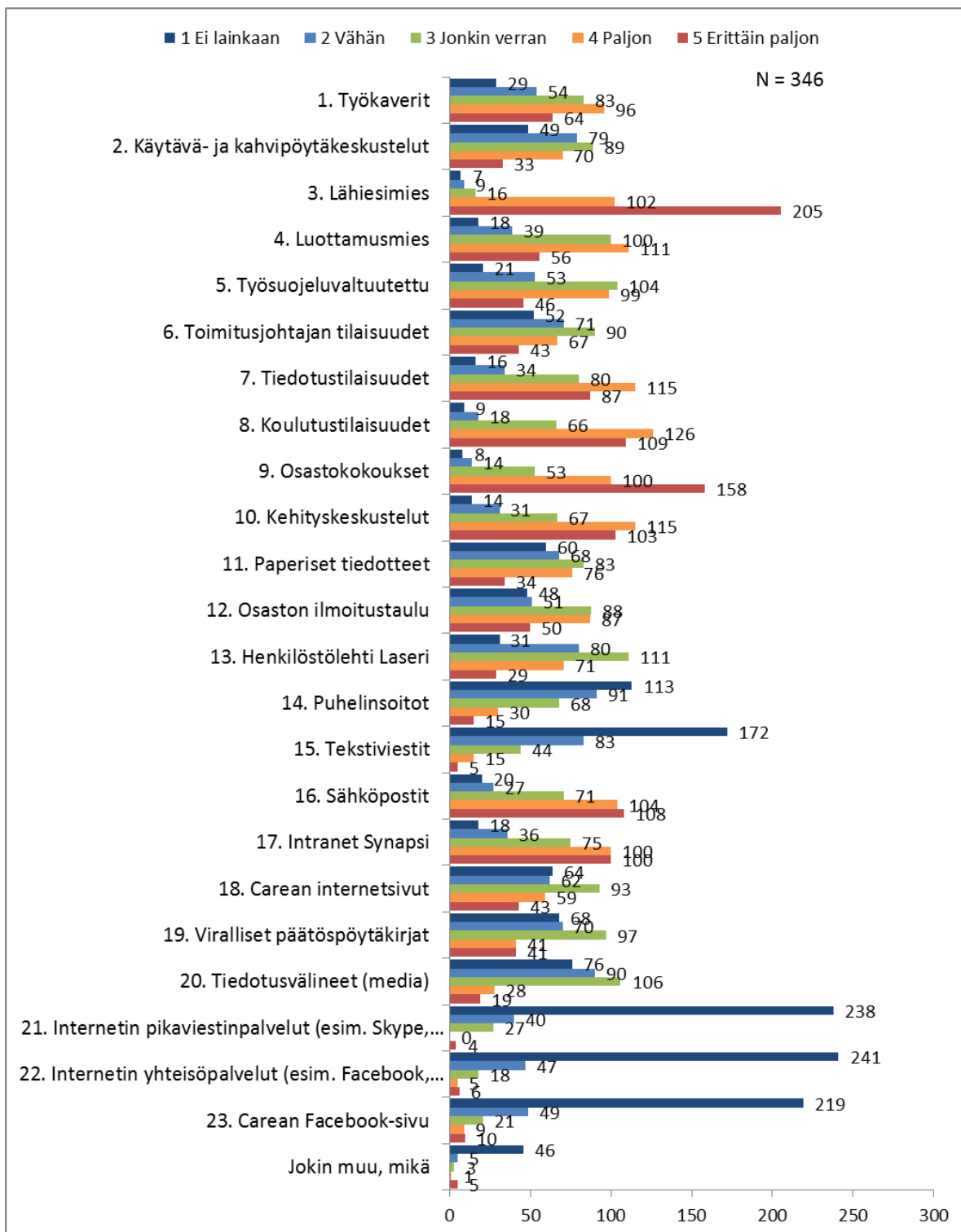
## 6.1.2 Toivotut viestintäkanavat

Kun ensimmäisellä kysymyksellä oli tarkoitus selvittää tiedonsaanti nykyisistä viestintäkanavista, toisella kysymyksellä haluttiin tietää mitkä olisivat mieluisimmat kanavat saada lisää tietoa. Vaihtoehtoihin on lisätty paperiset tiedotteet, joita ei tällä hetkellä ole enää käytössä. Kuviosta 12 selviävät kaikki kanavat vastauksineen (N = 346).

Vastauksissa ensimmäiseksi nousi lähiesimies. Sen jälkeen toivomusjärjestyksessä olivat osastokokoukset, sähköposti, koulutustilaisuudet, intranet, kehityskeskustelut ja tiedotustilaisuudet. Toive saada lähiesimieheltä enemmän tietoa on hyvin ymmärrettävää. Muut esille nousseet kanavat ovat luonteeltaan virallisia. Sähköposti, intranet ja osastokokoukset ovat sekä nykyisin käytettyjä että toivottuja. Nykyisten ja toivottujen välillä on painotuseroja, mutta tietoa kaivataan kauttaaltaan enemmän useista lähteistä.

Eroina ensimmäiseen kysymykseen näkyy toive saada tietoa enemmän työsuojeluvaltuutetulta ja luottamusmieheltä sekä toimitusjohtajan tilaisuuksista. Jonkin verran enemmän toivotaan tietoa Carean internetsivuilta ja virallisista päätöspöytäkirjoista. Tämänkin kysymyksen vastauksissa internetin pikaviestinpalvelut, yhteisöpalvelut, Carean Facebook-sivu ja tekstiviestit jäivät toivomusten häntäpäähän. Muina haluttuina tiedonlähteinä mainittiin: "face to face, esim. esimiesten käyntejä osastolla, internet, ammattilehdet, paikalliset lehdet ja kylänraitit, suora tiedotus, tapaamiset, neuvottelut, ylihoitaja."





Kuvio 12. Tietolähteet, joista **halutaan saada** lisää tietoa työtä ja työnantajaa koskevista asioista

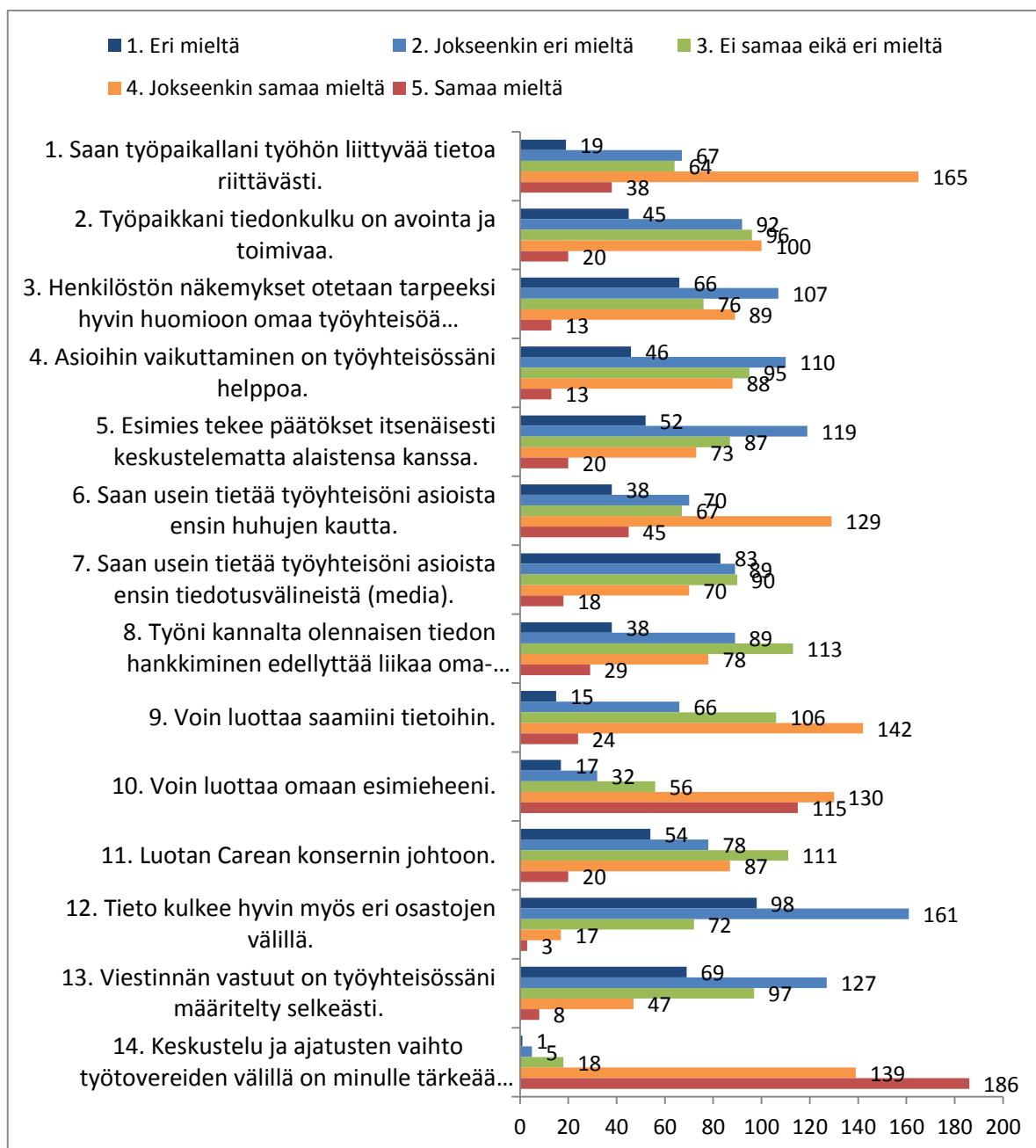
## 6.2 Tiedonkulku ja palaute viestinnän toimivuudesta

Neljällätoista väittämällä pyrittiin selvittämään tiedonkulkua ja saamaan palautetta sisäisen viestinnän toimivuudesta. Tuloksista (N = 353) ja kuviosta 13 selviää, että keskustelu ja ajatusten vaihto työtovereiden välillä koetaan tärkeäksi työssä onnistumisen kannalta. Myös luottamus omaan esimieheen on korkea. Työhön liittyvää tietoa koetaan olevan riittävästi saatavilla ja saatuihin tietoihin luotetaan, mutta työpaikan tiedonkulkua ja avoimuutta ei koeta kaikkialla toimivaksi. Työyhteisön asioista saadaan tietää usein ensin myös huhujen kautta. Tuloksista nousee esiin, ettei tieto kulje hyvin osastojen välillä. Työyhteisöissä koetaan, ettei viestintävastuita ole määritelty selkeästi ja henkilöstön näkemyksiä ei oteta tarpeeksi hyvin huomioon omaa työyhteisöä koskevissa päätöksissä. Asioihin vaikuttaminen ei ole jokaisessa työyhteisössä helppoa.

Tämän kysymyksen kohdalla on tehty ristiintaulukoinnit niiden osastojen/yksikköjen kohdalta, joissa vastaajamäärä oli enemmän kuin 15, mikä tarkoittaa 15–28 vastaajaa osastoa/yksikköä kohden. Taulukot ovat tutkimuksen liitteinä 5–8. Joidenkin kysymysten kohdalla vastausten vaihtelevuus yksikössä voi johtua siitä, että työn suorituspaikkoja ja esimiehiä voi olla useita. Taulukoiden tarkoituksena on selvittää vastauksia yksiköittäin ja löytää poikkeavuuksia viestintäkulttuurista.

Väittämän numero 1 kohdalla erottuvat kuntoutus ja kuntoutusterapiat sekä konsernin johto ja yhteiset palvelut. Vastauksissa painottui muihin yksiköihin nähden eniten erimielisyyttä siitä, saadaanko työpaikalla riittävästi työhön liittyvää tietoa. Jonkin verran hajontaa oli myös vuodeosastojen 7A ja 7B kohdalla. SAPA:n laboratorion ja patologian yksiköissä suurin osa vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä riittävästä tiedonsaannista.

Väittämässä 2 koskien työpaikan tiedonkulun avoimuutta ja toimivuutta näkyy konsernin johdon ja yhteisten palvelujen vastauksissa vahvasti erimielisyys: 10 vastaajaa on eri mieltä ja 8 jokseenkin eri mieltä siitä, että tiedonkulku olisi avointa ja toimivaa. Vain 5 vastaajaa on jokseenkin samaa mieltä. Kuntoutus ja kuntoutusterapiat -yksikön vastaukset ovat myös enemmän eri mieltä väittämän kanssa.



Kuvio 13. Tiedonkulku ja palaute

Väittämän 3 kohdalla, ”Henkilöstön näkemykset otetaan tarpeeksi hyvin huomioon omaa työyhteisöä koskevissa päätöksissä”, on vastauksissa enemmän hajontaa neljän yksikön kohdalla. Lastensairaalan sekä SAPA:n laboratorion ja patologian yksiköissä on vastattu eniten ”jokseenkin samaa” ja ”eri mieltä”. Leikkaus ja anestesia sekä sisätautien pkl ym. osastoilla vastaukset hajaantuivat pääosin vastauksien ”eri mieltä” ja ”jokseenkin samaa

mieltä” välille. Vastauksissa saattaa näkyä hyvin henkilökohtainen mielipide siitä, onko oma näkemys saanut huomiota työyhteisössä.

Osastojen kuntoutus ja kuntoutusterapiat, leikkaus ja anestesia sekä vuodeosastojen 5A ja 5B vastaajat olivat eri mieltä siitä, että asioihin vaikuttaminen on työyhteisössä helppoa (väittämä 4). Vuodeosastojen 7A ja 7B sekä SAPA:n laboratorion ja patologian vastaajat olivat myös jokseenkin eri mieltä, mutta vastaukset keräsivät ”ei samaa eikä eri mieltä” vastauksia lähes yhtä paljon. konsernin johdon ja yhteisten palvelujen vastaukset hajaantuivat ja sisätautien pkl ym. osastoilla suurin osa oli jokseenkin samaa mieltä. Väittämä 5, ”Esimies tekee päätökset itsenäisesti keskustelematta alaistensa kanssa”, saa pääosin erimielisiä vastauksia. Muihin yksiköihin verrattuna konsernin johto ja yhteiset palvelut saa hieman enemmän vastauksia kohtaan ”jokseenkin samaa mieltä”.

Väittämän 6 vastauksissa on paljon hajontaa. Työyhteisön asioista kuullaan ensin huhujen kautta yleisemmin kuntoutus ja kuntoutusterapiat -yksikössä, vuodeosastoilla 5A, 5B, 7A ja 7B sekä konsernin johdossa ja yhteisissä palveluissa. Tiedotusvälineiden kautta (väittämä 7) asioista saa useimmin tietonsa kuntoutus ja kuntoutusterapiat -yksikössä sekä konsernin johdossa ja yhteisissä palveluissa, jossa vaihtoehto ”ei samaa eikä erimieltä” sai myös paljon vastauksia.

Työn kannalta olennaisen tiedon hankkimista ei yleisesti pidetä osastoilla ja yksiköissä liian paljon oma-aloitteisuutta vaativana (väittämä 8). Konsernin johdon ja yhteisten palvelujen vastauksissa kuitenkin 6 vastaajaa on sitä mieltä, että tiedon hankkiminen edellyttää liian paljon oma-aloitteisuutta (täysin samaa mieltä). Leikkaus ja anestesiassa samaa mieltä oli 5 vastaajaa ja kuntoutus ja kuntoutusterapiassa 4. Eniten eri mieltä asiasta ovat SAPA:n laboratorion ja patologian vastaajat, joista 11 vastasi ”jokseenkin eri mieltä”.

Väittämässä 9 ”Voin luottaa saamiini tietoihin” vastattiin vaihtelevasti eniten kolmessa yksikössä: kuntoutus ja kuntoutusterapiat, leikkaus ja anestesia sekä konsernin johto ja yhteiset palvelut. Luottamusta saatuihin tietoihin löytyy eniten SAPA:n laboratorion ja patologiasta, lastensairaalasta ja sisätautien pkl ym. osastoilta. Luottamusta omaan esimieheen (väittämä 10) löytyy kaikissa yksiköissä. Väittämässä 11 luottamus Carean konsernin johtoa kohtaan ei ole kovin vahvaa. Konsernin johdon ja yhteisten palvelujen vastaajien

vastauksissa on käytetty koko skaalaa yhdestä viiteen: kolmetoista vastaajaa on luottamuksesta jokseenkin samaa mieltä tai samaa mieltä ja kahdeksan jokseenkin eri mieltä tai eri mieltä.

Kaikkien tässä tarkemmin tutkittujen osastojen ja yksiköiden vastauksissa tulee ilmi, ettei tieto kulje hyvin eri osastojen välillä (väittäjä 12). Viestinnän vastuiden selkeästä määrittelystä (väittäjä 13) ollaan eri mieltä lähes kaikissa osastoissa. Leikkaus ja anestesia osastoilla, lastensairaalassa sekä sisätautien pkl ym. osastoilla vastaukset hajautuivat eniten. Tässä tutkittujen yksiköiden sisällä on syytä määrittää viestinnän vastuut ja pohtia yksikköjen välistä tiedonkulkua.

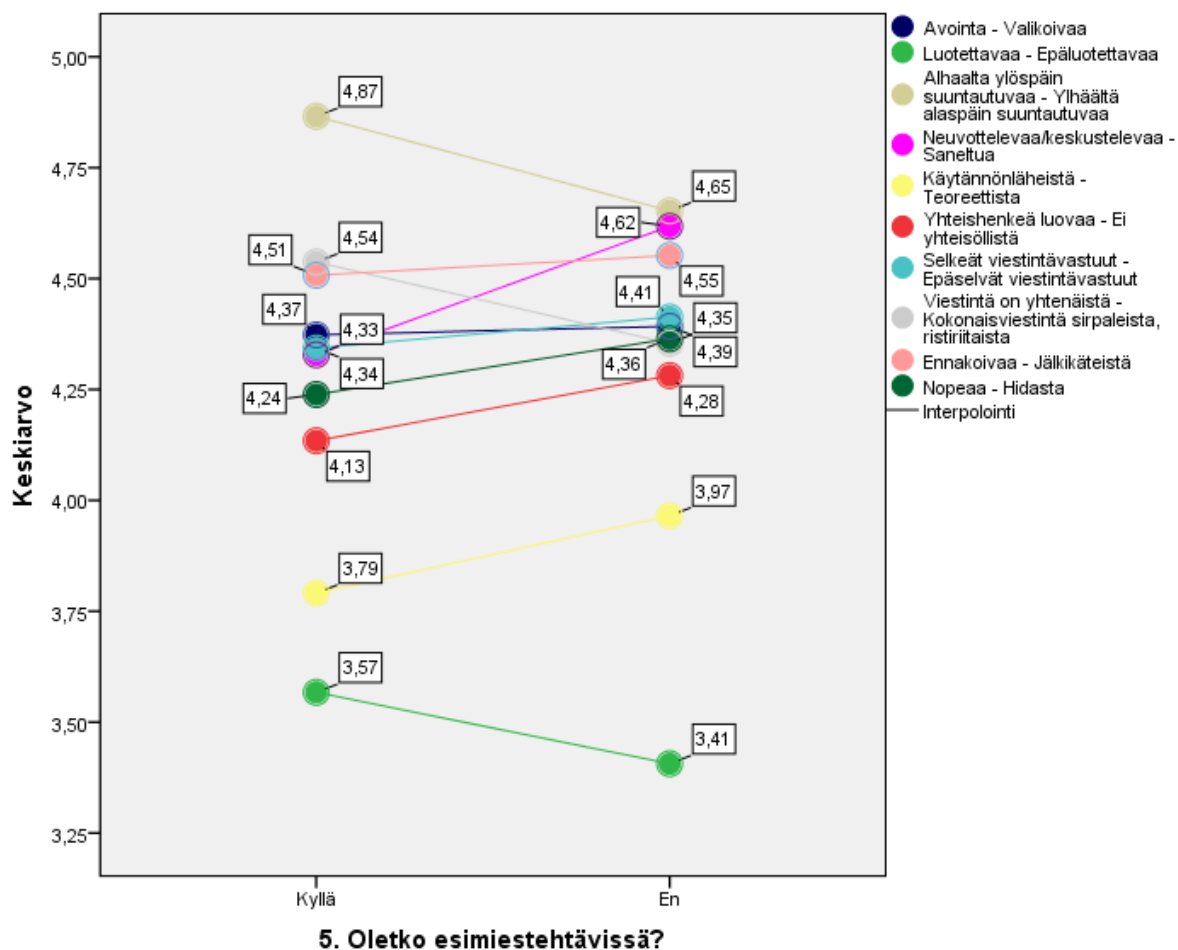
### 6.3 Tiedonkulku ja viestinnän säännöt

Adjektiiviparien vertailulla eli semanttista differentiaalia käyttämällä haluttiin saada tietoa tiedonkulusta ja säännöistä. Vastaajien tehtävänä oli siirtää vihreää osoitinta tietokoneen hiiren avulla lukujen 1–7 välillä ja valita ääripäiden väliltä lähimpänä omaa käsitystä oleva kohta viestinnän nykytilasta. Adjektiivipareista ensin mainittu tarkoittaa pienempiä lukuja ja toisena mainittu isompia lukuja.

Kymmenen adjektiiviparin vertailussa yhdenkään vaihtoehtoparin välillä ei syntynyt vahvoja reaktioita kumpaankaan suuntaan. Luotettavuus (ka. 3,44) painottui eniten positiivisten adjektiivien puolella. Keskiarvoa lähellä, mutta enemmän negatiivisen puolella olivat yhteishenkeä luova viestintä (ka. 4,25), nopeus (ka. 4,34), avoimuus (ka. 4,39) ja yhtenäinen viestintä (ka. 4,39). Selvimmin negatiiviselle puolelle jäivät selkeät viestintävastuut (ka. 4,40), ennakkoiva (ka. 4,54) ja neuvotteleva/keskusteleva viestintä (ka. 4,56). Ylhäältä alaspäin suuntautuva viestintä (ka. 4,69), jota ei voi suoranaisesti positiiviseksi tai negatiiviseksi määrittää, painottui enemmän kuin alhaalta ylöspäin suuntautuva viestintä. Viestintää pidettiin hieman enemmän teoreettisena kuin käytännönläheisenä (ka. 3,93).

Kuviossa 14 on esitettyä vertailu esimiestehtävissä olevien ja muun henkilöstön vastauksista keskiarvoineen. Vastaajien välille ei synny suuria eroja. Vastinparissa ”luotettavaa - epäluotettavaa” muu henkilöstö antaa hieman

enemmän arvoa luotettavuudelle. Vastinpari ”käytännönläheistä - teoreettista” saa muun henkilöstön pitämään viestintää hieman teoreettisempana. Esimiehet painottavat vastauksissaan enemmän ylhäältä alaspäin suuntautuvaa viestintää. Muut kuin esimiestehtävissä olevat vastaajat pitävät viestintää enemmän ”Ei yhteisöllisenä”. Interpolointi kuvaa arvojen väliin jääviä lukuja. Viivat ovat tässä taulukossa vain selventämässä keskiarvojen yhteenkuuluvuuksia.

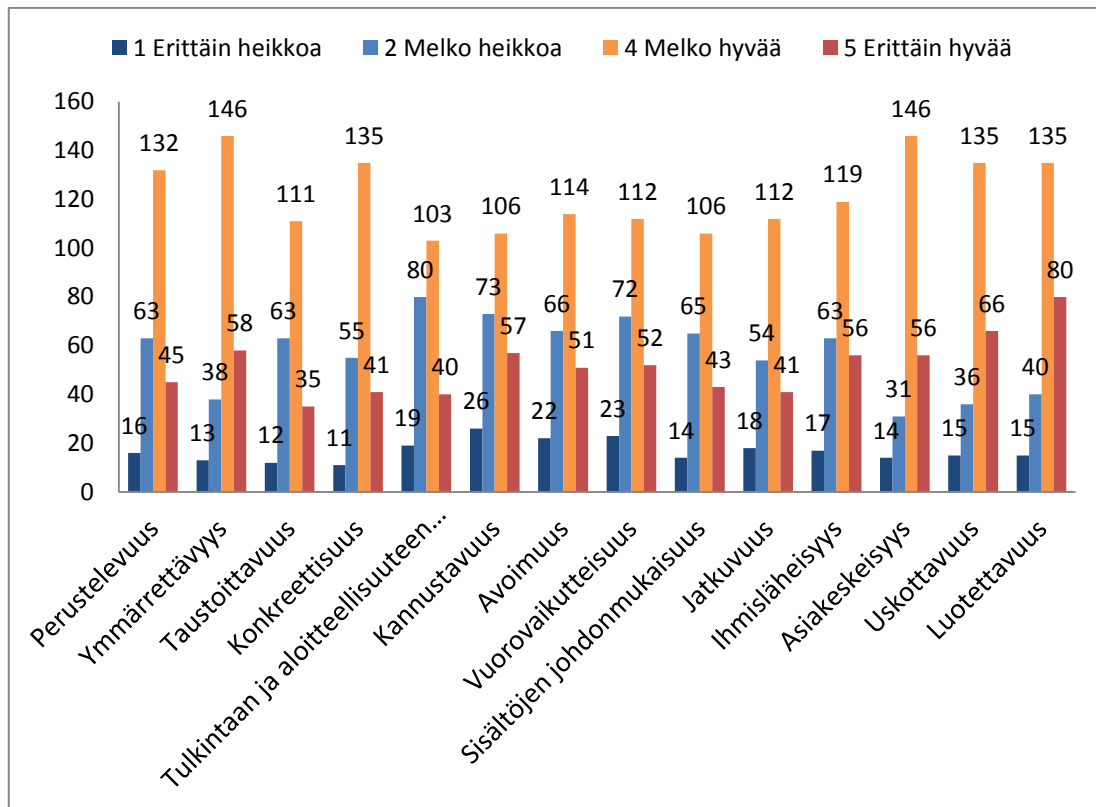


Kuvio 14. Sisäisen viestinnän arviointi adjektiivipareja vertailemalla. Esimiesten ja työntekijöiden vastausten erot

## 6.4 Muutostilanne

Muutoksia koskevilla kysymyksillä selvitettiin ensin esimiesten ja johdon onnistumista muutosviestinnässä sekä yleistä tyytyväisyyttä muutosviestintään. Sen jälkeen selvitettiin vielä muutosviestintää Hyvinvointipuistohankkeen osalta. Muutosviestinnän osuuden ensimmäisessä kysymyksessä 10. a pyydettiin arvioimaan lähimmän esimiehen viestintää muutostilanteessa neljällätoista eri mittarilla. Valittavana olivat ääripäät yhdestä viiteen (1 = erittäin heikkoa... 5 = erittäin hyvää). Keskellä oli vaihtoehto "en osaa sanoa" ja se on taulukosta poistettu.

Lähimmän esimiehen ominaisuuksia (kuvio 15) arvioitiin kauttaaltaan melko hyviksi (N = 353). Luotettavuus, uskottavuus, kannustavuus, ymmärrettävyys, asiakaskeisyys ja ihmisläheisyys saivat eniten valintoja erittäin hyvänä. Melko hyvinä nousivat esiin ymmärrettävyys, asiakaskeisyys, konkreettisuus, uskottavuus, luotettavuus ja perustelevuus. Melko heikkoina ominaisuuksina pidettiin tulkintaan ja aloitteellisuuteen rohkaisevuutta, kannustavuutta, vuorovaikutteisuutta ja taustoittavuutta. Erittäin heikoista eniten mainintoja saivat kannustavuus, vuorovaikutteisuus, avoimuus ja jatkuvuus.

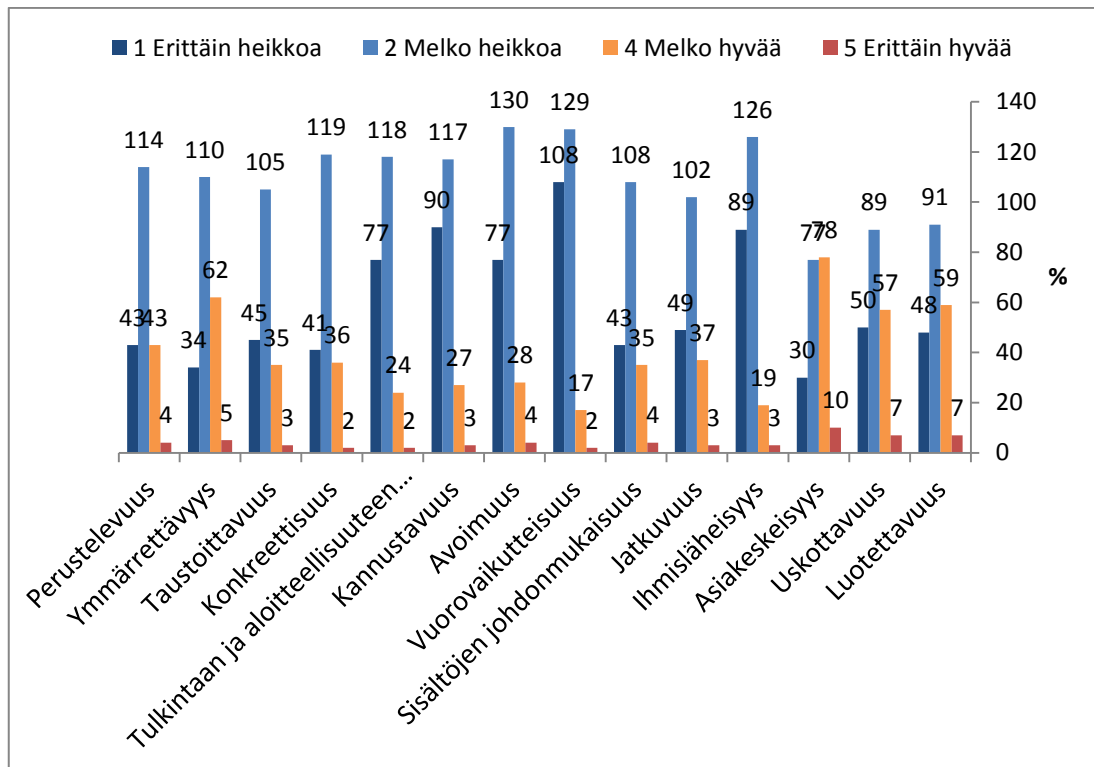


Kuvio 15. Lähimmän esimiehen viestintä muutostilanteissa

Muutosviestinnän kysymysoisuuden toisessa kysymyksessä 10. b pyydettiin arvioimaan Carean konsernin johdon viestintää muutostilanteessa, jotta myös ylin johto saisi palautetta. Vastausvaihtoehdot olivat täysin identtiset edellisen kysymyksen kanssa ja myös tästä on poistettu "en osaa sanoa" vastaukset.

Mielipiteet tai mielikuvat konsernin johdon viestinnästä muutostilanteessa (kuviokuva 16) ovat huomattavasti heikommat verrattuna lähimmän esimiehen viestinnän arviointiin (N = 344). Kauttaaltaan erilaisia viestinnän osa-alueita pidetään melko heikkoina. Erittäin heikkona pidetään vuorovaikutteisuutta, kannustavuutta, ihmisläheisyyttä sekä tulkintaan ja aloitteellisuuteen rohkaisevuutta. Melko heikoksi on arvioitu useita eri osa-alueita, joista eniten mainintoja saivat avoimuus, vuorovaikutteisuus ja ihmisläheisyys. Melko hyvänä pidettiin asiakeskeisyyttä, ymmärrettävyyttä, luotettavuutta ja uskotavuutta.

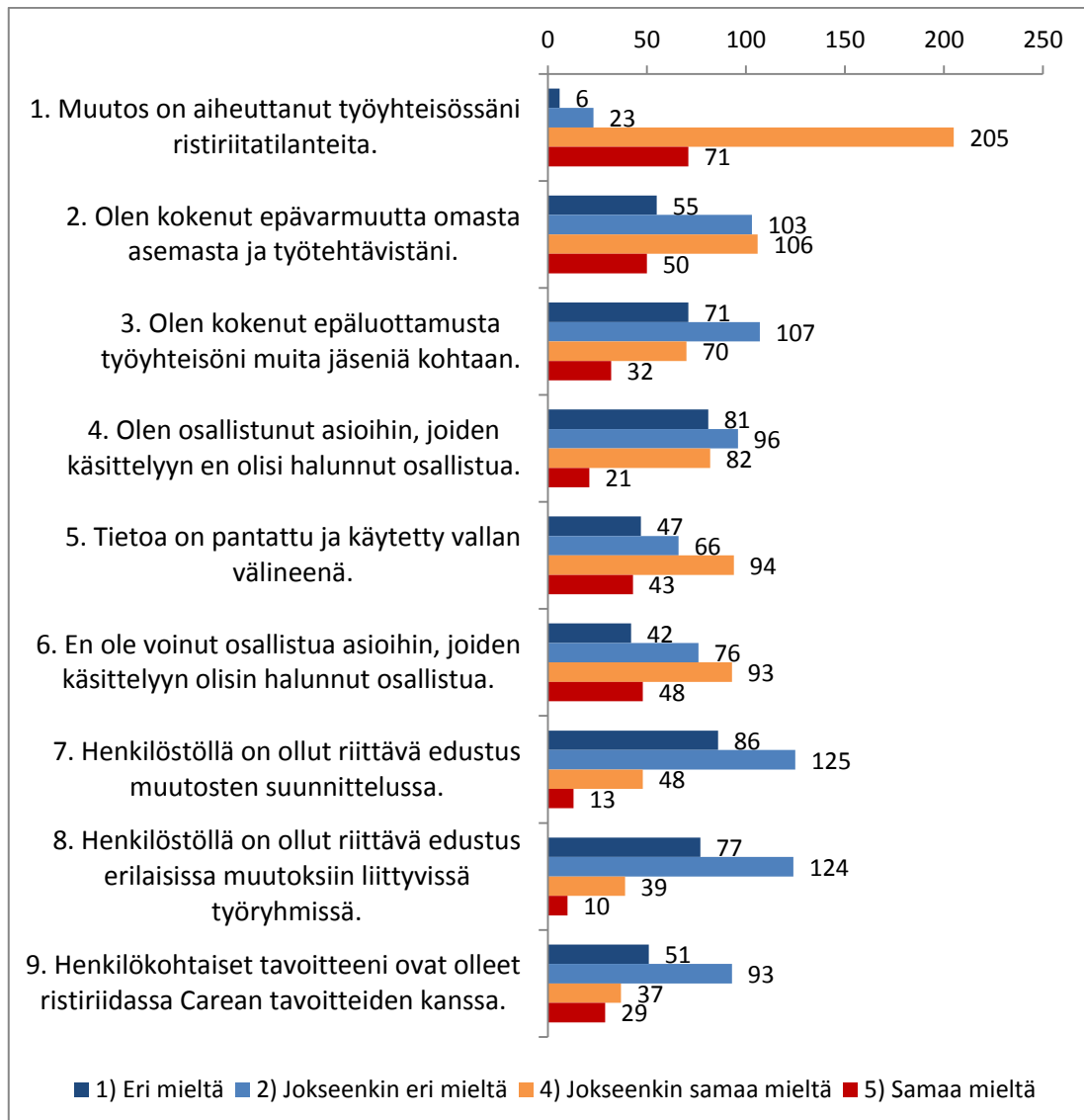




Kuvio 16. Carean konsernin johdon viestintä muutostilanteessa

Muutosviestinnän kysymysosuuden kolmannessa kysymyksessä numero 11 pyydettiin arvioimaan kokemuksia valmiiksi annettuina väittäminä, jotka liittyvät yleensä muutosprosesseihin. Vastausvaihtoehdoissa oli valittavana ääripäät yhdestä viiteen (1 = eri mieltä... 5 = samaa mieltä). Keskellä oli vaihtoehto "en osaa sanoa" ja se on taulukosta poistettu. Vastajia oli yhteensä 351.

Kuviossa 17 on esitetty muutosprosesseihin liittyneitä kokemuksia. "Muutos on aiheuttanut työyhteisössä ristiriitatilanteita" sai eniten samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä -vastauksia. "Olen kokenut epävarmuutta omasta asemasta ja työtehtävistäni" sai myös samanmielisiä vastauksia, mutta yhtä lailla asiasta oltiin eri mieltä. Väittämän "Henkilöstöllä on ollut riittävä edustus muutosten suunnittelussa" kohdalla vastaajat olivat eniten eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä. Samoin "Henkilöstöllä on ollut riittävä edustus erilaisissa muutoksiin liittyvissä työryhmissä" sai negatiivisia vastauksia. Väittämään "Henkilökohtaiset tavoitteeni ovat olleet ristiriidassa Carean tavoitteiden kanssa" vastattiin eniten vaihtoehdolla "En osaa sanoa."



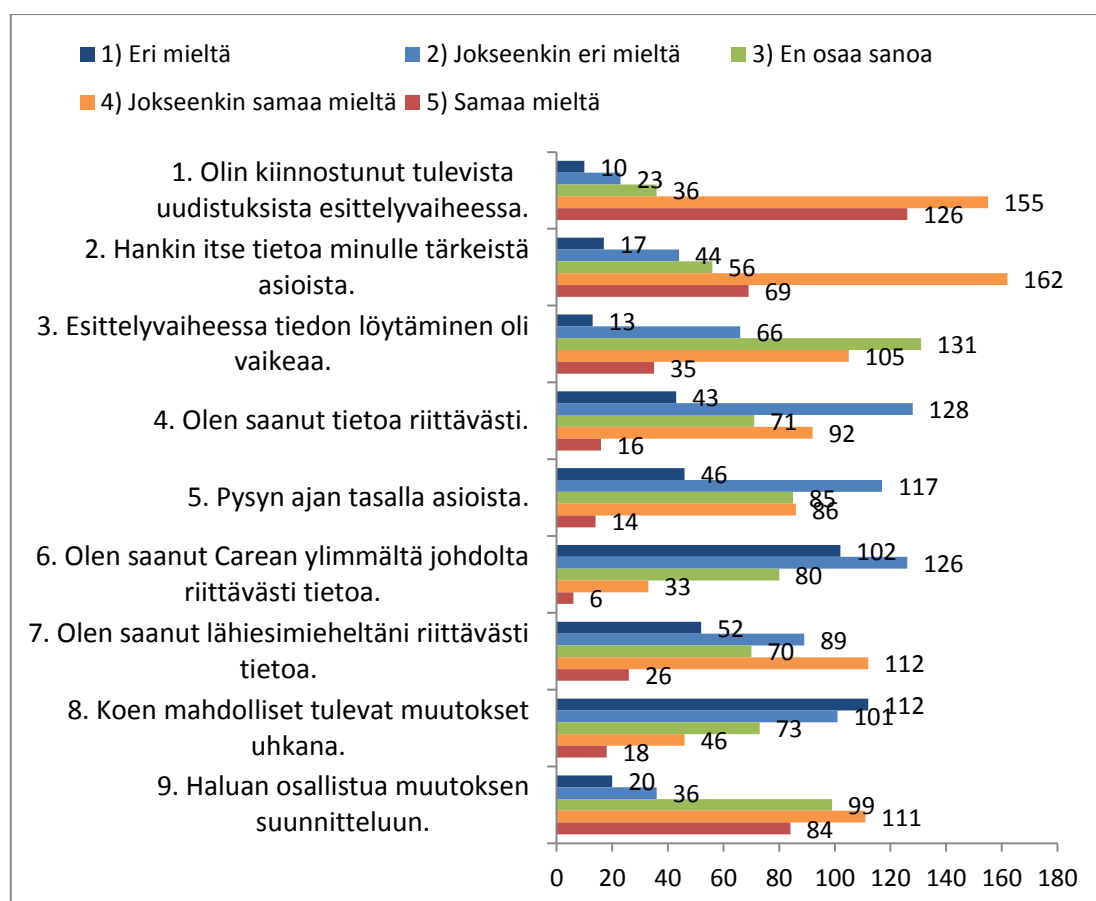
Kuvio 17. Muutosprosesseihin liittyneitä kokemuksia

## 6.5 Hyvinvointipuisto-hankkeen muutosviestintä

Muutosviestintään liittyen Hyvinvointipuisto-hankkeen muutosviestintä nostettiin kyselyssä omaksi kokonaisuudeksi sisältäen kolme kysymystä, joista yksi sisälsi väittämiä ja kaksi kysymystä vaati avoimia vastauksia.

## 6.5.1 Muutoksen esittely- ja valmisteluvaihe

Hyvinvointipuisto-hanketta koskevassa ensimmäisessä kysymyksessä esitettiin erilaisia väittämiä liittyen muutoksen esittely- ja valmisteluvaiheeseen. Vastaajia oli yhteensä 350 ja heistä suurin osa on ollut hankkeen esittelyvaiheessa kiinnostunut tulevista uudistuksista (kuvio 18). Suuri osa on myös hankkinut itse tietoa itselleen tärkeistä asioista. Muutoksen suunnitteluun ollaan valmiita osallistumaan, mutta toisaalta tähän väittämään ei myös osattu sanoa mielipidettä. Vastausten mukaan tietoa ei kuitenkaan ole ollut riittävästi saatavilla, eivätkä vastaajat ole saaneet Carean ylimmältä johdolta riittävästi tietoa. Väittämän ”Pysyn ajan tasolla asioista” kanssa oltiin vahvemmin jokseenkin eri mieltä tai eri mieltä.



Kuvio 18. Hyvinvointipuisto-hankkeen viestintä muutoksen esittely- ja valmisteluvaiheessa

## 6.5.2 Tiedon etsintä eri viestintäkanavista

Avoimia ja vapaaehtoisia kysymyksiä Hyvinvointipuisto-hankkeesta oli kaksi: 12. b. *"Mistä etsit tietoa Hyvinvointipuistosta? (Suulliset, kirjalliset ja sähköiset viestintäkanavat)"* ja 12. c. *"Millaisia toiveita sinulla on Hyvinvointipuistoa koskevaan viestintään?"* Ensimmäiseen kysymykseen vastauksia tuli 202 (N = 355), joista tyhjiä ja epäselviä oli kaksi. Yksi vastaus ei liittynyt kysyttävään asiaan. Kysymykseen on vastattu yleisesti useammalla kuin yhdellä viestintäkanavalla tai tietolähteellä, joten jokainen maininta on laskettu omakseen ja samantapaiset ilmaisut on yhdistetty yhden viestintäkanavan alle.

Yksi selvimmän eroteltavista viestintäkanavista oli eniten mainittu intranet Synapsi, josta oli yhteensä 104 mainintaa. Lukuun on laskettu mukaan sanat intranet, Synapsi, intranet Synapsi, Synapsi intranet sekä työpaikan netti ja talon net, jotka mainittiin kerran. Muut sähköiset lähteet keräsivät myös paljon mainintoja: internet, netti, nettisivut ja Google mainittiin 22 kertaa ja saman verran mainittiin lyhyesti sähköiset viestintäkanavat. Carean omat internetsivut Carea.fi mainittiin 17 kertaa ja sähköposti kuusi kertaa.

Erilaiset joukkotiedotusvälineet ovat hyvin seurattuja ja ne saivat 71 mainintaa. Vastauksissa mainittiin sanomalehdet tai lehdet, radio, tv, media, uutiset, lehdistö, Kymen Sanomat, Kouvolan Sanomat ja paikallislehtien verkkosivut. Vain kaksi mainitsi Carean oman Laseri-henkilöstölehden.

Työyhteisön jäsenen eli henkilökohtaisen viestinnän mainitsi 46 vastaajaa. Vastauksista eriteltiin tietolähteet seuraavasti: lähi/esimies (17), kollegat, työtoverit/kaverit, työyhteisön jäsenet (13), työryhmä tai on itse mukana työryhmässä (5), apulaisosastonhoitaja tai osastonhoitaja (4), työpaikka- tai kahvipöytäkeskustelut (3), ylilääkäri (3), projekti/kehittämispäällikkö (2), eriammattiryhmät tai asioista tietävät (2).

Erilaiset kokoukset ja niiden pöytäkirjat saivat yhteensä 15 mainintaa: osastokokoukset, osastonhoitajakokoukset, kehittämiseen liittyvät kokoukset ja palaverit. 12 vastaajaa kertoi saavansa tietoa tiedotus-, info- tai esittelytilaisuudesta. Koulutustilaisuuden mainitsi kolme ja yksi mainitsi esimiesten kehittämispäivän. Esittelykansio tai -kirjanen sai kolme vastausta ja tiedot-

teet sekä ilmoitustaulu yhden. Lähteitä tarkemmin erittelemättä kirjalliset infot tai kanavat mainitsi yhdeksän vastaajaa.

Viisi vastaajista kertoi käyttävänsä kaikkia viestintäkanavia tai lukevansa kaiken saatavissa olevan tiedon. Muiden sairaalaratkaisujen seuranta sai myös kaksi mainintaa. Carean ulkopuolisiksi viestintäkanaviksi mainittiin lisäksi Carean jäsenkuntien edustajat, paikalliset vaikuttajat, ystävät, sukulaiset, ja naapurit, jotka kukin saivat yhden maininnan. Henkilökohtaiset kontaktit sekä huhut mainittiin kerran. Koska nämä voidaan laskea mukaan niin työyhteisön sisäisiin kuin ulkopuolisiin kanaviin, eikä vastauksista selviä kumpaa vastaajat ovat tarkoittaneet, on nämä vastaukset jätetty yhteenlaskun ulkopuolelle. Myöskään kahdeksasta suullinen viestintä tai keskustelu - vastauksesta ei pysty päättelemään, missä tai kenen kanssa on keskusteltu.

Päinvastaisia vastauksia ja mielipiteitä edusti viisi vastaajaa. He ilmoittivat, ettei asia kiinnosta. Syinä mainittiin epäusko hankkeen toteutumiseen, sen kaukaisuus, nykyinen työmäärä tai usko siihen, että töitä tulee tehdä lisää samalla henkilöstömäärällä. Yhden vastaajan mielestä todellisia kustannuksia ei ole kerrottu ja tietoa pimitetään. Seitsemän vastaajaa kertoi, etteivät he ole etsineet tietoa. Suurimpana syynä esitettiin ajanpuute, tai että tietoa saadaan esimiehen tai sähköpostin kautta. Yksi vastaaja kertoi, että hän ei tiedä mistä tietoa etsisi ja yhden vastaajan mukaan sairausloma on pudottanut hänet tiedotuksen piiristä kokonaan:

*"...Muuten seuraan aktiivisesti kaikkea mitä tapahtuu. Sähköpostiin ei ole kolmen kuukauden aikana tullut yhtään tiedotetta hyvinvointipuitosta."*

Osa vastasi, ettei ole erikseen etsinyt tietoa, mutta mainitsi yhden tai useampia tiedonlähteitä. Nämä vastaukset on laskettu mukaan mainitun viestintäkanavan mukaan, kuten tässä esimerkissä löytyvät viestintäkanavat ja tiedonlähteet Kymen Sanomat ja tilaisuudet:

*"En ole erikseen etsinyt tietoa. Enimmäkseen olen seurannut Kymen Sanomia asiaan liittyen. Joitakin asioita olen saanut tietää esimiehille tarkoitetuissa tilaisuuksissa. En tiedä mistä etsisin lisää tietoa!"*

### 6.5.3 Toiveita viestintään

Hyvinvointipuisto-hankkeen toisessa avoimessa kysymyksessä 12.c. kysyttiin: *”Millaisia toiveita sinulla on Hyvinvointipuistoa koskevaan viestintään? Vastauksia oli yhteensä 170 ja näistä muuta kuin viestintää käsitteleviä vastauksia oli kuusi. Tyhjiä tai ”en osaa sanoa” vastauksia oli seitsemän ja kahdessa vastauksessa todettiin, että samaa linjaa voidaan jatkaa. Varsinaiset neuvoja ja ohjeita sisältävät vastaukset on jaettu sävyiltään negatiivisiin (6) ja neutraaleihin (147). Kaksi vastausta on luokiteltu sekä negatiivisiin että neutraaleihin:*

*”siitä että viestintä olisi todenmukaista, annetaan ymmärtää että henkilöstö voi vaikuttaa mutta toisaalta kulkee huhut että kaikki on jo valmiiksi suunniteltu ja työntekijöiden osallistumisen vaikutus on minimaalinen.”*

*”Mielestäni suulliset infotilaisuudet olisivat parhaat. Mikäli asia ei valkene, voi samalla tarkentaa saamaansa informaatiota. Johto suunnittelee omiaan ja lehtien palstoilta henkilöstö lukee prosessiin edistymisestä.”*

Negatiivisesti vastanneet arvostelivat nykyistä viestintää ja käytäntöjä ja suhtautuivat epäilevästi hankkeeseen. Henkilöstön kuulemattomuus sai eniten arvostelua osakseen, mutta myös ohjeita annettiin:

*”Pitää olla ehdottoman läpinäkyvää ja avointa!!! Aluksi Hyvinvointipuiston suunnittelun tiedotuslinja tuntui lähinnä salamyhkäiseltä, aivan kuin olisi haluttu pitää kaikenlainen valmistelutyö piilossa. Valmistelutyön julkaisemisen jälkeen on tullut vaikutelma, että valmistelutyö ei ollutkaan valmistelua, vaan että kyse olikin jo lähes valmiista suunnitelmasta. Ulkopuolisten konsulttien näkemyksiin on uskottu kuin ”Jumalan sanaan” ja oman talon asiantuntijoiden näkemyksiä on vähätelty. Kyse on kuitenkin MEIDÄN sairaalastamme, jossa konsultit eivät ole koskaan oikeasti työskennelleet.”*

*"Talon viestintä ollut aina huonoa. Nyt tullut sähköinen viestintä ollaan samalla tasolla. Meitä on täällä paljon töissä silti jää moni tärkeä asia tiedottamatta. Luulisi, että henkilöitä on otettu lisää sähköisenä ainana, mutta tieto jää vaan pomojen tietoon vaan missä on alaisten tiedottaminen."*

*"Olen esimiesasemassa ja yksikköni tulevaisuudensuunnittelussa minuun on otettu yhteyttä vain kahden ryhmän taholta. Muut ovat tehneet suunnitelmat kuulematta hoitotyön edustusta yksiköstä."*

Neutraalit vastaukset on jaoteltu sisältönsä mukaan erilaisiin toiveryhmiin. Koska toiveita on paljon ja moni toive on samansuuntainen, mutta eri sanoin esitetty, vastaukset on yhdistetty pienemmiksi kokonaisuuksiksi. Esimerkiksi vastauksissa on yhdistetty maininnat keskustelutilaisuus ja tiedotustilaisuus sekä ennakoiva ja oikea-aikainen. Yksittäinen vastaus jakautui joissakin tapauksissa useampaan ryhmään, kun sisällössä mainittiin useita asioita. Toive viestinnän avoimuudesta nousi vastauksissa kaikista eniten: mainintoja yhteensä 44.

*"Avointa tiedotusta, ei poliittista löpinää ja kissanhännän vetoa aksentilla pohjoinen-etelä."*

*"Avoin, reaaliaikainen johdon tilannetiedotus säännöllisesti suoraan henkilökunnalle. Pelkät esitteet tai kerran vuodessa tapahtuva teidotus ei riitä."*

*"Avointa asiallista viestintää oikea-aikaisesti. Nyt puskaradio on korvannut virallisen viestinnän"*

40 vastaustauksessa käsiteltiin keskustelua, vuorovaikutteisuutta, tiedonantoa työntekijöille, työntekijöiden toiveiden huomiointia ja mukaan ottamista sekä yksikköjen tarpeita. Vastaajat toivoivat saavansa osallistua ja vaikuttaa oman yksikkönsä toiminnan suunnitteluun ja projektitiimiä toivottiin myös työtä tekevien tasolta. Suunnitelmia esitettäessä toivottiin kerrottavan mitä ja miksi ja miten siihen voi vaikuttaa.

Moni toivoi johdon tilannekatsauksia, tiedotustilaisuuksia, keskustelutilaisuuksia, tietopaketteja, kattavuutta ja "useammin", jatkuvaa ja riittävän usein viestimistä sekä tiedonkulun paranemista. Näitä ohjeita edustivat 30 vastausta. Samansuuntaisiin vastauksiin voidaan luetella toiveet ennakoivasta viestinnästä, oikea-aikaisesta viestinnästä, ajantasaisesta viestinnästä ja tietoa etenemisestä, yhteensä 32 vastausta.

*"Jatkuvaa tiedotusta suunnitelman etenemisestä. Vaikka junnattaisiin paikoillaankin. Nämä ovat työntekijöihin vaikuttavia päätöksiä ja tapahtumia, joista pitää voida osata muodostaa mielipide, jotta edelleen osataan suhtautua asioihin niiden todellisen luonteen vaatimalla tavalla. Tämän mahdollistaa vain riittävä määrä tosipohjaista tietoa, jota tulee riittävän usein jakaa. Illuusioiden luominen tuottaa lopulta tyytymättömiä työntekijöitä ja tiedonsaannin vaikeus tornihuhuja."*

*"esimies asemassa saan tietoa, mutta toivoisin johdon jakavan sitä myös kentälle, työntekijöille"*

Myös viestinnän sisältö sai 30 toivetta. Vastauksissa toivottiin faktaa, asialinjaa, asiallista, järjestelmällistä, varmuutta, nopeaa, toimivaa, ymmärrettävää, selkeää, rehellistä, realistista, luotettavaa, totuudenmukaista, todenperäistä uskottavaa, perusteltua ja tehokasta viestintää. Konkreettista tietoa ja aikataulua toivottiin tiedoksi seitsemässä vastauksessa ja myös viestiä toteutumisesta sekä positiivisia uutisia toivottiin kahdesti.

*"Selkeä yhtenäinen käytäntö, helposti löydettävä. Sovittava yksi ihminen joka suunnittelee ja toteuttaa tiedottamisen johdon osalta sekä yksiköiden osalta."*

*"järjestelmällinen, asiallinen, tieto on oikeaa, koskmapotilaat kyselevät ja olettavat hoitohenkilöstön olevan kärryillä asiaata"*

Vastaajat toivoivat lisäksi viestintäkanavia ja yleisesti viestintää useasta lähteestä, yhteensä 15 toivetta: laajaa, tiedon yhdenmukaisuutta eri lähteissä ja riittävästi, eri kanavia, sähköpostiin viestejä sekä synapsi, Carean nettisivut,



sähköiset kanavat, suullinen ja kirjallinen. Kaksi vastaajaa toivoi asioita käsiteltävän enemmän yleisessä mediassa.

Suoraan osastoja koskevaan viestintään tuli 11 toivetta: osastoihin vaikuttavuus, henkilöstön työhön liittyvä info, työpaikan pysyvyys ja muu tieto koskien työn tekemistä. Kolme vastaajaa huomioi lisäksi potilaat/asiakkaat: ”tavallisen ihmisen näkökulmasta”, ”asiakaslähtöistä”, ”hoidon turvallisuus”.

*”...-Kerrottaisiin miten se vaikuttaa eri henkilöstöryhmien työnkuvaan ! Vaikuttaa siltä tällä hetkellä, että työt ja työ alue kasvoisi paljon, jollei työtehtäviä organisoida uudelleen ja palkata lisää väkeä !”*

*”Naistentautien ja synnytysten tilojen ym suunnittelussa ei ymmärtääkseni ole ollut meiltä lainkaan edustajaa, jota en ymmärrä. Olisi tärkeää että omalta alalta olisi myös joku päättämässä, jotta tilat ja toiminta tulisivat toimimaan parhaiten”*

*”Enemmän tiedottamista yleisessä mediassa. Faktaa, miten hyvinvointipuisto ainakin päivystyksen osalta parantaa ihmisten hoitoon pääsyä. Ketään ei käännytetä vaan ohjataan oikeaan paikkaan. On kaikki palvelut saman katon alla. Faktatietoa myös hoitajille missä suunnitteluvaiheessa mennään.”*

Neljän vastaajan mukaan viestintään pitää erityisesti panostaa (viestinnän paraneminen ja kehittäminen):

*”Viestintään tulisi todella panostaa sillä tällä hetkellä julkista viestintää hallitsevat yksittäisten henkilöiden mielipiteillä värittyneet ja osittain virheellistä tietoakin sisältävät lausumat ja kirjoitukset. Perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon ratkaisut ovat täysin sekaisin mediassa, eikä siellä kerrota mitään hyvää hyvinvointipuisto tuo tavalliselle kansalaiselle.”*

Lisäksi yksittäisiä mainintoja saivat yhteiset säännöt, koulutus koko henkilöstölle ja sähköinen kysely. Huomioitavaa on myös vastauksissa esiintyvät

tarkentavat ilmaukset, jotka koskivat mm. suunnittelutyötä, tiedottamista ennen mediaa ja kuntalaisten huomioimista:

*”...Asioihin, joihin toivotaan työntekijöiden suunnittelua, selkeät ohjeet ja tehtävänanto tarpeeksi aikaisin, jotta ehtii paneutua suunnitte luun oman työn ohessa.”*

*”...Ei ole aina mukavaa lukea mediasta uusimmista käänteistä. Kyllä talon työntekijöille pitäisi tiedottaa asioista ennen kuin uutiset mediaan asti menevät. Carean nettisivut päivittyvät liian hitaasti ko. hankkeen osalta.”*

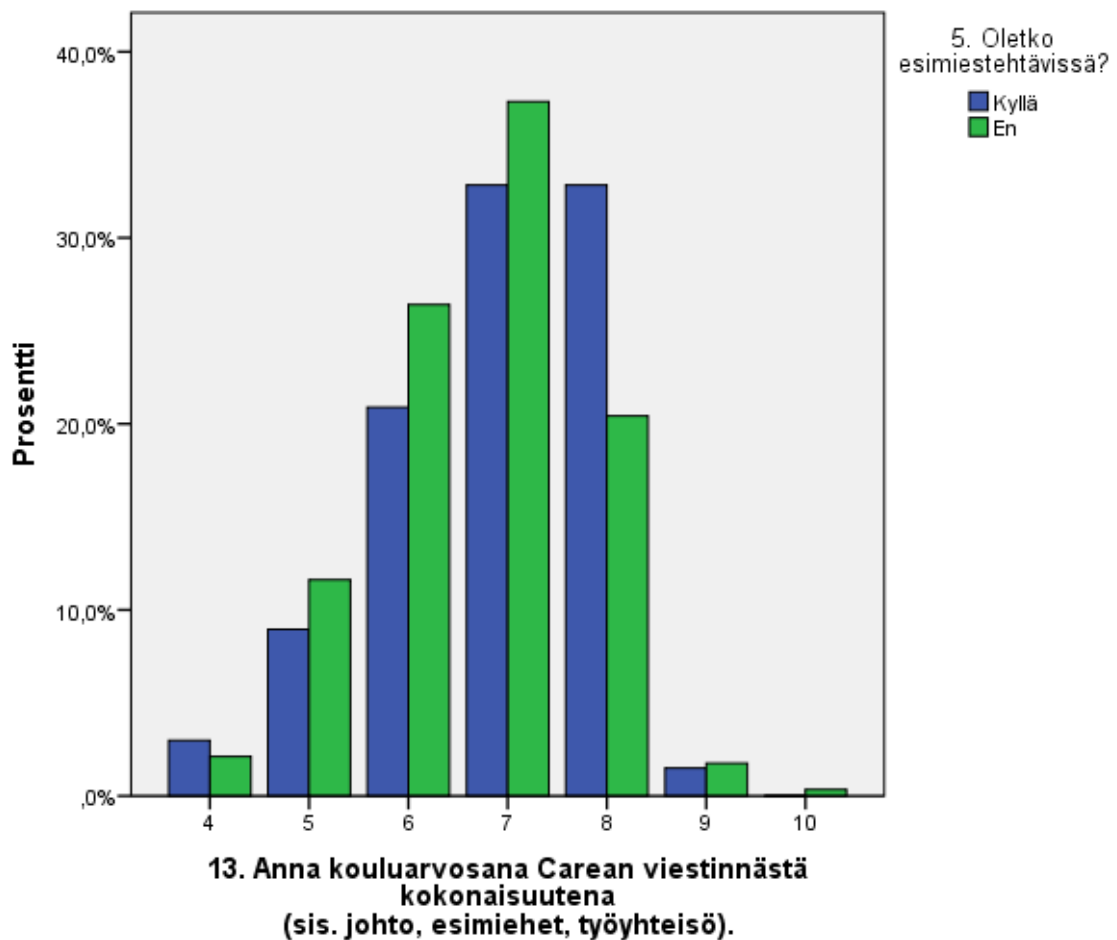
*”...Lisäksi hanketta tulisi myös lähestyä ihan tavallisten ihmisten näkökulmasta, ei liian ammattimaisesti. Ja annettava mahdollisten hankkeen vastustajien mielipiteille ja näkemyksille myös arvoa. Onhan kysymyksessä niin mittava hanke, että mielipiteitä löytyy useanlaisia.”*

Kysymysten numero 12. b. ja 12. c. vastausten mukaan carealaiset etsivät tietoa Hyvinvointipuistosta eniten intranet Synapsista, erilaisista medioista ja henkilökohtaisten kontaktien avulla. Toiveet viestinnästä kohdistuivat avoimuuden vaatimukseen, vuorovaikutuksen ja vaikuttamisen mahdollistamiseen, tiedotustilaisuuksiin tai tilannekatsauksiin sekä viestinnän sisällön, ajankohtaisuuden ja jatkuvuuden huomioimiseen.

## 6.6 Viestintä kokonaisuutena

Vastanneiden mielestä sopiva kouluarvosana Carean viestinnästä kokonaisuutena on keskiarvoltaan 6,73. Naisten ja miesten välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa (ka. 6,72 ja 6,80). Esimiestehtävä ei juurikaan vaikuta tuloksiin. Kuvioista 19 käy ilmi, kuinka esimiesten antama arvosana 8 vaikuttaa alhaisempiin arvosanoihin muiden kuin esimiestehtävissä olevien vastauksiin verrattuna. Kuviossa 20 (liite 3) on esitetty viran/työn vaikutus kouluarvosanaan. Toimistotyöntekijät antavat hieman korkeampia arvosanoja kuin lääkärit, hoitotyöntekijät ja erityistyöntekijät. Kuviossa 21 (liite 4) alle 35-vuotiaiden antama keskiarvo on 6,87 ja 35–45-vuotiaiden antama keskiarvo

on 6,82. 46–55-vuotiaiden antama keskiarvo on 6,68 ja yli 55-vuotiaiden 6,52. Näyttää siltä, että mitä nuorempi vastaaja on kyseessä, sitä tyytyväisempiä viestintään ollaan. Erot ovat kuitenkin hyvin pieniä, tuskin huomioitavia.



Kuvio 19. Kouluarvosana Carean viestinnästä kokonaisuutena (sis. johto, esimiehet, työyhteisö). Esimiestehtävän vaikutus vastauksiin

## 6.7 Toimivia ja hyviä käytäntöjä sisäisessä viestinnässä

Kysymykseen 14 vastaaminen oli pakollista: *"Mitkä ovat olleet mielestäsi toimivia ja hyviä käytäntöjä sisäisessä viestinnässä? Mistä antaisit kiitosta?"* Vastaajista 19 ei osannut vastata kysymykseen ja 15 vastausta oli tyhjiä, joten vastauksia

kertyi yhteensä 321 (ka. 355). Yhdeksän vastaajaa ilmoitti, että ei anna kiitosta mistään tai ettei ole aiheutta kiitosta antaa, eikä viestintä ole heidän mielestään kovin toimivaa. Heidän mielestään Careassa harrastetaan sanelupoliitiikkaa ja valehtelua. Viestinnän sijaan saadaan komentoja, jos niitäkään, ja koko tiedotustoiminta on naurettavan ja hyljättävän rajamailla. Vastaajista kolme oli täysin toista mieltä. He antoivat kiitosta kaikesta viestinnästä. Yleisesti sisäistä viestintää kiitti kaksi vastaajaa. Yksi vastasi, että viestintä sujuu ajoittain melko hyvin.

Laskettaessa yhteen maininnat toimivista ja hyvistä käytännöistä, oli Intranet Synapsi ehdottomasti suosituin 132 vastauksella. Vastaajat muun muassa kehuivat, että sieltä on kiva lukea uudet viestit ja totesivat, että käyttö on vakiintunut. Vastaajien mukaan synapsista löytää kaiken ja siellä käydään lukemassa vähintäänkin otsikot. Joskus työn hektisyys tekee päivittäisen vierailun mahdottomaksi. Kritiikkinä mainittiin, että etsiminen tuottaa joskus ongelmia ja tietomäärän vuoksi yksittäiset tiedotteet hukkuvat massaan, joten tärkeä uutinen saattaa jäädä huomaamatta. Näin käy helposti etenkin pidemmän poissaolon jälkeen. Vastauksissa ehdotettiin, että tärkeimmät uutiset olisi saatava pysymään esillä kauemmin ja tiedon tulisi olla paremmin jäsennellyä. Keskeisiä asioita myös toivottiin suoraan sähköpostiin. Toisten mielestä tieto tulee Synapsiin nopeasti, kun taas toiset kritisoivat, että Synapsin tulisi olla nopeammin reagoiva. Lisäksi vastaajilta tuli yksittäisiä ohjeita:

*"... Sen seuraaminen pitäisi olla "pakollista" ja päivittäistä jokaiselle Careassa työskentelevälle (vaan onko käytännössä mahdollista, epäilen...)"*

*"Synapsi tavoittaa laajan käyttäjäkunnan ja on nopea tapa saada viestiä/tietoa eteenpäin. Hyvä ja korrekti käytäntö on tiedottaa tulevista muutoksista etukäteen nimenomaan niitä, keitä muutos tulee jollakin tavalla koskemaan. Kiitosta annan Synapsin käytöstä ns. tietopankkina, josta löytyy myös koulutustilaisuuksien materiaalit."*

*"Synapsin olen kokenut mukavaksi ja mielestäni sitä tulisikin laajentaa. Lisäksi sinne voisi laittaa kalenterin, jollainen on useilla johtoryhmillä käytössä. Siihen voisi kirjata koko Careaa liittyviä päiväyksiä,"*

*mutta myös osastojen tärkeitä päiviä. Kalenteriin voi laittaa myös Carean johtoryhmän menoja ja tärkeitä asioita => luo avoimuutta."*

Sähköpostin mainitsi 119 vastaajaa. Kiitoksen lisäksi annettiin myös kritiikkiä ja muistutettiin muun muassa vastaanottajan vastuusta ja liikkeiden määrystä. Toisten mielestä sähköpostia saisi tulla enemmän, kun taas toiset kertoivat, etteivät ehdi suuren määrän vuoksi paneutumaan jokaiseen viestiin ja tieto hukkuu. Sähköpostin hyviksi puoliksi kerrottiin nopeus, luotavuus ja kohdennettavuus esimerkiksi eri ammattiryhmille ja se, että yhteystiedot jäävät talteen. Lisäksi hyvinä ominaisuuksina pidettiin mahdollisuutta lukea viestejä kotona sekä kansioimismahdollisuutta, jolloin on helppo lukea viestejä myöhemmin. Yksi vastaaja suosisi isoja jakeluita, jolloin saa varmemmin tietoa, ja jolloin itseä koskemattomat viestit voi poistaa. Vastauksissa esimiehet saivat useita mainintoja hyvistä sähköpostitiedotteistaan. Nämä vastaukset on laskettu sähköpostin sijasta esimiesten saamien palautteiden alle.

Erilaiset palaverit, kuten yksikkökokoukset, osastopalaverit, osastokokoukset, osastotunnit, tiimipalaverit, yhteiset palaverit ja meetingit mainittiin 52 kertaa. Viikkopalaverit, -infot ja -raportit saivat neljä mainintaa, kuukausikokoukset tai -palaverit, aamupalaverit, työpaikkakokoukset ja osastonhoitajakokoukset saivat jokainen kaksi mainintaa. Yksi vastaajista mainitsi työryhmytyöskentelyn ja yksi kokoukset tarkentamatta millaisista kokouksista on kyse. Keskustelutilaisuudet mainittiin myös kerran.

Esimiesten, osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien viestintä ja tiedottaminen sai 48 mainintaa. Kiitosta sai erityisesti asiallisuus, kannustavuus, avoimuus, vuorovaikutustaidot, suullinen tiedotus, sähköpostitiedotteet, keskusteluun kannustava viestintä, tiedon kerääminen, informaatio, ammattitaito ja se, että voi tarvittaessa aina kysyä lisää. Ongelmaksi on koettu, ettei esimieskään ole aina ollut tietoinen asioista, ja palavereihin pääsemättömät eivät mielestään saa riittävästi tietoa saadessaan vain lukea koonnit sähköpostista. Yksi vastaaja esitti, että esimies karsisi heitä koskemattomat tiedotteet pois.

Kymmenen vastaajaa antoi kiitosta siitä, että työntekijät infoavat toisiaan oman yksikön sisällä tai henkilökohtaiset kontaktit viestin välityksessä toi-

mivat. Kaksi antoi kiitosta kahvitunti ja -pöytä keskusteluista. Yksi vastaaja kertoi, että lähiyhteisössä viestintä pelaa, mutta johdon viestintä hukkuu vaikeaselkoisten selostusten alle:

*"...Ei ole aikaa niihin tutustua eikä juuri kiinnostustakaan."*

Tiedotus- ja informaatiotilaisuudet mainittiin yhdeksän kertaa. Esimiespäivät ja -koulutukset saivat kuusi mainintaa ja "koulutusilmoit", -tilaisuudet ja -päivät viisi. Neljä mainitsi raportit, pöytäkirjat ja sähköpostilla tulleet kokoukset. Carean omista internetsivuista neljä vastaajaa antoi kiitosta. Käytävähuhut ja juorut mainitsi kaksi vastaajaa samoin kuin etukäteistiedotteet (toiminnan häiriöt) ja ennakkoviestintä. Henkilöstölehti Laseri, puhelimet ja kehityskeskustelut mainittiin kaikki kolmesti. Laserista mainittiin erityisesti paperinen versio, koska sitä on helppo lukea työn lomassa. Kehityskeskusteluista yksi vastaaja painotti niiden toteutumista. Vanhan paperisen viikkotiedotteen perään haikaili neljä vastaajaa.

*"Ennen vanhaan joka yksikkö sai kirjallisen oman viikkotiedotteen. Se tuli helpommin luettua ja se oli yleisesti kahvihuoneen pöydällä. Vanhanaikainen tapa, mutta toimiva. ..."*

Toimitusjohtajan viestinnän mainitsi kaksi vastaajaa. Toinen kertoi kuulevansa häneltä tiedon päätöksistä ennen kuin on asiasta lehdestä lukenut, ja toinen kertoi SAPAn joryssä kuulleensa oleellisia asioita hallituksen ja muiden päätöksentekoelementtien kokouksista. Osastoista kiitosta saivat kahdesti laboratorio ja sairaalapalvelut sekä kerran röntgen. Laboratorion raporttia ja muistiota keuhuttiin hyväksi, ja sairaalapalvelua kiitettiin esimerkillisestä viestinnästä ja tiedottamisesta. Laboratoriota ja röntgeniä keuhuttiin tärkeän tiedon välittämisestä tarpeeksi ajoissa.

*"...Kaikista Carean ja SAPAn asioista tiedotetaan ja asiosita joihin on mahdollista vaikuttaa, käydään keskustelua johtoryhmässä sekä usein myös ainakin apuvoälineyksikössä. Tästä suuri kiitos Helille ja Annik-selle!"*

Yksittäisiä mainintoja saivat lisäksi selkeä sivu, yksikön kansio tietokoneella, verkostojen toiminta, Hyvinvointipuiston esittelytilaisuus, Effican viestipiikki, toimikorttiasiat, HR-koulutukset, SAP HR, HR-tiedotteet, toimivat kokouskäytännöt, ilmoitustaulu, reklamaatiolomakkeet, Facebook, henkilökohtainen info, meeting-kansio ja kirjalliset ilmoitukset.

Toimivien ja hyvien käytäntöjen sekä kiitoksien lisäksi vastaajat antoivat palautetta myös suoraan viestintätavoista, esimerkiksi uskottavuudesta, luotettavuudesta, ajantasaisuudesta, monipuolisuudesta, rauhallisesta etenemisestä ja kiihkottomuudesta. Yksi vastaaja kiitti sähköpostien läpikäyntiä ja kertausta kokouksissa. Yhden vastaajan mielestä viestityt asiat on tehty selkeästi, kun taas toisen vastaajan mukaan vain osassa organisaatiota on organisoiduttu hyvin ja varmistettu tiedon valuminen tasolta toiselle. Yksi vastaaja muistutti, etteivät kaikki käytä tietokoneita, jolloin he jäävät huhujen varaan ja tieto muuttuu matkan varrella. Vastaajat antoivat myös neuvoja ja kehitysehdotuksia:

*"Tietokoneelle kirjautuessa kun rävähtää tietopaketti eteen; niin on VAIN itsestäsi kiinni luetko vai suljetko tiedon.ainakin tiedät mistä sitä löytyy. Kuten toimittiin uuden logon ja nimen julkistamisessa; kaikille yhtä aikaa."*

*"Osastolle tuleva tiedotus valikoidaan ja "suodatetaan" mielellään jo esimiesten kautta ,näin vältetään 'tiedoitussunami 'joka hautaa alleen myös tärkeät ja meille kiinnostavat asiat. Pääsääntöisesti yleiset työsääntö ja -sopimusasiat tulevat erinomaisesti julki."*

*"Tiedotusta pitäisi lisätä Synapsissa ja sähköpostina lähiesimiehille, jotka voisivat tiedottaa homalle henkilökunnalleen. Nyt luemme lehdestä."*

*"Avoin keskustelu on paras ajatustenherättäjä ja olemassa olevien käytäntöjen kyseenalaistaja. Molemmat ovat kehityksen mahdollistamiselle välttämättömiä. Palaverit isommissa ja pienemmissä ryhmissä ovat tukeneet tätä ajatusta hyvin."*

Yhteenvedona toimivimpina ja parhaina käytäntöinä Carean sisäisessä viestinnässä pidetään Intranet Synapsia, sähköpostia, erilaisia palavereita sekä lähiesimiesten ja esimiesten viestintää ja tiedottamista.

## 6.8 Tärkeimmät viestinnän kehittämiskohteet

Kysymykseen numero 15 oli pakollista vastata: *"Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät viestinnän kehittämiskohteet?"* Erilaisia kehittämiskohteita tuli runsaasti, vaikka 27 ilmoitti, ettei osaa sanoa, 19 vastauksista oli tyhjiä, kolme käsitteli muuta kuin viestintää ja yksi vastasi oman työnsä osalta viestittävän riittävästi. Varsinaisia vastauksia oli siten yhteensä 305 (ka. 355). Jokaisesta vastauksesta on laskettu erikseen eri kehittämiskohteiden maininnat. Kolmen vastaajan mielestä kehitettävää ei ole, kaikki toimii hyvin, ja yksi vastaajista kysyi: *"minkä viestinnän"*.

Avoimuus eri muodoissaan sai eniten mainintoja, yhteensä 51. Tähän on laskettu mukaan kaikki maininnat avoimuudesta, vaikka ne liittyisivät osittain myös muihin listattuihin toiveisiin. Kehitettävää on vastaajien mielestä avoimuudessa toiminnan muutoksista ja asioiden etenemisestä tiedottamisessa, kaikki henkilöstöryhmät huomioivassa viestinnässä, viestinnän ajoituksessa ja avoimuudessa niin johdon kuin esimiesten osalta. Vastaajat toivoivat, että asioista tiedotettaisiin jo suunnitteluvaiheessa, ja että asioista puhuttaisiin niin kuin ne ovat.

*"Asioista päätetään paljon 'hyvää kaveri' systeemillä. Sellainen avoin asioista puhuminen puuttuu kokonaan ja työyhteisössä joutuu helposti leimatuksi jos nostaa asioita esille. Mitä hankalampi juttu sitä varmemmin se lakaistaan maton alle, näistä hyvänä esimerkkinä potilas vahingot."*

*"... Tiedotetaan asioista missä vaiheessa, miten etenevät jne. Katkotaan turhat huhut."*

*"Avointa ja oikea ajallista ja oikeaa tietoa henkilökunnalle ettei tarvitse kaikkea etsiä lehdistön sivuilta."*



Konsernin ylin johto ja heidän viestintänsä tai viestimättömyytensä sai 30 mainintaa. Määrään on laskettu mukaan maininnat, joissa puhuttiin yleisesti johdosta, vaikka mahdollista on, että vastaaja on tarkoittanut lähimpiä esimiehiään. Vastauksissa mainittiin viestintä yleisesti, tiedonannot, avoimuus, vuorovaikutus, viestintätaidot ja johdon rehellinen tiedottaminen. Vastauksissa toivottiin konsernin ylimmän johdon tiedotuksen kehittämistä, enemmän tiedotusta yleisistä asioista, lisää suoraa tiedotusta johdolta henkilöstölle ilman välikäsiä, ylimmän johdon tiedotteita tärkeistä asioista kaikille sähköpostiin ja avoimempaa sekä yhteistä suunnittelua lisäävää viestintää johdon taholta. Lisäksi toivottiin nopeutta esimerkiksi muutostilanteissa, jotta tieto saavuttaisi ennen kuin asia on jo päätetty, sekä näkyvyyttä: sitä, että johto olisi kiinnostunut kenttätyöntekijöistä ja kävisi tapaamassa ja keskustelemassa heidän kanssaan useammin.

*”Yleisiä Carean johdon infoja esim. Hyvinvointipuiston suunnittelun etenemisestä. Perusteluja ratkaisuille. Toivon, että johto uskoo eri alojen faktoja.”*

Yksi vastaaja kertoi, ettei sanelupolitiikkasävyinen viestintä johdolta ole hyvä ja toinen muistutti, ettei nykyaikana vanhakantainen sanelupolitiikka ylhäältä alaspäin enää toimi, koska se ei rakenna kunnioitusta ja luottamusta kumpaankaan suuntaan. Yhden vastaajan mukaan johdon taholta viestintä on yksipuolista ja autoritääristä. Yhdessä vastauksessa myös todettiin, että ylempi taho on irrallaan arkityöstä.

Vastauksissa lähiesimies, esimies, osastonhoitaja ja ylihoitaja mainittiin yhteensä 21 kertaa. Koska vastaajat ovat organisaation eri tasoilta, saattaa esimies tarkoittaa myös konsernin johtoon kuuluvaa henkilöä. Vastauksissa ylimmän esimiehen toivottiin kertovan asioista suoraan, jotta asioista ei hutteltaisi ennen kuin esimies on kertonut asiasta. Myös tasapuolisuutta toivottiin, eikä vain tiedon jakamista kahvipöytäseuralle, tai että tiedon saa vain kahvipöytäkeskusteluissa mukana olemalla. Esimiehen tulisi tietää, mitä organisaatio on päättänyt työntekijöiden asioista ja informoida henkilöstöä. Yhden vastaajan mukaan tietoa ei tarvitse pantata ja käyttää alaisten tietämättömyyttä vallan välineenä.

*"Kun ylin johto kertoo esimiehille päätöksistä, niin esimiehet kertoisivat lähiesimiehille ja nämä alaisilleen viipymättä eikä tarvoitsisi kysellä muilta yksiköiltä. Tai jos oma esimies päättää jotain, niin järjestetään heti yhteinen osastotunti, jossa hän kertoo asian kaikille yhtä aikaa eikä kahvitauolla, missä kaikki eivät välttämättä ole paikalla."*

Esimiehiltä toivottiin myös tiedon jäsentämistä kaikkien viestien edelleen lähettämisen sijaan sekä näkyvyyttä, läheisempää kanssakäymistä, keskustelua, kuuntelua, kritiikin vastaanottamista ja kehityskeskusteluita.

*"Sairaala on uskomattoman hierarkinen paikka edelleen. Yhteishenki lisääntyisi varmasti sairaalan sisällä, jos johdolla, kuten ylihoitajalla olisi mahdollisuus käydä esim. kerran viikossa osastoilla näyttäytymässä, niin kuin ennen vanhaan. Tässä suhteessa on menty takapakkia. Toisaalta olen kohtalaisen tyytyväinen. Olen itse pärjännyt ihan hyvin, kun olen vain hoitanut asiat jotka minulle on annettu hoitettavaksi."*

*"Johdon viestintä on surkeaa; paikalle ei saada ylihoitajaa vaikka haluttaisiin. Muutenkin koen, että ylihoitajamme vähät välittää mitä teemme tai mitä haluaisimme kehittää. Haluan enemmän kasvoista kasvoihin tapahtuvaa viestintää ylemmältä taholta. Suoraviivaisuutta kautta linjan."*

Yhden vastaajan mielestä esimiehen viestinnässä on parantamisen varaa. Yksi vastaajista mainitsi koulutuksen, koska viestintä on tärkeää johtamisessa. Näiden vastausten lisäksi erikseen on jaoteltu myös muita vastauksia: enemmän henkilökohtaista kanssakäymistä esimiehen kanssa (4), osastonhoitajan viestit myös muille esimiehille, lisää tietoa esimiehille ja esimiesten ajan tasalla pitäminen (3).

Erilaisia vastauksia, joissa mainittiin esimies-alainen/johto-työntekijät -suhde ja kaksisuuntainen tiedon kulkeminen, tuli 14 mainintaa. Kommunikaation säännöllisyyttä ja vuorovaikutteisuuden kehittämistä toivottiin yleisesti. Yksi vastasi, että johdon ja osastofarmaseuttien välillä viestintä tulisi olla tiiviimpää. Viestinnän puutteellisuutta kommentoitiin seuraavasti:

*"Johdon, esimiesten ja työyhteisön välinen viestintä pitäisi parantua. Tähän on tietenkin vaikuttanut mm. osastonhoitaja on vaihtunut useaan otteeseen, joten se sekoittaa osastontoimintaa."*

*"johdolta henkilöstölle päin ja siinä vielä vuorovaikutteisuus!!! olimme lähes pöyristyneitä, kun uuden nimen carea saimme lukea töissä aamulla tietokoneelta ilman minkäänlaista etukäteisinformaatiota"*

Kaksisuuntaiseen viestintään liittyen vuorovaikutus, vaikuttamisen mahdollisuus, osallistaminen, kuuntelu ja henkilöstön näkemysten huomioiminen saivat 23 mainintaa. Vastaajat toivoivat, että myös työntekijöiden ehdotuksia kuunneltaisiin ja toteutettaisiin, ja että henkilöstön kanssa keskusteltaisiin jo suunnitelmien alkuvaiheessa. Tällä hetkellä henkilöstöä koskevat päätökset tuntuvat vastaajista tulevan saneluperiaatteella.

*"Päätökset liian saneltuja, työntekijät puuttuvat päätöksenteon vaiheista. Johdon tulisi jalkautua kentälle ja nähdä päätöksenteon vaikutukset. ..."*

*"osaston edustajia kuunneltaisiin päätöksenteossa ja heidän mielipiteensä otettaisiin vakavasti huomioon, sillä he tietävät osastojentoimivuudesta, puutteista ja hyvistä asioista, toiveista"*

Viestinnän parantaminen, tavoittavuus, tiedonkulun kattavuus, kohdentaminen, täsmätieto, saavutettavuus/saatavuus ja tiedon helppo löydettävyys saivat yhteensä 26 mainintaa. Vastaajat toivoivat, että viesti tavoittaisi kaikki carealaiset, ja että tiedon perillemeno varmistettaisiin sairauslomista tai esimiehen hankalammasta tavoitettavuudesta huolimatta. Kaikki tieto tulisi olla löydettävissä helposti. Kohdentamisella vastaajat tarkoittivat oikeiden kohderyhmien tavoittamista, kuten vuorotyötä tekevät ja lomalta palaavat. Yksi vastaajista huomautti, etteivät kaikki tarvitse kaikkea tietoa.

*"Tiedonkulun parantaminen kokonaisuudessaan sairaalan osastojen sisällä ja niiden välillä. ..."*

*"Tavoittaako tärkeä tieto varmasti kaikki työntekijät? Kuka varmistaa ja miten varmistetaan että kaikki ovat ajantasalla tärkeistä asioista? Ettei tietoa saisi "huhu-puheena"."*

Viestinnän ajoitus mainittiin 25 kertaa ja kommentteihin liittyi oikea-aikaisuus, reaaliaikaisuus, ajantasaisuus, viestiminen aikaisemmassa vaiheessa kuten suunnitteluvaiheessa ja viestinnän ennakoivuus. Vastaajat kommentoivat muun muassa, että kuntayhtymän päätöksentekoaikojen esityslistat ja muistiot tulisi päivittää intranet Synapsiin välittömästi. Erilaiset huhut liikkuvat ja kasvavat aivan liian suuriin mittasuhteisiin, kun tiedotus tulee vasta päätösten tekemisen jälkeen.

Intranet Synapsi sai 21 mainintaa. Vastaajien mukaan Synapsia pitäisi käyttää enemmän hyödyksi ja jakaa siellä enemmän tietoa ja erilaisia tiedotteita. Kehitettävää vastaajat löysivät ylläpidosta, ylläpidon aktiivisuudesta, tiedottamisen pelisääntöjen selkeyttämisestä sekä koko synapsin loogisuudesta, selkeyttämisestä, jäsentämisestä ja yksinkertaistamisesta. Yksilöityjä parannusehdotuksia olivat lisäksi vanhojen tiedostojen arkistointi synapsiin, hakutoiminnon parantaminen ja itselle uusien, lukemattomien tiedotteiden näkyminen selkeästi, etteivät ne huku tiedotevirtaan.

*"Synapsin rakenne. esim HR -asioista pitäisi aueta oma sivu jossa olisi ajankohtaiset koulutukset ym. ..."*

*"... Synapsista on vaikea löytää tietoa muista kuin ajankohtaisista asioista. Esim. työsuhteeseen liittyvät asiat, päiväraha-asiat ym."*

Erilaisista muutoksista tiedottaminen sai vastaajilta 13 mainintaa. Tiedottamista toivottiin lisää ja aikaisemmassa vaiheessa, kun kyse on omaa työtä ja työnkuvaa koskevista muutoksista, kuten isoista ja rakenteellisista muutoksista sekä toiminnallisista muutoksista niin sairaanhoitopiirin kuin valtakunnallisten suunnitelmien osalta. Avoimuuden vaatimus liittyi oleellisesti vastauksiin. Yksi vastaaja toivoi tapojen kehittämistä, joilla osataan tuoda ikäväkin muutos esiin parhaalla mahdollisella tavalla: riittävän ajoissa ja avoimesti.

*"Eri osastoilla tapahtuvat muutokset ilmoitettaisi ajoissa. Esim. Kaste-kissa vesien katkaisut, jotka vaikuttavat muiden osastojen toimintaan. Remontit, putkityöt, käytävän lattioiden paikkaukset... tulee aina yllätyksenä ja vaikuttavat moneen tahoon."*

*"Eiköhän yleinen viestintä toimi hyvin mutta päätösten teko ilman riittävästi selitystä, tai jo tehtyjen päätösten muutos ilman selitystä, ovat outoja ja herättävät murinaa."*

Muutoksiin liittyvät olennaisesti info-, tiedotus- ja viestintätilaisuudet, jotka saivat yhdeksän mainintaa. Vastaajat toivoivat tilaisuuksien vetäjiksi ylempää johtoa, tilaisuuksiin osallistumismahdollisuutta ja mahdollisuutta vaikuttamiseen.

Tiedotteet ja tiedottaminen mainittiin 12 kertaa. Vastaajat kaipasivat yhteisöllisyyttä tukevan tiedotuksen kehittämistä kokonaisuudessaan, ja laajempaa, koko taloa koskevan tiedottamisen kehittämistä, koska kaikki eivät ehdi koneelle tiedotteita lukemaan. Nykyistä tiedottamista vastaajat kommentoivat niin, että se on ajoittain sattumanvaraista ja vaatii paljon omaa aktiivisuutta. Viestit ovat myös kuulostaneet painostamiselta ja negatiivisilta. Vastaajien mukaan tiedottaminen tulisi hoitaa aikaisemmin, sen tulisi olla selkeämpää, lyhyttä, ytimekästä ja jatkuvaa kerrontaa tilanteiden etenemisestä ja sen tulisi kulkea virallisia teitä, ettei asioita informoitaisi kahvipöytäkeskusteluissa.

*"Jotta yksiköt ja henkilökunta voisivat paremmin huomioida viestinnän edellyttämät toiminnan muutostarpeet, olisi esim. koulutuksista, tiedotustilaisuuksista ja palveresita tiedotettava hyvissä ajoin. Nyt usein Carean tiedotteet tulevat muutama päivän viiveellä, poikkeuksena ne tiedotteet joita yksiköt suoraan ilmoittavat synapsissa."*

*"negatiivisistakin asioista pitää uskaltaa tiedottaa ajoissa"*

Sähköpostin kehittämiskohteeksi mainitsi 12 vastaajaa. Suurimman osan mielestä sähköpostia tulee liian paljon ja siksi on vaikeaa löytää tärkeimpiä asioita. Vastaajat toivoivat lyhyitä ja ytimekkäitä viestejä, linkittämistä sekä oikeaa otsikointia, jotta lukijalle selviää heti mistä viestissä on kyse.

*"... Sähköpostijakeluissa tulisi käyttää hyperlinkkejä, esim. Y-asemalle tai Synapsiin, jottei sähköposti tule täyteen."*

Osastojen tai yksiköiden välinen viestintä sai yhdeksän mainintaa. Vastaajien mukaan selkiyttämistä tarvitaan siitä, kuka vastaa mistäkin ja kenelle tulisi viestiä missäkin asiassa. Tällä hetkellä tieto kulkee huonosti, tuskin ollenkaan. Yhdeksi syyksi esitettiin liiat väliporaat, esimerkiksi apulaisosastonhoitaja.

*"Osastojen välinen viestintä tuntuu tällä hetkellä laahaavan pahasti perässä tarjolla oleviin tiedonvälitysteihin nähden. Tietoa ei osata etsiä tai hankkia. Onko sitten työntekijän tehtävä hankkia tätä tietoa vai työnantajan sitä tarjota, on toinen asia, mutta olemassa olevia kanavia ei osata tällä hetkellä hyödyntää niin tehokkaasti kuin olisi realistisestikin ajatellen mahdollista. Myös työntekijöiden motivaatio tiedon vastaanottamiseen saattaa kaivata kohennusta."*

Yhdeksässä vastauksessa toivottiin, että mediatiedotteiden sisältö, joka koskee sairaanhoitopiiriä, sairaalaa ja omaa työyksikköä, tiedotettaisiin ensin henkilöstölle, jotta henkilöstön ei tarvitsisi lukea muutoksista ensin lehdistä. Viestintävälineeksi ehdotettiin Synapsia.

*"Paikallislehtiin menevät lehdistötiedotteet tiedoksi henkilökunnalle ennen julkaisua. Tällöin välttyttäisiin siltä että henkilökunta lukisi omaa työpaikkaansa/työnantajaansa koskevia asioita ensisijaisesti paikallislehdestä."*

Mediaviestintä, julkisuus ja yhteistyö saivat seitsemän mainintaa. Vastaajien mielestä kehitettävää on median pitelemisessä aisoissa, jotta huhuilta saadaan siivet pois. Julkisuuudessa tulisi tuoda rekrytoinnin ja potilaan/asiakkaan näkökulmat paremmin esille. Viestintävälineinä kuntalaisille mainittiin paikallislehti, -radio ja -tv.

*"...yleisessä mediassa voitaisiin kertoa esim. jos talon sisällä on muu toksia osastojen tai polien muuttamisesti paikasta toiseen ja ym."*

*"Enemmän viestintää yleiseen mediaan.Epäkohdat esiin!Faktat ihmisten tietoon.Myös Kotkan kaupungin peruspalveluiden toimimattomuuden vaikutukset esim iltapäivystykseen ja eapkl:aan."*

Carean internetsivut Carea.fi mainittiin kahdeksan kertaa. Sivustoa luonnehdittiin kankeaksi käyttää etenkin ulkopuolisille. Vastaajat toivoivat erityisesti aktiivista ylläpitoa. Toiveissa on myös rekrytoinnin ja potilaan/asiakkaan näkökulmien näkyminen, ohjeita ja tietoja kuntalaisille ja potilaille sekä ajanvarauksen mahdollistaminen netissä.

Nopeus ja nopea perillemeno sai viisi mainintaa. Vaikka vastaajat eivät selittäneet mainintoja tarkemmin – yhtä vastausta lukuun ottamatta – viestinnässä nopeus liittyy olennaisesti jo aiemmin mainittuihin, enemmän vastauksia saaneisiin kehityskohteisiin mm. avoimuuteen, viestinnän ajoitukseen, tavoitettavuuteen, muutos- ja mediaviestintään.

*"tieto tulisi nopeammin perille. joskus tuntuu, että asioista on tiedetty jo paria viikkoa aiemmin, mutta tieto saapuu yksikköön sitten kun saapuu ja jos saapuu."*

Osastotunnit ja kokoukset nostettiin kehityskohteiksi neljä kertaa. Vastauksissa puututtiin kokousten ilmapiiriin, jota yksi vastaaja kommentoi kireäksi. Yksi vastaajista toivoi, että puhetta johdettaisiin ja kovaäänisimmät pidettäisiin kurissa. Yhden vastaajan mukaan osastokokouksien ajoittainen puuttuminen heikentää viestintää osastolla. Hän toivoi säännöllisiä osastokokouksia, koska kaikkia asioita ei voi käsitellä sähköpostilla yhdessä keskustelematta.

*"Työpaikkakokouksissa tulisi saada kiitosta ja kannustusta joka kerta. Negatiivisten asioiden esille tuominen ei saisi olla syyllistäväää eikä "pelottavaa". Negatiiviset asiat pitäisi kokouksissa esittää nopeasti ja joustavasti ja vähän niin kuin ilmoitus- tai selostusluontoisesti samalla"*

*äänen sävyllä ja puhetempolla kuin kokouksen muutkin asiat. Kokouksissa pitäisi aina olla mukana myös toinen johtoryhmän jäsen.”*

Tiedonkulku ja viestintäverkosto saivat yhteensä neljä mainintaa. Yhdessä toivottiin tiedonkulun selkiyttämistä, ja yksi vastaaja toivoi toimivan viestintäverkoston rakentamista. Neljä mainintaa sai myös Hyvinvointipuisto. Vastajat toivoivat tiedottamista, suunnitelman konkretisoimista missä mennään ja henkilöstön kuulemista. Yksi vastaajista huomioi myös asiasta käytävän julkisen keskustelun:

*”Yleisölle tiedottaminen on tärkeää, että saadaan ‘positiivinen kuva’ hankkeesta. Kotkakarhulakarhuvuoriterveysasemienlopetus-kiista saatava rahoittumaan.”*

Aiemmin esille tulleeseen tiedottamisen ja viestintätilaisuuksien kehittämiseen liittyy kolme mainintaa saanut johdonmukaisuus. Yksi vastaajista toivoi eri ihmisten käyttävän eri tilaisuuksissa samaa kieltä ja jättävän henkilökohtaiset tulkinnat ja mielipiteet pois. Selkeämpää viestintää toivoi kolme vastaajaa. Sitä toivottiin, jottei viestintä olisi politikointia, ja et-teivät asiat hukkuisi sähköposteihin. Yhden vastaajan mielestä tulisi olla yksi kanava, jota myöten informaatio tulee.

Kehityskeskustelut mainittiin kolmesti. Yksi vastaajista täsmensi vastausta oman työn fokuksella ja organisaation tavoitteilla. Myös kolme vastaajaa kehittäisi mieluiten oman yksikön viestintää. Tiedotus ”takkuu” ja osaston asioista ei saada riittävästi informaatiota, mikä koskee eniten erityistyöntekijöitä. Viestintää vaivaa myös epävarmuus.

*”Omassa yksikössäni mistään asioista ei tiedoiteta selkeästi, vaan kaikki asiat odottavat asioiden varmentumista. Sitä ennen mitään varmaa ei voi sanoa mistään, vaikka asiasta puhutaan koko ajan. Siitä seuraa, että huhut leviävät ja ahdistus lisääntyy.”*

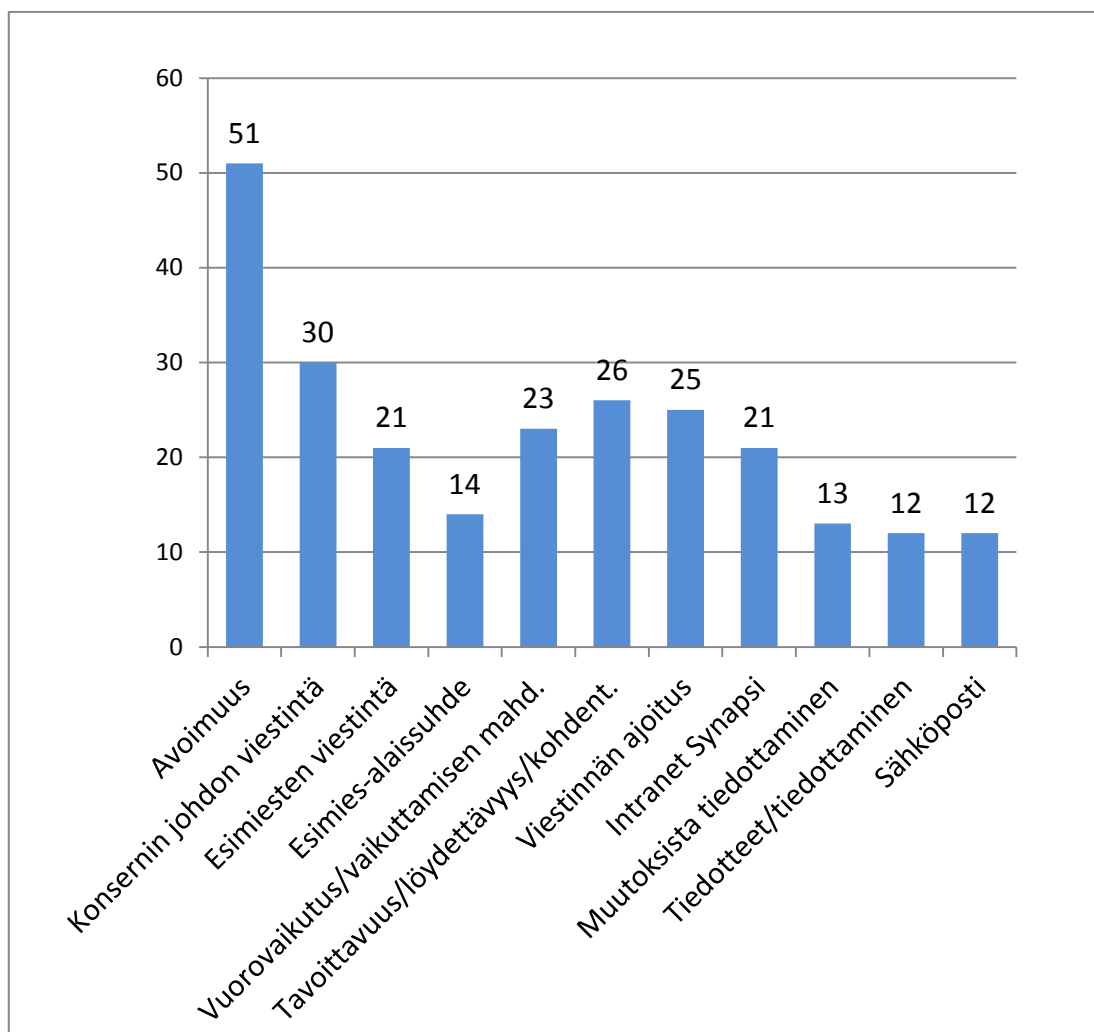
Kahdesti vastauksia keräsivät seuraavat maininnat ja toiveet: henkilökuntaa koskevat asiat kuten muutokset osastoilla, vanha viikkotiedote tai tiedotteita



paperimuodossa, riittävän usein, tarpeeksi, luotettavuus, palautekanava kritiikin ja kehitysehdotuksien antamiseen, puhelimen käytön kehittäminen kuten nykyaikaisten puhelinten ominaisuuksien hyödyntäminen ja lankapuhelimesta luopuminen, uuden sähköisen teknologian käyttöönotto, netti ei ole ainut tietolähde, koulutustilaisuuksia, viestinnän koulutusta, potilasviestintä, useita kanavia, kanavia on runsaasti, viestintä yhteen pisteeseen, Lääkärit = toimintatavat, Facebook, rehellisyyttä.

Yksittäisiä mainintoja tuli paljon: yleinen viestintä, sisäinen viestintä, paperitiedotteet pois, infonäytöt, elektroninen ilmoitustaulu tiedotteille, Effican viestit, keskusradio, (henkilöstölehti) Laseri, viikkotiedote, sisäinen tekstiviesti sähköpostilla, dokumentinhallintajärjestelmä, HR-dokumenttien laatu-järjestelmä, toimivimmat tietojärjestelmät, sähköinen viestintä, talon sisäinen pikaviestin, työntekijät jotka eivät pääse koneelle, tiedon löytäminen jälkikäteen, viestinnän lisääminen, tiedon jakaminen, väliaikatieta, säännöllisyys ja jatkuvuus, viestintätavat, yhteenvetoja, viestinnän sisältö, perusteltua, todenperäisyys, oikeaa tietoa, läpinäkyvyys, järjestelmällisyys, panttaamattomuus, tasavertaisuus, lyhyt, ytimekäs, suullinen tiedottaminen, huhujen katkaiseminen, kerrottu vain mitä huonoa, tarpeeksi tietoa kaikille, henkilöstön kunnioittaminen, aikaa, työhyvinvointi ja turvallisuus, palaverien puute, tiedotustilaisuuksien puute, yksiköiden sisäiset tiedotustilaisuudet, keskustelut, saatavuus, henkilökohtaista palautetta, suora henkilökohtainen viestintä, henkilökohtaisia tapaamisia, yhteistyötä enemmän, yhteistyö, ohjeet ja toimintamallit, viestinnästä vastaava henkilö, viestinnän vastuuhenkilöt selvemmiksi, henkilöstön välinen keskustelu, oman erikoisalan asema Careassa, muista tietoa, työntekijät, itsenäiset työntekijät, lääkäreiden välinen viestintä, yksityiskohtaista tietoa yksikköjä koskien, toimitusjohtajan blogi, potilasohjeiden ilme, kielletty ottamasta yhteyttä luottamusmieheen, luottamusmiehen näkyminen, palveluiden käyttäjät.

Vastausten yhteenvetona tärkeimmät kehittämiskohteet on esitetty kuviossa 22 määrällisesti jaoteltuina. Tärkeimpänä vastaajat kokivat avoimuuden lisäämisen ja konsernin johdon viestinnän kehittämisen. Tärkeäksi nousivat myös tavoittavuuden, löydettävyyden, kohdentamisen ja viestinnän ajoittamisen kehittäminen. Esimiesten viestintä on jonkin verran sidoksissa johdon viestinnän kehittämiseen, koska konsernin johdossa on myös esimiehinä toimivia. Intranet Synapsi on tärkeä sähköinen viestintäkanava, jonka edelleen kehittämistä toivotaan.



Kuvio 22. Tärkeimmät viestinnän kehittämiskohteet määrällisesti jaoteltuina

## 6.9 Terveisiä Carean johdolle

Viimeiseen kysymykseen numero 16 vastaaminen oli vapaaehtoista: *"Millaisia terveisiä haluaisit lähettää Carean johdolle koskien viestintää?"* Vastaajia oli 140 eli hieman yli kolmannes kaikista vastaajista (N = 355). Määrästä on jätetty pois muuta kuin viestintää käsittelevät vastaukset (4), tyhjät vastaukset sekä kehotukset katsoa edellisen kysymyksen vastausta (17). Yhtenevät vastaukset on laskettu tämänkin kysymyksen kohdalla yhteen.

Vastaukset käsitelivät pääosin toiveita, pyyntöjä ja kehoituksia muuttaa ja parantaa viestintää, mutta kiitostakin tuli. Kolme vastaajaa piti viestintään

kiinnitettyä huomiota ja kehityssuuntaa hyvänä. Yhden mukaan on hyvä, että viestintää kartoittamaan ja kehittämään on otettu työntekijä, ”alan ihminen”. Yksi vastaaja lähetti kiitoksia koskien esimiehille järjestettyjä tilaisuuksia. Vastauksissa myös kehoitettiin jatkamaan vähintään samaan malliin ja kerrottiin, että viestintä on parempaa kuin aiemmin, se toimii asiallisesti ja oikeaan suuntaan menosta kertoo tiedotuskanavien lisääntyminen. Osa vastaajista taas koki, että viestintää on parannettava ja se vaatii kehittämistä. Neljä vastaajaa lähetti terveisiä, että aina voi parantaa tai on parantamisen varaa tehdä paremmin ja sujuvammin, ja nykyiseltä tasolta on vain tie ylöspäin. Pientä viilausta toivoi yksi vastaaja, kun taas kolmen vastaajan mukaan parannettavaa on vielä paljon ja reilusti. Heistä toisen mukaan asiasta on puhuttu jo vuosia ilman parannuksen näkymistä.

Eniten mainintoja sai avoimuus, yhteensä 31. Avoimuutta uusista muutoksista ja suoraa infoa toivottiin enemmän. Avoimen ja keskustelevan ilmapiirin kerrottiin olevan tärkeää ja avoimuuden tulisi toteutua niin henkilökunnan kuin kuntalaisten suuntaan.

*”Avoimuutta viestintään! Ei pantata tietoa, vaikka tieto herättääkin monesti ristiriitaisia tunteita! Kun sitä tietoa käsittelee moni ihminen, niin yleensä siintä sitten löytyy uusia erilaisia näkökulmia asioihin ja parannus ehdotuksia ideoihin!”*

*”Avoin viestintä mahdollistaa asioista keskustelun, poistaa epäluuloja ja lisää luottamusta. ...”*

*”...viestikää toistenne kanssa valmisteluvaiheessa avoimesti ja kun asia on fokusoitunut tarkastakaa yhteinen linja ennen julkaisua. Yhteispelillä tulee usein enemmän näkökantoja ja vaihtoehtoja joista valita.”*

Toiseksi eniten, 29 kertaa, vastaajat lähettivät terveisiä koskien työntekijöiden huomioimista ja sen vaikutuksia työhyvinvointiin, työssä jaksamiseen ja yhteishengen luomiseen. Vastaajat toivoivat kohtaamisia useammin, kuuntelemista, yhteistyötä, avointa keskustelua ja asioiden esille tuontia hyvissä ajoin ennen päätöksiä, vaikuttamisen mahdollisuutta, kunnioittamista, arvostusta, kannustamista, kiinnostuksen osoittamista, jalkautumista osastoille,

tutustumista käytännön työhön sekä vastaamista alaisten sähköposteihin ja kaikkiin esitettyihin kysymyksiin.

*"Kysykää suoraan kentältä työntekijöiden toiveita ja näkemyksiä. Sieltä löytyy paras kokemus ja näkemys!"*

*"Tiedossa olevista asioista tulee aloittaa keskustelu hyvissä ajoin, jotta asiat on helpompi sisäistää sekä niitä on mahdollisuus kommentoida ja esittää erilaisia näkökulmia asiaan vaikka ei muuten pystyisikään vaikuttamaan päätöksentekoon."*

*"... arvostusta pitäisi oleellisesti lisätä, jos johto haluaa työntekijöistä työhön sitoutuneita. Nykyisellä menolla henkilöstöpula syvenee."*

*"... Negatiivinen ilmapiiri on vallalla kun esimerkiksi kuluneen talven ongelmia on ruodittu lehtien palstoilla kun keskusteluyhteyttä ei ole."*

*"... Liian etäisenä pysyttelevä johto saa työntekijät tuntemaan ettei heistä välitetä tai heidän työtään arvosteta."*

Kolmanneksi eniten, 24 kertaa, mainittiin viestintä, tiedottaminen, tiedottamisen sisältö ja tiedotustapa. Tiedottamista toivottiin olennaisesti paremmalle tasolle, koko henkilöstön tavoittavaksi, näkyväksi ja läpinäkyväksi. Tiedottamista toivottiin useammin, ajantasaisesti, nopeasti, tarkempana, paremmin informoivana, selkeämpänä, lyhyenä, ytimekkäänä, perusteltuna ja järkiperäisenä. Tiedotusta haluttiin myös etäpisteisiin ja asioista puhumista niiden oikeilla nimillä. Lisäksi toivottiin luotettavuutta ja johdonmukaisuutta sekä myönteistä ja kannustavaa viestintää. Mieluiten liikaa kuin liian vähän, mutta ei kaikkea kaikille vaan kohdistetusti. Kokousten ja päätösten jälkeinen tiedottaminen koetaan ongelmaksi. Vastaajien mukaan viralliset tiedonannot laahaavat jäljessä ja vastauksissa toivottiin, ettei henkilöstöä koskevia asioita joutuisi etsimään kokouspöytäkirjoista tai näkemään ensimmäisen kerran mediasta. Valmisteluvaiheen tiedottamista toivottiin lisättävän ja tiedotusta heti, kun asiasta voidaan henkilöstölle kertoa. Yhden vastaajan mukaan tiedottamista ei paljon kuule, ja yksi vastaaja kertoi, että henkilöstövaje estää lukemasta viestejä.

Viestintään ja tiedottamiseen liittyen toiveita saada enemmän tietoa oli 19 kappaletta. Tietoa halutaan suunnitelmista, investointien etenemisestä, Hyvinvointipuistosta, muutoksista ja niiden vaikutuksista omaan työhön, yleisesti lisää, vaikka keskeneräisistäkin asioista, säännöllisemmin, useammin ja ajoissa, jotta huhupuheet ja väärät tulkinnat jäisivät pois. Yksi vastaaja kysyi miksi tietoa pihdataan ja vain yksi vastaaja oli sitä mieltä, että tietotulva hukuttaa.

Mediatiedottamista koskevia terveisiä oli kymmenen. Niissä esitettiin, että henkilökunnan tulee tietää asioista ennen painettua sanaa. Yksi vastaaja piti uutisten lukemista ensin lehdestä nolona ja epäkunnioittavana työntekijöitä kohtaan. Ratkaisuksi ehdotettiin tiedottamista Synapsissa tai sähköpostilla.

*"... Olisi huomattavasti mukavampaa kuulla asioista johdolta eikä huhuista, eikä myöskään ensimmäisenä medialta. 'Omien' arvoistus siinä, että heille kerrotaisiin asioista suoraan eikä vasta kunnallisen massan mukana, voisi kummasti nostaa ylpeyttä työstä ja työpaikasta sekä hillitsisi varmasti paljon huhupuheita ja niistä tehtyjä johtopäätöksiä joiden perusteella asenteet muokkaantuvat odottamaan virallista tiedon antoa."*

Yhdeksän terveisistä liittyi johtamisen ja viestinnän kehittämiseen. Viestintää toivotaan suoraan ylemmältä johdolta ja viestintään toivottiin ammattimaista otetta. Viestintä toivottiin otettavan kehittämisen kohteeksi ja yhdeksi osaksi johtamista. Yhden vastaajan mukaan hyvin toimiva ja viihtyisä työyhteisö edistää työtä ja "hajoita ja hallitse" -johtaminen on jo mennyttä aikaa. Yksi vastaaja kaipasi persoonallisempaa otetta virkamiesmäisyyden tilalle. Konkreettisenä toimenpiteenä tiedotustilaisuuksien järjestämiseen ehdotettiin seuraavaa:

*"... tiedotustilaisuuksia henkilöstölle niin, että kaikki sinne pääsevät (ryhmittäin useana eri päivinä). Lisäksi henkilöstö on helppo "ostaa" tyytyväiseksi esim. kahvilla ja munkilla. ..."*

Carea-nimen julkistus ja slogan "Vastuu saa välittämään" saivat yhteensä kuusi kommenttia, kolme kumpikin. Carea-nimen lanseerausta luonnehdit-

tiin sanalla alkeellinen, teennäinen ja kummallinen, koska vastaajien mukaan mahdollisesti oli oletettu, että ihmiset tuntevat mainosvideolla esiintyneet johtajat. Yhden vastaajan mukaan asiaa oli valmisteltu salaa, mikä aiheutti voimakkaita tunteita ja kuohuntaa, mikä häiritsi perustyöhön keskittymistä. Slogania kutsuttiin naurettavaksi ja idioottimaiseksi ja siitä sekä vastuunkantajien rekrytoimisesta haluttaisiin luopua, koska se ei kuullostanut kutsuvalta, ei tunnu toimivan ja herättää jaksamisen rajoilla toimivassa henkilöstössä vain suunnatonta ärsytystä. Yhden vastaajan mukaan slogan on enemmän vitsi kuin todellinen kuvaus arvoista.

Intranet Synapsia kommentoitiin viidesti. Vastaajat mainitsivat sen parhaiksi puoliksi kaikkien jatkuvan tavoitettavuuden ja ilmoitusten hyvän tiedottavuuden. Yksi vastaajista piti Synapsia tärkeimpänä ja helpoimpana tiedonlähteenä. Parannusehdotuksina mainittiin selkeyttäminen, johdonmukaisuuden luominen, tärkeiden ja vähemmän tärkeiden viestien erottaminen, linkkien lisääminen lehdistötiedotteisiin ja alueuutisiin tv:ssä ja radiossa sekä intranetin avautuminen automaattisesti koneen avaamisen yhteydessä.

Neljässä vastauksessa nostettiin esille johdon näkymättömyys. Vastaajien mukaan rivityöntekijälle johto jää vieraaksi, eivätkä he edes tiedä minkä näköiset henkilöt johdossa ja hallinnossa vaikuttavat. Myös arvojen, strategian ja ison kokonaisuuden hahmottamisen perään kyseltiin. Neljästi mainittiin myös muutokset ja niiden suunnittelu sekä viestintä. Toivottiin, että muutokset suunniteltaisiin loppuun asti ja tarkastettaisiin yhteinen linja ennen niiden käyttöön ottoa. Vastaajien mielestä henkilöstö tulisi sitouttaa jo valmisteluprosessissa, jotta muutokset toisivat tullessaan enemmän hyvää kuin ylhäältä sanelemalla. Yhden vastaajan mukaan muutosta ei voi odottaa, jos ei ole toimivaa viestintää tai asiat tuodaan eteen jo valmiina.

Kolmesti toivottiin yhteisiä pelisääntöjä, muun muassa ohjeita esimiehille ja lähiesimiehille tiedon välittämisestä viipymättä alaisilleen. Yhden vastaajan mukaan tehtävien hoidossa oleellisten tietojen välittämisestä tulisi olla selkeä toimintatapa. Kolme mainintaa sai myös osastoille ja eri ammattiryhmille viestiminen ja heidän välillään tapahtuva viestintä. Viestinnässä pyydettiin muistamaan Puhtaus- ja huoltopalveluja esimerkiksi osastojen remonttisivouksissa sekä muitakin ammattiryhmiä kuin vain lääkäreitä ja sairaanhoitajia. Yhden vastaajan mukaan asiakasta ajatellen eri osastojen pitäisi pystyä viestimään keskenään ja sopimaan yhteiset toimintaperiaatteet sekä huoleh-

timaan siitä, että toimintaperiaatteet ovat kaikkien tavoitettavissa ja tiedossa. Myös tiedotustilaisuuksien järjestäminen sai kolme mainintaa. Terveisissä haluttiin lisää tiedotustilaisuuksia ja kuulla missä ollaan ja mihin ollaan menossa.

Kahdesti mainittuja viestinnällisiä asioita olivat kiitoksen saaminen tehdystä työstä, viestinnän ammattilaisen palkkaaminen taloon, virheiden myöntäminen ja parannuskeinojen etsiminen virheiden poissulkemiseksi sekä Carean maine. Toisen vastaajan mukaan maine ei tule paranemaan mikäli nykyinen meno jatkuu.

Yhden kerran mainittiin useita asioita: uudenlaisten käytäntöjen kehittämisen ja tukemisen jatkuminen, jatkuva kehittämisen kanava sähköpostilla, sähköpostikäyttäytymisen ohje, perehdytysohjelman kehittäminen, tiedonhankintakoulutusta heille joita koulutukset eivät yleensä kiinnosta, Kymen Sanomiin lisää juttuja, lähiesimiesverkosto toimimaan kaikilla ammattiryhmillä, selkeä strategia, selkeys päätöksentekoon ja dokumentointiin, kokonaisuus huomioon ja tärkeät sairaalan perustehtäviin liittyvät linjaukset käsittelyyn ja kuntoon, toimien muuttamien palautteen perusteella parempaan suuntaan, "yksinkertaista" sekä "maalaisjärkeä". Lisäksi mainittiin, että homma pitäisi jotenkin saada kokoon, kaikkia työryhmiä tarvitaan myös Hyvinvointipuistossa, sammakoita ei saa päästää suustaan ja enemmän "äijämeininkiä" kehiin.

Viestintäaiheiset terveiset Carean johdolle sisälsivät yhteenvetona viestinnän suuntaamista enemmän avoimempaan suuntaan, työntekijöiden huomioimista yhteistyön, keskustelun ja muun muassa osastolle jalkautumisen merkeissä sekä viestinnän ja tiedottamisen kehittämistä ja tiedon jakamisen lisäämistä.

## 7 PÄÄTELMÄT

Tässä viimeisessä luvussa tarkastelen tutkimuskysymyksiä ja tuloksia suhteessa tutkimuskirjallisuuteen. Esitän ehdotuksia Carean viestinnän kehittämiseksi, arvioin tutkimustani ja annan ehdotuksia jatkotutkimuksiksi.

### 7.1 Tutkimuskysymysten tarkastelu ja tulokset suhteessa tutkimuskirjallisuuteen

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää sisäisen viestinnän nykytila ja viestintäkulttuuri Carean Kymenlaakson keskussairaalan erikoissairaanhoidon monialaisessa työyhteisössä ja miten muutosviestinnässä on onnistuttu. Tutkimuksessa etsittiin vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. *Millainen viestintäkulttuuri vallitsee Kymenlaakson keskussairaalassa?*
2. *Miten nykyiset viestintäkanavat toimivat viestin välittäjänä?*
3. *Miten esimiesasemassa olevat ovat onnistuneet muutosviestinnässä?*

Kolmannen tutkimuskysymyksen olemassaolo on hieman kyseenalainen. Muutosviestintä ei tavattomasti poikkea päivittäisviestinnästä: muutosta tapahtuu koko ajan. Muutosviestintä kertoo myös omalta osaltaan viestintäkulttuurista. Toisaalta tutkimuksessa on haluttu selvittää muutosviestinnässä onnistumista ja tutkia erityisesti Hyvinvointipuisto-hankkeen viestintää ja saada siitä palautetta. Toisen tutkimuskysymyksen kohdalla viestintäkanavat ovat myös osa viestintäkulttuuria. Tässä tutkimuksessa viestintäkanavia haluttiin tarkastella omana alueena ja löytää Carealle sopivimmat välineet ja tavat niiden käyttämiseen.



Tulokset antavat hyvän yleissilmäyksen Kymenlaakson keskussairaalan viestintäkulttuurista, sisäisen viestinnän tilasta ja muutosviestinnän onnistumisesta. Tulosten perusteella viestinnän kehittämiseen, jatkuvuuteen ja ennakoi vuuteen on kiinnitettävä kauttaaltaan huomiota, ja on luotava toimintasäännöt ja prosessit sille, miten, missä ja kenelle viestitään ja kuka viestii erityisesti suoraan henkilöstöä ja heidän työtehtäviään koskettavista asioista. Tuloksissa nousi esiin erityisesti avoimuuden ja keskustelun kasvatamisen tarve, joka koski lähinnä ylimmän johdon viestintää henkilöstölle. Esimiesten viestintää pidettiin pääosin hyvänä. Krepsin ja Thorntonin (1992, 94–96) mielestä ylhäältä alaspäin suunnattua viestintää on sairaalaorganisaatioissa yleensä paljon, mutta henkilöstöltä johdolle ylöspäin suuntautuva viestintä on monesti kehittymätöntä ja aiheuttaa ongelmia työyhteisössä (Kreps & Thornton 1992, 94–96.) Tutkimuksen tulokset eivät siten tältä osalta poikkea monesta muusta sairaalaorganisaatiosta. Krepsin ja Thorntonin näkemys tosin on jo yli 20 vuotta vanha. Kulttuuri muuttuu hitaasti, mutta vertailukohteiden puuttuessa on vaikea sanoa, onko Carea ”vanhoillinen” vai tyypillinen sairaalaorganisaatio.

Tiedonkulusta ja palautteesta viestinnän toimivuudessa on huomioitavaa, että kasvokkaisviestintää arvostettiin työkavereiden kesken ja tiedonkulku sekä ajatusten vaihto koettiin tärkeäksi, jotta työssä voidaan onnistua. Toisaalta työpaikan tiedonkulkua ja avoimuutta ei koeta kaikkialla toimivaksi ja huhut saavat liikaa tilaa. Lahden kaupungin teettämässä OSVI-tutkimuksessa (Osallistava sisäinen viestintä) selvisi samoin, että sosiaali- ja terveystoimialalla on enemmän vertaisviestintää kuin muilla kunnan toimialoilla. Myös huhut häiritsivät muita aloja enemmän. (Pedak ja Pekkola 2010, 73.) Kreps ja Thornton (1992, 107) sekä Miller ja Ray (1990, 94–96) ovat samaa mieltä sairaalaorganisaatioiden täsmällisestä tiedonkulusta ja vuorovaikutuksen tärkeydestä. Oikea aikainen ja täsmällinen tiedonkulku vaikuttaa oleellisesti koko organisaation toimintaan (Kreps & Thornton 1992, 107). Millerin ja Rayn (1990, 94–96) mukaan vuorovaikutus on hoitotyössä hyvin kriittistä, koska kaiken kerätyn ja jaetun tiedon pitää olla tarkkaa. Palaute on tärkeää jokaisessa vaiheessa. (Miller & Ray 1990, 94–96.) Krepsin ja Thorntonin (1992, 94–99) mielestä epämuodollista keskustelua syntyy usein tarpeesta tietää lisää organisaatiosta, koska tehokkaasti toimiakseen ihmisten tarvitsee tietää mitä taustalla tapahtuu, millaisia asioita suunnitellaan ja millaisia muutoksia on mahdollisesti tulossa. (Kreps & Thornton 1992, 94–99.)

Tutkimuksen vastausten mukaan viestintävastuita ei ole määritelty selkeästi ja henkilöstö toivoo, että heidän näkemyksensä otettaisiin paremmin huomioon. Luottamus esimiehiin on korkeaa, mutta asioihin vaikuttaminen ei ole työyhteisössä aina helppoa. Tiedonkulun ja sääntöjen osalta viestintävastuut nousivat myös esiin. Tiedottamisen tulisi olla ennakoivaa, enemmän neuvottelevaa ja keskustelevaa ja viestinnän tulisi kulkea paremmin myös alhaalta ylöspäin.

Viestintävälineistä intranet Synapsi sai sekä kiitosta että kehittämistoiveita. Koska intranet näyttää palvelevan hajautettua organisaatiota hyvin, on sen kehittämiseen järkevää panostaa. Sitä käytetään tiedonhankinnassa ja se on myös toivottu viestintäkanava, josta halutaan saada lisää tietoa. Tärkein viestintäkanavista on kuitenkin lähiesimies, tilaisuuksista osastokokoukset ja sähköisistä välineistä sähköposti. Kehitettävää on muissa tiedotustilaisuuksissa sekä toimitusjohtajan, luottamusmiehen ja työsuojeluvaltuutetun viestinnässä, joilta odotetaan aktiivisempaa otetta.

Hyvänä ja toimivana käytäntönä sisäisessä viestinnässä pidetään edellä mainittua intranet Synapsia. Lisäksi sähköposti, palaverit, esimiesten viestintä ja tiedottaminen koetaan tärkeiksi. Viestinnän kehittämiskohteita Careassa on paljon. Nämä pitävät sisällään useita erilaisia viestinnällisiä asioita, jotka on otettava huomioon kehitystyössä. Johdolle lähetetyissä terveisissä korostuivat viestinnän rakentaminen avoimemmaksi, tiedon jakamisen lisääminen, työntekijöiden huomioiminen erilaisin tavoin sekä viestinnän ja tiedottamisen kehittäminen.

Hyvinvointipuisto-hankkeen viestinnältä kaivataan enemmän avoimuutta, tietoa ja jatkuvaa ajankohtaista viestintää. Tässä hyvä kanava on henkilökoh-  
taisen viestinnän lisäksi intranet Synapsi, josta jo nyt haetaan tietoa hankkeen vaiheista. Suurin osa vastaajista on ollut kiinnostunut hankkeesta ja on kiinnostunut suunnittelemaan ja vaikuttamaan sen etenemiseen.

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli

*1. Millainen viestintäkulttuuri vallitsee Kymenlaakson keskussairaalassa?*

Viestintäkulttuurin selvittämiseksi tutkimuksessa oli useita kysymyksiä, joilla pyrittiin saamaan kuva viestintäkulttuurista. Kulttuuria selvitettiin esittämällä väittämiä, pyytämällä vertailemaan adjektiivipareja, pyytämällä antamaan esimerkkejä toimivista ja hyvistä käytännöistä sisäisessä viestinnässä sekä kertomaan toiveita ja kehittämiskohteita viestintään. Lisäksi pyydettiin antamaan kouluarvosana viestinnästä kokonaisuutena ja lähettämään terveisä Carean johdolle.

Vastaajat antoivat Carean viestinnästä kokonaisuutena tyydyttävän arvostuksen 6,73. Horisontaalinen viestintä työntekijöiden kesken on kehittyneempää kuin vertikaalinen viestintä varsinkin ylimmän johdon ja työntekijöiden välillä. Esimiehiin kohdistuva viestintätyytyväisyys ja luottamus on hyvällä tasolla, mutta johdon viestintään ja vaikuttamisen mahdollisuuksiin ei olla tyytyväisiä. Lähiesimiesten ja lähimpien työtovereiden viestintä on pääosin hyvää, ja osastokokouksilta odotetaan tietoa niin käytännön työhön kuin työyhteisöön liittyvistä asioista. Parhaimpina käytäntöinä sisäisessä viestinnässä pidetään erilaisia palavereja sekä lähiesimiesten ja esimiesten viestintää ja tiedottamista.

Viestintäjärjestelmiä ei ole rakennettu järjestelmällisesti tai pidetty yllä ammattimaisesti, eikä viestinnän vastuita ole jaettu selkeästi. Vastaajat eivät koe viestintää tarpeeksi avoimeksi ja tiedon puute kasvattaa huhuja. Muutamassa yksikössä tieto saavuttaa kohtuullisen usein vasta tiedotusvälineiden kautta. Viestintä koetaan myös hieman jälkikäteisenä ja saneltuna, joten toiveet viestinnästä kohdistuvatkin avoimuuteen, vuorovaikutukseen ja vaikuttamisen mahdollistamiseen.

Vahvan kulttuurin edellyttämää solidaarisuutta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta löytyy osastojen ja yksiköiden sisältä, mutta yhtenäisyys muiden osastojen ja yksikköjen kanssa kehittäisi yhteistyötä ja parantaisi koordinointia: tulosten mukaan tieto ei kulje hyvin yksikköjen välillä. Jokaisessa yksikössä olisi hyvä miettiä, mitä tietoa tarvitaan ja mitä voidaan tehdä tiedonkulun parantamiseksi. Sen jälkeen on käytävä keskustelut lähimpien yksikköjen kanssa ja sovittava, miten jatkossa toimitaan.

Ylimmän johdon viestintä on asiakeskeistä, ymmärrettävää, luotettavaa ja uskottavaa, mutta siihen kaivataan vuorovaikutteisuutta, ihmisläheisyyttä, kannustavuutta sekä rohkaisevuutta. Nykyisellä tasolla ylimmän johdon

viestintä ei ole riittävää. Tähän voi vaikuttaa tiedotustilaisuuksien sekä suoran puheyhteyden puute henkilöstön kanssa. Vastaajat toivoivat tiedotustilaisuuksia, viestinnän sisällön, ajankohtaisuuden sekä jatkuvuuden huomiointia.

Kokonaisuutena tuloksissa näkyy työyhteisöjen ”hitsautuminen” yhteen ja pienemmissä ryhmissä viestinnän toimivuus käytännön asioissa. Työkaverien kanssa viestiminen on tärkeää, mikä on hyvin ymmärrettävää parhaan työpanoksen takaamiseksi ja oman jaksamisen kannalta. Hajautetussa organisaatiossa, jossa työskentelee paljon eri ammattialojen osajia niin samoissa kuin eri osastoissa ja yksiköissä, voidaan viestintäkulttuuria pitää hieman yllättäen pääosin hyvin yhtenäisenä, joskin joitain eriäväisyyksiä löytyy.

Tutkimuksessa oli mukana konsernin johdossa ja yhteisissä palveluissa työskenteleviä. Työn suorituspaikka on osalla henkilöstöä erillään sairaalarakennuksesta ja työ saattaa poiketa keskussairaalassa tehtävästä työstä hyvin paljon. Tutkittaessa väittämiä tiedonkulusta ja viestinnän toimivuudesta selvisi, että muihin yksiköihin verrattuna vastauksissa erottui vahvempi tyytymättömyys tiedonkulkuun ja avoimuuteen. Kuntoutus ja kuntoutusterapiat oli toinen yksikkö, joka hieman erottui vastauksillaan. Tiedonkulun ongelmien ja avoimuuden puuttumisen syitä olisi näissä yksiköissä pohdittava ja luotava selkeitä sääntöjä, joilla tiedonkulkua ja avoimuutta saataisiin parannettua.

Konsernin johdossa ja yhteisissä palveluissa työskentelevät vastaajat olivat hieman enemmän sitä mieltä, että esimies tekee päätökset itsenäisesti keskustelematta alaisten kanssa. Kuntoutus ja kuntoutusterapiat sekä leikkaus ja anestesia -yksikköjen ja vuodeosastojen 5A ja 5B kohdalla vastaajat eivät pitäneet työyhteisössä vaikuttamista kovin helppona. Vaikuttamisen hankaluuden syynä saattaa olla esimerkiksi henkilökohtaiset suhteet, työkuiltuuri, esimiehen vahva asema, vastaajien haluttomuus vaikuttamiseen tai pelko oman aseman menettämiseen.

Sairaanhoido-organisaatioita pidetään usein hyvin hierarkkisina työpaikkoina. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan Carea ei kuitenkaan sellaiselta vaikuta. Hierarkkisisuuden piirteitä voidaan tässä pitää ainoastaan työntekijöiden ja ylimmän johdon välistä viestintäkuilua. Viestintäkulttuurin

vahvimmat yhteen sitovat piirteet ovat nyt painottuneet työntekijöiden välille sekä esimies-alaissuhteisiin.

Toinen tutkimuskysymys oli

## *2. Miten nykyiset viestintäkanavat toimivat viestin välittäjänä?*

Viestintäkanavien toimivuutta ja tyytyväisyyttä niihin tutkittiin kysymällä mistä tietolähteistä saadaan tietoa, ja vastaavasti, mistä tietolähteistä halutaan saada tietoa. Lisäksi Hyvinvointipuisto-hankkeen kysymyksissä tutkittiin mistä hankkeeseen liittyyvää tietoa on etsitty ja millaisia toiveita hankkeen viestintään on. Viestintäkanaviin liittyviä vastauksia tuli myös muista avoimista kysymyksistä.

Tietoa saadaan kaikista viestintävälineistä eniten sähköpostilla ja intranet Synapsista. Näistä tietoa halutaan saada myös enemmän. Intranetistä on myös eniten haettu tietoa Hyvinvointipuisto-hankkeesta. Toiseksi suosituin lähde on ollut Carean omat nettisivut. Strukturoitujen kysymysten mukaisesti avoimista vastauksista tulee ilmi, että toimivana ja hyvänä käytäntönä sisäisessä viestinnässä pidetään intranettiä ja sähköpostia. Hyvinvointipuisto-hankkeesta toivotaan enemmän viestintää useista lähteistä: sähköpostista, intranetistä, Carean nettisivuilta ja muista sähköisistä kanavista.

Nykyiset viestintäkanavat ovat tutkimuksen mukaan toimivia viestinnän välityksessä, mutta niiden käyttö vaatii ohjeistusta sekä edelleen kehittämistä. Intranet Synapsin hyvinä puolina pidetään muun muassa käytön vakiintumista, tiedon löydettävyyttä, kaikkien tavoitavuutta ja ilmoitusten hyvää tiedottavuutta. Vastaajien mukaan intranettiä tulee kuitenkin edelleen kehittää. Tärkeimmät tiedotteet tulisi saada paremmin esille ja yksittäiset tiedotteet helpommin luettavaksi. Sisällön tulisi olla paremmin jäsenneltyä ja tiedon pitäisi päivittyä nopeammin. Sivulle tulisi lisätä linkit lehdistötiedotteisiin ja paikallisiin uutisiin. Intranetin tulisi myös avautua jokaiselle työntekijälle automaattisesti tietokoneen avautuessa.

Keskeisimmät asiat on hyvä lähettää suoraan sähköpostilla. Sen hyväksi puoleksi mainittiin nopeus, lukuvarmuus, kohdennettavuus, yhteystietojen talentuvuus, ja että viestejä on mahdollisuus lukea myös kotona. Sähköpostin

käyttö vaatisi ohjeistusta, koska toisten mielestä viestejä saisi tulla enemmän ja toisten vähemmin. Vastauksissa muistutettiin oikeasta otsikoinnista, lyhyistä ja ytimekkäistä viesteistä, linkittämisestä ja liitteiden määrän pitämisestä vähäisenä.

Kolmas tutkimuskysymys oli

### *3. Miten esimiesasemassa olevat ovat onnistuneet muutosviestinnässä?*

Esimiesten ja Carean konsernin johdon onnistumista muutosviestinnässä selvitettiin kysymällä arviota muutostilanteesta neljällätoista eri mittarilla. Lisäksi pyydettiin arvioimaan muutosprosesseihin liittyviä kokemuksia ja esitettiin erilaisia väittämiä Hyvinvointipuisto-hankkeen esittely- ja valmisteluvaiheesta.

Carealaiset ovat melko tyytyväisiä muutosviestintään, mitä tulee esimiehiltä saatuu tietoon. Ajankohtaista tietoa kaivataan kuitenkin lisää ja muutosviestinnänkin toivotaan olevan avoimempaa ja vuorovaikutteisempaa etenkin ylimmän johdon kanssa. Tietoa halutaan enemmän siitä, miten muutos vaikuttaa omaan työhön ja omaan työyhteisöön. Lähimmiltä esimiehiltä saatuu muutoksen aikaiseen viestintään vastaajat ovat tyytyväisiä, kun taas ylimmän johdon viestintään he eivät ole. Esimiehiä kiitettiin esimerkiksi sähköpostitiedotteista. Esimiesten viestintä on luotettavaa, uskottavaa, kannustavaa, ymmärrettävää, asiakeskeistä ja ihmisläheistä, mutta tarvitsee enemmän lisää kannustavuutta, vuorovaikutteisuutta, avoimuutta ja jatkuvuutta. Ylimmän johdon viestintä on asiakeskeistä, ymmärrettävää, luotettavaa ja uskottavaa, mutta kaipaa vuorovaikutteisuutta, kannustavuutta, ihmisläheisyyttä sekä tulkintaan ja aloitteellisuuteen rohkaisevaa avointa viestintää.

Koska muutokset aiheuttavat työyhteisössä ristiriitatilanteita, on muutoksen esittämiseen ja työntekijöiden tukemiseen kiinnitettävä esimiestyössä huomiota. Vastajien mukaan usein jää hahmottamatta kuinka muutokset vaikuttavat omaan työhön. Tässä esimiesten viestintä on kriittistä. Heidän on saatava tietää omilta esimiehiltään mitä voi kertoa ja miten. Carean konsernin johdon on määritettävä nämä asiat ja viestittävä tehokkaasti esimiestehtävissä oleville. Carealaiset ovat halukkaita ottamaan osaa muutosten suunnitteluun, joten keinoja osallistamiseen kannattaa pohtia.

Hyvinvointipuisto-hankkeesta vastaajat eivät ole mielestään saaneet tietoa riittävästi. Ajan tasalla pysyminen on tuottanut hieman ongelmia ja esittelyvaiheessa tiedon löytäminen on ollut toisille vaikeaa. Samoin kuin muussakin viestinnässä, Hyvinvointipuisto-hankkeen viestintään vastaajat toivovat avoimuutta, vuorovaikutusta, vaikuttamisen mahdollisuuksia, tiedotustilaisuuksia ja viestinnän sisällön, ajankohtaisuuden ja jatkuvuuden huomioimista. Carean esimiesten voi sanoa onnistuneen muutosviestinnässä hyvin tai tyydyttävästi henkilöstä ja muutoksesta riippuen.

## 7.2 Käytännön kehittämisehdotukset

Vastaajat saivat kertoa mielestään tärkeimmistä kehittämiskohteista kysymyksen 15 kohdalla. Tärkeimmäksi nousi avoimuus, jolla tarkoitettiin avoimuutta toiminnan muutoksista, tiedottamista asioiden etenemisestä, kaikki henkilöstöryhmät huomioivaa viestintää, viestinnän oikeaa ajoitusta ja avoimuutta niin johdon kuin lähiesimiesten kohdalla. Ajoituksella vastaajat tarkoittivat jatkuvuutta ja tiedottamista jo suunnitteluvaiheessa. Avoimuuteen liittyy vahvasti toiseksi eniten mainintoja saanut konsernin johdon viestinnän kehittäminen. Viestintä mainittiin yleisellä tasolla ja erityisesti mainintoja keräsivät tiedonannot, avoimuus, vuorovaikutus, viestintätaidot ja rehellinen tiedottaminen. Johdon toivotaan kehittävän viestintää lisäämällä tiedotusta yleisistä asioista suoraan henkilöstölle joko tapaamisissa tai sähköpostitse. Kolmanneksi tärkeimmäksi kehityskohteeksi nousi tavoittavuuden, löydettävyyden, kohdentamisen ja viestinnän ajoittamisen kehittäminen.

Tärkeimmät kehityskohteet on koottu kuvioon 23. Avoimuuden alle kolmion kärkeen on koottu toivottuja asioita, joiden kohdalla voi miettiä mitä viestittää ja milloin viestittää. Toimintatapojen vasempaan kulmaan on kerätty asiat, jotka ratkaisevat kysymykset kenelle ja millä keinoilla. Konsernin johdon viestinnän kulmaan on koottu toiveet millä tavoin viestintää voi kehittää.



Kuvio 23. Tärkeimmät kehityskohteet Careassa

Kyselyn vastaukset vastaavat koko tutkimuksen tuloksia varsin hyvin. Viestinnän kehittämistä on jokaisen carealaisen syytä pohtia omista henkilökohtaisista viestintätaidoista ja asenteista alkaen. Koko organisaation viestintää on järjestelmällisesti lähdettävä rakentamaan niin, että toimintasäännöt ja prosessit ovat selvät ja tiedetään kuka viestii, miten, missä ja kenelle viestitään mistäkin asiasta. Carean tiedotusohjeet vuodelta 2006 esittelevät viestinnän hyvin pintapuolisesti vain tiedottamisen näkökulmasta. Näitä ohjeita on syytä täsmentää ja ottaa huomioon organisaation viestintä kokonaisuutena. Tarpeen olisi selventää yleiset periaatteet sekä viestintävastuut erilaisissa viestintätilanteissa ja miten viestintää seurataan ja kehitetään. Ohjeet eivät saa jäädä vain intranetin kätköihin, vaan kaikessa viestinnässä on muistettava toimia sovitusti – kuitenkin aina tilanteen mukaan – ja koko henkilöstöä on opastettava viestinnän kehittämiseen.



Kreps ja Thornton (1992, 203) suosittelevat organisaatioille seuraavia toimenpiteitä, mitkä sopivat hyvin Carealle:

- 1) Ihmisten välisen viestintäosaamisen kehittäminen.
- 2) Viestintäpolitiikan ja menettelytapojen inhimillistäminen kohti vähemmän byrokraattista toimintaa.
- 3) Relevantin informaation strategista levittämistä kaikissa sopivissa viestintäkanavissa henkilökohtaisesta viestinnästä massamedioihin. (Kreps & Thornton 1992, 203.)

Carean kohdalla toimenpiteet tarkoittavat viestinnän koulutuksia koko henkilöstölle, avoimuuden lisäämistä, mikä tarkoittaa ajankohtaista ja jatkuvaa tiedottamista eri kanavissa, keskustelua henkilöstön kanssa, rehellistä tiedonantoa sekä strategiaan pohjautuvaa viestintää, jossa viestintä tukee johtamista ja tavoitteiden saavuttamista. Käytännössä koulutustilaisuudet tarkoittavat viestinnän ammattilaisten toteuttamia henkilökohtaisia ja ryhmäkoulutuksia tai keskustelutilaisuuksia, joissa viestijä voi toimia tilaisuuden fasilitoijana. Eli hänen tehtävänä on suunnitella ja toteuttaa ryhmäprosessi ja helpottaa muiden toimintaa ja ideointia antamalla käyttöön erilaisia menetelmiä asian ratkaisuun. Parempaan avoimuuteen päästään, kun tieto jaetaan ajallaan ja ensin henkilöstölle valituissa viestintäkanavissa niin, että se kattaa suurimman osan henkilöistä, jotka on tarpeellista heti tavoittaa. Avoimuutta lisäksi myös säännöllisesti järjestettävät avoimet tiedotus- ja keskustelutilaisuudet koko henkilöstölle. Tilaisuus voidaan videoida ja tehdä tärkeimmistä asioista koonti heitä varten, jotka eivät pääse paikalle. Ylimmän johdon kierroksia ja keskusteluhetkiä eri osastoilla olisi hyvä järjestää, jotta henkilöstöllä olisi mahdollisuus tuoda paremmin esiin juuri omaa työtä tai työyhteisöä koskevia asioita. Tapaamiset edellyttävät ylimmän johdon oman persoonan ja viestintätaitojen laittamista peliin. Kriittisiin ja kiihkeisiin mielipiteisiin on uskallettava ottaa kantaa ja muistettava, että kriittisesti asioihin suhtautuva on yleensä hyvin sitoutunut ja kiinnostunut omasta työstään. Strategiaan pohjautuva viestintä vaatii johdon määrittämän suunnan siitä, minne organisaatio on menossa ja miten sinne päästään. Viestintä tukee tässä johtamista ja tavoitteiden saavuttamista. Suuntaa ja päämääriä on tuotava esiin kaikissa sopivissa viestintätilanteissa ja kanavissa.

Jotta viestintää voidaan organisaatiossa kehittää, se vaatii ylimmän johdon sitoutumista asiaan ja nimetyn vastuuhenkilön, jolla on viestinnän ammatil-

lista osaamista etenkin sisäisen viestinnän kehittämistä. Työ on Carean kokiossa organisaatiossa kokopäiväistä, ja jos tällaista henkilöä ei organisaation sisältä löydy, olisi tehtävään hyvä palkata henkilö, jolla on mahdollisuudet ja vastuu toimia menestyksekkäästi organisaation eteen. Krepsin ja Thorntonin (1992, 99) ehdotus värvätä organisaation mielipidevaikuttajat viestin viejiksi on myös hyvä idea. Pitämällä nämä henkilöt tietoisina tapahtumista ja kasvattamalla keskinäistä luottamusta heidän kanssaan kulkee viesti myös alhaalta ylöspäin ylimmälle johdolle (Kreps & Thornton 1992, 99).

Viestinnän ottaminen vahvemmin mukaan organisaation toimintaan muokkaa kulttuuria. Careassa ei ole tarkasteltu viestintää omana alueenaan, koska viestinnän asiantuntijoita ei ole käytetty saati viestinnän toiminnallista vastuuta jaettu toimitusjohtajalta alaspäin. Tällä tarkoitan viestinnän työnkuvan ja toteuttamisvastuun osoittamista nimetyille henkilölle ja viestinnän budjetin määrittämistä. Viestinnän kokonaisvastuun kantaa aina toimitusjohtaja ja hän on myös tiedotusvastuussa virallisista päätöksistä. Tiedotusvastuu Careassa jakautuu jokaiselle esimiehelle ja viestinnän tulisi olla jokaisen carealaisen vastuulla. Viestinnän näkeminen tärkeänä funktiona kuntayhtymän toiminnassa vaatii kulttuurin muutosta hallituksesta alkaen. Tällä hetkellä osa viestinnän tehtävistä on jaettu eri ammattien edustajille ja viestintäammattilaisen osallistuminen saatettaisiin aluksi nähdä niin positiivisena kuin negatiivisena. Viestinnän ammattilaiselta carealaiset odottaisivat paljon parantamista ja kehittämistä viestintäkulttuurin kanssa, mutta jotkut saattaisivat pitää tehtävien uudelleen organisointeja ja uuden työyhteisön jäsenen ohjausta uhkana omalle työlle.

Uuden kulttuurin saavuttamiseksi voidaan asettaa vaatimuksia tai kannustaa uuteen työskentely- ja ajattelutapaan. Uusia tapoja voidaan valvoa, jotta toteutus varmistuu, mutta asioiden täytyy alkaa toimimaan jatkossa paremmin, jotta organisaation jäsenet ottavat uudet tavat osaksi uudistuvaa kulttuuria. (Schein 1999, 203.) Viestinnän, kuten muidenkin asioiden kehittämistä, ei voida hoitaa ilman täsmällistä suunnitelmaa. Tekemisellä on oltava tavoitteet ja saavutuksia on pystyttävä mittaamaan ja uudelleen kehittämään.

### 7.3 Tutkimuksen arviointia

Tutkimuksen suurimpana uhkana oli, etteivät carealaiset kiinnostu vastaamaan kyselyyn. Viestinnän kehittämiseksi oli kuitenkin ilmeistä tarve ja vastauksia tuli kyselytutkimuksen keskimääräisen vastaamisprosentin mukaisesti. Koska tutkimuksen kirjoittaminen venyi, tutkimustulokset eivät välttämättä anna nykyisestä tilasta oikeaa kuvaa, jos viestintää on lähdetty parantamaan heti kyselyn jälkeen. Kyselyhetkellä carealaisille luvattiin toimitusjohtajan puolesta, että tutkimustulokset otetaan huomioon ja viestintää tullaan kehittämään. Jos tuloksia ei ole otettu tai ei jatkossa oteta tarpeeksi vakavasti, eikä tarvittavia muutoksia ole tehty tai tehdä, on työntekijöille annettu katteettomia lupauksia, millä voi olla negatiivisia vaikutuksia luottamukseen.

Haastavinta tutkimuksen parissa oli löytää tutkimuskirjallisuudesta oleellimmat asiat, laatia hyvä ja tarkoituksenmukainen kyselylomake, käsitellä vastaukset ja pitää työ yhtenäisenä kokonaisuutena. Yhteistyö Carean nimeytyn yhteyshenkilön kanssa oli melko vähäistä. Tiiviimpi yhteistyö olisi luultavasti kannustanut työn nopeampaan valmistumiseen. Tutkimuksen alussa mietittiin myös ryhmähaastattelujen järjestämistä. Ne jätettiin pois ja päädyttiin laajaan kyselylomakkeeseen. Jälkeenpäin ajateltuna viestintäkulttuuria ja muutosviestintää olisi voinut tutkia haastatteluin ja saada siten tarpeeksi tietoa ja tutkimusmateriaalia. Tulosten käsittelyssä olisi tällöin myös voinut keskittyä tarkempiin analyyseihin. Toisaalta henkilökohtaisissa tai ryhmähaastatteluissa ei ehkä olisi uskallettu sanoa asioita niin suoraan kuin kyselyn avoimissa vastauksissa.

Schein (1999, 199) on sitä mieltä, että kulttuuria ei voida arvioida kyselytutkimuksella, koska sillä ei pystytä kattamaan koko kulttuurin aluetta. Vaikka kysely tuottaisikin tietoa, ei voida tietää, mitkä elementit liittyvät ongelmaan ja sen ratkaisuun. Koska kulttuuri on ryhmäilmiö, sitä tulisi tutkia ohjatuin ryhmähaastatteluin. (Schein 1999, 199) Tutkimuksen virheiden mahdollisuutta pienentää strukturoitujen vastausten ohella kysytyt avoimet kysymykset. Silti vastaaja on saattanut käsittää kysymyksen väärin tai saattanut merkitä vastauksensa väärään ruutuun. Avovastauksia käsitellessä on voinut tapahtua virhe määriä laskettaessa tai vastaus on voitu tulkita väärin.

Kyselylomakkeen koin onnistuneeksi ymmärrettävyyden kannalta. Joitakin kysymyksiä, vaihtoehtoja ja väittämiä olisi voinut jättää pois ja lyhentää lomakkeen täyttöaikaa. Samalla tulosten käsittelyssä olisi jäänyt enemmän aikaa erilaisten analyysien tekemiselle. Nyt strukturoidut vastaukset on esitetty pääosin yksiulotteisesti ja vain muutamien kysymysten kohdalla on tehty ristiintaulukoinnit. Tutkimus oli tarkoitus tehdä pääosin kvantitatiivisena, mutta avoimet vastaukset antoivat enemmän mielenkiintoista tietoa ja analysoitavaa. Niiden tulokset olisi voitu analysoida vain pääpiirteittäin, mutta vastauksista oli sopivaa tehdä kvantifiointi teemoittamalla toistuvia aiheita ja tyypittelemällä sekä luokittelemalla vastauksia.

Kyselyn aikana tuli kritiikkiä siitä, ettei tutkimus koskenut kaikkia henkilöstön jäseniä. Koko henkilöstölle oli kuitenkin tulossa työhyvinvointikysely, jossa käytettiin osittain samoja viestinnän kysymyksiä kuin tässä tutkimuksessa. Näitä tuloksia en ole nähnyt enkä ole tietoinen päätelmistä. Saadut tutkimustulokset vastaavat sitä kuvaa, minkä sain työskennellessäni määräaikaisena viestinnän suunnittelijana Careassa keväällä 2012. Tulokset on käsitelty luottamuksellisesti eikä niitä voi yhdistää yksittäiseen henkilöön.

## **7.4 Jatkotutkimusaiheita**

Tätä tutkimusta voisi jatkaa tutkimalla tarkemmin osastojen ja yksiköiden vastauksia ja tekemällä ryhmähaastatteluja. Esimiesten viestinnän tutkimusta voisi myös syventää. Tulevaisuudessa, Hyvinvointipuisto-hankkeen edetessä, on mahdollisuus uusien kysely osittain tai kokonaan ja tehdä pitkittäistutkimusta sekä suorittaa vertailevaa tutkimusta. Edellytyksenä sille on, että viestinnän kehittämistä on Careassa tehty.

Suuret muutokset Careassa ovat vasta tulossa: Sairaalan rakennushanke on kesken ja sote-uudistus on edelleen käsittelyn alla. Jatkossa viestinnän tutkimuskohteita Careassa olisi esimerkiksi eri osastojen välisen viestinnän kehittämisen parissa, lääkäreiden, hoitajien ja potilaiden välisessä viestinnässä, Hyvinvointipuisto-hankkeen viestinnässä alueen asukkaille, sähköisten viestintäkanavien käyttöön ja kehittämiseen liittyvissä kysymyksissä, sekä mahdollisissa sote-uudistuksen tuomissa muutoksissa ja muutoksiin liittyvässä viestinnässä.

Osastojen välisen viestinnän kehittäminen oli yksi tässä tutkimuksessa esille nousnut kehittämiskohde. Tutkimuksella voisi selvittää, miten sairaalaorganisaatiossa voidaan osastojen välistä viestintää kehittää ja miten uudet viestintätavat onnistutaan jalkauttamaan. Tutkittava olisi myös syyt huonon tiedonvälityksen takana. Lääkäreiden, hoitajien ja potilaiden välistä viestintää on Suomessa jo jonkin verran tutkittu, mutta nyt uudet sähköiset palvelukanavat tuovat hoitajan ja potilaan väliseen suhteeseen uuden tekijän. Lääkärit käyttävät työssään taulutietokoneita eli tabletteja, kirjoittavat sähköisiä lääkemääräyksiä ja pitävät yhteyttä potilaaseen internetissä olevien sähköisten asiointikanavien kautta.

Mielenkiintoista olisi myös tutkia miten yksityisellä sekä julkisella puolella lääkäreinä toimivat kokevat viestintäkulttuurien erot sekä mahdolliset eroavaisuudet viestinnän säännöissä. Hyvinvointipuisto-hankkeen viestintää olisi mahdollista tutkia monesta näkökulmasta. Esimerkiksi viestin vastaanottajissa on useita eri sidosryhmiä, joilla on erilaisia tiedonsaannin tarpeita. Monelle sairaalalle sosiaalisen median käyttö on toistaiseksi vierasta, mutta sen käyttö viestintäkanavana on yleistynyt. Vanhimmat sairaalaorganisaatioiden ylläpitämät Facebook-sivut ovat olleet olemassa jo muutamia vuosia, joten sosiaalisen median käyttöä ja vaikutusta on jo mahdollista tutkia.

## KIRJALLISUUS

Alasuutari, P. 1994. *Laadullinen tutkimus*. 2., uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Aula, P., Pedak, M. & Pekkola, P. 2010. OSVI -Osallistava sisäinen viestintä, loppuraportti. Saatavilla www-muodossa:

<<http://www.helsinki.fi/palmenia/lahti/liitteet/OSVI-loppuraportti.pdf>>

6.9.2011

Carea 2011a. Hyvinvointipuisto. Saatavilla www-muodossa:

<<http://www.carea.fi/fi/Tietoa/Kymenlaakson%20sairaanhoito-%20ja%20sosiaalipalvelujen%20kuntayhtym%C3%A4/Hyvinvointipuisto/>>

14.11.2011

Carea 2011b. Hankesuunnitelma 2011 (pdf). Kotkan kaupunki, Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä. Kotkan Hyvinvointipuiston hankesuunnitelma. Saatavilla www-muodossa:

<<http://www.carea.fi/fi/Tietoa/Kymenlaakson%20sairaanhoito-%20ja%20sosiaalipalvelujen%20kuntayhtym%C3%A4/Hyvinvointipuisto/>>

12.11.2011

Carea 2011c. Toiminnallinen suunnitelma. Kotkan Hyvinvointipuiston toiminnallinen suunnitelma. Saatavilla www-muodossa:

<<http://www.carea.fi/fi/Tietoa/Kymenlaakson%20sairaanhoito-%20ja%20sosiaalipalvelujen%20kuntayhtym%C3%A4/Hyvinvointipuisto/>>

14.11.2011

Carea 2012. Vuosikertomus. Henkilöstöasiat. Carealainen keskivertotyyppi. Saatavilla www-muodossa:

<<http://www.carea.fi/static/vuosikertomukset/2012/Henkil%C3%B6st%C3%B6asiat/Carealainen%20keskivertotyyppi/index.html>> 28.8.2013

Carea 2013a. Carea pähkinänkuoressa. Saatavilla www-muodossa:

<<http://www.carea.fi/fi/Tietoa%20Careasta/Kymenlaakson%20sairaanhoito-%20ja%20sosiaalipalvelujen%20kuntayhtym%C3%A4/>> 4.12.2013

Carea 2013b. Carea pähkinänkuoressa. Kuntayhtymän hallintosääntö. Saatavilla www-muodossa:  
<<http://www.carea.fi/fi/Tietoa%20Careasta/Kymenlaakson%20sairaanhoido-%20ja%20sosiaalipalvelujen%20kuntayhtym%C3%A4/>> 4.12.2013

Carea. Pöytäkirja, hallitus 16.9.2011. Saatavilla www-muodossa:  
<[http://www.carea.fi/fi/Tietoa/Kymenlaakson%20sairaanhoido-%20ja%20sosiaalipalvelujen%20kuntayhtym%C3%A4/P%C3%B6yt%C3%A4kirjat/2011/09/16/32#title\\_](http://www.carea.fi/fi/Tietoa/Kymenlaakson%20sairaanhoido-%20ja%20sosiaalipalvelujen%20kuntayhtym%C3%A4/P%C3%B6yt%C3%A4kirjat/2011/09/16/32#title_)> 15.10.2011

Finlex 1999. Asetus viranomaisten toiminnan julkisuudesta ja hyvästä tiedonhallintatavasta 12.11.1999/1030. Saatavilla www-muodossa:  
<<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19991030>> 14.10.2011

Finlex 2007. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334. Saatavilla www-muodossa:  
<<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>> 21.11.2011

George Mason University. Faculty and Staff. Gary Kreps. Saatavilla www-muodossa:  
<<http://communication.gmu.edu/people/gkreps>> 13.11.2013

Heikkilä, T. 2001. *Tilastollinen tutkimus*. 3., uudistettu painos. Helsinki: Oy Edita Ab.

Hitt, M. Miller, C. & Colella A. 2006. *Organizational behavior: a strategic approach*. Hoboken (N.J.): Wiley.

Itkonen, P. 2011. Terveystieteitä uudistetaan tehottomasti. Helsingin Sanomat 13.11.2011. Vieraskynä. Saatavilla www-muodossa:  
<<http://www.hs.fi/paakirjoitukset/Terveystieteitä+uudistetaan+tehottomasti/a1305549257316>> 13.11.2011

Eräutuuli, M., Leino, J. & Yli-Luoma, P. 1996. *Kvantitatiiviset analyysimenetelmät ihmistieteissä*. 1.-2. painos. Rauma: Kirjapaino Oy West Point.

Hassinen, K. 2011. Sairaalaviesti 1-2/2011. Saatavilla www-muodossa:  
<[http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/tuotteet/kunta-tiedotteet/sairaalaviesti-tiedote/Documents/2011\\_1\\_sairaalaviesti.pdf](http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/tuotteet/kunta-tiedotteet/sairaalaviesti-tiedote/Documents/2011_1_sairaalaviesti.pdf)>  
14.10.2011

Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. *Muutosviestinnän voimapaperi*. Helsinki: Talentum.

Helsilä, M. 2008. Muutos ja muutosviestintä johtamisen käyttövoimana. Kirjassa: Aula, P. 2008. *Kivi vai katedraali. Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön*. (s. 171–190.) Helsinki: Infor.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi, 2007 (Keuruu: Otavan Kirjapaino)

Joensuu, S. 2006. Kaksi kuvaa työntekijästä : sisäisen viestinnän opit ja post-moderni näkökulma. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. Saatavilla www-muodossa:  
<<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13435/9513926540.pdf?sequence=1>> 12.4.2014

Johansson, C. & Heide, M. 2008. Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational change. *Corporate communications: An International Journal*, Vol 13, No. 3, 288–305.

Juholin, E. 1999b. *Paradise Lost or Regained? : The Meanings and perceptions of Organisational Communication of 1990's in Finnish work organisations*. Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitoksen julkaisuja, 18. Helsinki: Inforviestintä.

Juholin, E. 2004. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. 3. painos. Helsinki: Inforviestintä.



Juholin, E. 2010. A new assessment tool for communication in knowledge-based work organisations. Tampereen yliopisto. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisu 1/2010. 564–574. HAAGA-HELIA University of Applied Sciences. Saatavilla [www-muodossa](#):

<<http://tampub.uta.fi/tyoelama/978-951-44-8061-4.pdf>> 13.10.2011

Kitchen, P.J. & Daily, F. 2002. Internal Communication During Change Management. *Corporate Communications*, Vol. 7, No. 1, 46-53.

Kotka.fi. Valtuusto kannattaa keskussairaalaan keskittämistä. Julkaistu 24.09.2012. Saatavilla [www.muodossa](#):

<[http://www.kotka.fi/singlenewsinfo.asp?id=5603&menu\\_id=148&selected=148&#5603](http://www.kotka.fi/singlenewsinfo.asp?id=5603&menu_id=148&selected=148&#5603)> 5.12.2013

Kreps, G. L. & Thornton, B. C. 1992. *Health Communication : Theory & Practice*. cop. 2nd ed. Prospect Heights (Ill.): Waveland Press.

Kunnat.net a. Sairaankuljetus ja ensihoito. Saatavilla [www-muodossa](#):

<<http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/soster/hallinto-jarjestaminen-tuottaminen/sairaankuljetus/Sivut/default.aspx>> 23.11.2011

Kunnat.net b: Suomalaisten erikoissairaanhoidon perusta: Sairaanhoitopiirit. Saatavilla [www-muodossa](#):

<<http://www.kunnat.net/fi/kunnat/sairaanhoitopiirit/Sivut/default.aspx>> 14.10.2011

Kunnat.net c: Sosiaali ja terveys. Saatavilla [www-muodossa](#):

<<http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/soster/Sivut/default.aspx>> 14.10.2011

Lavento, H. 2008. KISA – kuntien viestinnän seuranta- ja arviointijärjestelmä. Suomen kuntaliitto ja Viestinnän tutkimuskeskus CRC. 1. painos. Helsingin yliopisto. Helsinki. Saatavilla [www-muodossa](#):

<<http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/viestinta/seuranta/Documents/KISA-julkaisu.pdf>> 23.7.2013

Leveälähti, S. & Järvinen, J. 2011. Osaamistarjonnan riittävyys alueilla 2010-luvulla : Arviointia työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaannosta. TEM raportteja 30/2011, alueosasto. Foredata Oy. Saatavilla www-muodossa: <[http://www.tem.fi/files/31313/osaamistarjonnan\\_riittavyys.pdf](http://www.tem.fi/files/31313/osaamistarjonnan_riittavyys.pdf)> 23.11.2011

McAdam, R. 2003. Radical change: a conceptual model for research agendas. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 24, Nro. 4, 226–235.

Mikkola, L. 2006. Tuen merkitykset potilaan ja hoitajan vuorovaikutuksessa. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja.

Miller, K. I. & Ray, E. B. 1990. Communication in Health-Care Organizations. In book: Donohew, L. & Ray, E. B. 1990. *Communication and health: systems and applications*. Edited by Eileen Berlin Ray, Lewis Donohew. Hillsdale (N. J.): Erlbaum.

Nelissen, P. & van Selm, M. 2008. Surviving organizational change: how management communication helps balance mixed feelings. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 13, No. 3, 306–318.

O'Brian, G. 2002. Participation as the key to successful change : a public sector case study. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 23, Nro. 8, 442–455.

Palmenia Helsinki. 2010. OSVI -Osallistava sisäinen viestintä muutoksen tukena. Saatavilla www-muodossa: <<http://www.palmenia.helsinki.fi/hankkeet/hanketiedot.asp?id=53>> 23.7.2012

Salem, P. 2008. The seven communication reasons organizations do not change. *Corporate communications: An internal Journal*, Vol. 13, No. 3. 333–348.

Schein, E. H. 1987. *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Liljamo, R. & Miettinen, A. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Schein, E. H. 1999. *Yrityskulttuuri – selviytymisopas : Tietoa ja luuloja kulttuuri-muutoksesta*. Rosti, P. Helsinki: Laatu keskus.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. *Muutosta johtamassa*. Helsinki: Edita.

Styf, M. 1995. *Kaksikielisyys osana sairaalan laadun ja viestinnän toimivuuden arviointia. Esimerkkitapauksena Pietarsaaren sairaala*. Vaasan yliopiston julkaisu- ja. Selvityksiä ja raportteja 6.

Styf, M. 1997. *Sairaalan viestintäsuhteet ja viihtyvyys kaksikielisessä toimintaympäristössä. Esimerkkitapauksena Pietarsaaren sairaala*. Vaasan yliopiston julkaisu- ja. Selvityksiä ja raportteja 21.

Styf, M. 2000. *Viestinnän kehittäminen kaksikielisessä sairaalassa: Esimerkkitapauksena Vaasan keskussairaala*. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2013. Kehittämishjelmat ja hankkeet: Palvelurakenneuudistus osana kuntauudistusta. Saatavilla [www-muodossa: <http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat\\_ja\\_hankkeet/palvelurakenneuudistus>](http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat_ja_hankkeet/palvelurakenneuudistus) 21.10.2013 ja 1.6.2014

Tilev, K-M. 1994. *Organisaation kulttuuriarvostusten ja sisäisen viestinnän arvo-  
tusten mittaaminen*. Helsinki: Yliopistopaino.

Tukiainen, T. 1999. *Yhteisöviestinnän agendamalli: yhteisöviestinnän merkitykset ja arvostukset ja niiden konstruointi tutkimusmenetelmälliseksi malliksi*. Helsinki: Yleisradio. Väitöskirja.

Tukiainen, T. 2000. *Viestinnän auditointitutkimuksen taustatekijät*. Jyväskylä: Kopijyvä Oy.

Tukiainen, T. 2001. An agenda model of organisational communication. *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 6, No. 1, 47-52.

Työturva 2008. Viestintäkulttuuri muuttuu : Hyvät kokouskäytännöt. Julkaistu 5.3.2008. Saatavilla www-muodossa:  
<[http://www.tyoturva.fi/mediatiedotteet/arkisto\\_2008/viestintakulttuuri\\_muuttuu\\_-\\_hyvat\\_kokouskaytannot.html](http://www.tyoturva.fi/mediatiedotteet/arkisto_2008/viestintakulttuuri_muuttuu_-_hyvat_kokouskaytannot.html)> 15.11.2011

Tähtinen, J., Laakkonen, E. & Broberg, M. 2011. *Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita*. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta.

Vos, M. & Schoemaker, H. 2006. *Monitoring public perception of organisations*. Amsterdam: Boom Onderwijs.

Wiio, O. A. 1992. *Viestinnän tutkimussuuntia*. Helsinki: Yliopistopaino.

Åberg, L. 1996. *Viestintä - tuloksen tekijä*. 7. painos. Helsinki: Tammer-Paino Oy.

Jyväskylän yliopisto, Viestintätieteiden laitos  
Yhteisöviestinnän Pro gradu -tutkielma  
Tiina Puhakka

LIITE 1

## Carean viestintä

### Tervetuloa vastaamaan kyselyyn!

Kyselyllä on tarkoitus selvittää Carean konsernin Kotkan alueen sisäisen viestinnän tilaa ja muutosviestinnän toimivuutta. Viestinnällä tarkoitetaan tässä yhteydessä

**kaikkea suullista, kirjallista ja sanatonta viestintää, mikä kulkee työntekijöiden ja esimiesten välillä sekä työkavereiden kesken.**

**Kysely on täysin luottamuksellinen.** Vastauksia käsittelee vain tutkimuksen tekijä, eikä yksittäisiä vastauksia luovuteta ulkopuolisille tai nimiä yhdistetä vastauksiin.

**Tutkimustulokset esitetään niin, etteivät ne ole kohdennettavissa yksittäiseen henkilöön.**

Yhteystietonsa antaneiden kesken arvotaan 5 kpl elokuvalippupaketteja. Voit vastata kyselyyn myös nimettömästi osallistumatta arvontaan.

Vastaamiseen menee aikaa noin 15 minuuttia. Kiitos, kun otat osaa tutkimukseen! Edistät valmistumistani ja Carea saa arvokasta tietoa viestinnän kehittämistä varten.

Tiina Puhakka, viestinnän suunnittelija, p. 044 223 1374  
[tiina.puhakka@care.fi](mailto:tiina.puhakka@care.fi) tai [tiina.s.puhakka@student.jyu.fi](mailto:tiina.s.puhakka@student.jyu.fi)

Kyselyllä on tarkoitus selvittää KOKSin sisäisen viestinnän tilaa erityisesti käynnissä olevan Hyvinvointipuisto-hankkeen osalta.

Viestinnällä tarkoitetaan tässä yhteydessä kaikkea suullista, kirjallista ja sanatonta viestintää, mikä kulkee työntekijöiden ja esimiesten välillä sekä työ-kavereiden kesken.

Tutkimuksen tuloksia käytetään apuna viestinnän toimintatapojen ja parhaiden käytäntöjen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Kysely on täysin luottamuksellinen.

Vastaamiseen menee aikaa noin 15 minuuttia.

Kiitos, kun otat osaa tutkimukseen.

#### Taustatiedot

##### 1. Sukupuoli

- mies
- nainen

##### 2. Ikäryhmä

- alle 35
- 35-45
- 46-55
- yli 55

##### 3. Virka/työ organisaatiossa

- lääkäri
- hoitotyöntekijä: eriasteiset sairaanhoitajat
- hoitotyöntekijä: muu hoitohenkilöstö
- erityistyöntekijä
- toimistotyöntekijä

4. Yksikkö tai osasto. Valitse vaihtoehtoista vain yksi. Jos työskentelet useammassa yksikössä, valitse se, jossa työskentelet ajallisesti eniten. Vastaa jatkossa kysymyksiin valintasi mukaisesti lukuun ottamatta avoimia kysymyksiä, joissa sana on vapaa.

- Ensiapu
- Infektiotaudit ja sairaalahygienia
- kardiologia

- Kirurgia, leiko, endoskopia, hammas- ja suusairaudet, iho- ja sukupuolitaudit
- Kuntoutus ja kuntoutusterapiat
- Lastensairaala
- Leikkaus ja anestesia
- Naistentaudit ja synnytys
- Neurologia
- Päiväkirurgia
- Sairaala-apteekki
- Silmätaudit
- Sisätautien pkl, korva-, nenä ja kurkkutaudit, monialainen päiväpoliklinikka
- Tehohoito, sydänvalvonta
- Tekonivelkeskus
- Vuodeosasto 5A , 5B
- Vuodeosasto 6A, dialyysi
- Vuodeosasto 6B, angiografia lab
- Vuodeosasto 7A, 7B
- Vuodeosasto K1, keuhkosairaudet
- Vuodeosasto S1, sädehoito ja syöpätaudit
- Konsernin johto ja yhteiset palvelut
- Toidok
- SAPA apuvälinekeskus
- SAPA laboratorio & patologia
- SAPA radiologia
- SAPA välinehuolto
- Kastek Oy puhtaanapito
- Kastek Oy tilahall., isännöinti, rakennuttaminen
- Kastek Oy huolto, lvi, sähkö
- Joku muu

5. Oletko esimiestehtävissä?

- Kyllä
- En

6. Työsuhteen pituus

- alle 1 vuosi
- 1-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- yli 10 vuotta

**Viestintäkanavat**

7. a. Mistä tietolähteistä saat tietoa työtäsi ja työnantajaasi koskevista asioista niin työ- kuin vapaa-ajallasi? Valitse lähimpänä mielipidettäsi oleva arvo (1 = ei lainkaan... 5 = erittäin paljon).

	1) Ei lainkaan	2) Vähän	3) Jonkin verran	4) Paljon	5) Erittäin paljon
1. Työkaverit					
2. Käytävä- ja kahvipöytäkeskustelut					
3. Lähiesimies					
4. Luottamusmies					
5. Työsuojeluvaltuutettu					
6. Toimitusjohtajan tilaisuudet					
7. Tiedotustilaisuudet					
8. Koulutustilaisuudet					
9. Osastokokoukset					
10. Kehityskeskustelut					
11. Osaston ilmoitustaulu					
12. Henkilöstölehti Laseri					
13. Puhelinsoitot					
14. Tekstiviestit					
15. Sähköpostit					
16. Intranet Synapsi					
17. Carean internet-sivut					
18. Viralliset päätöspöytäkirjat					
19. Tiedotusvälineet (media)					
20. Internetin pikaviestinpalvelut (esim. Skype, Messenger)					
21. Internetin yhteisöpalvelut (esim. Facebook, Twitter, LinkedIn)					
22. Carean Facebook-sivu					
23. Joku muu, mikä?					

7. b. Mistä tietolähteistä haluaisit saada lisää tietoa työtäsi ja työnantajaasi koskevista asioista? Valitse lähimpänä mielipidettäsi oleva arvo (1 = ei lainkaan... 5 = erittäin paljon).

	1) Ei lainkaan	2) Vähän	3) Jonkin verran	4) Paljon	5) Erittäin paljon
1. Työkaverit					
2. Käytävä- ja kahvipöytäkeskuste-					



lut					
3. Lähiesimies					
4. Luottamusmies					
5. Työsuojeluvaltuutettu					
6. Toimitusjohtajan tilaisuudet					
7. Tiedotustilaisuudet					
8. Koulutustilaisuudet					
9. Osastokokoukset					
10. Kehityskeskustelut					
11. Osaston ilmoitustaulu					
12. Henkilöstölehti Laseri					
13. Puhelinsoitot					
14. Tekstiviestit					
15. Sähköpostit					
16. Intranet Synapsi					
17. Carean internet-sivut					
18. Viralliset päätöspöytäkirjat					
19. Tiedotusvälineet (media)					
20. Internetin pikaviestinpalvelut (esim. Skype, Messenger)					
21. Internetin yhteisöpalvelut (esim. Facebook, Twitter, LinkedIn)					
22. Carean Facebook-sivu					
23. Joku muu, mikä?					

### Sosiaalisen median käyttö

7. c. Kuinka paljon käytät vapaa-aikanasi sosiaalista mediaa (esim. Facebook, LinkedIn, Messenger jne.)?

- En lainkaan
- Muutaman kerran kuukaudessa
- Viikoittain
- Päivittäin

### Tiedonkulku ja palaute

8. Väittämiä tiedonkulusta ja palautteesta.

	1) Eri mieltä	2) Jokseenkin eri mieltä	3) Ei samaa eikä eri mieltä	4) Jokseenkin samaa mieltä	5) Samaa mieltä
1. Saan työpaikallani työhön liittyvää tietoa riittävästi.					
2. Työpaikkani tiedonkulku on avointa ja toimivaa.					
3. Henkilöstön näkemykset otetaan tarpeeksi hyvin huomioon omaa työyhteisöä koskevissa päätöksissä.					
4. Asioihin vaikuttaminen on työyhteisössäni helppoa.					
5. Esimies tekee päätökset itsenäisesti keskustelematta alaistensa kanssa.					
6. Saan usein tietää työyhteisöni asioista ensin huhujen kautta.					
7. Saan usein tietää työyhteisöni asioista ensin tiedotusvälineistä (media).					
8. Työni kannalta olennaisen tiedon hankkiminen edellyttää liikaa oma-aloitteisuutta.					
9. Voin luottaa saamiini tietoihin.					
10. Voin luottaa omaan esimieheeni.					
11. Luotan Carean konsernin johtoon.					
12. Tieto kulkee hyvin myös eri osastojen välillä.					
13. Viestinnän vastuut on työyhteisössäni määritelty selkeästi.					
14. Keskustelu ja ajatusten vaihto työtovereiden välillä on minulle tärkeää työssä onnistumisen kannalta.					

### Tiedonkulku ja säännöt

9. Arvioi sisäistä viestintää. Siirrä vihreää osoitinta hiiren avulla ja valitse ääripäiden väliltä lähimpänä käsitystäsi oleva kohta viestinnän nykytilasta.

	1	2	3	4	5	6	7	
	←—————→							
Avointa								Valikoivaa
Luotettavaa								Epäluotettavaa
Alhaalta ylöspäin suuntautuvaa (henkilöstö -> johto)								Ylhäältä alaspäin suuntautuvaa (johto -> henkilöstö)
Neuvottelevaa/keskustelevaa								Saneltua
Käytännönläheistä								Teoreettista
Yhteishenkeä luovaa								Ei yhteisöllistä
Selkeät viestintävastuut								Epäselvät viestintävastuut
Viestintä on yhtenäistä								Kokonaisviestintä sirpaleista, ristiriitaista
Ennakoivaa								Jälkikäteistä
Nopeaa								Hidasta

### Muutostilanne

10.a. Työelämän toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti. Muutos voi olla pieni tai iso, ennakoitu tai äkillinen. Arvioi lähimmän esimiehesi viestintää muutostilanteissa. Valitse lähimpänä mielipidettäsi oleva arvo (1 = erittäin heikkoa... 5 = erittäin hyvää).

	1) Erittäin heikkoa	2) Melko heikkoa	3) En osaa sanoa	4) Melko hyvää	5) Erittäin hyvää
Perustelevuus					
Ymmärrettävyys					
Taustoittavuus					
Konkreettisuus					
Tulkintaan ja aloitteellisuuden rohkaisevuus					
Kannustavuus					
Avoimuus					
Vuorovaikutteisuus					
Sisältöjen johdonmukaisuus					
Jatkuvuus					
Ihmisläheisyys					
Asiakeskeisyys					
Uskottavuus					
Luotettavuus					

10.b. Arvioi Carean konsernin johdon viestintää muutostilanteessa. Valitse lähimpänä mieltäsi oleva arvo (1 = erittäin heikkoa... 5 = erittäin hyvää).

	1) Erittäin heikkoa	2) Melko heikkoa	3) En osaa sanoa	4) Melko hyvää	5) Erittäin hyvää
Perustelevuus					
Ymmärrettävyys					
Taustoittavuus					
Konkreettisuus					
Tulkintaan ja aloitteellisuuden rohkaisevuus					
Kannustavuus					
Avoimuus					
Vuorovaikutteisuus					
Sisältöjen johdonmukaisuus					
Jatkuvuus					
Ihmisläheisyys					
Asiakeskeisyys					
Uskottavuus					
Luotettavuus					

11. Arvioi seuraavia muutosprosesseihin liittyneitä kokemuksia.

	1) Eri mieltä	2) Jokseenkin eri mieltä	3) En osaa sanoa	4) Jokseenkin samaa mieltä	5) Samaa mieltä
1. Muutos on aiheuttanut työyhteisössäni ristiriitaitilanteita.					
2. Olen kokenut epävarmuutta omasta asemastani ja työtehtävistäni.					
3. Olen kokenut epäluottamusta työyhteisöni muita jäseniä kohtaan.					
4. Olen osallistunut asioihin, joiden käsittelyyn en olisi halunnut osallistua.					
5. Tietoa on pantattu ja käytetty vallan välineenä.					
6. En ole voinut osallistua					

asioihin, joiden käsittelyyn olisin halunnut osallistua.					
7. Henkilöstöllä on ollut riittävä edustus muutoksen suunnittelussa.					
8. Henkilöstöllä on ollut riittävä edustus erilaisissa muutokseen liittyvissä työryhmissä.					
9. Henkilökohtaiset tavoitteeni ovat olleet ristiriidassa Carean tavoitteiden kanssa.					

### Hyvinvointipuisto

12.a. Hyvinvointipuisto on suunnitelma keskussairaalan alueen ja toimitilojen uudistamiseksi. Asia on tällä hetkellä valmisteluvaiheessa. Arvioi seuraavia Hyvinvointipuiston viestintään liittyviä väittämiä.

	1) Eri mieltä	2) Jokseenkin eri mieltä	3) En osaa sanoa	4) Jokseenkin samaa mieltä	5) Samaa mieltä
1. Olin kiinnostunut tulevista uudistuksista esittelyvaiheessa.					
2. Hankin itse tietoa minulle tärkeistä asioista.					
3. Esittelyvaiheessa tiedon löytäminen oli vaikeaa.					
4. Olen saanut tietoa riittävästi.					
5. Pysyn ajan tasalla asioista.					
6. Olen saanut Carean ylimmäältä johdolta riittävästi tietoa.					
7. Olen saanut lähiesimieheltäni riittävästi tietoa.					
8. Koen mahdolliset tulevat muutokset uhkana.					
9. Haluan osallistua muutoksen suunnitteluun.					

12.b. Mistä etsit tietoa Hyvinvointipuistosta? (Suulliset kirjalliset ja sähköiset viestintäkannat)

12.c. Millaisia toiveita sinulla on Hyvinvointipuistoa koskevaan viestintään?

13. Anna kouluarvosana Carean viestinnästä kokonaisuutena (sis. johto, esimiehet, työyhteisö).

Kouluarvosana 4 5 6 7 8 9 10 EOS

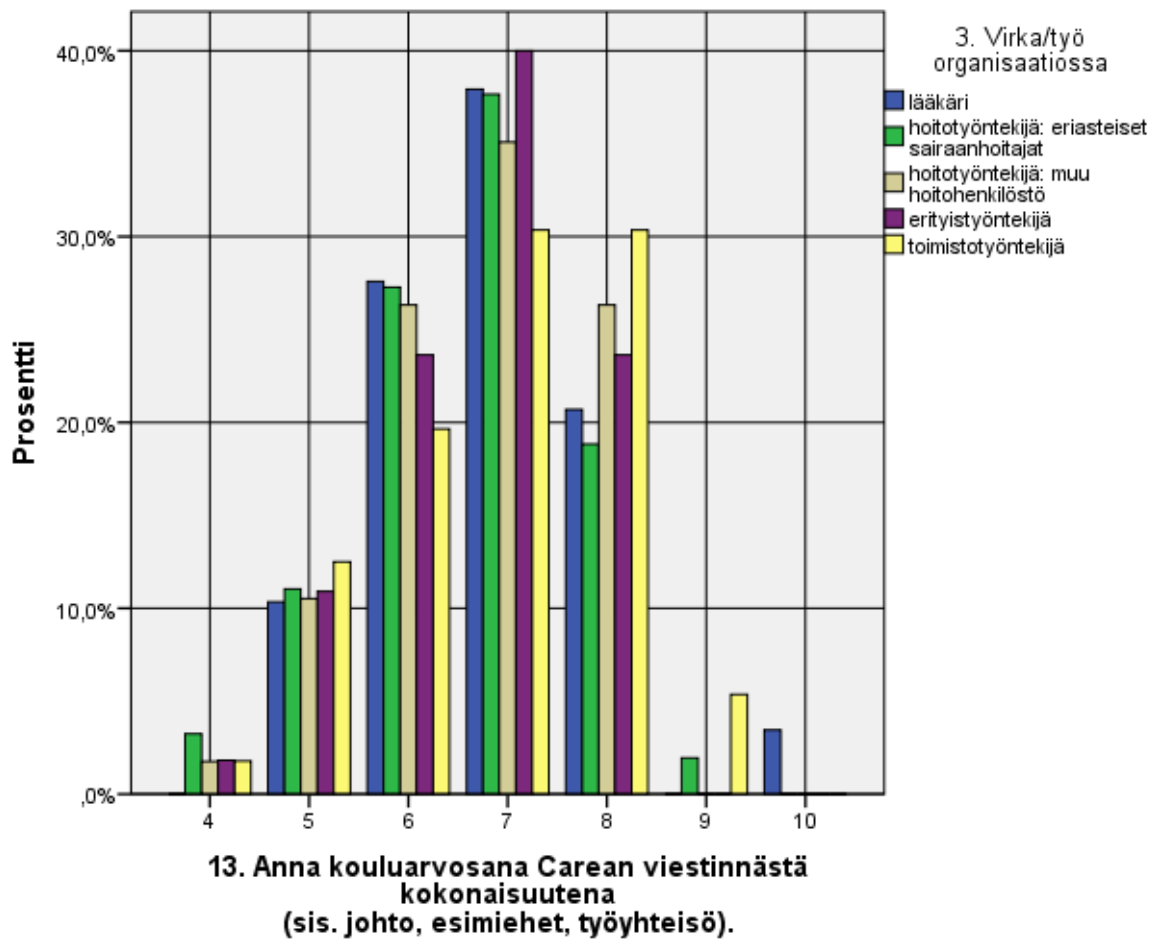
14. Mitkä ovat olleet mielestäsi toimivia ja hyviä käytäntöjä sisäisessä viestinnässä? Mistä antaisit kiitosta?

15. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät viestinnän kehittämiskohteet?

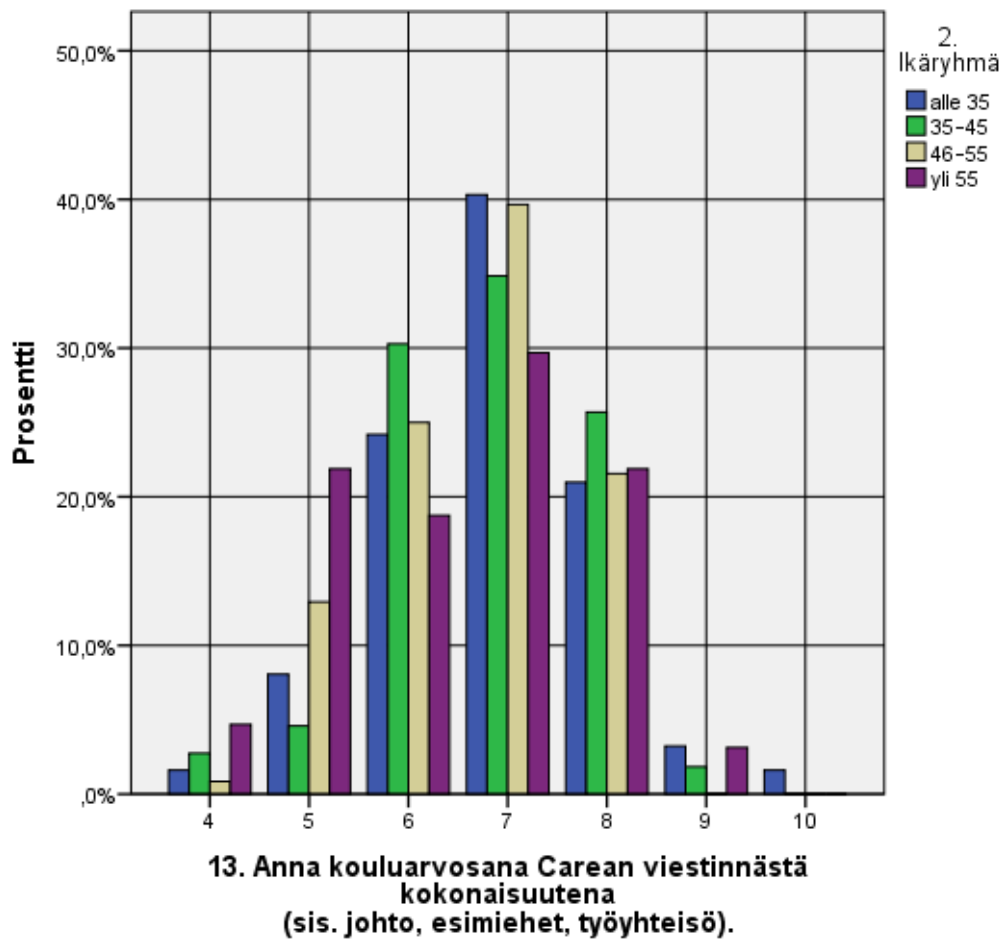
16. Millaisia terveisiä haluaisit lähettää Carean johdolle koskien viestintää?

**Kiitos osallistumisesta tutkimukseen! Tulokset julkaistaan syksyn 2012 aikana Synapsissa ja Laserissa. Tuloksia käsitellään myös osastokokouksissa.**

## LIITE 3



Kuvio 20. Kouluarvosana Carean viestinnästä vertailuna virka/työ organisaatiossa



Kuvio 21. Kouluarvosana Carean viestinnästä vertailuna ikäryhmä



## LIITE 5

**8. Vääntämiä tiedonkulusta ja palautteesta 1. Saan työpaikallani työhön liittyvää tietoa riittävästi. \* 4. Yksikkö tai osasto.Valitse vaihtoehtoista vain yksi. Jos työskentelet useammassa yksikössä, valitse se, jossa työskentelet Crosstabulation**

			4. Yksikkö tai osasto.Valitse vaihtoehtoista vain yksi. Jos työskentelet useammassa yksikössä, valitse se, jossa työskentelet								
			Kuntoutus ja kuntoutusterapiat	Lastensairaala	Leikkaus ja anestesia	Sisätautiin pkl, korva- nenä ja kurkkutaudit, monialainen p	Vuodeosasto 5A, 5B	Vuodeosasto 7A, 7B	Konsernin johto ja yhteiset palvelut	SAPA laboratorio & patologia	Total
8. Vääntämiä tiedonkulusta ja palautteesta 1. Saan työpaikallani työhön liittyvää tietoa riittävästi.	1. Eri mieltä	Count	3	0	1	1	0	1	3	0	9
		% of Total	1,9%	0,0%	0,6%	0,6%	0,0%	0,6%	1,9%	0,0%	5,6%
	2. Jokseenkin eri mieltä	Count	6	2	4	1	3	5	9	5	35
		% of Total	3,7%	1,2%	2,5%	0,6%	1,9%	3,1%	5,6%	3,1%	21,6%
	3. Ei samaa eikä eri mieltä	Count	2	4	7	2	4	4	4	2	29
		% of Total	1,2%	2,5%	4,3%	1,2%	2,5%	2,5%	2,5%	1,2%	17,9%
4. Jokseenkin samaa mieltä	Count	7	8	12	8	8	9	8	15	75	
	% of Total	4,3%	4,9%	7,4%	4,9%	4,9%	5,6%	4,9%	9,3%	46,3%	
5. Samaa mieltä	Count	0	2	2	1	0	1	4	4	14	
	% of Total	0,0%	1,2%	1,2%	0,6%	0,0%	0,6%	2,5%	2,5%	8,6%	
Total	Count		18	16	26	13	15	20	28	26	162
	% of Total		11,1%	9,9%	16,0%	8,0%	9,3%	12,3%	17,3%	16,0%	100,0%

**8. Vääntämiä tiedonkulusta ja palautteesta 2. Työpaikallani tiedonkulku on avointa ja toimivaa. \* 4. Yksikkö tai osasto.Valitse vaihtoehtoista vain yksi. Jos työskentelet useammassa yksikössä, valitse se, jossa työskentelet Crosstabulation**

			4. Yksikkö tai osasto.Valitse vaihtoehtoista vain yksi. Jos työskentelet useammassa yksikössä, valitse se, jossa työskentelet								
			Kuntoutus ja kuntoutusterapiat	Lastensairaala	Leikkaus ja anestesia	Sisätautiin pkl, korva- nenä ja kurkkutaudit, monialainen p	Vuodeosasto 5A, 5B	Vuodeosasto 7A, 7B	Konsernin johto ja yhteiset palvelut	SAPA laboratorio & patologia	Total
8. Vääntämiä tiedonkulusta ja palautteesta 2. Työpaikallani tiedonkulku on avointa ja toimivaa.	1. Eri mieltä	Count	6	2	4	1	2	1	10	0	26
		% of Total	3,7%	1,2%	2,5%	0,6%	1,2%	0,6%	6,2%	0,0%	16,0%
	2. Jokseenkin eri mieltä	Count	5	5	6	2	2	8	8	4	40
		% of Total	3,1%	3,1%	3,7%	1,2%	1,2%	4,9%	4,9%	2,5%	24,7%
	3. Ei samaa eikä eri mieltä	Count	5	3	6	4	7	5	5	9	44
		% of Total	3,1%	1,9%	3,7%	2,5%	4,3%	3,1%	3,1%	5,6%	27,2%
4. Jokseenkin samaa mieltä	Count	2	5	9	6	4	6	5	10	47	
	% of Total	1,2%	3,1%	5,6%	3,7%	2,5%	3,7%	3,1%	6,2%	29,0%	
5. Samaa mieltä	Count	0	1	1	0	0	0	0	3	5	
	% of Total	0,0%	0,6%	0,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,9%	3,1%	
Total	Count		18	16	26	13	15	20	28	26	162
	% of Total		11,1%	9,9%	16,0%	8,0%	9,3%	12,3%	17,3%	16,0%	100,0%

**8. Vääntämiä tiedonkulusta ja palautteesta 3. Henkilöstön näkemykset otetaan tarpeeksi hyvin huomioon omaa työyhteisöä \* 4. Yksikkö tai osasto.Valitse vaihtoehtoista vain yksi. Jos työskentelet useammassa yksikössä, valitse se, jossa työskentelet Crosstabulation**

			4. Yksikkö tai osasto.Valitse vaihtoehtoista vain yksi. Jos työskentelet useammassa yksikössä, valitse se, jossa työskentelet								
			Kuntoutus ja kuntoutusterapiat	Lastensairaala	Leikkaus ja anestesia	Sisätautiin pkl, korva- nenä ja kurkkutaudit, monialainen p	Vuodeosasto 5A, 5B	Vuodeosasto 7A, 7B	Konsernin johto ja yhteiset palvelut	SAPA laboratorio & patologia	Total
8. Vääntämiä tiedonkulusta ja palautteesta 3. Henkilöstön näkemykset otetaan tarpeeksi hyvin huomioon omaa työyhteisöä	1. Eri mieltä	Count	7	2	6	4	4	2	6	1	32
		% of Total	4,3%	1,2%	3,7%	2,5%	2,5%	1,2%	3,7%	0,6%	19,9%
	2. Jokseenkin eri mieltä	Count	6	5	9	1	5	8	9	9	52
		% of Total	3,7%	3,1%	5,6%	0,6%	3,1%	5,0%	5,6%	5,6%	32,3%
	3. Ei samaa eikä eri mieltä	Count	5	3	4	3	4	7	6	6	38
		% of Total	3,1%	1,9%	2,5%	1,9%	2,5%	4,3%	3,7%	3,7%	23,6%
4. Jokseenkin samaa mieltä	Count	0	5	6	5	2	3	5	9	35	
	% of Total	0,0%	3,1%	3,7%	3,1%	1,2%	1,9%	3,1%	5,6%	21,7%	
5. Samaa mieltä	Count	0	1	1	0	0	0	1	1	4	
	% of Total	0,0%	0,6%	0,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,6%	0,6%	2,5%	
Total	Count		18	16	26	13	15	20	27	26	161
	% of Total		11,2%	9,9%	16,1%	8,1%	9,3%	12,4%	16,8%	16,1%	100,0%

## LIITE 6

8. Vääntämiä tiedonkulusta ja palautteesta 4. Asioihin vaikuttaminen on työnteissäni helppoa. \* 4. Yksikkö tai osasto.Valitse vaihtoehtoista vain yksi. Jos työskentelet useammassa yksikössä, valitse se, jossa työskentelet Crosstabulation

		4. Yksikkö tai osasto.Valitse vaihtoehtoista vain yksi. Jos työskentelet useammassa yksikössä, valitse se, jossa työskentelet									
		Kuntoutus ja kuntoutusterapiat	Lastensairaala	Leikkaus ja anestesia	Sisätautiin pkl, korva- nenä ja kurkkutaudit, monialainen p	Vuodeosasto 5A, 5B	Vuodeosasto 7A, 7B	Konsernin johto ja yhteiset palvelut	SAPA laboratorio & patologia	Total	
8. Vääntämiä tiedonkulusta ja palautteesta 4. Asioihin vaikuttaminen on työnteissäni helppoa.	1. Eri mieltä	Count	3	0	5	1	4	1	3	2	19
		% of Total	1,9%	0,0%	3,1%	0,6%	2,5%	0,6%	1,9%	1,2%	11,8%
	2. Jokseenkin eri mieltä	Count	9	4	10	3	5	10	8	8	57
		% of Total	5,6%	2,5%	6,2%	1,9%	3,1%	6,2%	5,0%	5,0%	35,4%
	3. Ei samaa eikä eri mieltä	Count	5	6	4	1	4	6	7	8	41
		% of Total	3,1%	3,7%	2,5%	0,6%	2,5%	3,7%	4,3%	5,0%	25,5%
	4. Jokseenkin samaa mieltä	Count	1	6	5	7	2	2	9	7	39
		% of Total	0,6%	3,7%	3,1%	4,3%	1,2%	1,2%	5,6%	4,3%	24,2%
	5. Samaa mieltä	Count	0	0	2	1	0	1	0	1	5
		% of Total	0,0%	0,0%	1,2%	0,6%	0,0%	0,6%	0,0%	0,6%	3,1%
Total	Count	18	16	26	13	15	20	27	26	161	
	% of Total	11,2%	9,9%	16,1%	8,1%	9,3%	12,4%	16,8%	16,1%	100,0%	

8. Vääntämiä tiedonkulusta ja palautteesta 5. Esimies tekee päätökset itsenäisesti keskustelematta alaisensa kanssa. \* 4. Yksikkö tai osasto.Valitse vaihtoehtoista vain yksi. Jos työskentelet useammassa yksikössä, valitse se, jossa työskentelet Crosstabulation

		4. Yksikkö tai osasto.Valitse vaihtoehtoista vain yksi. Jos työskentelet useammassa yksikössä, valitse se, jossa työskentelet									
		Kuntoutus ja kuntoutusterapiat	Lastensairaala	Leikkaus ja anestesia	Sisätautiin pkl, korva- nenä ja kurkkutaudit, monialainen p	Vuodeosasto 5A, 5B	Vuodeosasto 7A, 7B	Konsernin johto ja yhteiset palvelut	SAPA laboratorio & patologia	Total	
8. Vääntämiä tiedonkulusta ja palautteesta 5. Esimies tekee päätökset itsenäisesti keskustelematta alaisensa kanssa.	1. Eri mieltä	Count	0	4	5	2	3	2	5	7	28
		% of Total	0,0%	2,5%	3,1%	1,2%	1,9%	1,2%	3,1%	4,3%	17,3%
	2. Jokseenkin eri mieltä	Count	11	6	9	6	6	6	9	10	63
		% of Total	6,8%	3,7%	5,6%	3,7%	3,7%	3,7%	5,6%	6,2%	38,9%
	3. Ei samaa eikä eri mieltä	Count	3	3	8	1	1	6	5	5	32
		% of Total	1,9%	1,9%	4,9%	0,6%	0,6%	3,7%	3,1%	3,1%	19,8%
	4. Jokseenkin samaa mieltä	Count	4	3	3	3	4	4	7	4	32
		% of Total	2,5%	1,9%	1,9%	1,9%	2,5%	2,5%	4,3%	2,5%	19,8%
	5. Samaa mieltä	Count	0	0	1	1	1	2	2	0	7
		% of Total	0,0%	0,0%	0,6%	0,6%	0,6%	1,2%	1,2%	0,0%	4,3%
Total	Count	18	16	26	13	15	20	28	26	162	
	% of Total	11,1%	9,9%	16,0%	8,0%	9,3%	12,3%	17,3%	16,0%	100,0%	

8. Vääntämiä tiedonkulusta ja palautteesta 6. Saan usein tietää työnteissäni asioista ensin huhujen kautta. \* 4. Yksikkö tai osasto.Valitse vaihtoehtoista vain yksi. Jos työskentelet useammassa yksikössä, valitse se, jossa työskentelet Crosstabulation

		4. Yksikkö tai osasto.Valitse vaihtoehtoista vain yksi. Jos työskentelet useammassa yksikössä, valitse se, jossa työskentelet									
		Kuntoutus ja kuntoutusterapiat	Lastensairaala	Leikkaus ja anestesia	Sisätautiin pkl, korva- nenä ja kurkkutaudit, monialainen p	Vuodeosasto 5A, 5B	Vuodeosasto 7A, 7B	Konsernin johto ja yhteiset palvelut	SAPA laboratorio & patologia	Total	
8. Vääntämiä tiedonkulusta ja palautteesta 6. Saan usein tietää työnteissäni asioista ensin huhujen kautta.	1. Eri mieltä	Count	2	2	2	5	1	0	1	4	17
		% of Total	1,2%	1,2%	1,2%	3,1%	0,6%	0,0%	0,6%	2,5%	10,5%
	2. Jokseenkin eri mieltä	Count	1	7	8	1	3	5	6	6	37
		% of Total	0,6%	4,3%	4,9%	0,6%	1,9%	3,1%	3,7%	3,7%	22,8%
	3. Ei samaa eikä eri mieltä	Count	2	3	5	1	3	3	3	6	26
		% of Total	1,2%	1,9%	3,1%	0,6%	1,9%	1,9%	1,9%	3,7%	16,0%
	4. Jokseenkin samaa mieltä	Count	8	4	9	5	7	9	13	9	64
		% of Total	4,9%	2,5%	5,6%	3,1%	4,3%	5,6%	8,0%	5,6%	39,5%
	5. Samaa mieltä	Count	5	0	2	1	1	3	5	1	18
		% of Total	3,1%	0,0%	1,2%	0,6%	0,6%	1,9%	3,1%	0,6%	11,1%
Total	Count	18	16	26	13	15	20	28	26	162	
	% of Total	11,1%	9,9%	16,0%	8,0%	9,3%	12,3%	17,3%	16,0%	100,0%	



