

**VAASAN YLIOPISTO**

**JOHTAMISEN YKSIKKÖ**

Karoliina Hagström

**VIESTINTÄ MUUTOKSEN TYÖKALUNA – CASE SOITE**

Sosiaali- ja terveys-  
hallintotieteen  
pro gradu -tutkielma

**VAASA 2019**

## SISÄLLYS

	<b>sivu</b>
<b>KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO</b>	3
<b>LYHENTEET</b>	4
<b>TIIVISTELMÄ</b>	5
<b>1. JOHDANTO</b>	7
1.1. Sosiaali- ja terveydenhuollon muutosprosessit	7
1.2. Viestintä osana muutosjohtamista	8
1.3. Tutkielman tavoite ja tutkimusongelmat	9
<b>2. VIESTINTÄ SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON MUUTOSPROSESSEISSA</b>	10
2.1. Viestinnän tarve ja vaikuttavuus	10
2.2. Viestinnän tavoitavuus ja ymmärrettävyys	14
2.3. Viestinnän keinoja	17
2.4. Viestinnän kehittäminen	23
2.5. Yhteenveto	27
<b>3. MENETELMÄT JA AINEISTOT</b>	31
3.1. Tutkimuskohde	31
3.2. Tutkimusmetodologia	34
3.3. Aineistonkeruu ja analyysi	35
3.4. Tutkielman luotettavuus ja eettisyys	37
<b>4. TUTKIMUSTULOKSET</b>	39
4.1. Kohdeorganisaation näkemykset muutosprosessien viestinnän tarpeellisuudesta ja vaikuttavuudesta	39
4.2. Kohdeorganisaation näkemykset muutosprosessien viestinnän keinoista ja tavoitavuudesta	43
4.3. Kohdeorganisaation näkemykset muutosprosessien viestinnän ymmärrettävyydestä	46
4.4. Kohdeorganisaation näkemykset muutosprosessien viestinnän kehittämisestä	49

4.5. Vertaileva yhteenveto tutkimustuloksista	53
<b>5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA</b>	62
<b>LÄHDELUETTELO</b>	67
<b>LIITTEET</b>	
LIITE 1. Saatekirjeet	
LIITE 2. Kyselylomakkeet	

**KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO**

Kuvio 1. Viestinnän lähikäsitteet muutosprosessien kontekstissa.	27
Kuvio 2. Soiten jäsen- ja sopimuskunnat.	32
Kuvio 3. Soiten organisaatiokaavio.	33
Kuvio 4. Tesan henkilöstömäärät.	34
Taulukko 1. Viestinnän asettuminen muutosprosessien vaiheisiin.	29
Taulukko 2. Analyysirunko.	37
Taulukko 3. Viestinnän tarve ja vaikuttavuus.	55
Taulukko 4. Viestinnän keinot ja tavoitavuus.	57
Taulukko 5. Viestinnän ymmärrettävyys.	59
Taulukko 6. Viestinnän kehittäminen.	61

**LYHENTEET**

Soite	Keski-Pohjanmaan sosiaali- ja terveysterveyspalvelukuntayhtymä
Some	Sosiaalinen media
STM	Sosiaali- ja terveysministeriö
Tesa	Terveyden- ja sairaanhoidon palveluiden toimialue

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Karoliina Hagström	
<b>Pro Gradu -tutkielma:</b>	Viestintä muutoksen työkaluna- case Soite	
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden maisteri	
<b>Oppiaine:</b>	Sosiaali- ja terveyshallintotiede	
<b>Työn ohjaaja:</b>	Pirkko Vartiainen	
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2019	<b>Sivumäärä: 77</b>

---

**TIIVISTELMÄ**

Viestinnän on todettu olevan yksi tärkeimmistä tehtävistä muutosprosesseissa. Viestintä on johtamisen ydintoimintoja, ja muutosprosesseissa se on avainasemassa muutoksesta selviytymiseen. Aikaisempien tutkimusten mukaan viestintä koetaan usein kuitenkin riittämättömäksi. Tämän tutkielman tavoitteena oli syventää tietoa muutosprosessien viestinnästä sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa, viestinnän kannalta haasteellisessa ympäristössä.

Tutkielman teoriaosuudessa keskeisimmiksi teemoiksi nousivat viestinnän tarve ja vaikuttavuus, keinot ja tavoitavuus, sekä ymmärrettävyys ja kehittäminen. Tutkielmassa pyrittiin löytämään vastaukset kysymyksiin, millaisena muutosprosessien viestintä nähdään, mitä voisi kehittää, millainen tarve viestinnälle on, miten viestinnällä tavoitetaan ja kuinka viestinnän sisältö ymmärretään. Tutkielman empiirisen osuuden kyselyyn vastasi 15 esimiestä ja 38 työntekijää Soiten terveyden- ja sairaanhoidon toimialueelta. He edustavat joukkoa, joiden työyksiköt vastaavat Soiten vastaanottopalveluista ja erikoissairaanhoidosta. Tesan yksiköistä suurimmassa osassa työskennellään vuoden jokaisena päivänä ympäri vuorokauden.

Muutosprosessien viestintää pidettiin tärkeänä esimiesten ja työntekijöiden keskuudessa. Viestinnän tavoittamisen kannalta oli tärkeää hyödyntää monia eri viestintäkanavia ja -keinoja, mutta myös kiinnittää huomiota viestinnän sisältöön, jotta se olisi ymmärrettävää. Viestinnän avulla oli parhaimmassa tapauksessa mahdollista parantaa asennetta muutosta kohtaan, sekä lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössä ja organisaatioissa. Sekä esimiehet, että työntekijät kokivat, että muutosprosessien viestinnälle olisi varattava tarpeeksi resursseja. Tällä tavalla viestintää voitaisiin kehittää, löytyisi aikaa esimerkiksi yhteisiin infotilaisuuksiin osallistumiselle, mutta myös itsenäiselle tiedonhauulle.

Muutosprosessit alkavat ja päättyvät viestinnällä, ja sen on oltava aktiivista muutosprosessin kaikissa vaiheissa. Viestinnän tulee olla avointa ja rehellistä, sekä säännöllistä ja jatkuvaa, jotta muutosprosessia olisi mahdollista ymmärtää ja hahmottaa. Viestintää tulisi toteuttaa monin eri keinoin ja kaikkiin mahdollisiin suuntiin, jotta se tavoittaisi kaikki ja tavoitteet voitaisiin saavuttaa. Viestintä lisää työmotivaatiota ja auttaa henkilökuntaa sitoutumaan työhön. Viestinnällä on myös ratkaiseva merkitys muutosvastarintaan. Muutosprosessin tarpeista ja tavoitteista viestimällä henkilökunta saadaan rohkaistua mukaan muutokseen. Viestintä helpottaa samaistumista organisaatioon ja lisää luottamusta.

---

**AVAINSANAT:** Viestintä, muutosprosessi, sosiaali- ja terveydenhuolto.



# 1 JOHDANTO

## 1.1 Sosiaali- ja terveydenhuollon muutosprosessit

Sosiaali- ja terveydenhuolto on tällä hetkellä jatkuvien muutospaineiden alla. Palvelurakenteita on jo vuosien ajan koetettu muuttaa mahdollisimman toimiviksi ja tehokkaiksi. Tulevaisuuden megatrendit, kuten muun muassa väestörakenteen muutos ja teknologian kehitys, asettavat tietynlaiset vaatimukset, joiden mukaan myös sosiaali- ja terveydenhuollon on mukauduttava ja kehityttävä. Kun kyseessä ovat tällaiset mittavat muutosprosessit, on syytä pohtia toimintatapoja, työnjakoja ja johtamisen kysymyksiä. (STM 2019.)

Palvelurakenteiden muutokset ovat haastavia, mutta paineita ja haasteita muodostuu myös muista seikoista. Sosiaali- ja terveydenhuollon on jatkuvasti oltava aallon harjalla potilaan hoidossa, ja pysyäkseen siellä, on kehitettävä toimintaa ja elettävä muutosprosessien pyörteissä. Esimerkiksi tieteelliset tutkimukset hyvistä hoitokäytännöistä vaativat jatkuvaa kehitystä potilaan hoidon laadun kannalta. Tiukat taloudelliset ehdot sen sijaan peräänkuuluttavat innovatiivisia suunnitelmia ja käytäntöjä, vastatakseen toiminnalle asetettuihin vaatimuksiin (Mertala 2011: 3, 247). Julkisella sektorilla poliittiset intressit ohjaavat toimintaa, ja tuovat mukanaan muutoksia poliittisten päätösten myötä. Julkinen hallinto vaikuttaa myös lainsäädännön kautta. Yksityisellä sektorilla kilpailu ylläpitää jatkuvia kehitys- ja muutosprosesseja. Asiakkaiden palautteet ja tyytyväisyyskyselyt on otettava myös tarkoin huomioon kaikkien palveluntarjoajien toiminnassa. (Juppo 2005: 107.)

Sosiaali- ja terveydenhuollossa muutosprosessit ovat keskeisessä osassa toiminnan kehitystä. Muutokset ovat tervetulleita etenkin, jos ne parantavat laatua ja potilasturvallisuutta, tai tuovat taloudellista hyötyä (Al-Abri 2007: 9–19). Sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksesta erityisen tekevät potilaat, terveystalvelut ja moniammatillisuus (Haataja, Tiirinki, Suhonen & Paasivaara 2012: 228). Muutosprosessin tärkeitä piirteitä ovat henkilökunnan osallistaminen, vastuun jakaminen, yhteistyö ja viestintä (Welford 2006: 23–25).

## 1.2 Viestintä osana muutosjohtamista

Ihmiset pelkäävät usein muutosprosesseja ja voivat suhtautua niitä kohtaan pessimistisesti ja vihamielisesti. Monet voivat ajatella, ettei muutoksia voida toteuttaa ilman suuria menetyksiä. Muutosprosessien käynnistäjien motiiveja ja pätevyyskäsitteitä saatetaan epäillä myös. (Kotter 1996: 15.) Kotterin (1996: 22–23) mukaan muutosprosessit ovat ainoastaan 10-30 prosenttisesti asioiden johtamista, kuten organisointia ja valvontaa. Onnistunut muutosprosessi rakentuu 70-90 prosenttisesti ihmisten johtamisesta. Jokainen muutosprosessi tuo mukanaan muutosvastarintaa, jolla voi olla kohtalokkaat vaikutukset muutoksen onnistumiseen. Muutosvastarinta ja negatiiviset asenteet muutosta kohtaan vaikuttavat muun muassa työntekijän työhön sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja lopulta muutoksesta selviytymiseen. (Grama & Todericiu 2016: 52.) Bottingin (2011: 14–19) mukaan kaikissa muutoksissa on huomioitava hyvä johtaminen, muutosjohtaminen, jonka tähtäimenä on innovatiivisuuden, laadun ja tuottavuuden lisääminen.

Yllä mainittu Kotter, yksi tunnetuimmista muutosjohtamisen asiantuntijoista, kehitti kahdeksan askelisen menetelmän muutoksesta selviytymiseen (Kotter International 2019). Vaikka tietoa muutosjohtamisesta on saatavilla paljon, korostuu niissä kaikissa kuitenkin kommunikoinnin ja viestinnän tärkeys. Kuten Lindell (2017: 2) asian ilmaisee, on tärkeää ymmärtää kuinka suuressa roolissa ihmisten vuorovaikutus ja kommunikointi on. Kultalahden (2015: 70–80) tutkimustuloksista nousee myös esiin ihmisten välisen viestinnän tärkeys. Esimerkiksi Y-sukupolven on todettu kaipaavan avointa ja säännöllistä viestintää esimiehiin, koska sillä koetaan olevan suora vaikutus työmotivaatioon. Viestinnällä on myös yhteys siihen, kuinka hyvin henkilöstö sitoutuu työhönsä (Welch & Jackson 2005: 177–198).

Tässä tutkielmassa keskitytään viestinnän osa-alueeseen muutosprosesseissa. Muutosprosessien viestintää tarkastellaan toimintana yleismaailmallisesta näkökulmasta, jonka kytkeminen sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstiin on luontevaa. Monipuolinen aiheen tarkastelu lisää tietoa siitä, että kontekstista ja ympäristöstä huolimatta, muutosprosessien viestintä on universaalia, ainakin käsiteltäessä sitä tämän tutkielman teemojen mukaan tarpeellisuuden ja vaikuttavuuden, tavoitavuuden ja ymmärrettävyyden, keinojen ja kanavien, sekä kehittämisen perspektiivistä.

### 1.3 Tutkielman tavoite ja tutkimusongelmat

Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää, millaista on viestintä sosiaali- ja terveydenhuollon muutosprosesseissa. Tavoitteena on syventää tietoa aiheesta sekä kansallisen, että kansainvälisen kirjallisuuden avulla. Sosiaali- ja terveydenhuollon materiaalin lisäksi tutkielmassa hyödynnetään myös muuta materiaalia, syntetisoinnin avulla, näkökulman laajentamiseksi. Tavoitteena on nostaa esiin keskeisiä ja mielenkiintoisia piirteitä aiheesta, empiriassa erityisenä osana keskittyä viestinnän tavoittavuuteen ja sen ymmärrettävyyteen. Monet eri tutkimukset korostavat viestinnän tärkeyttä, mutta kuinka viestintä tavoittaa, ja kuinka se ymmärretään jää usein varjoon. Nykytiedon valossa viestintäkanavien monipuolisuus tiedostetaan, mutta niitä ei välttämättä osata hyödyntää, eikä tiedetä mikä nähdään tarpeellisena. Empiirinen aineisto tuo uutta tietoa ja käytännön näkemystä aiheeseen. Tutkielman tuloksia voidaan hyödyntää sosiaali- ja terveydenhuollon muutosprosesseihin kuuluvan viestinnän kehittämisessä.

Tutkielman tutkimusongelmat ovat:

Millaisena muutosprosessien viestintä nähdään, ja miten viestintää voitaisiin kehittää?

Millainen on viestinnän tarve, ja miten viestintä tavoittaa ja ymmärretään?

## 2 VIESTINTÄ SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON MUUTOSPROSESSEISSA

### 2.1 Viestinnän tarve ja vaikuttavuus

Muutosprosessien onnistuminen ja muutoksessa menestyminen vaatii esimiehiltä muutostojohtamistaitoja, jossa tärkeänä osana ja kompetenssina nähdään viestintä (Bel, Smirnov & Wait 2018: 1). Muutoksen toteuttaminen etenee parhaiten, mikäli esimies on päämäärätietoinen, hallitsee viestinnän ja kykenee viestimään tavalla, joka lisää henkilöstön sitoutumista muutokseen. Puutteet viestinnässä saattavat aiheuttaa muutosvastarintaa, joka pahimmillaan voi hidastaa tai estää muutoksen etenemisen ja toteutumisen. Viestinnän avulla esimies kannustaa ja perustelee, miksi muutosta tavoitellaan. (Juppo 2011: 157–163.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksissa tähtäimenä on tavallisesti korkea laatu, ja muutokset implementoidaan lähtökohtaisesti potilaiden hoidon parantamiseksi. Muutosten hyötyjen viestiminen, visioiminen, muutoksessa motivoiminen ja tukeminen rohkaisee henkilöstöä tavoittelemaan muutokselle asetettuja tavoitteita. Muutosta olisi pyrittävä toteuttamaan kaikkien siihen liittyvien henkilöiden kanssa, esimiesten tuella, jokaisen tarpeet huomioiden. Muutosvastarinta on kognitiivista tai emotionaalista, joten tarpeiden ja mahdollisen muutosvastarinnan aiheuttajan tunnistaminen tunnistetaan tärkeäksi. Uudesta vanhaan siirtyminen vaatii tavallisesti aikaa asioiden käsittelemiselle. Viestinnän ja osallistamisen tiedetään poistavan mahdollista tuskaa muutosta kohtaan. (Welford 2006: 23–25.)

Monipuolinen viestintä vähentää muutosvastarinnan lisäksi ulkopuolisuuden tunnetta muutostilanteissa (Campbell 2008: 38). Se vähentää onnistuessaan myös skeptisyyttä ja kyynisyyttä, kun henkilöstö tiedostaa mitä tapahtuu ja miksi (Grama & Todericiu 2016: 50; Kinnunen 2019: 165–166). Negatiivisten tunteiden salliminen ja niiden käsittely auttaa yksilöä muutoksessa. Avoin viestintä ongelmista poistaa hylkäämisen tunnetta, ja auttaa löytämään yhteisiä arvoja. Muutosten tarpeet ja lähtökohdat voivat olla vaihtelevia, mutta muutosten vaiheet toistuvat yleensä jokaisessa muutoksessa. Muutosprosessit käynnistyvät useimmiten esimiestasolta, ja jo suunnitteluprosessin viestinnän on hyvä

tiedostaa parantavan yhteistyön toimivuutta. (Erwin 2009: 31–39.) Inhimillisyys on seikka, joka on viestinnässäkin hyvä pitää mielessä. Muutostilanteet voivat muuttaa henkilön työnkuvan pahimmassa tai parhaimmassa tapauksessa kokonaisuudessaan. Silloin on edettävä pienin askelin, ja ymmärrettävä henkilöstön rajalliset kapasiteetit vastaanottaa suuria määriä tietoa kerrallaan. (Hämäläinen, Tiirinki & Suhonen 2014: 181–184).

Vähäinen viestintä muutosprosessien aikana aiheuttaa tunteen etäisistä esimiehestä. Vähäinen viestintä vähentää myös vaikutusmahdollisuuksia. Vaikutusmahdollisuudet on nähtävä onnistumisen edistäjänä, sillä parhaimmillaan se lisää me-henkeä ja yhteenkuuluvuutta. Keskenkäisistäkin asioista viestiminen syventää luottamusta esimiestä kohtaan, ja muutokseen on helpompi sopeutua. Jatkuva viestintä muutoksen kaikissa vaiheissa ei lisää luottamuksen tunnetta ainoastaan yksilöissä, vaan myös ryhmissä. Osallistaminen ja viestintä kulkevat muutostilanteissa käsi kädessä, sillä ne lisäävät yhdessä hyvinvointia työssä, erityisesti kun henkilöstö kokee itsensä arvostetuksi ja saavat tekemästään työstä kannustusta ja palautetta, työnsä näkyväksi tuomista. (Campbell 2008: 38; Pekkola, Pedak & Aula 2013: 111–113.)

Luottamuksen luominen viestinnän keinoin on kaiken kaikkiaan hyvin tärkeä elementti, sillä useasti negatiiviset tunteet muutosta kohtaan leimataan suoraan muutosvastarinnaksi. Näin se ei kuitenkaan aina ole, sillä luottamuksen puute esimiestä kohtaan voi olla myös kannanotto uskottavuuden puutteesta, tai se voi olla varteenotettavaa palautetta itse muutosprosessista. Luottamus esimiestä kohtaan lisää tahtoa vastaanottaa viestejä esimieheltä, ja sillä on myös vahva vaikutus oikeudenmukaisuuden tunteeseen. Viestintää onkin hyvä suunnitella asenteista lähtöisin, nähdäkseen minkälaisia tunteita muutos henkilöissä herättää. (Saruhan 2014: 159; Van den Heuvel, Schalle & Van Assen 2015: 415–419.) Muutosvastarinta vaatii enemmän yksilöllistä viestintää, jolloin on hyvä varata aikaa vastavuoroiselle vuorovaikutukselle, aikaa kysymyksille ja vastauksille (Hämäläinen ym. 2014: 186–187).

Sen lisäksi, että tiedostetaan millaiset vaikutukset viestinnällä on muutosprosesseissa, on hyvä tiedostaa mitä ja miten viestitään. Viestintä kulkee muutoksen mukana alusta loppuun, näin ollen muutosprosessit alkavat tavallisesti viestimällä visio ja muutoksen

tarpeet. (Campbell 2008: 26.) Muutoksen vision ja tarpeiden tiedostaminen helpottaa hahmottamaan muutosta (Fernandez & Rainey 2006: 171). Viestinnän avulla on myös mahdollista motivoida henkilöstöä ja saada ihmiset myönteisesti innostumaan. Jatkuva, avoin ja oikea-aikainen viestintä katkaisee turhilta huhuilta siivet ja poistaa pelkoja. Myös tilanteissa, joissa ei varsinaisesti ole mitään viestittävää, on hyvä viestiä siitäkin. Huhuille ei kannata antaa sijaa, ja siinä auttaa parhaiten tehokas viestintä. (Laurila 2017: 199–201.) Tehokas viestintä inspiroi, rohkaisee ja motivoi henkilöstöä saavuttamaan organisaation tavoitteet (Murphy 2005: 135).

Viestintää toteuttaessa on hyvä muistaa, ettei viestintä ole pelkkää tiedottamista. Tehokas viestintä ei ainoastaan paranna henkilöstön ja esimiehen välistä suhdetta ja työhyvinvointia, se näkyy ja heijastuu myös parempana potilaan hoitamisena ja terveenä työilmapiirinä. (Robbins & Davidbizar 2007: 234.) Viestinnällä on suora vaikutus työmotivaatioon ja onnistuessaan se auttaa henkilökuntaa työhön ja muutokseen sitoutumisessa. Viestintä vaikuttaa myös henkilökunnan asenteisiin muutosprosessia kohtaan ja ratkaisevia tekijöitä ovat viestinnän määrä ja laatu. Viestinnän tulee olla säännöllistä ja jatkuvaa, sekä rehellistä ja selkeää, jotta muutosprosessin tavoitteet voitaisiin saavuttaa. (Haataja ym. 2012: 224; Kultalahti 2015: 70–80.)

Muutosprosessien viestintä nähdään tutkimusten valossa usein esimiesten vastuuna (Scărlătescu 2014: 40–41). Niin ikään esimiehet tiedostavat oman viestinnän olevan merkittävä osa muutosta (Haataja ym. 2012: 223). Kuten Saruhan (2014: 159) viestintää kuvailee, se toimii liimana organisaation muutosprosesseissa, pitäen palaset yhdessä. Sen avulla välitetään tietoa, oikaistaan väärinkäsityksiä ja tullaan ihmisten kuultavaksi. (Heinämäki 2014: 64–76.) Mikäli viestintä ontuu esimiehen ja henkilökunnan välillä, ei ristiriitatilanteita saada selvitettyä asianmukaisesti (Vesterinen 2013: 71–81). Viestintä antaa työkalut käytännön toteutukselle, miten, milloin ja missä toimitaan. Lopputuloksena voi olla onnistunut muutos, mutta henkilöstö voi nähdä sen epäonnistuneena, mikäli viestintä ei ole toiminut odotetulla tavalla. (Saruhan 2014: 159–160.) Henkilöstön näkökulmasta esimiehen rooli viestijänä koetaan tärkeänä. Toimiva ja aktiivinen keskusteluyhteys tukee henkilöstöä muutoksessa, ja antaa sitä varten tarvitsemaa tietoa. Muutosta itsessään pidetään viestinnän uhkana, peläten yhteydenpidon vähenemistä ja tiedonpuutetta.

Yhteistyöllä kuitenkin on päinvastainen vaikutus, se lisää viestintää, joka edelleen kasvattaa yhteishenkeä. (Savolainen, Lammintakanen, Kivinen & Sarkkinen 2011: 17–20.)

Muutosprosessin johtamisessa viestintä nähdään suunnitelmallisena ja merkitykselliseksi tunnistettuna osana. Viestintää tarvitaan moneen eri suuntaan, julkisen sosiaali- ja terveydenhuollon muutosprosesseissa se voi tarkoittaa henkilökunnan, kansalaisten, johtoryhmän ja kuntien päätöksenteon suuntaan. (Heinämäki 2014: 64–76.) Muutosprosessien yhteydessä puhutaan usein sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä. Kummassakin tapauksessa sen ollessa avointa, herättää se luottamusta ja arvostusta viestijää ja muutoksen toteuttajaa kohtaan. (Kinnunen 2019: 76, 162–166.) Organisaation sisäisellä viestinnällä, johon tässäkin tutkielmassa keskitytään, autetaan henkilöstöä ymmärtämään muutoksen tarpeita ja tavoitteita yhteenkuuluvuuden lisäämiseksi, sekä työhön ja organisaatioon sitoutumiseksi (Welch & Jackson 2007: 193–194).

Suuremmissa organisaatioissa kohdataan luonnollisesti enemmän muutoksia kuin pienemmissä (Bel ym. 2018: 6). Henkilöstö voi kokea epätoivoa joko jatkuvien muutosten vaikuttaessa, tai suuria muutoksia kohdatessaan. Tällaisissa tilanteissa esimiehen on korostettava menestyksen ja onnistumisen mahdollisuutta, jotta henkilöstö kykenisi näkemään muutoksessa toivoa. (Luo, Song, Gebert, Zhang & Feng 2016: 257.) Tämän lisäksi suuremmissa organisaatioissa vastuu ja johtajuus jakautuu useammalle taholle, lisäten viestintäkatkosten mahdollisuutta. Viestintää ei tulisikaan nähdä liian yksinkertaisena. Kompleksisessa sosiaali- ja terveydenhuollossa ja kompleksisissa muutoksissa, on myös viestintä kompleksista. Johdettavat asiat, toimijat ja toiminnot ovat monien sidosten kautta kytköksissä toisiinsa, jolloin viestintäketjujen välille voi odottaa ilmenevän hitautta tai katkoja. Ratkaisuna tällaisissa tapauksissa on avoin viestintä, kyky johtaa itseään ja verkostoja, sekä jaettu ymmärrys kokonaisuudesta. (Mäki 2017: 173.)

Muutoksen tarpeita onkin hyvä nostaa avoimesti esiin tietyin väliajoin, muistuttaakseen minkä eteen tehdään työtä. Avoin ja säännöllinen, sekä virallinen että epävirallinen, koetaan Kultalahden (2015: 70–80) mukaan Y-sukupolvessa tärkeäksi. Avoin ja luottamuksellinen viestintä tekee esimiehestä helposti lähestyttävän. Esimiehen viestintätaidot

luovat pohjan yksikön menestyksekkäälle suoriutumiselle tehtävästään (Vesterinen, Suhonen, Isola & Paasivaara 2012: 6–7).

## 2.2 Viestinnän tavoitavuus ja ymmärrettävyys

Viestintä tiedostetaan tärkeäksi muutosprosesseissa, koska sillä on laajat vaikutukset muutosprosessin onnistumisesta aina työhyvinvointiin saakka. Siitä huolimatta viestintää, ja erityisesti tässä tapauksessa viestintää muutosprosesseissa, on tutkittu varsin suppeasta näkökulmasta. Ruck ja Welch (2012: 301) toteavat tutkimuksessaan, että viestintäkanavia ja viestinnän määrää on tutkittu laajalti aiemmin, mutta vähemmälle huomiolle on jäänyt viestinnän sisältö, kuinka hyvin viestintä on toteutunut ja kuinka sen sisältö on ymmärretty.

Tänä päivänä, digitalisaation myötä, on tarjolla monia eri viestintäkanavia ja -keinoja, joilla tavoittaa henkilöstöä. Digitalisaatio avaa monia uusia ovia, mutta niiden murroksessa voidaan olla epävarmoja. Kinnunen (2019: 171–172) nostaa esiin sen, kuinka esimerkiksi sosiaali- ja terveysalan esimiehet pelkäävät sosiaalisen median käyttöä viestintäkanavana. Sosiaalinen media on nykyaikaa ja tätä päivää, jolla on helppo tavoittaa ihmisiä. Sen osalta kuitenkin pelätään hallinnan menettämistä ja tilanteen riistäytymistä. Pelko voi olla realistinen ja aiheellinenkin, sosiaali- ja terveydenhuolto on monella tapaa arka aihe, mutta johtamiskulttuurien muuttuessa ja globalisaation myötä on mahdotonta hallita kaikkea. On paikallaan harjoitella tyytymättömyyden kohtaamista viestinnän, vuorovaikutuksen ja osallistamisen keinoin. Tällä tavalla on mahdollista luoda realistiset odotukset viestinnälle, kuten tässä esimerkissä, sosiaalisessa mediassa.

Pelko hyödyntää, tai haluttomuus oppia, voivat olla kohtalokkaita viestinnässä. Lähiesimiehet etenkin ovat tärkeässä roolissa ylemmän johdon ja henkilöstön välillä. Kuten Pekkola ym. (2013: 102) kuvailevat, lähiesimiehet toimivat ukkosenjohtimien kaltaisesti tiedon välittäjinä. Lähiesimiehet tarvitsevatkin koulutusta, ja tiedon lähteille pääsyn, kyttäkseen oikeanlaisin keinoin toteuttamaan viestintää. Viestinnän tavoitavuuden ja ymmärrettävyyden kannalta on tärkeää tunnistaa koulutuksen merkitys, sillä paremmin

koulutetut ovat tyytyväisempiä viestintään. Koulutus nousee esiin myös työntekijöiden näkökulmasta, median seuraaminen monien eri kanavien kautta lisää valveutuneisuutta, tietoisuutta ja asioiden ymmärrystä. (Pekkola ym. 2013: 67–69.)

Suosituimman viestintäkanavan, sähköpostien, tavoittavuuden osalta esimiehet voivat esimerkiksi käyttää lukukuittaustoimintoa, mutta sen käyttö ei ole täysin aukotonta. Sähköposti voi saavuttaa vastaanottajan, mutta luetaanko sähköposti ja ymmärretäänkö sen sisältö ei selviä kyseisellä toiminnolla. Kirjoitetun viestin ongelmana on, että sen voi ymmärtää hyvin monella eri tavalla, puheesta paljonkin poiketen. Paras viestintäkeino, tavoittavuuden ja ymmärrettävyyden kannalta, on puhe puhelimitse tai kasvotusten. Viestin tavoittavuus on tällöin oikea-aikaista, ja sen avulla voi välittömästi korjata väärinymmärryksen. Henkilöstön tavoittamiseksi, etenkin kompleksisessa sosiaali- ja terveydenhuollossa, tietoa on toistettava useaan kertaan, monia eri kanavia hyödyntäen. Sosiaali- ja terveydenhuollossa, muun muassa päivystävissä sairaaloissa, työskennellään ympäri vuorokauden eri vuoroissa, monissa eri yksiköissä ja ammattiryhmissä, ja viestinnän tavoittavuus on hyvin haasteellista. Esimiehet tiedostavat roolinsa viestijänä tärkeäksi, mutta toisaalta he kaipaavat tiedonhakuun aktiivisuutta myös työntekijöiltä. (Haataja ym. 2012: 223–225.)

Kasvokkain tapahtuvaa, reaaliaikaista viestintää puoltaa myös osallistamisen näkökulma. Kasvokkain tapahtuvan viestinnän on todettu aktivoivan paremmin osallistumista, kuin sähköisten ja verkkoviestinnän keinoin toteutettu viestintä. (Pekkola ym. 2013: 85.) Väärinkäsitysten poistaminen on tärkeää muutoksen ymmärtämisen vuoksi, tässäkin parhaimpana ratkaisuna keskusteleva, kasvokkain tapahtuva viestintä. Keskustelevalla viestinnällä henkilöstö saa tarvitsemaansa ohjausta muutoksesta selviytymiseen. (Simoes & Esposito 2014: 337.) Muutosprosessiin osallistuvat ihmiset ovat kaikki erilaisia ja kaipaavat erilaista viestintää, mutta ainoastaan kuuntelemalla ja sitä kautta oppimalla on mahdollista toteuttaa viestintää, jolla voi tukea ja lisätä henkilöstön ymmärrystä muutosprosessissa (Fernandez & Rainey 2006: 169).

Muutosjohtajuudessa, jossa osallistaminen nähdään tärkeänä, on viestintä tavallisesti avointa ja kaksisuuntaista. Viestintä on tällöin keskustelevaa ja neuvottelevaa, joka lisää

henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia päätöksenteossa. Tällaisessa aktiivisessa viestinnässä henkilöstö tavoitetaan ja viestintä on ymmärrettävää, kun väärinymmärrykset voidaan heti oikaista. Ohjaavassa muutosjohtajuudessa viestintä on yleensä yksisuuntaista, ylhäältä alaspäin kulkevaa, jossa henkilöstö nähdään passiivisempänä osapuolena. Tällaisella viestinnällä jaetaan toimintaohjeita, organisoidaan muutosta ja valvotaan muutoksen toteutumista. (Laurila 2017: 138, 200.) Tällaisessa viestinnässä väärinymmärryksen mahdollisuus on suurempi, vaikka tällainenkin viestintä on tärkeää esimerkiksi selkein ohjein kaaoksesta selviytymiseen. Ylhäältä alaspäin kulkevat käskyt saattavat kuitenkin vaikeuttaa muutoksen etenemistä, sillä yksisuuntaisen viestinnän riskinä on, ettei muutoksen tarve välity. (Savolainen ym. 2011: 17–19.)

Muutosprosessin suunnittelun ja valmistelun jälkeen, muutosta ryhdytään siirtämään käytäntöön. Implementoinnissa viestintä on sisällöltään muun muassa aikatauluista tiedottamista ja yksikön uudelleenjärjestelyissä opastamista (Erwin 2008: 37). Muutosprosessin onnistumisesta ja toteutumisesta viestivät tilastot, keskustelut ja kirjalliset palautteet. Kirjallista palautetta viestitään muun muassa sähköpostikyselyin ja häiriöpäiväkirjojen avulla. Hoitosuunnitelmiin ja muihin tietojärjestelmiin talletettavien tietojen seuraamista pidetään myös muutosprosessin viestinnän ja arvioinnin keinona. Niiden avulla nähdään esimerkiksi onko muutosprosessin tuomat käytännön muutokset tavoittaneet henkilöstön, ja onko ne ymmärretty oikein. Palautteista voi saada käsityksen, että muutos on onnistunut, mutta tietojärjestelmien avulla voi nähdä vielä ymmärrettävyyden käytännön tasolla, esimerkiksi hoito-ohjeiden noudattamisen ja kirjaamisen. (Haataja ym. 2012: 224.)

Muutosprosessit koskettavat monesti jonkin yksittäisen yksikön toimintaa, mutta käytännössä sosiaali- ja terveydenhuollossa muutokset vaikuttavat aina myös muihin yksiköihin, etenkin jos yksiköiden välillä hoidetaan yhteisiä potilaita. Kivisen (2008: 197–198) mukaan yksiköiden välisen viestinnän on todettu olevan huonoa, eikä toisten yksiköiden muutoksista aina saanut tietoa. Yli yksikön rajojen kulkevan viestinnän on todettu olevan hyödyksi myös sen kannalta, että sen avulla esimiesten ja työntekijöiden on mahdollista saada vertaistukea ja vertaisoppimista (Haataja ym. 2012: 188–198). Muutosprosessin luonteesta huolimatta on tärkeää, että ymmärrys on jaettua. Muutosprosesseihin liittyvää tietoa ei ole mielekästä ainoastaan jakaa eteenpäin, on syytä käsitellä niitä avoimesti. Kun

tarpeellinen muutostilanteeseen liittyvä tieto on tavoittanut kaikki siihen kuuluvat, ja kaikkien ollessa muutokseen nähden samalla aaltopituudella, on muutoksen tarpeet helpompi ymmärtää ja muutokseen helpompi sitoutua. (Kinnunen 2019: 165–168.)

### 2.3 Viestinnän keinoja

Muutosprosessit ovat sosiaali- ja terveydenhuollossa yleensä aikaa vieviä tilanteita, olivat ne kooltansa pieniä tai suuria. Etenkin julkisessa organisaatiossa hankkeet ja projektit vaativat usein tarkkaa pohjustusta etukäteen, ennen kuin itse muutosta voidaan lähteä viemään eteenpäin. Tarvitaan lupia ja resursseja muutosten toteuttamiseen. Joka tapauksessa muutokset vaativat rinnalleen aktiivista viestintää, sekä suullista että kirjallista, tavoitukseen kaikki siihen osallistuvat tai muutosta koskettavat. Viestintä on toisin sanoen jatkuva prosessi muutosprosessin rinnalla. (Fernandez & Rainey 2006: 169.) Jatkuvalla viestinnällä esimiehet varmistavat henkilöstön tukemisen läpi muutosvaiheen. Tämä auttaa henkilöstöä oivaltamaan muutoksen hyödyt, ei ainoastaan organisaation näkökulmasta, mutta myös henkilökohtaisella tasolla. (Luo ym. 2016: 257.) Monipuolinen ja jatkuva viestintä on organisaatiotasolla hyödyllistä tiedon integroimisessa ja asiantuntijuuden jakamisessa (Kivinen 2008: 104.)

Aktiivisella viestinnällä tarkoitetaan jatkuvaa ja monipuolista vuorovaikutusta esimiesten ja työntekijöiden välillä. Visioita, tarpeita ja ajatuksia on hyvä viestiä keskustellen, kysymyksiä kasvokkain esittäen ja niihin vastaten. (Campbell 2008: 28–29.) Sähkö- ja verkkoviestintä ovat tutkimusten valossa eniten käytettyjä viestintäkeinoja, mutta ne olisi hyvä nähdä muutoksen tukena, ei ainoana viestintäkeinona. Yksisuuntaiset viestintäkanavat, jollaisena sähköpostikin osittain nähdään, ovat Pekkolan ym. (2013: 112) mukaan epäsuotuisia luottamuksen ja yhteisöllisyyden kannalta. Monipuoliset viestintäkeinot kannustavat työssä sekä yksilö-, että työyhteisötasolla. Monipuolinen viestintä voi rakentua esimerkiksi viikkopalavereista, jolloin kaikille mahdollistetaan saman tiedon saaminen, koulutuksista, henkilöstötiedotteista, sosiaalisesta mediasta ja verkkoviestinnästä. Tapaamiset voivat olla joko virallisia tai epävirallisia, ja huomion arvoista onkin, että epävirallisten tapaamisten on todettu jopa lisäävän yhteisöllisyyttä enemmän kuin

virallisten tapaamisten. Koulutukset ja palaverit yli yksikön rajojen mahdollistavat vertaistapaamiset, joille on hyvä varata aikaa. Yhteisöllisyys ja luottamuksen tunne rakentuvat kasvokkain viestimällä. Aktiivinen viestintä on keino estää turhat ja epäasialliset huhut, jotka aiheuttavat luottamukselle ja kannustamiselle vastakkaisen tunteen epäkorrek-tin tiedon vuoksi. (Pekkola ym. 2013: 111–116.) Yhteistyöryhmien potentiaali on perus-teltua tunnistaa, sillä niiden voimin on mahdollista saavuttaa aktiivista ja nopeaa kehitystä yhdessä pohtimalla ja muutosta toteuttamalla (Campbell 2008: 30).

Käytännön viestintäkanavina toimivat yllämainittujen sähköpostien, kokousten, palave-reiden ja koulutusten lisäksi myös muun muassa Internet, intranet, yksiköiden ilmoitus-taulut, kehityskeskustelut, televisio, radio, sanomalehdet ja sosiaalinen media. Tietoa saa-daan myös ammattikirjallisuudesta, paperisista tai sähköisistä tiedotteista, kehittämispäi-viltä sekä asiantuntija-avun kautta. (Kivinen 2008: 140–144; Erwin 2009: 31; Haataja ym. 2012: 223–225, Hämäläinen ym. 2014: 183–185.) Sosiaali- ja terveydenhuollon or-ganisaatioissa on yleensä runsaasti tarjolla erilaisia tietojärjestelmiä ja viestintäkanavia, mutta niiden monipuolinen käyttö on Kivisen (2008: 195) mukaan vähäistä. Kaikilla ei välttämättä ole pääsyä kaikkiin järjestelmiin ja tiedon sisältö saattaa myös olla hankalaa ymmärtää (Ponteva 2009: 169–170).

Kolmivuorotyötä tekevilla osastoilla suositaan sähköpostia viestintäkanavana, mutta par-haiten viestintä toimii tässäkin tapauksessa kasvotusten tai puhelimitse keskustelemalla. Joka tapauksessa on käytettävä monia eri viestintämetodeja, ja on aiheellista viestiä ajan-kohtaisista asioista useampaan kertaan. Muita viestinnän ja arvioinnin keinoja ovat esi-merkiksi sairauspoissaolotilastot, työhyvinvointibarometrit ja työyksiköiden toimintalu-vut. Nämä viestivät henkilökunnan hyvinvoinnista ja tilasta. (Haataja ym. 2012: 226–227.)

Teknologian kehittyessä ja digitalisaation edetessä, vaihtoehtoja henkilöstön saavutta-miseksi ja tavoittamiseksi on tarjolla runsaasti. Campbell (2008: 39) toteaa Kotterin mu-kaillen, että esimerkiksi yksiköissä, joissa työntekijät ovat laajalle alueelle sijoitettuna, voi hyödyntää portaaleja, jotka toimivat informoinnin ja tehtävänjaon tukena. Verkkolä-hetykset, englanniksi webcast, toimivat tiedonjaon kanavana esimiesten ja työntekijöiden

välillä. Näiden avulla on mahdollista demonstroida muutosta reaaliajassa puheen, kuvien ja jopa piirtämisen avulla. Etäyhteyksien ansiosta on lisäksi mahdollista asettaa esimerkiksi tietokoneiden näytönsäästäjiksi tai työpöytien taustakuviksi ajankohtaisia uutisia. Länsimainen viestintäteknologia on kaiken kaikkiaan pitkälle kehittyntä, ja sen myötä viestintä on helpottunut myös eri maiden välillä. Tällä tavalla viestintä on osaltaan mahdollistamassa sairaalaorganisaatioiden globalisoitumista. (Moe, Pappas & Murray 2007: 9–11.)

Erilaisten viestintäkanavien ja -metodien hyödyntäminen työssä on riippuvaista tietoteknisestä osaamisesta. Onkin todettu, että informaatioteknologiaa käyttävät enemmän esimiehet kuin työntekijät, jonka voidaan ajatella vaikuttavan viestinnän tavoittavuuteen. Viestinnän tietojärjestelmien käyttöön vaikuttaa myös organisaation koko ja viestintästrategian olemassaolo. Suuremmissa organisaatioissa muutoksia tapahtuu kooltaan pienempiin organisaatioihin verraten enemmän, ja näin ollen myös viestittävää asiaa kertyy paljon. On hyvä pyrkiä määrällisesti vähäisempään, mutta laadukkaaseen viestintään, ainoastaan tärkeimmät ja oleelliset asiat eteenpäin viestien. Viestintästrategia ja viestinnän protokolla helpottavat muutoksen etenemistä ja lopulta onnistumista, kun on selkeät ohjeet viitoittamassa tietä. (Bel ym. 2018: 10; Fernandez & Rainey 2006: 169–170; Kivinen 2008: 194–195.)

Vaikka sähköiset viestintämetodit ja -kanavat ovat vieneet viestinnän kehitystä reilusti eteenpäin, on niillä myös haittapuolensa. Muutokset muodostavat suuren määrän dokumentteja ja informaatiota, jotka eteenpäin suodattamatta viestimällä johtavat henkilöstön tietoähkyyn. Liiallinen tiedon määrä aiheuttaa sekavuutta, kun tiedon käsittelemiseksi ei jää tarpeeksi aikaa, eikä kaiken tiedon keskeltä löydä relevanttia tietoa. Laurila (2017: 148–149) toteaaakin, että olisi keskityttävä liiallisen sähköpostin ja intran käytön sijaan oikeaan kontaktiin henkilöstön kanssa. Laurilakin peräänkuuluttaa kaksisuuntaista viestintää asioiden perustelemiselle ja ymmärryksen lisäämiselle. Oikeassa kontaktissa esimies kysyy ja kuuntelee, ja tarvittaessa konsultoi. Kaksisuuntainen ja responsiivinen viestintä auttaa viemään muutosta eteenpäin (Lindell 2017: 64).

Organisaatioilla ja/tai organisaation yksiköillä on tavallisesti tarkoin määritellyt tavoitteet ja tarkoitus muutokselle. Lähtökohtana muutokselle voi olla mikä tahansa toiminnalle tärkeä muutoksen tarve. Johdonmukaisella ja selkeällä viestinnällä henkilöstön ajatukset saadaan suunnattua organisaation ajatusten mukaisiksi. Tämä ei koske ainoastaan lähiesimiesten viestintää työntekijöilleen, myös ylemmän johdon on viestittävä alemmille esimiehille. (Erwin 2009: 31–34.) Saruhan (2014: 148–158) tuo tutkimuksessaan esiin, miten viestintä suuntautuu muutosprosesseissa. Ylhäältä alaspäin suunnattu viestintä toimii ohjeita, palautetta ja strategiaa viestiessä. Alhaalta ylöspäin suunnatussa viestinnässä esimiehet saavat raporttia muutoksen edistymisestä, ehdotuksia muutokselle ja tietoa ongelmista muutoksessa. Horisontaalisessa viestinnässä viestivät niin sanotut saman tason työntekijät, esimerkiksi vuoronvaihtojen yhteydessä. Nämä erisuuntien viestinnät on hyvä pitää muutoksessa mielessä, ja antaa niille mahdollisuus. Esteet esimerkiksi alhaalta ylöspäin suunnatussa viestinnässä voivat pahimmillaan suunnata muutosta väärään suuntaan, tai lisätä muutosvastarintaa.

Muutosvastarinnan ehkäisemisen keinoista dialoginen viestintä on yksi toimivimmista. On tärkeää tiedostaa milloin viestintä on monologia ja milloin dialogia. Monologi toimii informoinnin menetelmänä, mutta ainoastaan dialogin avulla työntekijöillä on mahdollisuus tuoda äänensä esiin. (Simoes & Esposito 2014: 336–338.) Dialogisella viestinnällä on myös mahdollista pienentää katkosten mahdollisuutta, kun viestinnälle saa vastakaikua. Mikäli viestintä ei tuota vastakaikua, on viestintää mahdollista toistaa joko saman kanavan avulla tai eri keinoin. (Mäki 2017: 173.) Esimiehen vastuulle jää valita ja implementoida sopiva viestintämenetelmä (Simoes & Esposito 2014: 337). Autoritäärinen ja yksisuuntainen, yleensä myös määräilevä, viestintätyyli soveltuu lähestulkoon aina ainoastaan akuutteihin hätätilanteisiin. Esimiehet turvautuvat kuitenkin autoritääriseen viestintätyyliin itseään koskevissa yllättävissä tilanteissa, joissa kokevat uhkaa. Muutosprosesseissa tällainen ei kuitenkaan ole toivottavaa, sillä se ei saa henkilöstöä sitoutumaan muutokseen, eikä myöskään lisää tai ylläpidä luottamusta esimiestä kohtaan. (Joshi & Jha 2017: 26–28.)

Tänä päivänä, kun viestinnän keinoja ja kanavia on runsaasti tarjolla, on tärkeää hallita oikea-aikaisuutta. Sosiaalisen median aikana tieto liikkuu nopeasti ja voi saada

yllättäviäkin mittasuhteita. Viestittävän tiedon sisältöön on kiinnitettävä huomiota, jotta väärinymmärryksille ei jäisi tilaa. Hankalasti ymmärrettävä tieto lisää niin sanottujen puskaradioiden syntyä, jolloin huhut on vaikea pysäyttää. Kivisen (2019: 171–172) mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon esimiehillä on osaamisvajetta viestinnän välineiden ja kanavien käytössä. Esimerkiksi sosiaalisen median hyödyntäminen johtamisessa nähdään kuormittavana, eikä haluta oppia uutta. Viestintää toteutetaan vanhoihin keinoihin ja vanhentunein tiedoin. Sosiaalinen media on kuitenkin edelleen yleistymässä, eikä sen tuomaa hyötyä ja uuden sukupolven tarvetta voi sivuuttaa. Sosiaalinen media on, ellei jo nyt niin ainakin tulevaisuudessa, osana johtamista ja tärkeänä viestinnän keinona. Luottamus esimiestä kohtaan antaa esimiehelle rohkeutta kokeilla uusia viestintämetodeja, ja rohkea muutosjohtaja kokeileekin ennakkoluulottomasti uusia mahdollisuuksia. (Kivinen 2019: 143.) Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet korostuvat, kun käytetyt viestinnän keinot ovat henkilöstöä palvelevia. Esimies on enemmän läsnä, kun viestintä tapahtuu keinoihin, jotka työntekijät kokevat toimiviksi. (Hämäläinen ym. 2014: 186–187.)

Myös Scărlătescu (2014: 43–44) korostaa tutkimuksessaan, että on viestittävä tavoin, joilla työntekijät varmuudella saavat tarvitsemansa tiedon, ymmärtävät ja hyväksyvät sen. Hän peräänkuuluttaa reaaliaikaista viestintää ilman viivettä, jotta tieto olisi relevanttia ja oikea-aikaista. Kasvokkain käytävät keskustelut, esimerkiksi ryhmäkeskustelut, presentaatiot ja kahdenkeskiset keskustelut, ovat henkilöstöä eniten palvelevia muutostilanteissa. Hankalimmin tavoitettavan henkilöstön osalta voi hyödyntää etäyhteyksiä, videotallenteita sekä organisaation sisäistä intraa. Intran on kuitenkin todettu olevan hiukan ongelmallinen tiedon löytymisen ja tavoitavuuden näkökulmasta (Haataja ym. 2012: 223).

Luo ym. (2016: 255–257) tuovat viestintään hiukan eri näkökulmaa muutokseen sitoutumisen perspektiivistä. Heidän mukaan viestintää tarvitaan etenkin muutoksen implementoinnissa, ja jotta se onnistuisi, on sitoutumisella tärkeä rooli. Muutosprosessien viestinnässä on Luo ym. mukaan viisi ulottuvuutta; toivon orientoiva, todellisuuteen orientoiva, työntekijään orientoiva, tukemiseen orientoiva sekä toimeenpanoon orientoiva. Näistä muutokseen sitoutumisen osalta ovat tärkeimpiä toivon, työntekijään ja tukemiseen orientoiva ulottuvuus viestinnässä. Näissä korostuvat kannustamisen ja

työntekijöiden tarpeiden huomioiminen. Sitoutumiseen ei niinkään vaikuta todellisuuteen ja toimeenpanoon orientoiva ulottuvuus viestinnässä, sillä ne ovat suurimmalta osalta informointia ja ohjeistusta, esimerkiksi aikatauluja ja tehtävänantoa.

Muutosten viestintään voidaan myös ratkaisevasti nähdä liittyvän empaattisuus. Düren (2016: 401–407) tuo ilmi seitsemän seikkaa, joista on apua muutoksen viestinnässä.

- 1) Täytyy osata tunnistaa ja ymmärtää tunteita, kyky asettua toisen asemaan. Tärkeänä piirteenä avoimuus.
- 2) Tähdätään kertovaan ja kuuntelemaan vuorovaikutukseen, keskustellaan henkilökohtaisistakin asioista avoimesti. Keskitytään rehelliseen ja paikkansapitävään viestintään, ja viestitään enemmän pienissä osissa, kuin suurissa vaikeasti ymmärrettävissä kokonaisuuksissa.
- 3) Huomioidaan nonverbaalinen viestintä; katsekontaktit, hymyily, kuuntelemisen osoittaminen ja nyökkäily. Myös kirjallisen viestinnän osalta esimerkiksi sähköposteihin kiittäminen vastaanottamisen ilmaisemiseksi. Toimiston ovi on hyvä pitää avoinna, ilmaistakseen, että on tavoitettavissa.
- 4) Pelko lisää muutosvastarintaa, kun taas luottamus ja luotettavuus poistaa sitä. Esimiehen on osoitettava olevan luotettava, esimerkiksi viestimällä muutoksesta aktiivisesti ja kuuntelemalla työntekijöitä aidosti ja avoimesti. Epäluottamus poistuu ainoastaan viestimällä, viestinnällä tuodaan lisää läpinäkyvyyttä toimintaan.
- 5) Muutoksen tuomista peloista ja negatiivisista tunteista pitää pystyä viestimään muiden kanssa. Kuuntelulle ja avoimelle kaksisuuntaiselle keskustelulle on varattava aikaa. Myös kahdenkeskistä keskustelua esimiehen ja työntekijän välillä.
- 6) Täytyy muistaa kehua ja kiittää. Hyvästä työstä palkitseminen, ja palaute muutoksen jokaisessa vaiheessa, on työntekijälle tärkeää.

- 7) Esimiehen rooli korostuu muutoksessa. On rakennettava me-henkeä luottamuksen, positiivisuuden ja neuvotteluiden avulla. Työntekijöiden tunteminen on tärkeää, jotta voisi vastata heidän tarpeisiin.

Viestinnän voidaan todeta olevan valtava kokonaisuus, jonka merkitystä ei voi vähätellä jatkuvissa muutosprosesseissa. On kuitenkin hyvä pitää mielessä, ettei viestinnän tarvitse olla aina taidokasta ilottelua, käyttäen jatkuvasti uusimpia teknologioita ja kaikkia mahdollisia viestintäkanavia. Viestinnän tärkeimpänä tavoitteena on saada keskustelua aikaiseksi, tiedon jakamiseksi ja vaihtamiseksi, tiimin tai yksikön/yksiköiden jäsenten välillä muutosprosessin kaikissa vaiheissa. Kasvokkain käytävät keskustelut ovat, kuten jo useasti aiemmin mainittu, tavoitavuuden ja jaetun ymmärryksen kannalta parhaimpia. (Düren 2016: 398.)

#### 2.4 Viestinnän kehittäminen

Kompleksisessa sosiaali- ja terveydenhuollossa haasteita viestinnälle tuovat jatkuvat muutosprosessit, määräaikaikaiset ja lyhyetkin työsuhteet, sekä tällä hetkellä suuren joukon nopea eläköityminen. Henkilöstön vaihtuvuuden vuoksi muutosprosesseihin on vaikea sitoutua, ja esimiesten on haasteellista luoda toimivia viestintämenetelmiä. Eläköityvät työntekijät sen sijaan vievät mukanaan suuren määrän tietoa ja kokemusta. (Hämäläinen ym. 2014: 186.) Tällä hetkellä muutosprosessien viestintää pidetään yhä yksisuuntaisena, jossa johtamiskulttuuri näyttyy yhä edelleen hierarkkisena. Käytännössä viestinnän keinoin siirretään ainoastaan tietoa, eikä se siis perustu jaettuun ymmärrykseen muutoksista. Sosiaali- ja terveydenhuollon muutosprosesseissa tällainen viestintä ei ole toivottavaa, sillä se ei lisää luottamusta, vaan ennemminkin aiheuttaa lisää muutosvastarintaa ja epävarmuuden tunnetta. (Kinnunen 2019: 169–174.)

Viestintään on aiemmin suhtauduttu vähättelevästi, jolloin viestintää on pidetty hyvin esimieskeskeisenä, vastaamatta työntekijöiden tarpeisiin. Viestintää olisi kehitettävä uuden näkökulman kautta, korostamalla moniammatillisuutta, viestinnän sisältöä ja dialogia, viestinnän määrän ja kanavien sijaan. Tähän mennessä viestinnän sisältöä ei ole niinkään

tutkittu, vaan enemmänkin kanavia ja määriä. Viestintä voi olla sekavaa ja teorian laajentaminen voisi luoda uusia menettely- ja arviointitapoja. Muutosprosessien viestintä kaipaa arviointia, sillä sen merkitys muutostilanteiden onnistumisessa on niin suuri. Arvioinnin ja tutkimuksen avulla käsitystä viestinnästä saadaan laajennettua, jolloin on mahdollista saada uusia lähestymistapoja käytäntöön. (Ruck & Welch 2012: 301.)

Esimiehet pitävät viestintää tehokkaampana kuin henkilökunta (Isosaari 2008: 169). Henkilökunta kokee viestinnän hieman useammin hierarkkiseksi kuin esimiehet (Kivinen 2008: 129). Hierarkkisuuden tunteen aiheuttaa ylhäältä alaspäin tuleva viestintä, jossa vuorovaikutusta ohjaavat lähinnä johdon määräykset ja päätökset. Puutteellinen viestintä organisaatiomuutoksessa johtaa siihen, ettei työntekijä koe enää samaistumista organisaatioon ja kiinnittymistä työhönsä (Ponteva 2009: 196). Onnistunut muutoksen johtaminen edellyttää esimiehen ja koko henkilökunnan osallisuutta (Heino & Taskinen 2012: 51–57). Viestinnän on todettu olevan parempaa yliopistosairaaloissa, kuin muissa sairaaloissa, ja tehokkaampaa, mikäli esimiehen työ koostuu suurimmaksi osaksi hallinnollisista tehtävistä (Isosaari 2008: 169).

Merkitsevimmät selittäjät viestinnän laatuun ovat viestintästrategia ja organisaation kulttuuri. Viestintä on parempaa, mikäli organisaation kulttuurissa korostuu henkilöstön kehittäminen ja osallistava ote johtamisessa. Viestintästrategia on kuitenkin sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa harvoilla tiedossa ja se johtaa siihen, ettei viestintäteknologiaa osata hyödyntää esimiestyössä kovin hyvin. Strategiatietoisilla ja korkeasti koulutetuilla viestintätaidot ovat paremmat kuin heikommin koulutetuilla. (Kivinen 2008: 145.) Viestintään vaikuttaa haitallisesti ajan ja rahan puute, sekä teknologiset ongelmat (Saruhn 2014: 160).

Vanhempien ikäluokkien ja pitkään työskenneillä tietotekniikan osaaminen on huonompaa, kuin nuoremmilla ikäluokilla. Ikärakenne vaikuttaa aktiivisuuteen ja halukkuuteen opetella eri viestintäkanavien käyttöä. Monipuolisen viestinnän hallitseminen vaatii koulutusta ja henkilökohtaista ohjausta, sekä tietysti myös resursseja näihin. Tämä on kuitenkin kannattavaa, sillä aktiiviset viestijät etsivät itse tarvitsemaansa tietoa, ja hyödyntävät tätä kykyä työssään. (Kivinen 2008: 145; Pekkola ym. 2013: 87–88.) Viestintää tulisi

suunnitella jokaisen yksikön ja yksilön mukaan, yhdessä viestintäyksikön kanssa (Simoes & Esposito 2014: 337). Taloudellisten paineidenkin kasvaessa viestintä kaipaa uudistamista ja innovatiivista kehittämistä yhdessä viestintäteknologian kanssa, jotta terveydenhuolto voisi muuttua ja kehittyä (Doebbeling & Flanagan 2011: 59). Viestintää on tärkeää kehittää myös potilasturvallisuuden kannalta (Vesterinen 2013: 16).

Muutosprosessien viestinnällä on lisäksi vaikutuksia johtamistyyliin. Jos viestinnässä ilmenee ongelmia, ei esimies kykene käyttämään kaikkea tarvitsemaansa tietoa johtamistyössään. (Vesterinen 2013: 71–80.) Eristäytyneessä johtamistyyliässä viestintä on puutteellista ja henkilökunta kokee, ettei heitä johdeta. Syntyy ongelmatilanteita, joita on vaikea korjata. Johtamistyyli vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin ja siihen, kuinka viestintä toimii. Esimies on vastuussa siitä, kuinka eri mielipiteet käsitellään ja kuinka työyksikön ongelmat ratkaistaan. (Vesterinen, Suhonen, Isola & Paasivaara 2012: 5–6.) Perusteltu ja avoin viestintä edistää esimiehen muutosjohtamista (Heino & Taskinen 2012: 56–57). Huono viestintä hankaloittaa käytännön ongelmien ratkaisua. Viestintä etäjohtamisessa ja ongelmatilanteiden ratkomisessa on erityisen haastavaa. Ongelmatilanteet tarvitsevat usein oikeaakin kontaktia henkilöiden välillä, ratkaisujen saavuttamiseksi. Etäjohtamisen riskinä on, että viestintää tapahtuu ainoastaan niin sanotusti lankoja pitkin, jolloin esimies ei enää tunne alaisiaan kunnolla. (Savolainen ym. 2011: 16.)

Esimiehen tulisi tuntea työntekijänsä yksilöllisesti, mutta oikeudenmukaisuuden vuoksi on johdettava kaikkia samoilla säännöillä. Kulttuurin ollessa hierarkkinen, ei ihmisten yksilölliset tarpeet nouse esiin, jolloin muutosprosessi hankaloituu. Runsaskaan viestintä ei poista muutosprosessiin liittyviä ongelmia, vahva kulttuuri voi laukaista muutosvastarrinnan ja suojavaiston muutosta kohtaan. Kulttuuria on kuitenkin mahdollista kehittää, mutta hitaasti. Esimiehen täytyy osallistua kehittämiseen ja tukea muutoksessa, esimerkiksi muutostilanteiden keskustelufoorumien, kokousten, keskustelujen ja yhteistyön avulla. (Erwin 2009: 39–40; Mäki 2017: 236–241.) Muutokset herättävät pelkoja, mutta ainoastaan pelot kohtaamalla, on mahdollista selviytyä muutoksesta. Pelot vaikuttavat negatiivisesti muutoksen etenemiseen. Viestinnän näkökulmasta on tuotava esiin muutoksen onnistumisen mahdollisuutta, positiivisuuden kautta. (Luo ym. 2016: 255–257.)

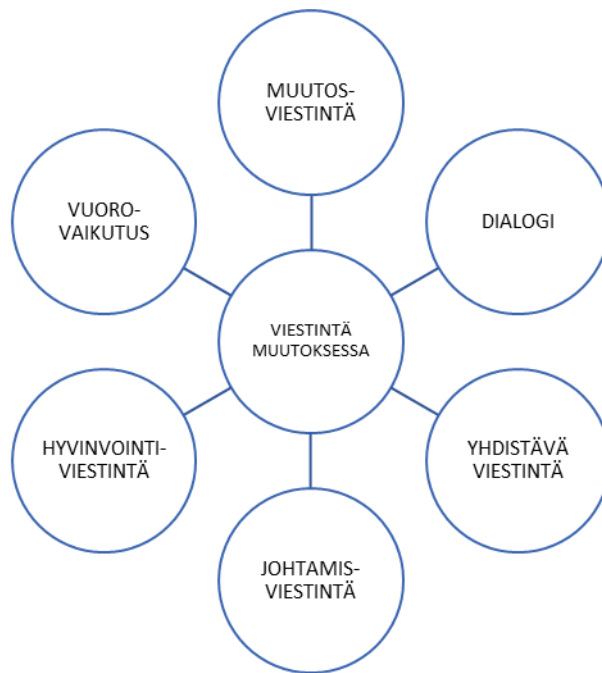
Muutosprosesseissa viestinnälle ladataan korkeat odotukset, jota edelleen haastaa se, että tietoa kertyy paljon. Tietoähkyä välttääkseen on esimiehen tärkeää osata arvioida, mikä tieto on tarpeellista viestiä eteenpäin (Hämäläinen ym. 2014: 185). Tarpeellisen ja tarpeettoman tiedon arviointi on todettu hankalaksi, mutta se on tärkeää muutosprosessissa, jotta henkilökuntaa osataan säästää turhalta tietotulvalta Liika viestintä voi johtaa tiedon puuroutumiseen ja epäselvyyksiin vastuiden jaosta. Liika viestintä voi myös korostaa erimielisyyksiä. On ymmärrettävää, ettei kaikenlainen viestintä sovi kaikille, mutta tällaisissa tapauksissa on varmistettava, että viestinnän protokolla olisi mahdollisimman yhteensopiva henkilöstön näkökulmasta. (Haataja ym. 2011: 223–224).

Viestinnän puute aiheuttaa sen sijaan kyynisyyttä, välinpitämättömyyttä ja pelkoa yhteisöllisyyden katoamisesta (Bel ym. 2018: 10; Ponteva 2009: 147–149; Savolainen ym. 2011: 15–16). Puutteet viestinnässä voivat johtaa yksilöiden ja ryhmien tarkoituksellisen hidasteluun ja välttelyyn muutoksen etenemisessä. Tiimityöskentely kärsii tiedonpuutteesta ja lojaalius muutosta kohtaan heikkenee. (Campbell 2008: 29.) Esimiehen ja henkilökunnan viestintä on välttämätöntä potilastyön kehityksessä (Robbins & Davidbizar 2007: 238) ja on todettu, että muutosjohtamista estävät nimenomaan viestinnän puutteet (Heino & Taskinen 2012: 57).

Sosiaali- ja terveydenhuollon muutosprosesseissa yhteistyö ja moniammatillisuus näyttyvät keskeisenä elementtinä, yhteisten potilaiden ylittäessä yksiköiden rajapinnat. Yhteiseen tavoitteeseen tähdätessä tärkeänä viestinnän ominaisuutena on avoin, analyttinen ja kriittinenkin keskustelu. Muutosprosesseissa moniäänisyys onkin mahdollistettava ja saatava esiin. Moniäänisyyden keinot ongelmien ratkaisussa ovat toimivia, kun ongelmat saadaan yhteistuumin kytkettyä organisaation muuhun toimintaan. Monipuolinen viestintä moniäänisyyden, moniammatillisuuden ja yhteistyön menetelmin, yli yksiköiden rajojen, on haasteiden ratkomisen ja toiminnan kehittämisen kannalta keskeisessä roolissa. Kun haasteita ratkotaan ja toimintaa kehitetään edustavan joukon kesken avoimesti, on muutoksilla parhaimmat mahdollisuudet onnistua. Työntekijöiden näkökulmasta tällainen menetteleminen parantaa myös työhyvinvointia. (Kivinen 2008: 194–199; Lindell 2017: 61–68; Pekkola ym. 2013: 111.)

## 2.5 Yhteenveto

Viestintään liittyvään kirjallisuuteen perehtyessä, huomaa sen olevan laaja aihealue monien lähikäsitteidensä kanssa. Muutosprosessien kontekstissa viestinnästä puhutaan muun muassa muutosviestinnän käsitteellä, sitä käsitellään vuorovaikutuksen ja dialogien kautta, ja se voidaan jopa liittää osittain myös johtamisviestintään (Simoes & Esposito 2014: 324; Lindell 2017: 62). Laajan kirjon ja monen eri käytännön vuoksi, tässä tutkielmassa kaikki käsitteet yhdistettiin viestinnän käsitteen alle. Kansallisista ja kansainvälisistä tutkimuksista käy ilmi, että tulokset ovat hyvin samankaltaisia, käytetystä käsitteestä huolimatta. Kuviossa 1 nähdään muutosprosessien kontekstissa käytetyt viestinnän lähikäsitteet.



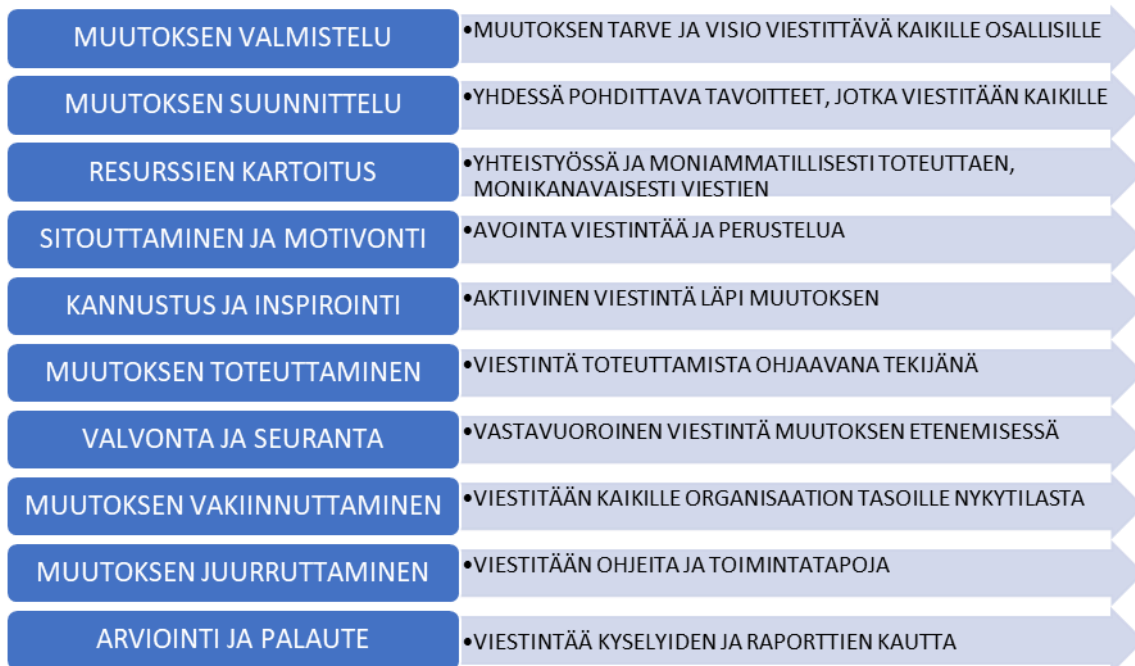
Kuvio 1. Viestinnän lähikäsitteet muutosprosessien kontekstissa.

Monien eri käsitteiden lisäksi, viestintä nähdään monella eri tavalla, riippuen ihmisestä ja organisaatiosta, mutta myös kulttuurista ja työtehtävistä. Osassa tutkimuksista viestintää ei nähdä ainoastaan työtehtävänä, vaan organisaatioiden ydintoimintana. Tästä

näkökulmasta katsottuna viestintä on osa johtamista, ja vahvasti kytkettynä päivittäiseen toimintaan, jonka rooli kasvaa entisestään muutosprosesseissa. (Welch & Jackson 2007: 177–198.) Tutkimuksissa, joissa viestintä nähdään yksittäisenä tehtävänä, viestintä käsitetään esimerkiksi tiettyyn ajankohtaan kytkettynä suorituksena. Karolinskan sairaalassa Tukholmassa tehdyssä tutkimuksessa, esimiehet luokittelivat viestinnän tärkeimmäksi omissa vastuutehtävissään (Sellgren, Ekvall & Tomson 2006: 348–355). Heinämäen (2014: 73) mukaan viestintä on tehtävä, jonka jokaisen esimiehen odotetaan hallitsevan. Viestintätaito nähdään jopa yhtä tärkeänä, kuin kyky johtaa (Kinnunen 2019: 167). Tarkasteltaessa esimerkiksi Juppon (2005: 112–113) tutkimusta, jossa hän määrittelee muutosprosessien kymmenenvaiheisen mallin (ks. taulukko 1 seuraavalla sivulla), huomataan kuinka viestinnän voi liittää jokaiseen muutoksen vaiheeseen.

Viestintä aloitetaan varhain muutoksen valmisteluvaiheessa. Viestintä on tällöin muutoksen tarpeiden ja visioiden esittämistä, yhdessä muutokseen osallistuvien kanssa. Muutosta suunnitellaan ja tavoitteet viestitään kaikille. Muutosprosessin budjetointi ja resursointi viestitään monikanavaisesti ja moniammatillisesti toteuttaen. Muutosprosessiin sitoutuminen ja muutoksen hyväksyminen vaatii jatkuvaa avointa viestintää, tavoitteita, tarkoitusta ja tilannetta viestien. Aktiivisella viestinnällä kannustetaan ja motivoidaan muutokseen osallistuvia, samalla muutosta eteenpäin vieden. Vastavuoroisella viestinnällä valvotaan ja seurataan muutoksen etenemistä. Muutosprosessin tuomat käytännön muutokset implementoidaan, vakiinnutetaan ja juurrutetaan viestimällä organisaation kaikille tasoille esimerkiksi ohjeistukset. Muutosprosessien onnistumista mitataan viestimällä raporteja ja kyselyitä.

Taulukko 1. Viestinnän asettuminen muutosprosessien vaiheisiin.



Sosiaali- ja terveydenhuollon muutosprosesseissa muutoksen tähtäimenä ovat lähtökohdaisesti aina potilaan hoidon ja laadun edistäminen, palveluiden tehokkuuden ja taloudellisuuden parantaminen, tai esimerkiksi palvelurakenteiden tai prosessien kehittäminen. (Haataja, Tiirinki, Suhonen & Paasivaara 2012: 228). Kontekstista huolimatta, viestintä noudattelee muutosprosesseissa samankaltaisia käytäntöjä. Voidaan ajatella muutosprosessien viestinnän olevan universaalia, jossa ainoastaan viestinnän sisältö vaihtelee substanssin ja kontekstin mukaan.

Tämän tutkielman teorian mukaan, keskeisimmiksi teemoiksi nousivat viestinnän tarve ja vaikuttavuus, keinot ja tavoitavuus, sekä ymmärrettävyys ja kehittäminen. Viestinnän tarpeellisuuteen ja vaikuttavuuteen voidaan kiistatta todeta, ettei viestintää ole mahdollista sivuuttaa muutosprosesseissa ilman vakavampia seuraamuksia. Onnistuneessakin muutosprosessissa muutos voi antaa epäonnistuneen kuvan, ellei viestintä ole ollut avointa ja aktiivista kaikissa muutoksen vaiheissa. Viestintäkeinoja on tutkittu laajemmin, ja niiden monipuolinen hyödyntäminen tunnustetaan muutosprosesseissa. Viestinnän tavoitavuuden kannalta olisikin tärkeää viestiä monikanavaisesti muutoksesta, jotta

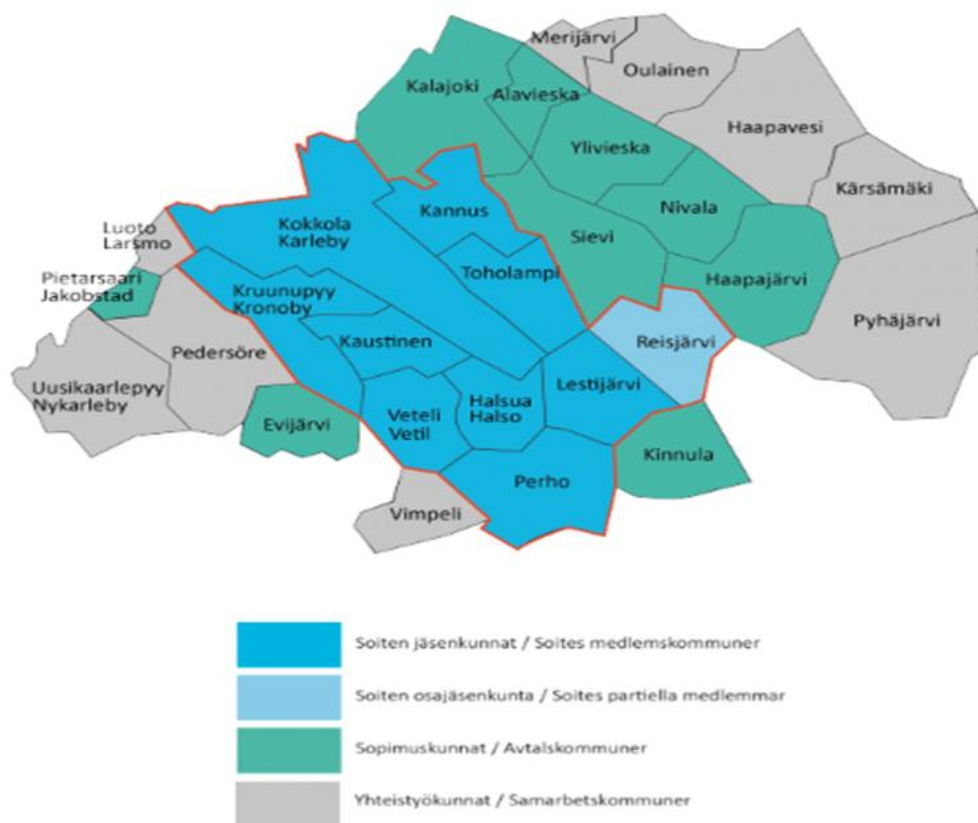
kaikki saisi muutoksen toteuttamiseksi tarpeellisen tiedon itselleen. Viestinnän ymmärrettävyyttä on tutkittu selkeästi vähiten, mutta tutkimusten mukaan on huolehdittava selkeästä viestinnästä ja korostettava vuorovaikutteisuutta, jotta väärinkäsityksiä olisi mahdollista välttää, tai korjata. Viestinnän kehittäminen vaatii arviointia ja koulutusta, jotta viestintää osattaisiin hyödyntää osana muutosta, ja jotta se palvelisi kaikki parhaalla mahdollisella tavalla.

### 3 MENETELMÄT JA AINEISTOT

#### 3.1 Tutkimuskohde

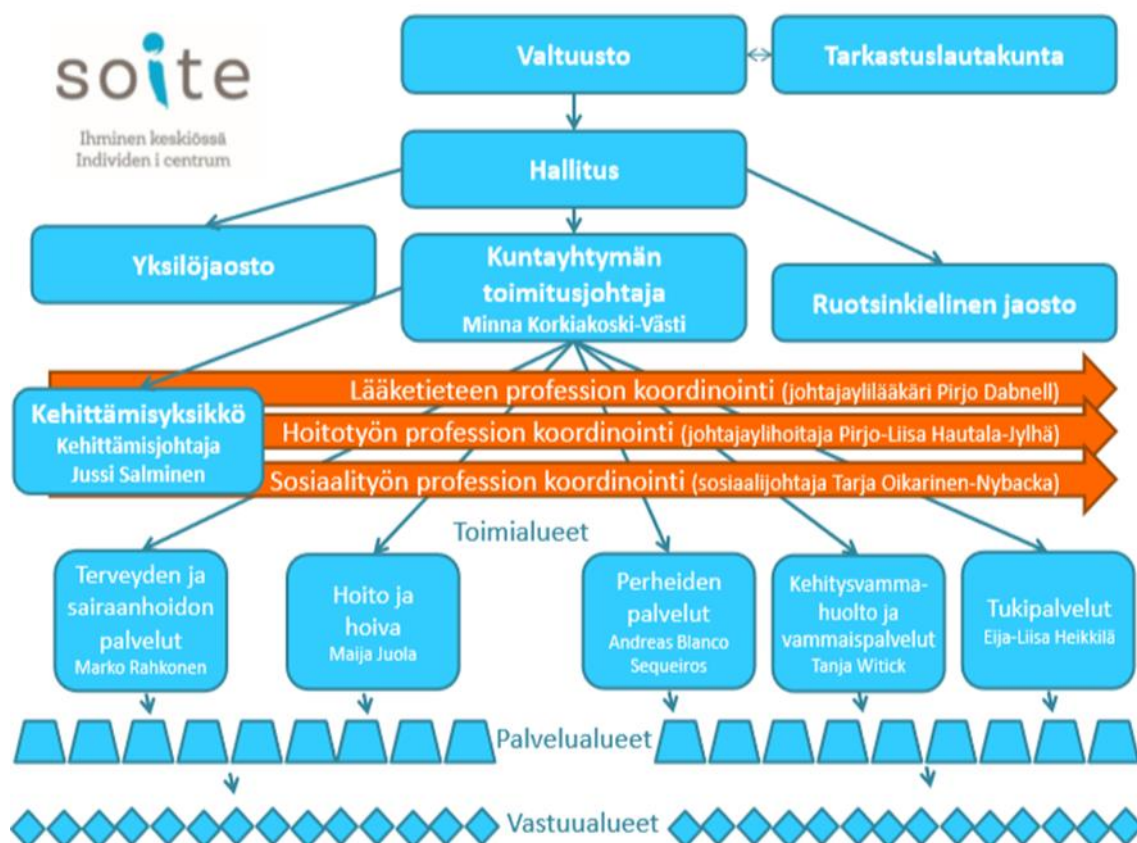
Empiirinen tutkimuskohde oli Keski-Pohjanmaan sosiaali- ja terveystalvokuntayhtymä Soite. Soite on maakunnallinen perus- ja erikoistalvokuntayhtymä, sekä sosiaali- ja terveydenhuollon talvokuntayhtymä, jonka pääpaikkana on Kokkolassa sijaitseva keskussairaala. Soite rakentui maakunta- ja sote-uudistuksen edellä, tuottaakseen talvokuntayhtymä ja lähialueen väestölle entistä saumattomampien talvokuntayhtymä muo-  
dossa. Soiten toiminta alkoi virallisesti 1.1.2017. Yhdistyneet organisaatiot olivat Keski-Pohjanmaan erikoissairaanhoidon- ja perustalvokuntayhtymä Kiuru, Kokkolan sosiaali- ja terveystalvokuntayhtymä, sekä Perhon kunnan sosiaali- ja terveystalvokuntayhtymä. (Soite 2019; Keski-Pohjanmaan maakuntauudistus 2019.)

Soiten talvokuntayhtymässä on kymmenen jäsenkuntaa (ks. kuvio 2 seuraavalla sivulla), joiden yhteenlaskettu väestömäärä on noin 78 000 asukasta. Soiten keskussairaala Kokkolassa on kuitenkin lähin päivystävä sairaala noin 200 000 asukkaalle. Talvokuntayhtymä Soite järjestää ja tuottaa sosiaali- ja terveystalvokuntayhtymä ensisijaisesti henkilöille, joilla on kotikuntalain (201/1994) mukainen kotipaikka talvokuntayhtymän jäsen- ja osajäsenkunnassa, jollei laki tai erillinen sopimus muuta edellytä. Talvokuntayhtymä ovat asukkaiden lähellä, jokaisen tarpeet huomioon ottaen, tukien asukkaiden itsenäistä arjessa pärjäämistä. Talvokuntayhtymä tuottaa talvokuntayhtymä myös jäsen- ja osajäsenkuntiansa ulkopuolisille kunnille, lainsäädännön tai erillisten sopimusten mukaisesti. Talvokuntayhtymä on kaksikielinen. (Soite 2019.)



Kuvio 2. Soiten jäsen- ja sopimuskunnat. (Soite 2019.)

Soitessa työskentelee noin 3 600 eri alojen ammattilaista, joista noin 1 100 ovat keskussairaalan työntekijöitä. Keskussairaalassa hoitohenkilöstön osuus on noin 860 työntekijää, eri erikoisalojen lääkäreitä on 128, ja tukipalveluissa työskentelee noin 140 henkilöä. Soite toimii myös opetussairaalana, ja tarjoaa työharjoittelupaikkoja monille lääketieteen ja hoitotyön opiskelijoille. Kuviossa 3 (ks. seuraava sivu) on esitetty Soiten virallinen organisaatiokaavio.



Kuvio 3. Soiten organisaatiokaavio. (Soite 2019.)

Soiten johtaminen perustuu yksijohtajajärjestelmään, joka poikkeaa aikaisemmasta alueen sote-organisaatioiden johtamisesta. Soiten palvelutuotannon organisaatio jakautuu toimialueisiin hallituksen päätöksen mukaisesti, tämän jälkeen palvelualueisiin ja edelleen vastuualueisiin. Vastuualue-tasolle asti johtajalla ja päälliköllä on kokonaisvastuu oman alueensa toiminnasta, henkilöstöstä ja taloudesta. Soiten toimialueita ovat terveyden ja sairaanhoidon palvelut, hoito ja hoiva, perheiden palvelut, kehitysvammahuolto ja vammaispalvelut sekä tukipalvelut.

Soiten henkilöstöstä kysely suunnattiin terveyden ja sairaanhoidon palveluiden toimialueelle. Tutkimuskohteena oleva toimialue, jota tavallisemmin kutsutaan tesa:ksi, on viestinnän näkökulmasta haastavin, ympärivuorokautisen ja maantieteellisesti laajalle leviittäytyneen toiminnan vuoksi. Tesa:n toimialueeseen kuuluvat vastaanottopalvelut,

päivystys ja diagnostiikka, somatiikka (erikoissairaanhoido), kuntoutus ja neurologia, suun terveydenhuolto sekä sairaala-apteekki. Tesa:ssa työskentelee yhteensä 921 henkilöä. Heistä vakituisia työntekijöitä ovat 710, ja määräaikaisia 213. (Soite 2019.) Kuviossa 4 nähdään tesan henkilöstörakenne.

Ammattiryhmä ^	Vakituisuus ^		Yhteensä ♦
	Vakituiset ♦	Määräaikaiset ♦	
AMANUENSSIT JA HARJOITTELIJAT		1,0	1,0
HALLINTO TOIMISTO- JA TALOUSHL	5,0		5,0
HOITOHENK.OPISTO- JA KORK.ASTE	436,0	127,0	562,0
HOITOHENKILÖT KOULUASTE	113,0	27,0	140,0
HUOLTOHENKILÖT	2,0		2,0
LÄÄKÄRIT	141,0	50,0	190,0
MUU PALV.KETJUSSA TOIMIVA HENK	1,0	5,0	6,0
RESERVI. OPISTO- JA KORK.ASTE	4,0		4,0
SISSI, OPISTO- JA KORK.ASTE	1,0	2,0	3,0
SOSIAALI, OPISTO- JA KORK.KOUL	1,0		1,0
TUTK. JA HOITOA AVUSTAVAT HENK	5,0	2,0	7,0
TUTKIMUSHENKILÖT	2,0		2,0
<b>Yhteensä</b>	<b>710,0</b>	<b>213,0</b>	<b>921,0</b>

Kuvio 4. Tesan henkilöstörakenne. (Soite 2019.)

### 3.2 Tutkimusmetodologia

Tutkielma on luonteeltaan kvalitatiivinen, eli laadullinen. Lähtökohtana tutkielmalle oli todellisen tilanteen kuvaaminen, joten aineisto koottiin todellisessa ympäristössä. Kohdejoukko valittiin tarkoituksenmukaisesti siten, että se olisi muutosprosessien viestinnän kannalta haasteellinen. Tämä tarkoittaa, että vastaajat edustavat yksiköitä, joissa työkennellään ympäri vuorokauden, vuoden jokaisena päivänä. Kvalitatiivista lähestymistapaa puoltaa myös se, ettei pyrkimyksenä ollut teorian tai hypoteesin testaaminen, vaan mielenkiintoisten ilmiöiden ja mahdollisesti odottamattomien seikkojen paljastaminen, viestinnän kannalta haasteellisessa ympäristössä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 161–164.)

Päätös lähestyä ongelmaa kvalitatiivisin menetelmin muotoutui kun huomattiin, ettei vastauksia tutkimuskysymyksiin saataisi selville kvantitatiivisin menetelmin. Muutosprosessit ja viestintä sen ympärillä rakentuvat hyvin pitkälle ihmisten välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Näin ollen aineistossa haluttiin saada ihmisten ääni kuuluviin, tavoitteena ennemmin laatu kuin määrä. (Hirsjärvi ym. 2009: 160.) Tutkielman tuloksilla kuvaillaan ilmiötä, rakennetaan viestinnän merkitystä, ja tuodaan esiin ihmisten näkökulmia ja kokemuksia siten, että muutosprosessien viestintää pystyttäisiin kokonaisvaltaisesti hahmottelemaan ja ymmärtämään, ja lopulta myös kehittämään (Pihlaja 2004: 51).

Kolmesta tutkimusstrategiasta tapaustutkimus valikoitui tämän tutkielman strategiaksi. Toisin sanoen tutkimus suunnattiin tarkoituksellisesti tiettyyn joukkoon, jossa henkilöt ovat toisiinsa kytköksissä joko suoraan tai välillisesti. Tilanteena oli muutosprosessit, johon viestintä yhdistettiin. Tutkielmaan valittiin sekä työntekijät että esimiehet, jotta aineisto koostuisi mahdollisimman luonnollisista tilanteista, kuten oikeassa elämässä ja maailmassa. Tällä pyrittiin kuvailemaan ilmiötä siten, että pystyttäisiin ymmärtämään viestintää kaikkien siihen liittyvien henkilöiden näkökulmasta. (Hirsjärvi ym. 2009: 134–135.)

### 3.3 Aineistonkeruu ja analyysi

Tutkielmalle myönnettiin Soiten johtajaylihoitajan toimesta tutkimuslupa 31.1.2019. Aineistonkeruussa hyödynnettiin kyselylomaketta, joka on laadullisissa tutkimuksissa hiukan epätavallisempi, kuin esimerkiksi haastattelut. Kyselylomakkeella haluttiin kuitenkin tavoittaa suurempi joukko vastaajia, kuin haastatteluissa. Kyselylomakkeen neljä avointa kysymystä muodostettiin tutkimuskysymyksiin yhteensopiviksi, jotka olivat tarve ja vaikutus, tavoitavuus ja ymmärrettävyys, viestinnän keinot ja kanavat, sekä kehittäminen. Kysely suoritettiin sekä suomeksi, että ruotsiksi tavoittaakseen tesan työntekijöitä heidän omalla äidinkielellään.

Webropol-kyselylomake tehtiin yhdessä Soiten kehittämissyksikön kanssa, jonka jälkeen kysely testattiin 11:llä henkilöllä Soiten ulkopuolelta. Testaaminen suoritettiin sekä

suomenkieliselle, että ruotsinkieliselle kyselylomakkeelle. Koekyselyn jälkeen kyselyä muokattiin, jonka jälkeen se oli valmis Soiten viestintäyksikköön luovutettavaksi. Viestintäyksikkö jakoi Webropol-kyselyn linkin saatteineen tesan työntekijöille, heidän perinteisiä viestintäkanaviaan hyödyntäen. Linkki kyselyyn jaettiin Soiten intranetin ja SoiteSanomat-henkilöstötiedotteen kautta, sekä sähköpostitse tesan esimiehille, toimialueen henkilöstölle eteenpäin jaettavaksi. Alustava vastausaika oli 26.3-14.4.2019. Kyselyä jatkettiin vielä viikolla, 21.4.2019 saakka, sillä vastauksia oli kertynyt ainoastaan 47 ensimmäisen vastausajan puitteissa.

Kyselyn päivitetty vastausaika jaettiin uudelleen Soiten intranetin ja SoiteSanomat-henkilöstötiedotteen kautta. Kyselystä lähetettiin myös muistutuksia esimiehille useampaan otteeseen, mutta vastauksia kertyi siitä huolimatta hiljaiseen tahtiin. Vastauksia kertyi lopulta 53 kappaletta. Niistä pystyttiin hyväksymään kaikki 53. Kyselyä ei toisin sanoen jaettu tesan työntekijöille jokaiselle erikseen. Kysely suoritettiin tutkimuskohteen antamien ohjeiden mukaan, massasähköposteja välttämällä. Tästä syystä on hankala määrittellä vastausprosenttia, sillä ei voida varmuudella tietää, onko kysely tavoittanut kaikki tesan työntekijät.

Kyselylomakkeen kysymykset olivat avoimia kysymyksiä, joilla pyrittiin lisäämään ymmärrystä ilmiöstä. Aineistonkeruu tapahtui sähköistä Webropol-järjestelmää hyödyntäen. Kyseisellä järjestelmällä tähdättiin tavoittamaan mahdollisimman monta tutkimukseen sopivaa henkilöä. Vastajat vastasivat anonyymeinä muutosprosessien viestintään liittyviin kysymyksiin, oman työnsä ja osaamisensa näkökulmasta. Webropol-kysely helpotti aineistonkeruusta aiheutuvaa aikapainetta, sillä vastaajat pystyivät valitsemaan itselleen sopivimman ajankohdan kyselyyn vastatakseen. Webropol on myös turvallinen tapa kerätä aineistoa, sillä vastaajat pysyvät anonyymeinä. Tällä tavalla tutkijan on helpompi säilyttää objektiivisuus. (Webropol 2019.)

Aineiston analyysi valikoitui aikaisempien tutkimusten pohjalta. Aikaisemmista tutkimuksista keskeisimmiksi teemoiksi nousivat muutosprosessien viestinnän tarve ja vaikuttavuus, viestinnän keinot ja tavoitavuus, viestinnän ymmärrettävyys, sekä viestinnän kehittäminen. Näiden teemojen avulla oli mahdollista muodostaa niin sanottu

analyysirunko, (ks. taulukko 2) analyysin etenemisen helpottamiseksi. Tämä teoriaohjaava analyysitapa oli luonnollisin ja helpoin toteuttaa, tuoden selvästi esiin vastaukset tutkimusongelmiin. Aineiston analyysiä helpotti myös Webropol-järjestelmän luoma raportti. Sen avulla arvioitiin mitkä vastaukset hyväksytään, ja mitkä hylätään. Vastausten sisällön tarkastelun jälkeen oli mahdollista nähdä yhteneväisyydet ja eroavaisuudet vastausten välillä. (Hirsjärvi ym. 2009: 221–225.)

Taulukko 2. Analyysirunko.

Yläluokka	Alaluokka	Tulokset
Alkuperäiset lausumat teoriassa. Viestinnän teemat (pelkistetyt ilmaisut):	Empiirinen tieto (vastaajat Soite). Kysymykset yläluokan mukaan.	Vertailevat tulokset. Teoria/empiria Esimies/työntekijä
- tarve - vaikuttavuus - keinot - tavoitavuus - ymmärrettävyys - kehittäminen		

### 3.4 Tutkielman luotettavuus ja eettisyys

Tämän tutkielman luotettavuus perustuu yksityiskohtaisiin kuvauksiin tutkielman etenemisestä, tutkielman kohderyhmästä ja kohdeorganisaatiosta, sekä aineiston keräämisestä, sen käsittelemisestä ja siitä vedetyistä johtopäätöksistä. Johtopäätöksissä on tuotu esiin myös haasteet ja ongelmat tutkielmaan liittyen. Näin siitä syystä, että lukijalla olisi mahdollisuus hahmottaa kokonaiskuva tutkimusprosessista. Tutkielman empiirinen osio on pyritty sitomaan vahvasti aikaisempiin tutkimustuloksiin, luoden näin ollen selkeän ja ehjän jatkumon. Tutkijan objektiivisuutta aihetta kohtaan oli mahdollista parantaa vastaajien anonymiteetin avulla. Tietämättä vastaajia, tutkijan ei ollut mahdollista yhdistää

heitä oikeaan työympäristöön. Tällä tavalla vastauksia oli mahdollista käsitellä tasaver-  
taisina. (Hirsjärvi ym. 2009: 232–233).

Tutkielman validiteettia, eli pätevyyttä, tarkastellaan tutkimusmetodin kautta, joka oli  
sähköinen kysely viestinnän näkökulmasta haastavassa ympäristössä. Vastaajat olivat  
sekä esimiehiä, että työntekijöitä. Näin siitä syystä, että näkemyksiä pystyttiin tarkastella  
rinnakkain, tuoden tutkimusongelmiin mahdollisimman kattavat vastaukset. Haastatte-  
lulla ei olisi kyetty saamaan yhtä laajasti näkökulmia esiin, kuin avoimin kysymyksen  
kyselyn avulla. Tutkielman reliabelius, eli tutkimuksen toistettavuus ja pysyvyys, voi-  
daan osoittaa ainoastaan siten, että samaan tulokseen olisi päästy kyselyn toistuessa sa-  
massa hetkessä. Myöhemmässä vaiheessa vastaajien ajatukset ja kokemukset voivat  
olla erilaiset, joka toisaalta on kvalitatiivisen tutkimuksen haaste, mutta myös osittain  
tarkoitus ja mahdollisuus saada aitoa uutta tietoa ihmisten elämästä.

Tutkielmassa on pyritty parhaimman mukaan noudattamaan hyviä tieteellisiä käytäntöjä.  
Toisin sanoen tutkielmassa on noudatettu eettisiä ohjeita huomioiden huolellisuus, rehel-  
lisyys ja tarkkuus jokaisessa tutkielman vaiheessa. Tiedonhankinta ja aikaisempien tutki-  
musten huomioiminen on tehty tarkkuudella. Tutkielman suunnittelussa, toteuttamisessa  
ja raportoinnissa on tähdätty noudattamaan tieteelliselle tutkimukselle asetettuja vaati-  
muksia. (Hirsjärvi ym. 2009: 24).

## 4 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkielman kyselyn avoimiin kysymyksiin vastasi 15 esimiestä ja 38 työntekijää. Tutkielman teoriaosuudessa esiin nousseet teemat viestinnän tarve, vaikuttavuus, tavoitavuus, ymmärrettävyys, keinot ja kehittäminen toistuivat kysymyksissä ja loivat aineistolle valmiit kehykset. Tulokset ovat esitettyinä teemoja myötäillen suorine lainauksineen, kuten ne olivat kyselyn vastauksissa esitettyinä.

### 4.1 Kohdeorganisaation näkemykset muutosprosessien viestinnän tarpeellisuudesta ja vaikuttavuudesta

Arvioitaessa muutosprosessien viestinnän tarvetta, jokainen esimies koki sen tärkeäksi. Viestintää pidettiin oleellisena osana muutosprosessia, ja sen rooli kuvailtiin keskeiseksi muutoksessa.

*”Koen viestinnän aivan keskeiseksi työkaluksi ja ratkaisevaksi toiminnoksi muutosprosessissa.”*

*”Viestintä on oleellisen tärkeä. Hyvä viestintä tukee muutosprosesseja.”*

*”Kyllähän hyvä tiedonkulku ja viestintä on kaiken muutoksen viemisessä eteenpäin se tärkein juttu.”*

Viestinnän tarve ja vaikuttavuus kytkettiin tiiviisti yhteen, ja valtaosa esimiehistä toi esiin ajatuksen, että viestinnällä on suora vaikutus muutoksen onnistumiseen. Muutosprosessien viestinnällä tiedettiin olevan vaikutuksia muutoksen hyväksymiseen, sekä muutoksen aiheuttamaan ahdistukseen.

*”Ilman onnistunutta viestintää muutosvastarinta kasvaa ja hommat hankaloituvat selkeästi.”*

*”Jos asioista ei tiedoteta, huhupuheet lisääntyvät ja aiheuttavat ylimääräistä stressiä.”*

*”Viestintä on todella tärkeää, kun yhdessä ”sanoitetaan” tapahtuvaa muutosta se lievittää muutosahdistusta.”*

Vaikka viestintä koettiin tärkeäksi ja sen tiedettiin poistavan muutosvastarintaa työntekijöiden keskuudessa, viestintää kaivattiin myös ylemmän tason esimiehiltä. Esimiehet kokivat, että huhut korvaavat tiedon, ja näin ollen muutosprosessin läpivieminen hankaloituu. Viestinnällä lisätään tietoisuutta, joka puolestaan luo työn hallinnan tunnetta. Esimiesten näkemysten mukaan henkilökunta keskustelee muutoksesta joka tapauksessa, oli siitä oikeaa tietoa tai ei. Siksi olisi esimiesten mielestä suotavaa, että esimiehet kykenisivät heti alusta asti viestimään muutosprosessiin liittyvät seikat oikein.

*”Muutostilanteessa on tärkeää, että esimiehet saavat alusta asti tietoa, jota voivat sitten käsitellä palaverissa oman henkilöstön kanssa. Näin saadaan aikaa muutoksen sulattelulle.”*

*”Ylemmältä taholta tuleva perusteltu informaatio miksi muutokseen ryhdytään on tärkeä.”*

Myös valtaosa työntekijöistä mainitsi viestinnän tärkeäksi ja tarpeelliseksi osaksi muutosprosessia. Työntekijät kokivat, ettei heillä ole yhteyttä esimiehiin ja sitä kautta muutokseen ilman viestintää. Muutoksen tarpeen ymmärtäminen koettiin oleelliseksi, ja jotta olisi mahdollisuus ymmärtää, täytyy olla viestintää. Muutoksen hahmottaminen helpottui viestinnän avulla, ja muutoksesta oli mahdollista muodostaa kokonaiskuva.

*”Viestintä/tiedonkulku on tosi tärkeää ja vaikuttaa työilmapiiriin ja kokemukseen omasta tärkeydestä yhteisössä.”*

*”Jag tycker att en öppen kommunikation skulle vara väldigt viktig under förändringsprocesser.”*

*”Tottahan toki viestintä on/olisi tarpeellista. Jokaisella organisaation työntekijällä on oltava yhtäläiset oikeudet sellaisen tiedon saamisessa, joka jollakin tavalla vaikuttaa työntekijän työympäristöön.”*

Muutosprosessien viestinnän koettiin vaikuttavan monella tavalla positiivisesti työntekijöiden keskuudessa. Sen koettiin selkeyttävän työtä ja vähentävän epä tietoisuutta ja virheitä. Oikea-aikainen viestintä helpotti työntekijöiden mukaan siirtymistä vanhasta

uuteen. Muutoksen tuomaan uuteen käytäntöön kyettiin paremmin valmistautumaan esimieheltä tulleen aktiivisen ja oikea-aikaisen viestinnän turvin.

*”Vaikka itse ei voisikaan vaikuttaa muutosprosessiin, on helpompaa ottaa muutos vastaan mikäli tietää missä mennään. Miten muutos etenee ja miksi näihin tuleviin muutoksiin on päädytty.”*

*”Kun saa ajantasaista tietoa tulevista muutoksista, voi keskittyä työn tekemiseen eikä energia kulu arvailuun tulevaisuudesta.”*

*”Tycker att det är viktigt att anställda hålls à jour med förändringar inom Soite, speciellt hur det påverkar deras anställning, jobb osv.”*

Esimiesten tapaan, myös työntekijät kokivat viestinnällä olevan merkittävä vaikutus työmotivaatioon, työhyvinvointiin ja muutoksen hyväksymiseen. Muutos saattoi aiheuttaa työntekijöille pelkoa muutosta kohtaan, jota kuitenkin pystyi heidän kokemuksen mukaan purkamaan viestinnän keinoin. Viestinnän toivottiin olevan kahdensuuntaista, jolloin myös vastaanottava osapuoli, yleensä työntekijä, voisi tuoda omia näkemyksiään esiin ja esittää kysymyksiä. Viestinnän koettiin lisäävän mahdollisuutta vaikuttaa muutoksessa.

*”Työntekijälle tulee perustella hyvin uuden muutoksen tarpeellisuus. Sen avulla voi pienentää muutosvastarintaa ja motivoida työntekijää muutokseen.”*

*Hyvällä viestinnällä saadaan ihmiset/työntekijät puhaltamaan yhteen hiileen/kokemaan vähemmän stressiä.”*

Toisin kuin esimiehet, työntekijät toivat esiin myös negatiivisia vaikutuksia, joita huono tai vähäinen viestintä voi aiheuttaa. Huonon viestinnän koettiin aiheuttavan hämmennystä ja epävarmuutta muutoksessa. Huonon tai vähäisen viestinnän koettiin hidastavan tai heikentävän muutosprosessin onnistumista ja eteenpäin viemistä. Epätietoisuus vähäisen viestinnän vuoksi arveltiin aiheuttavan enemmän käytäväkeskusteluja ja muutosprosessin tarkoituksen vääristymistä. Käytäväkeskusteluja pidettiin yleisesti väärän tiedon kanavana, mikäli viestintä ei ollut toimivaa ja ajankohtaista.

*”Epätietoisuus lisää käytäväkeskusteluja ja seurauksena on rikkinäisen puhelimen syndrooma.”*

*”Riittämätön viestintä huonontaa ilmapiiriä, koske ne työntekijät, jotka huolestuvat muutoksista, yleensä näyttävät sen myös töissä. Käytäväkeskusteluiden sävy on yleensä sitten negatiivinen ja aiheuttaa närää yleisesti.*

Vajaaksi jäänyt viestintä aiheutti selkeästi ahdistusta osassa vastaajista, ja kokivat näin ollen tunnelman ja asenteen muutosta kohtaan olevan huono. Osa työntekijöistä koki epätietoisuuden johtavan sekaannuksiin potilaan hoidossa, antaen negatiivisen kuvan potilaalle hoitohenkilöstön ammattitaidosta ja pätevydestä. Viestinnän toivottiin olevan tarkkaan harkittua ja kohdistuvan oikeille henkilöille, mikäli sillä on suora vaikutus potilaiden hoitoon ja hoitotoimenpiteisiin.

*”Mikäli viestintä ei pelaa, se vaikuttaa myös työn mielekkyyteen. Asiakkaat saattavat kokea, että henkilökunta on epäpätevä, kun ei ole tietoa, miten asioita käytännössä hoidetaan.”*

*”Kommunikationen är mycket viktig. Ifall kommunikationen brister kan den leda till missförstånd och i värsta fall vara till fara för patientsäkerhet/el tjänstefel.”*

Osa työntekijöistä muisteli omakohtaisia kokemuksia muutosprosesseista, joissa viestinnän puute oli vaikuttanut muutosprosessin etenemiseen ja onnistumiseen, sekä tunteeseen muutosta kohtaan. Viestinnän koettiin lisäävän vaikuttamisen mahdollisuuksia, osallisuutta muutokseen ja mielekkyyttä sitä kohtaan. Vähäinen ja heikko viestintä antoi vastakkaisen vaikutelman työntekijöille.

*”Soiten viesti työntekijöille on se, että meillä ei ole mitään merkitystä.”*

*”Soiten suunnittelu ja toimeenpano on minusta hyvä esimerkki, miten päin mäntyä se meni ainakin meidän yksikössä. Ei siitä kerrottu oikein mitään, lähinnä maalailtiin piruja seinille. Aktiivisimmat työntekijät ottivat itse asioista selvää.”*

*”Tällä hetkellä koen, ettei viestintä ole kovin onnistunutta – organisaatiotasoinen tieto ei tunnu tavoittavan tarpeeksi hyvin ”ruohonjuuritasolla” työskenteleviä ja oman yksikön informointi käydään lähinnä vain aamupalavereissa ilmoitusluontoisesti.”*

#### 4.2 Kohdeorganisaation näkemykset muutosprosessien viestinnän keinoista ja tavoittavuudesta

Esimiesten pohtiessa viestinnän keinoja ja kanavia, käytetyimmiksi viestintäkanaviksi mainittiin sähköpostit ja osastojen palaverit. Osalle esimiehistä sähköpostit olivat ensisijainen viestintäkeino, kun taas toisille osastojen säännölliset kokoukset. Kokousten ollessa ensisijainen viestintäkanava, sähköpostit toimivat selkeästi kokousten jatkeena ja muistioiden jakamisen keinona. Sähköpostien ollessa suosituin viestintäkeino, kasvokkain käytävät keskustelut tunnustettiin tärkeiksi, mutta haastaviksi toteuttaa.

Digitalisaation myötä pieni osa esimiehistä oli ottanut käyttöönsä esimerkiksi WhatsApp-viestintäsovelluksen viestinnän täydentämiseksi. Perinteisiä paperiversioita muistioista ja tiedotteista käytettiin myös, täydentämään esimerkiksi suullista viestintää. Monipuoliset kanavat ja toistot viestinnässä mainittiin, mutta kuitenkin vain muutaman esimiehen konkreettisesti kertoen käytännöistä. Uudenlaisia ja monipuolisia viestintäkeinoja ja -kanavia olivat esimerkiksi videoinfot, videoblogit, videoneuvottelut, info-näytöt ja WhatsApp-ryhmät.

*”Ylemmän johdon sähköpostit jaetaan henkilöstölle. Samasta asiasta tiedotetaan myös henkilöstön palaverissa.”*

*”Asioita käydään läpi palaverissa eri foorumeissa, osa voidaan tiedottaa sähköpostilla. Muistiot laaditaan ja on kaikkien luettavissa.”*

*”Useita eri kanavia pitkin (videoblogit, sähköpostit, vuorovaihdon yhteydessä tapahtuva videoneuvottelu, ryhmäkohtaiset whatsapp-ryhmät, asemien info-näytöt, työpaikkakokoukset, soitenet.”*

Viestinnän tavoitavuus aiheutti esimiesten keskuudessa yleisesti pohdintaa ja osittain hankaluuksia. Osa esimiehistä ei osannut sanoa tavoittiko viestintä henkilöstön. Keinoiksi viestinnän tavoittamiseksi mainittiin muun muassa kuittausvelvollisuus, mutta sähköpostien osalta siitä ei pidetty sähköpostin tukkeutumisen vuoksi, etenkin suurissa yksiköissä. Vuorovaikutteisuutta peräänkuulutettiin viestinnän tavoitavuuden näkökulmasta, sillä silloin esimies sai reaaliajassa tiedon viestinnän onnistumisesta. Viestinnän tavoitavuus aiheutti kuitenkin myös skeptisyyttä, sillä kokemuksen tuoman tunteen mukaan

monipuolinenkin viestintä koettiin usein liian vähäiseksi tai huonoksi erilaisista yrityksistä huolimatta. Yhtenä ratkaisuna tähän oli ollut vaihteittainen viestintä, jota oli muutoksissa pyritty toteuttamaan.

*”Tavoittavuus tulisi paremmin varmentaa, lähinnä se tapahtuu ilman systematiikkaa.”*

*”Kasvotusten keskustelu: paras tapa saada viesti oikeasti perille, mutta vaatii isolle porukalle paljon resursseja ja aikaa.”*

*”Vaikka viestintää kuinka toteutetaan, jotkut tuntevat, että ei ole viestitty tarpeeksi ja tavoitettavasti. Viestintä on jatkuva ongelmakohta organisaatiossa. Muutosprosessien viestintää pitää toteuttaa vaihteittain, jotta asioita ehditään sulattaa.”*

Työntekijöiden näkökulmasta muutosprosessien viestintää toteutetaan suurimmaksi osaksi suullisesti, esimerkiksi kokousten kautta, sähköpostitse ja sähköisesti intranetin kautta. Käytännöissä on selkeästi suuria vaihteluja. Joissakin yksiköissä osastopalavereita on joka päivä, joissakin kerran kuukaudessa, ja osa työntekijöistä kokee etteivät työsuhteensa puolesta ole olleet oikeutettuja osallistumaan ollenkaan yhteisiin kokouksiin. Yleisesti kokouksia pidettiin parhaimpana viestintäkanavana muutosprosesseissa, mutta myös sähköpostia kaivattiin täydentämään käsiteltyjä asioita. Vaikka näkemykset hyvistä viestintäkäytänteistä ja viestintäkanavista vaihtelivat, korostui lähes kaikissa näkökulmissa kuitenkin aidon vuorovaikutuksen mahdollisuus. Kysymyksille toivottiin vastauksia ja oikean ja relevantin tiedon toivottiin korvaavan huhut.

*”Yhteisissä kokoontumisissa, sähköpostitse ja sairaanhoitopiirin sisäisten tiedotuskanavien kautta, esim. Soitenet, kuukausitiedote.”*

*”Organisaatiotasolla koen tällä hetkellä muutosviestinnän tapahtuvan pääasiassa soitenetin kautta. Oman esimiehen kautta saatua tietoa muutosprosesseista on varsin vähän.”*

*”Allmän info bl.a. intranet, avdelningstimme/rapport. Info av förmån, epost... många gånger måste man själv vara aktiv för att få del av information.”*

Kuten yllä mainitusta lainauksesta ilmenee, omaa aktiivisuutta nostettiin useissa vastauksissa esiin. Työntekijät tunnustivat viestintäkanavat, joiden kautta tietoa

muutosprosesseista oli haettavissa. Osa työntekijöistä piti tätä hyvänä, sillä silloin tietoa pystyi hakea itselle parhaimpana ajankohtana. Osa kuitenkin koki, ettei aikaa itsenäiselle tiedonhauulle työn ohessa jäänyt, jolloinka tietoa odotettiin ja toivottiin saavan järjestettyjen kokousten kautta. Ajanpuute yhdistettiin ajoittain myös sähköpostien lukemiseen, aina ei löytynyt aikaa käydä läpi vastaanotettuja viestejä.

*”Soitella viestintää toteutetaan sähköisen intran ja sähköpostin välityksellä ja erityisesti intran käyttöön kannustetaan. Käytännössä intraan tulee vain lyhytsanaisia lausahduksia, silloin tällöin, eikä tarkentaville kysymyksille ole paikkaa eikä aikaa.”*

*”Sähköpostilla ollaan yritetty tavoittaa. Kaikki eivät kuitenkaan aina lue sähköpostiaan. Myös intrassa on tietoa, mutta sitä lukee työntekijät vielä vähemmän. Jokaisella työntekijällä on itse velvollisuus lukea sähköpostit ja katsoa intraan, mutta valitettavasti tämä ei aina toimi.”*

Ajanpuute oli yleinen viestinnän toteutumisen vaikeuttaja. Itsenäinen tiedonhaku muutosprosesseista oli vaikeaa ajanhallinnallisesti, mutta myös muutosprosessien yhteisiin infotilaisuuksiin oli hankala löytää aikaa. Työntekijät kokivat, etteivät pystyneet irrottamaan työstänsä infotilaisuuksien ajaksi. Ilmeni myös tilanteita, joissa infotilaisuuksia ei ollut huomioitu työn suunnittelussa. Tällaisissa tapauksissa työntekijät kokivat jäävänsä viestinnän tavoittamisen ulkopuolelle.

*”Tavoittavuutta kannattaisi pohtia tarkemmin. Jos asioita tiedotetaan vain intrassa, se ei tavoita tavallista työntekijää. Ainakaan minulla ei ole aikaa surffata intrassa. Ainoastaan sähköpostilla uudet asiat tavoittavat, ne ehtii hätäisesti lukea. Lisäksi muutosprosesseissa pitäisi asioita puida osastokokouksissa. Huonosti on siis tieto tavoittanut. Ja tiedotustilaisuuksiin ei ole ollut mitään mahdollisuutta osallistua.”*

*”Tieto periaatteessa on kaikkien saatavilla, mutta ongelmaksi tässä usein muodostuu se, että työpäivän aikana ei ole ”järjestettyä” aikaa käydä läpi soitenetissä pyöriä asioita, sillä omissa töissä on jo tarpeeksi tekemistä päivän ajaksi. Tämän lisäksi asiat herkästi saattavat hukkua tietotulvaan, jota soitenetissä riittää.”*

Lisäksi viestinnän tavoittavuuden haastavana tekijänä nähtiin kohtaaminen esimiehen kanssa, vastavuoroisen vuorovaikutuksen näkökulmasta. Väärinymmärryksiä välttääkseen ja kysymystenasettelun vuoksi työntekijät kaipasivat sekä kahdenkeskistä

vuorovaikutusta, että kasvokkaista keskustelua esimiehen kanssa, esimerkiksi kokousten avulla. Ilmoitusluontoinen tiedottaminen koettiin hankalaksi muutosprosessin havainnollistamisen kannalta, joka puolestaan saattoi aiheuttaa pelkoa oman työn puolesta. Vuorotyön tiedostettiin aiheuttavan hankaluuksia resursoida aikaa kokouksille ja keskusteluille, mutta se nähtiin siitä huolimatta välttämättömänä. Työntekijät toivoivat asiallista kohtelua, sillä he kokivat viestinnän tavoittavuuden kannalta ratkaisevaksi sen, ajanhallinnallisista haasteista huolimatta, että monia viestintäkanavia hyödynnettäisiin. Työntekijät, jotka kohtasivat viestintää monien eri viestintäkanavien kautta, olivat tyytyväisimpiä viestintään ja muutosprosessiin.

*”Ajoittain viestintä ei tavoita kaikkia työntekijöitä syystä tai toisesta, koska harvoin kaikki työntekijät pääsevät yhtä aikaa paikalle kaikkiin palavereihin. Sähköisiä kanavia kautta laitettu viestintä ei myöskään välttämättä tavoita kaikkia työntekijöitä riippuen siitä seuraako ahkerasti sähköpostia ym. sähköisiä viestintäkanavia.”*

*”Aamupalavereissa on hankala usein ”sanoa ääneen” omia mielipiteitä, sillä esimiehellä on hyvin vahvat omat mielipiteet ja näin ollen jyrää helposti muiden mielipiteitä.”*

*”Asioita pitää ottaa esille useamman kerran, ja tuoda toisella kerralla vaikka vähän lisätietoa entiseen tietoon verrattuna.”*

#### 4.3 Kohdeorganisaation näkemykset muutosprosessien viestinnän ymmärrettävyydestä

Muutosprosessien viestinnän ymmärrettävyyttä pohtiessa, esimiehillä oli hyvin samankaltaiset näkemykset ja ajatukset. Viestinnän ymmärrettävyyden varmistaminen koettiin yleisesti hankalaksi, sen ollen jopa viestinnän pahin pullonkaula. Ymmärrettävyyden varmentamisen kannalta tiedostettiin, että viestintä olisi paras aloittaa muutosprosessin varhaisessa vaiheessa avointa keskustelua hyödyntäen. Keskustelemalla esimiehet kokivat saavan parhaiten vahvistuksen siitä, että asia oli ymmärretty oikein ja tilanteen vaatimalla tavalla. Osa esimiehistä nosti esiin myös ikävien asioiden läpikäymisen, sillä asioita kunnistelemalla oli ollut ymmärryksen kannalta haitallinen vaikutus.

Viestinnän ymmärrettävyyden kannalta esimiehet pyrkivät pitämään viestinnän sisällön mahdollisimman yksinkertaisena ja selkeällä kielellä ilmaistuna, kuitenkin sisältäen kaiken oleellisen ja tärkeän. Yksinkertaistamalla hankalaa asiaa, esimiehet kokivat ymmärrettävyyden paranevan. Osa esimiehistä pyrki luomaan käytännön esimerkkejä muutosprosessista, muutoksen havainnollistamista parantaakseen, ja sitä kautta ymmärrystä luodakseen. Esimerkiksi esisuodattamalla kirjoitettua tekstiä oman yksikön kontekstiin sopivaksi, koettiin vaikuttavan myönteisesti ymmärrettävyyteen.

*”Kun asia on uusi, jonkun asiasta tietävän täytyy avata mitä se käytännössä tarkoittaa. Viestin on oltava yksiselitteinen ettei väärinkäsityksiä tule.”*

*”Viestinnän ymmärrettävyyttä lisää selkeä kieli, havainnollistaminen ja jos asiaan pystytään samaistumaan.”*

Esimiehet pyrkivät lisäksi esittämään tarkentavia kysymyksiä, keskustelemaan henkilökunnan kanssa ja kuuntelemalla heitä. Kuuntelemalla henkilökunnan mielipiteitä ja ajatuksia, esimiehet pystyivät tarttumaan väärinkäsityksiin ja oikaisemaan virheet ymmärryksessä. Muutosprosessiin liittyviä asioita oli myös kerrattava, jotta ymmärrys säilyisi läpi muutoksen eikä aiheuttaisi ahdistusta sitä kohtaan. Ymmärrys vaatii esimiesten mukaan aikaa ja tilaa.

Työntekijöiden kokemukset ja ajatukset jakautuivat selkeästi kahteen koulukuntaan. Toisaalta työntekijät kokivat muutosprosessien viestinnän ymmärrettäväksi, kun taas osa piti sitä vaikeaselkoisena ja sekavana. Parhaimmat kokemukset kuvailtiin tilanteissa, joissa muutosprosessin viestintä oli sisältänyt omaa työtä ja työyhteisöä/-yksikköä koskevia asioita havainnollistaen ja esimerkeillä vahvistaen. Usea työntekijä koki, että monikanavainen viestintä antoi jokaiselle erilaiselle persoonalle mahdollisuuden ymmärtää muutosprosessia. Selkeät esimerkit ja selkeä kieli paransivat myös mahdollisuuksia ymmärtää.

*”Kun viestintä kohdistuu omaan arkeen ja työnkuvaan niin on kaikkein ymmärrettävintä.”*

*”Muutos kuuluu nykyajan työnkuvaan. Viestit muutoksesta ovat olleet selkeitä ja ymmärrettäviä. Perusteet ehkä joskus ontuvia.”*

Työntekijöiden näkemyksissä nostettiin esiin omassa yksikössä tapahtuvaa muutosprosessien viestintää, mutta myös organisaatiotasolla tapahtuvaa viestintää. Vastaukset olivat vaihtelevia siltä osalta, onko niissä onnistuttu tai ei. Kaiken kaikkiaan kuitenkin tärkein tekijä ymmärryksen kannalta oli viestinnän sisältö ja kuinka se tuodaan työntekijälle nähtäväksi tai kuultavaksi. Negatiivisimmat kokemukset olivat työntekijöillä, jotka vastaanottivat moniselitteistä ja vaikeasti ymmärrettävää viestintää. Hankalat termit, vaikeatajuinen ammattisanasto ja vaihteleva tieto vaikeuttivat ymmärrystä.

*”Muutoksen toimittaja käyttää usein kieltä, ”ammattislangia”, mitä vastaanottaja ei ymmärrä. Kielen pitäisi olla selkeä, arkikieli, jolloin viesti tulisi paremmin ymmärretyksi.”*

*”Asioista pitäisi puhua mahdollisimman selkeästi ja ymmärrettävillä termeillä. Jos puhutaan yleisellä tasolla ilman konkreettisia esimerkkejä, väärinkäsityksiä tulee ja on tullut.”*

*”Många gånger mycket förvirrande – vad inverkar det på ens ”arbetsuppgift”, vilka ändringar på kommande och när/hur.”*

Ajallisesti muutosprosessien viestinnällä oli myös ymmärryksen kannalta tärkeä rooli. Mikäli viestintä ajoittui ajankohtaan, jolloin ymmärrykselle varattiin aikaa, näkivät työntekijät tilanteen myönteisempänä. Jos viestintä oli ilmoitusluontoista jo tapahtuneesta muutoksesta, ei ymmärrystä ollut joidenkin työntekijöiden mielestä mahdollista muodostaa. Tällöin myös huhut ja puskaradio yleistyivät, eikä niiden sisältämään tietoon pystytty luottamaan. Tällöin myös tunne vaikuttamisen ja osallistumisen mahdollisuudesta jäi pois, eikä omaa työtä koettu välttämättä arvokkaana ja tarpeellisena.

*”Viestintä yleisimmin tulee hallinnosta ja myöhästyneenä. Viestintä jää ymmärtämättä ja muutosta on vaikea ymmärtää, koska asiaa ja perusteita muutoksille ei ole esitetty – saati, että perusteisiin olisi kyselty työntekijöiden ajatuksia ja työntekijöitä olisi otettu mukaan suunnitteluvaiheeseen.”*

*”Viralliselta taholta tullut viestintä on melko hyvin ymmärrettävää, mutta jos asia lähtee ”juorujen” kautta liikkeelle, ehtii sen sisältö muuttua useasti eikä niihin ole enää uskomisen.”*

Ymmärrettävyyteen vaikutti työntekijöiden näkemyksen mukaan myös etäisyys esimieheen. Mikäli esimies sijaitsi etäällä, ei ymmärrys muutoksia kohtaan aina auennut. Vuorovaikutusta kaivattiin kasvotusten juuri ymmärryksen luomisen näkökulmasta. Lisäksi oli nähtävissä, että osa työntekijöistä kaipasi viestintää omalla äidinkielellään, tässä tapauksessa ruotsiksi. Hankalat termit ja uusi tilanne, muutosprosessi, olisi vaatinut selkeämpää viestintää myös omalla äidinkielellä, jotta muutosprosessin perusteet, vaiheet ja konkreettiset muutokset työn sisällössä olisivat tulleet täydellisesti ymmärretyksi.

*”Ofta får vi mail enbart på finska.”*

*”Soiten myötä palaverit ovat vähentyneet, väki työskentelee eri puolilla maakuntaa kuin oma tiimensä ja esimiehensä, ja silti heitä tapaa hyvin harvoin.”*

#### 4.4 Kohdeorganisaation näkemykset muutosprosessien viestinnän kehittämisestä

Jokainen esimiehistä koki, että muutosprosessien viestinnässä olisi kehittämisen varaa. Kehittämistä kaivattiin viestinnän vastuunjakoon, ajanhallintaan, viestintäkäytäntöihin ja -kanaviin, sekä esimerkiksi tiedon lisäämiseen. Tällä hetkellä käytännöt antoivat sekavan vaikutelman siitä, mitä kautta tietoa muutosprosesseista on saatavilla. Esimiehet kaipaivat työntekijöiltä enemmän aktiivisuutta, mutta myös toisaalta enemmän resursseja, jotta muun muassa henkilökunnalla olisi enemmän mahdollisuuksia osallistua organisaation infotilaisuuksiin.

*”Työntekijöiden valmiudessa seurata yksikkönsä tapahtumia ja viestintää, olisi kehittämisen varaa. Viestintää on, mutta läheskään kaikki työntekijät eivät viitsi seurata viestintävälineitä.”*

*”Enemmän työntekijöitä/resurssia että hoitajat ehtisivät osallistumaan yhteisiin kokouksiin ja Soiten virallisiin tiedotustilaisuuksiin.”*

Muutosprosessien viestinnän vastuunjako herätti ajatuksia siitä, miten viestintä varmasti tavoittaisi kaikki. Tällä hetkellä, uuden johtamismallin myötä, oli epäselvää kuka viestinnästä vastaa tietyissä tilanteissa. missä vaiheessa viestintä on esimerkiksi lähiesimiehen vastuulla, ja milloin viestinnästä vastaa ylempi esimiestaho. Ratkaisuksi sekaviin

käytäntöihin ehdotettiin esimerkiksi omaa kanavaa muutosprosessien viestinnälle, muutosprosessien viestinnälle vastuuhenkilöä sekä persoonallisempaa viestintää. Muutosprosessien viestintään kaivattiin lisäksi enemmän avoimuutta, sillä viestinnän viivästyminen tai tiedon panttaaminen antoi vaikutelman vääränlaisesta vallankäytöstä. Viestintä tunnistettiin enemmän ylhäältä alaspäin suuntautuvaksi, eikä siten toiminut muutosprosesseissa kannustamisen välineenä.

*Tieto, sen panttaaminen tai jakaminen on työorganisaatioissa vallankäyttöä. Viestintää tulee kehittää entistä avoimemmaksi. Silti luulen, että viestintä tulee jatkosakin olemaan työorganisaatioissa eniten tyytymättömyyttä aiheuttamaan, koska viestintä on vaikea laji työorganisaatioissa.”*

*”Koko organisaation tasolla pitäisi miettiä, meneekö viestit varmasti perille, jos ne jaetaan vastuualuejohtajatasolle. Jos vastuualuejohtaja on eri henkilöstöryhmää, kuin suurin osa henkilöstöä saattaa viesti jäädä välille. Tärkeitä asioita pitäisi jakaa myös hoitohenkilöstön esimiehille.”*

Muutosprosessien viestinnän, ja viestinnän ylipäättään, koulutusta kaivattiin enemmän. Viestintä tunnistettiin tärkeäksi, mutta osa epäili, ettei organisaatioissa tunnisteta sen todellista merkitystä muutosprosesseissa. Viestintää haluttiin muovata enemmän kaksisuuntaiseksi vuorovaikutukseksi ja lisätä viestintää, myös tilanteissa, joissa viestittävä ei oikeastaan olisikaan. Etenkin jatkuvan viestinnän tiedettiin vaikuttavan myönteisesti asenteisiin muutosta kohtaan.

*”Keskeisintä on kouluttaa ja lisätä tietoutta. Ennen kaikkea esimiehiä mutta myös eri vastuualueiden avainhenkilöitä ymmärtämään viestinnän merkitys. Uskoisin että menetelmät kyllä hioutuvat eri yksiköissä ja toiminnoissa, kunhan viestinnän tärkeys ymmärretään ja sen toteutus osataan priorisoida. Esimiesten tulisi omaksua omistajuus siitä, että viestintää toteutetaan.”*

*”Nyt viesti jää johonkin välille, yksikköön ei tule tarvittavaa viestiä ja toisaalta yksikön viestiä ei kuulla ylemmällä tasolla.”*

Työntekijöistä valtaosalla oli kehittämisideoita muutosprosessien viestintään, sekä käytännön toimintoihin, että tyyliin kohdata työntekijöitä. Viestinnän toivottiin olevan enemmän selkeää ja yksiselitteistä. Vastauksista ilmeni, että vastaanotettu viestintä oli usein epämääräistä ja vaikeasti ymmärrettävää. Selkeyttämisen vuoksi kaivattiin säännöllistä

kaksisuuntaista mahdollisuutta keskustella muutoksesta ja siihen liittyvistä asioista. Ammattilangin käyttöä ei pidetty hyvänä ratkaisuna muutosprosesseissa, sillä sen koettiin aiheuttavan vain enemmän epä tietoisuuden tunnetta. Suuri osa työntekijöistä kaipasi kuulluksi tulemisen mahdollisuutta ja sitä kautta mahdollisuutta vaikuttaa ja osallistua muutokseen. Etenkin muutosprosessien vaikuttaessa käytännön työhön, kaivattiin viestintään enemmän interaktiivisuutta pelkän tiedottamisen sijaan. Myös alhaalta ylöspäin suuntautuvaa viestintää kaivattiin muutosprosessiin vaikuttamisen näkökulmasta, sekä suuremmissa muutosprosesseissa oman yksikön kuulluksi tulemisessa ylemmällä esimiestasolla.

*”Yhteisiä tiedotus- ja kyselytilaisuuksia tulisi olla selkeästi enemmän ja tiedotteiden olla selkeämpiä. Viikkopalaverit ovat erittäin tärkeitä, koska pelkkä intra- ja sähköpostiviestintä ei anna kaikkea infoa ja niiden vähentäminen kuukausipalaveriksi ei tuo hyvää työyhteisöön ja työssäjaksamiseen.”*

Muutosprosessien viestinnän aikatauluihin ja ajoittamiseen kehoitettiin kiinnittämään huomiota, sillä sen koettiin vaikuttavan muutosprosessiin sitoutumiseen ja hyväksymiseen. Muutamien vastausten perusteella oli kokemusta siitä, että muutosprosessista oli saanut tiedon ensin median kautta, ennen kuin viestintää oli tapahtunut omassa työyksikössä. Työntekijöiden näkökulmasta oli tärkeää saada jalkautettua viestintä omaan yksikköön ja oman työn kautta ajateltavaksi, jotta muutosta olisi mahdollista myös ymmärtää. Väärinymmärrys lietsoi pelkoa ja lisäsi käytäväkeskusteluja, joka puolestaan vaikutti negatiivisesti muutosprosessin etenemiseen ja toteutumiseen.

*”Oikeaan aikaan viestintä. Ensin henkilökunta, sitten media. Jos jossain tapahtuu muutos, siitä seuraa aina uudenlainen tapahtumaketju. Se pitää selvittää työnantajan toimesta tai sitten työntekijöiden yhteisessä ideariihessä.”*

*”Viestinnän olisi oltava ennakoivaa viestintää, kyselevää viestintää, vuoropuhelua, joka tapahtuu siis etuajassa/muutoksia ennakoiden. Viestinnän on otettava huomioon tavalliset rivityöntekijät.”*

*”KYSYÄ työntekijöiltä ennen prosessia. Työntekijöilläkin voisi olla hyviä ehdotuksia, mutta meiltä ei koskaan kysytä ja siksi työntekijät ovat useimmiten vastaan kaikkea muutosta. Kun muutos sitten tulee, niin selkeät ohjeet ja ei sitten luisteta tästä, vaan pidetään kiinni muutoksesta.”*

Muutosprosessien viestinnän toivottiin olevan avoimen ja kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen lisäksi jatkuvaa ja toistuvaa. Myös tilanteissa, jolloin ajankohtaista ei ollut, toivottiin siitäkkin viestittävän, jotta muutosprosessin aikataulua olisi mahdollista elää mukana. Muutosprosessissa mukana oleminen koettiin tärkeäksi ja merkitykselliseksi. Suuremmissa muutosprosesseissa ylemmän esimiestason toivottiin jalkautuvan yksiköihin, sillä sen koettiin lisäävän viestin tavoitavuutta ja ymmärrettävyyttä.

Konkreettisiin viestinnän keinoihin kaivattiin olemassa olevien viestintäkeinojen ja -kanavien tehostamista ja tehokkaampaa käyttöä. Sekä suullista, että kirjallista viestintää pidettiin muutosprosesseissa tärkeänä, eikä kumpaakaan voisi vastausten perusteella jättää muutosprosesseissa pois. Infotilaisuuksia ja kokouksia pidettiin ensiarvoisen tärkeänä, eikä niiden järjestämistä tulisi missään nimessä vähentää, vaan nimenomaan tehostaa. Infotilaisuuksille toivottiin enemmän mahdollisuuksia osallistua, esimerkiksi lisäämällä infotilaisuuksia useammille ajankohdille. Myös pienryhmiä ehdotettiin ratkaisuksi muutosprosessien viestinnän kanavaksi. Kirjallisten viestintäkeinojen toivottiin olevan yhtäläiset kaikissa yksiköissä siten, että kaikilla olisi pääsy saman tiedon ääreen. Viikkotiedotteita arvostettiin tämän osalta, ja niihin toivottiin selkokielellä kiteytettyä, avattua ja perusteltua tiedottamista. Vastausten perusteella viikkotiedotteet eivät aina olleet johdonmukaisia. Halutessaan perehtyä tarkemmin muutosprosesseihin liittyviin seikkoihin ja päätöksiin, tulisi mahdollistaa kirjalliset raportit siten, että siihen olisi mahdollisuus. Tätä varten muutosprosesseille ehdotettiin kokonaan omaa kanavaa tai kenttää, josta kaikki tieto olisi helposti saatavilla.

Muutosprosessien viestintään kaivattiin koulutusta sekä esimiehille, että työntekijöille. Osa työntekijöistä koki, ettei esimiehillä ollut riittävää taitoa tai halua kehittää viestintää, ja toisaalta osa koki, etteivät työntekijät välttämättä osanneet etsiä tietoa oikeista paikoista. Viestinnän helpottamiseksi ehdotettiin esimerkiksi videotallenteita, joita jokaisella olisi mahdollisuus päästä katsomaan parhaiten sopivalla ajankohdalla.

*”Tiedotusvideo voisi olla yksi keino, joka saavuttaisi työntekijöitä aikataulusta riippumatta tai voisi työn lomassa toteuttaa. Videolinkkiin jonkinlainen lukukuittaus, että esimies/esimiehet tietävät viestin menneen perille.”*

*”Ensin opetettaisiin muutoksen teoria-asiat ja perusteltaisiin esim. videokoulutuksella, joka tavoittaa kaikki ja sen jälkeen vasta otetaan esim. uusi hoitolaite käyttöön ja aletaan harjoitella käytännössä. Joskus on tuotu pelkkä laite, jota kukaan ei osaa käyttää ja pyydetty harjoittelemaan, jonka jälkeen vasta on saatu virallinen koulutus. Tämä aiheutti paljon sekaannusta ja vääriä käytäntöjä kun ehdittiin oppia väärä tapa ensin.”*

Työntekijät kiinnittivät huomiota yllä mainittujen seikkojen lisäksi siihen, kuinka heidät viestinnän toteutuessa kohdataan. Yleisesti muutosprosessien viestintää pidettiin enemmän tiedottamisen kaltaisena, johon toivottiin muutosta. Työntekijät toivoivat esimiesten ymmärtävän työntekijöiden roolin muutoksessa, ja myös sen, että viestinnällä on ratkaiseva merkitys siihen, kuinka he suhtautuvat muutosprosesseihin. Muutosprosessien viestintään kaivattiin osallistavampaa tyyliä siten, että työntekijä kokisi itsensä merkitykselliseksi osaksi muutosta. Aktiivisella viestinnällä työntekijän tunne yhteisöllisyydestä lisääntyi ja antoi tunteen yhteenkuuluvuudesta organisaatiossa, etenkin suuremmissa muutosprosesseissa. Työntekijöiden vastauksista ilmeni, ettei muutoksia toteutettu aina työntekijöiden kannalta inhimillisesti.

*”Voitaisiin muistaa, että jokainen työntekijä yrityksessä on yhtä tärkeä. Jokaisella työntekijällä on ajatuksia, joita kannattaisi kuunnella.”*

*”Johdossa tulisi ymmärtää ihmisyyttä ja todellista kohtaamista ja lähteä sitä kautta hakemaan VIISAITA ratkaisuja.”*

*”Meidän yksikössä se (viestintä) pitäisi kehittää kokonaan uusiksi. Minusta on raskasta ja epäreilua, että rivityöntekijät joutuvat tehdä niin paljon esimiesten hommia, kun ei vaan muuten saa tietoa mistään. Osa-aikaiset saattavat olla monta viikkoa pois ajankohdalta, jolloin meillä on osastokokous. He ei välttämättä tiedä muutoksista mitään, ja ihmettelevät miksei asioista ole kerrottu. Asioita kun ei voi jättää pelkän osastokokouksen muistion varaan. Työntekijät ovat kehitelleet toimivia viestintäkanavia, mutta esimiehet eivät ole halunneet osallistua niihin.”*

#### 4.5 Vertaileva yhteenveto tutkimustuloksista

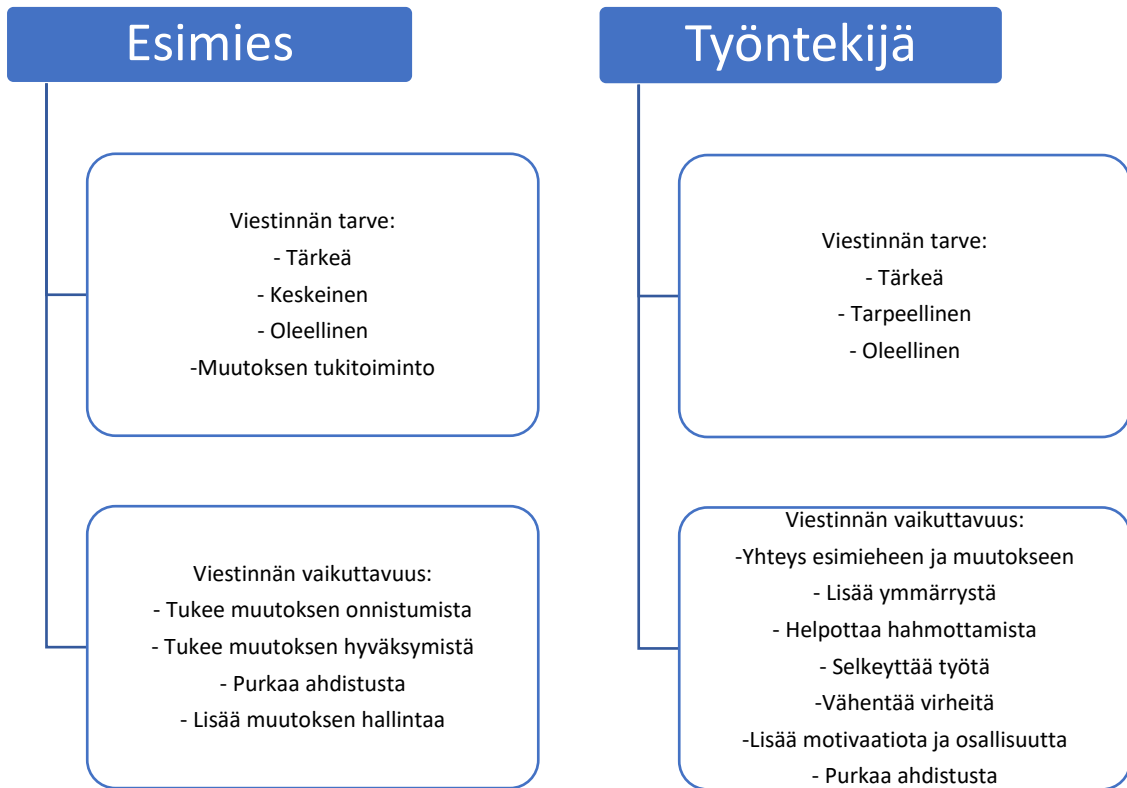
Kyselyyn vastasi 53 terveyden- ja sairaanhoidon toimialueella työskentelevää henkilöä, joista 15 oli esimiehiä ja 38 työntekijöitä. Kysymykset olivat kaikille teemoittain samat, mutta esimiesten kysymykset oli muotoiltu siten, että he olivat viestinnän toteuttajia, ja

työntekijät viestinnän vastaanottajia. Tällä tavalla vastauksista pystyttiin vetämään johtopäätöksiä siitä, kohtaavatko näkemykset muutosprosessien viestinnästä ja sen toteutuksesta.

Ensimmäisen kysymyksen teemana oli viestinnän tarve ja vaikuttavuus. Tarpeellisuutta arvioitaessa, sekä esimiehet että työntekijät kokivat viestinnän muutoksissa tärkeäksi. Viestinnän tarpeellisuutta kuvattiin tärkeäksi, keskeiseksi ja oleelliseksi osaksi muutosta. Muutosprosessien viestinnän koettiin vaikuttavan ainoastaan positiivisesti muutosta kohtaan, mikäli sitä hyödynnettiin aktiivisesti osana muutosprosessia. Esimiesten mukaan viestintä auttaa muutoksen hyväksymisessä ja onnistumisessa, viestintä purkaa ahdistusta muutosta kohtaan ja lisää muutoksen hallinnan tunnetta. Esimiehet mainitsivat kaipaavansa oikea-aikaista ja oikeaa tietoa ylemmiltä esimiehiltä, jotta voisivat välittää työntekijöilleen relevantin tiedon muutoksista, ja samalla katkaista turhilta ja vääriltä huhuilta siivet.

Työntekijät kuvailivat viestinnän lisäävän yhteyttä esimiehiin ja muutosprosessiin. Viestintä auttoi luomaan kokonaiskuvaa muutoksesta, ja lisäämään ymmärrystä sitä kohtaan. Oikea-aikainen ja aktiivinen viestintä muutoksesta vähensi virheitä työssä ja selkeytti työntekoa. Viestinnän koettiin myös helpottavan valmistautumista muutokseen, sekä purkamaan ahdistusta ja vastarintaa muutosta kohtaan. Työntekijät kokivat, että onnistunut viestintä helpotti siirtymistä vanhasta uuteen, ja sen oli koettu myös lisäävän motivaatiota ja osallisuuden tunnetta. Työntekijät nostivat esimiehistä poiketen esiin myös kokemuksia, joita oli tullut vastaan muutosprosessien viestinnän ollessa huonoa tai puutteellista. Kokemukset olivat tällaisissa tapauksissa vastakkaiset, kuin hyvässä viestinnässä. Tällöin koettiin vastustusta ja ahdistusta muutosta kohtaan, työnteko sekavoitui ja henkilöt saattoivat kokea etäännyvän organisaatiosta. Vähäinen viestintä lisäsi huhupuheita ja väärän tiedon kulkua. Seuraavalla sivulla nähtävässä taulukossa (taulukko 3) esitetään vielä esimiesten ja työntekijöiden näkemykset teemaan tarve ja vaikuttavuus. Taulukosta nähdään, että näkemykset viestintää kohtaan ovat samansuuntaiset esimiehillä ja työntekijöillä, tarpeellisuuden ja vaikuttavuuden näkökulmasta.

Taulukko 3. Viestinnän tarve ja vaikuttavuus.



Kyselyn toisessa kysymyksessä lähestyttiin muutosprosessien viestintää keinojen ja tavoittavuuden näkökulmasta. Viestinnän keinoista ja kanavista esimiehet nostivat esiin useampia eri vaihtoehtoja kuin työntekijät, kuten esimerkiksi sähköpostit, palaverit, Whatsapp-sovellus, kokousmuistiot, infonäytöt, videoinfot, videoblogit sekä videoneuvottelut. Sähköpostia pidettiin esimiesten keskuudessa ensisijaisesti toimivampana keinona viestiä. Kokoukset ja sähköpostit täydensivät toisiaan, eli kokousten ollessa ensisijainen viestintäkeino, sähköpostilla pystyttiin vielä täydentämään tiedonkulkua, esimerkiksi toimittamalla kokousmuistiot henkilöstölle. Kun sähköposti toimi ensisijaisena viestintäkeinona, kokouksissa pyrittiin vielä nostamaan esiin samoja asioita. Joissakin yksiköissä kokousten ja infojen videointi oli koettu toimivaksi viestintäkeinoksi.

Kysyttäessä viestinnän tavoittavuudesta, esimiehet totesivat lähes yhteen ääneen sen olevan hankalaa. Sähköposteihin oli kokeiltu kuittausvelvollisuutta, mutta suuremmissa

yksiköissä se oli aiheuttanut sähköpostin tukkeutumisen. Esimiehet olivat kokemuksen mukaan huomanneet, että vuorovaikutus henkilöstön kanssa oli ainoa varma tapa saada tieto siitä, onko muutosprosessiin liittyvät asiat tavoittaneet kaikki. Erään vastaajan mukaan vaiheittainen viestintä oli ollut toimiva, kun viestintää oli toteutettu vähän kerrallaan, mutta tarpeeksi usein. Vastauksista ilmeni myös, että monista eri viestintäkeinoista huolimatta, ei ollut aina selvää tavoittaako viestintä henkilöstöä kuitenkaan.

Työntekijöiden vastauksista nousi esiin, että viestintäkeinoista heille tutuimmat olivat palaverit, sähköpostit, intranet, Soitenet sekä infotilaisuudet. Työntekijät tarkastelivat viestinnän tavoitavuutta hiukan eri näkökulmasta, eli mitkä asiat heidän mielestään hankaloittavat viestinnän tavoitavuutta. He kokivat, että esimerkiksi kolmivuorotyö ja jatkuva kiire haittasivat tiedonsaantia. Olemassa olevat viestintäkanavat ja viestintäkeinot olivat monella tiedossa, mutta he eivät työn aiheuttaman kiireen ja kuormittavuuden vuoksi löytäneet aikaa omatoimiselle ja itsenäiselle tiedonhauulle. Myös valtaosa työntekijöistä koki, että kasvokkain käytävät keskustelut olivat tavoitavuuden kannalta parhaimmat.

Seuraavalla sivulla olevasta taulukosta (taulukko 4) on nähtävissä keskeisimmät asiat, joita esimiehet ja työntekijät nostivat vastauksissaan esiin, liittyen teemoihin keinot ja tavoitavuus. Näissä teemoissa näkemykset esimiesten ja työntekijöiden välillä ovat hieman toisistaan poikkeavat, erityisesti muutosprosessien viestinnän tavoitavuuteen liittyen. Esimiehet pohtivat kuinka voisivat tavoittaa henkilöstön, kun työntekijät miettivät miten viestintä ei muun muassa kiireen vuoksi pysty heitä aina tavoittamaan.

Taulukko 4. Viestinnän keinot ja tavoitavuus.



Muutosprosessien viestinnän ymmärrettävyys herätti esimiehessä tunteen, että se on viestinnän kokonaisuudessa hankalin osa-alue. Esimiehet kokivat, että tilanteessa kuin tilanteessa ei koskaan voinut olla täysin varma, että he olisivat toteuttaneet viestintää mahdollisimman ymmärrettävällä tavalla. Kaiken kaikkiaan ymmärrettävyyden näkökulmasta, erilaisia keinoja sen parantamiseksi oli kuitenkin osattu hyödyntää. Esimiehet tiedostivat, että selkeä kieli ja avoin viestintä paransivat ymmärrettävyyden mahdollisuutta, etenkin kun muutosta pystyi esitellä ja hahmottaa käytännön esimerkein. Viestintää pyrittiin kertaamaan useaan otteeseen, myös henkilöstöä kuunnellen ja tarkentavia kysymyksiä esittäen. Muutosprosessien viestintä pyrittiin suodattamaan siten, että se palvelisi omaa kontekstia ja substanssia parhaiten. Esimiehet toivat esiin ikävienkin asioiden viestinnän, sillä he kokivat ettei ikävältä tuntuvia asioita voinut jättää käsittelemättä. Negatiivisia tunteita ja muutoksen tuomaa epävarmuutta pyrittiin purkamaan varhaisella viestinnällä siten, että muutos ja siihen johtaneet tilanteet ymmärrettäisiin.

Työntekijöiden kokemukset ja näkemykset jakaantuivat kahtia, osa koki viestinnän sekavaksi, kun taas toiset kokivat sen tarpeeksi ymmärrettäväksi. Vaikeimmin ymmärrettävää

viestintä oli tilanteissa, kun esimerkiksi sähköpostit välitettiin heille suodattamatta ja käsittelemättä eteenpäin. Mikäli viestinnässä ei panostettu oman yksikön substanssiin ja kontekstiin, viestintää oli vaikea ymmärtää oman työn kautta. Työntekijät kaipasivat viestintää ymmärtääkseen esimerkkejä, kuten esimiehetkin. Ajanpuutteen vuoksi työntekijät toivoivat monikanavaista viestintää, jotta olisi mahdollista löytää sellainen kanava, jonka kautta saisi itselleen ymmärrettävimmän tiedon. Työntekijät toivoivat lisäksi viestintää omalla äidinkielellä, joka tarkoittaa kaksikielisessä kunnassa sekä suomeksi, että ruotsiksi. Viestintä oli ollut lähes aina suomenkielistä, joka aiheutti ruotsinkielisen henkilöstön keskuudessa huomattavaa hankaluutta viestinnän ymmärtämisessä.

Työntekijät toivat näiden lisäksi esiin huolta siitä, että muutostilanteiden viestintä ei aina ollut oikea-aikaista. Kokemusten mukaan viestintä oli usein ilmoitusluontoista, jossa muutosta oli jo saatettu toteuttaa pitkällekin heidän tietämättään. Muutosprosessien ymmärtämiseksi ehdotettiin viestintää kaikissa muutoksen vaiheissa, myös suunnitteluvaiheessa, jotta ymmärtämiselle ja sisäistämislle jäisi riittävästi aikaa. Työntekijöiden mukaan huhut korvasivat oikean tiedon, mikäli viestintää ei ollut riittävästi. Huhujen koettiin suuntaavaan ymmärrys muutosta kohtaan väärään suuntaan.

Muutama työntekijä toi vastauksissaan esiin ongelman, joka oli ilmennyt Soiten syntymisen myötä. Vastausten perusteella oli havaittu viestinnän ymmärrettävyyden hankaloituneen etäällä olevan esimiehen vuoksi. Asiaa kuvailtiin siten, että organisaatiomuutoksen ja johtamisjärjestelmän muutoksen myötä lähin esimies oli nyt fyysisesti kauempana aiempaan nähden. Kaukana sijaitsevaa esimiestä ei välttämättä kohdannut työssä ollenkaan, ellei sattunut olemaan paikalla jos esimies vieraili työyksikössä. Palavereiden ja kokousten toteutus oli tätä myöten myös vähentynyt. Muutosprosesseissa etäällä oleva esimies ei ollut paikalla vastaamassa kysymyksiin tai oikomassa mahdollisia väärinymmärryksiä. Näissä tilanteissa viestintä oli lähinnä sähköpostein toteutettua.

Seuraavalla sivulla nähtävässä taulukossa (taulukko 5), nähdään esimiesten ja työntekijöiden ajatukset teemasta viestinnän ymmärrettävyys. Käsitteiden ymmärrettävyydestä on esimiesten ja työntekijöiden välillä samankaltainen. Työntekijät korostivat esimiehistä poiketen äidinkielen merkitystä viestinnän ymmärrettävyydessä.

Taulukko 5. Viestinnän ymmärrettävyys.



Kyselyn viimeisessä kysymyksessä pohdittiin muutosprosessien viestinnälle kehittämisideoita, joita esimiehet ja työntekijät toivat laajasti esiin. Osa esimiehistä koki viestinnän olevan hierarkkista, jossa viestinnän suunta oli ylhäältä alaspäin. Muun muassa tämän vuoksi esimiehet kaipasivat viestinnälle selvää vastuunjakoa, jossa jokainen tietäisi roolinsa ja paikkansa. Esimiehet toivoivat viestintäkanavien ja -keinojen kehittämistä siten, että esimerkiksi muutosprosessien viestinnällä olisi oma vastuuhenkilö, tai kanava ainoastaan muutosta varten. Osa esimiehistä koki, että viestintä oli ollut ajanhallinnallisesti hankalaa, siihen ei yksinkertaisesti aina löytynyt aikaa, jota he kuitenkin olisivat halukkaita kehittämään. Viestinnän osalta tietoa pitäisikin heidän mukaan lisätä, samoin kuin muutosprosessien viestinnälle pitäisi varata lisää resursseja. Esiin nostettiin ajatusta siitä, että muutosprosessien viestinnän pitäisi olla avointa, eikä tietoa saisi missään nimessä pantata. Vaikka valtaosa kehittämisideoista koski esimiesten omaa muutosprosessien viestintää, toivoivat he lisää aktiivisuutta myös työntekijöiltä. Tähän apukeinona toimisi myös resurssien lisääminen, jotta työntekijöiltä irtoaisi aikaa myös itsenäiseen tiedonhakuun, mutta myös aikaa osallistua infotilaisuuksiin.

Työntekijät toivoivat hyvin pitkälle samoja asioita kehitettäväksi kuin esimiehet, mutta he käsittelivät asiaa hiukan laajemmin oman näkökulmansa kautta. Työntekijät olivat kokeneet muutosprosessien viestinnän useasti sekavaksi ja vaikeasti ymmärrettäväksi. Tähän kaivattiin kehittämistä siten, että viestintä tuotaisiin yksiköihin heidän oman substanssin ja kontekstin kautta. Tilanteet, joissa esimerkiksi sähköpostit oli lähetetty suodattamatta heille eteenpäin, olivat sekoittaneet ymmärrystä muutosta kohtaan. Kehittämistä voisi tämän kannalta ajatella myös jalkauttamalla muutokseen osallistuvia toimihenkilöitä ja esimiehiä yksiköihin kertomaan muutoksesta, etenkin vastavuoroista vuorovaikutusta ajatellen. Samalla se lisäisi vaikuttavuuden ja osallistamisen tunnetta, kun ajatuksia pystyisi vaihtamaan reaaliajassa, muutokseen osallistuvien kesken. Tällaisissa tilanteissa viestintä ei olisi enää hierarkkista, kun sen suuntaisi myös alhaalta ylöspäin. Kuulluksi tulemisen mahdollisuutta pidettiin työntekijöiden keskuudessa arvokkaana.

Työntekijät toivoivat muutosprosessien viestinnässä kiinnitettävän huomiota sen aikatauluttamiseen. Työntekijöiden mukaan viestinnän olisi oltava jatkuvaa ja toistuvaa ihan muutosprosessin alkumetreiltä saakka, jotta olisi mahdollista saada muutoksesta oikeaa tietoa oikeaan aikaan. Erään työntekijän mukaan hän oli lukenut omaa työpaikkaa koskevat asiat mediasta, ennen kuin viestintä oli tavoittanut hänet työn kautta, Tämä oli aiheuttanut tunteen, ettei työntekijä ole arvokas, tai ettei hänen työnsä ole merkityksellinen. Kuten esimiehet, myös työntekijät kaipasivat koulutusta viestintään, sekä esimiehille että työntekijöille. Työntekijät toivoivat koulutusta siksi, että olemassa olevia viestintäkanavia ja -keinoja osattaisiin ja uskallettaisiin ottaa ennakkoluulottomasti käyttöön. Tällä hetkellä melko yleinen käsitys oli, etteivät esimiehet osanneet ja kyenneet, tai halunneet hyödyntää monia eri keinoja muutosprosessien viestinnässä, mutta myös yleisesti viestinnässä.

Työntekijät nostivat yllämainittujen asioiden lisäksi esiin näkemyksen siitä, kuinka viestinnässä tulisi kohdata viestinnän vastaanottaja. Työntekijät olivat lähes aina kokeneet viestinnän tiedottamiseksi, jossa omia ajatuksiaan ei ollut mahdollista tuoda esiin. Työntekijät kaipasivat aitoa kohtaamista ja sitä, että heidän roolinsa muutoksessa ymmärrettäisiin ja koettaisiin merkitykselliseksi. Muutosprosessiin ja lopulliseen muutokseen oli helpompi suhtautua positiivisesti, ja sitä oli helpompi työstää, kun siihen oli itse päässyt

vaikuttamaan. Työntekijällä on vastaajien mukaan oltava hallussaan oikea ja ajankohtainen tieto muutoksen etenemisestä. Alla olevasta taulukosta (taulukko 6) nähdään vielä keskeisimmät kehittämisideat, joita esimiehet ja työntekijät nostivat vastauksissaan esiin.

Taulukko 6. Viestinnän kehittäminen.



## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän tutkielman tarkoituksena oli selvittää, millaista on viestintä sosiaali- ja terveydenhuollon muutosprosesseissa. Tavoitteena oli syventää tietoa aiheesta sekä kirjallisuuden, että empiirisen tutkimuksen avulla. Sosiaali- ja terveydenhuollon materiaalin lisäksi tutkielmassa hyödynnettiin myös muiden alojen materiaalia, näkökulman laajentamiseksi. Tavoitteena oli nostaa esiin myös keskeisiä piirteitä aiheesta, empiriassa keskittyen erityisesti viestinnän tavoittavuuteen ja ymmärrettävyyteen, sillä se oli aikaisemmissa tutkimuksissa jäänyt pitkälle huomiotta.

Näiden lisäksi viestintäkanavien ja -keinojen hyödyntämiseen haluttiin tuoda käytännön näkemystä, jotta pystyttäisiin näkemään mitkä toimintamallit ovat toimivia, ja mitä kannattaisi kehittää. Aikaisemman tiedon valossa viestintäkanavien monipuolisuus on tiedostettu, mutta niitä ei välttämättä ole osattu hyödyntää, eikä ole tiedetty mikä nähdään tarpeellisenä. Tässä tutkielmassa esimiesten ja työntekijöiden kokemuksia oli mahdollista arvioida rinnakkain, ja nähdä millaisilla keinoilla viestintää on toteutettu, ja mitkä ovat osapuolten näkemykset käytännöistä.

Tutkielman tutkimusongelmat olivat:

Millaisena muutosprosessien viestintä nähdään, ja miten viestintää voitaisiin kehittää?

Millainen on viestinnän tarve, ja miten viestintä tavoittaa ja ymmärretään?

Empirian mukaan muutosprosessien viestintä nähdään tärkeänä kokonaisuutena. Muutosprosessia on vastausten perusteella lähes mahdotonta viedä eteenpäin ilman viestintää. Mikäli viestintä ontuu ja on puutteellista, ei henkilöstöllä ole mahdollisuutta sitoutua muutokseen, eikä työskennellä muutokselle asetettujen odotusten mukaisesti. Puutteellinen viestintä aiheuttaa muutosvastarintaa ja lisää huhuja. Tällaisissa tapauksissa muutosprosessi ei etene välttämättä oikeaan suuntaan ja toteutus voi joko hidastua tai epäonnistua kokonaan. Onnistuneessa viestinnässä henkilöstö kokee olevansa osa muutosta ja organisaatiota. He kokevat roolinsa muutoksessa merkitykselliseksi, jossa heidän on mahdollista vaikuttaa ja osallistua. Myös aikaisemmissa tutkimuksissa viestintä korostui muutosprosesseissa, ja sitä pidettiin lisäksi jopa yhtä tärkeänä kuin kykyä johtaa. Näin

ollen voidaan todeta, että teorian ja empirian välillä on yhtäläisyyksiä. Viestintä on kokonaisuus, johon on panostettava muutosprosessin jokaisessa vaiheessa.

Tutkimusten ja empirian mukaan vaikutusmahdollisuuksia pidettiin tärkeänä osatekijänä muutoksessa. Teorian mukaan vaikutusmahdollisuudet olisikin hyvä nähdä onnistumisen edistäjänä. Kun henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa muutoksen etenemiseen, lisää se me-henkeä ja työhyvinvointia. Mutkikas suhtautuminen muutosta kohtaan ei teorian mukaan ole siis aina muutosvastarintaa, se voi myös olla luottamuksen puutetta tai palautetta itse muutosprosessista. Viestinnän olisi tästä syystä oltava aktiivista muutoksen jokaisessa vaiheessa. Muutos voi onnistuessaankin näyttäytyä epäonnistuneena huonon viestinnän vuoksi. Kyselyn vastauksissa nostettiin aikaisemman teorian mukaisesti esiin myös se, että viestinnän olisi oltava avointa ja inhimillistä. Aktiivinen viestintä vähensi selkeästi ulkopuolisuuden tunnetta muutosta kohtaan, kun taas vähäinen viestintä antoi vaikutelman etäisestä esimiehestä. Etäinen esimies ja vähäinen viestintä aiheutti aikaisempien tutkimusten mukaan uskottavuuden puutetta esimiestä ja muutosta kohtaan, jolloin muutosprosessin tavoitteet ja tarkoitus ei enää ollut henkilöstölle selvät. Inhimillinen viestintä näyttäytyi aikaisemmissa tutkimuksissa myös inhimillisenä tiedon määränä, jossa tietoähkyä pyrittiin välttämään.

Viestinnän kehittämiseksi esitettiin sekä esimiesten, että työntekijöiden kannalta selkeitä linjauksia viestinnän käytäntöihin ja vastuunjakoon. Viestintään toivottiin lisää koulutusta ja tietoutta siitä, millä tavoin sitä olisi kaikkien kannalta paras toteuttaa. Tähän saakka viestintä oli koettu hierarkkiseksi ylhäältä alaspäin suuntautuvaksi tiedottamiseksi, mutta sen toivottiin kehittyvän vuorovaikutukseksi kaikkiin suuntiin, jossa kohtaaminen viestintään osallistuvien kesken olisi inhimillistä ja aktiivista. Esimiehiltä toivottiin uudenlaista ja ennakkoluulotonta kokeilua erilaisia viestintäkanavia kohtaan, jotta viestintä tavoittaisi myös uuden sukupolven työntekijät. Viestinnän koulutukset tuovat viestinnän käytänteisiin ja monipuolisiin viestintäkanavien hyödyntämiseen paljon uutta näkemystä, jotka eivät paranna ainoastaan esimiesten kykyä toteuttaa viestintää. Koulutukset parantavat aikaisemman tiedon valossa työntekijöiden itsenäistä tiedonhakuja ja valvutuneisuutta. Kun esimiehillä ja työntekijöillä on yhtäläiset taidot viestinnässä, parantaa se osaltaan viestinnän tavoitavuutta, ja sitä kautta myös ymmärrettävyyttä, kun

muutokseen liittyvää tietoa on monipuolisesti saatavilla ja löydettävissä. Aikaisemmissa tutkimuksissa oli lisäksi nähtävissä viestinnän kehittäminen yli yksiköiden rajojen. Viestintäkulttuuriin vaikuttamiseksi olisi hyvä arvioida organisaation sisällä tapahtuvaa viestintää, jotta sitä olisi mahdollista kehittää innovatiivisesti ja kaikkia palvelevasti. Viestinnän osaaminen ja hyödyntäminen on osa johtamistyyliä. Parhaimmillaan viestintä nähdään myös potilaan hoitamisen ja potilasturvallisuuden edistäjänä.

Tavoittamisen kannalta ongelmaksi nousi vähäiset resurssit, jota hankaloitti myös kirjavat käytännöt viestinnän toteuttamisessa. Esimiesten ja työntekijöiden vastauksista ilmeni, että viestintäkanavia ja -käytäntöjä hyödynnetään viestinnässä, mutta yhtenäistä linjaa ei vastauksista kuitenkaan noussut esiin. Vastauksista ei siis myöskään selvinnyt, onko viestintästrategia tiedostettu, ja onko sitä kyetty hyödyntämään toiminnassa. Työntekijät kokivat, ettei heillä ollut aina työn kuormittavuuden vuoksi mahdollisuutta osallistua tilaisuuksiin, joissa muutosprosessia käsiteltiin. Itsenäiselle tiedonhauille ei myöskään jäänyt tarpeeksi aikaa, vaikka olisikin ollut selvillä mistä tietoa on saatavilla. Ongelma muodostui paradoksaaliseksi, sillä esimiehet toivoivat työntekijöiltä aktiivisuutta viestintään, mutta työntekijät kokivat sen hankalaksi tai mahdottomaksi. Tällaisessa tilanteessa vähäiset resurssit asettuvat onnistuneen viestinnän hidasteeksi tai esteeksi. Arvioimalla parhaiten palvelevat viestintäkäytänteet, ja karsimalla huonoiten palvelevia pois, on mahdollista kohdistaa resursseja oikein viestintää toteutettaessa, etenkin tähdätessä toimivaan tavoitavuuteen.

Käytännön toteutuksessa esimiehet kokivat toteuttavansa viestintää monipuolisesti. Työntekijät sen sijaan kokivat viestinnän usein hätäiseksi tiedottamiseksi, jota oli vaikea ymmärtää, etenkin jos he saivat viestin muutoksesta suodattamatta itselleen. Ymmärrystä lisäsi sekä esimiesten, että työntekijöiden mielestä se, että asiat käsitellään oman yksikön toiminnan kautta avoimesti ja reaaliajassa vuorovaikuttaen. Ammattislangin käyttöä tuli molempien osapuolten mielestä välttää siten, ettei väärinymmärryksille jäisi sijaa. Esimiesten ja työntekijöiden näkemyserojen selvittämiseksi olisi arvioitava oman yksikön viestinnän toteutumista. Miksi esimiesten näkemykset poikkeavat työntekijöiden näkemyksistä, ja millä tavalla päästäisiin kaikkia miellyttävään toteutukseen.

Viestinnän keinot näyttäytyivät aikaisemmissa tutkimuksissa ja empiriassa samankaltaisina, joskin verkkoviestinnän epäsuotuisuus ei noussut empiriassa esiin. Paljon käytetty sähköposti on hyvä nähdä viestinnän tukena, mutta ei ensisijaisena viestintäkeinona. Sähköpostit ovat yksisuuntainen viestintäkanava, joiden avulla voidaan jakaa tietoa, mutta jolla ei saada rakennettua luottamusta ja yhteisöllisyyttä, jotka ovat kuitenkin muutosprosessin kokonaisuuden kannalta tärkeitä. Viestintäkeinoissa olisi hyvä suosia monipuolisuutta, tunnistuen omalle yksikölle sopivimmat tavat viestiä. Etäjohtamisen kannalta on huomioitava toimivat etäyhteydet. Empiriassa nousi useaan otteeseen esiin sisäisen intran käyttö, joka kuitenkin aikaisempien tutkimusten valossa on hiukan hankala. Intra voi olla tiedon tavoittavuuden näkökulmasta epäsuotuisa, mikäli tietoa ei löydy helposti, eikä intran lukemiseen ole tarpeeksi aikaa käytettävissä.

Sosiaalinen media, eli some, ei noussut empiriassa yllättäen kovinkaan laajasti esiin. Sitä on kuitenkin aikaisempien tutkimusten mukaan hyvä hyödyntää viestinnässä, sillä somen käyttö tulee jatkossa lisääntymään entisestään. Somen käyttö vaatii koulutusta sekä esimiehille, että henkilöstölle, jotta sen hyödyt tunnistettaisiin ja jotta sitä osattaisiin käyttää monipuolisesti ja turvallisesti. Viestinnän tavoittavuuden ja ymmärryksen kannalta paras tapa viestiä on kuitenkin puhe, etenkin jos se on responsiivista vuorovaikutusta muutosprosessiin osallistuvien kesken. Keskusteleva viestintä lisää osallistumista, jolloin viestinnän ymmärrys kasvaa ja onnistuminen on nähtävissä muutoksen implementoinnissa. Kuten jo aiemmin mainittiin, tällainen viestintä on aikaisempien tutkimusten mukaan toivottavaa myös yksikön rajojen yli, mikäli muutokset koskettavat yhteisiä potilaita ja heidän hoitamistaan. Tällä tavalla on mahdollista rakentaa vertaisoppimista ja vertaistukea, jossa ymmärrystä pystytään laajentamaan.

Pohdittaessa tutkimusprosessia kokonaisuutena, voidaan sen todeta edenneen suurimalta osin odotusten mukaisesti. Tutkimusongelmien vastaukset nousivat esiin sekä aikaisempien tutkimusten, että empirian kautta. Aineistonkeruu hankaloitui hiukan hitaasti kertyneiden vastausten vuoksi. Kohdeorganisaation ohjeistukset ja toteutus kyselyn eteenpäin välittämiseksi muuttuivat matkan varrella, jonka seurauksena vastausten määrä ilmeisesti jäi vähäiseksi. Kyselyn analysoinnin näkökulmasta oli kuitenkin todettava, että 53:n henkilön vastaukset neljään avoimeen kysymykseen, olivat aineiston hallinnan

kannalta sopivat, tuoden kysymyksiin monipuoliset vastaukset. Vastauksista kävi ilmi, ettei tesa ollut kaikille vastaajille tuttu. Tämä herätti ajatuksen siitä, tiesivätkö kaikki mahdollisesti sopivat vastaajat kuuluvansa kohderyhmään, sillä organisaatorakenne koki suuren uudistuksen Soiten myötä. Myös käytetyt viestintäkanavat kyselyn jakamiseksi jätti arvailuille sijaa, olivatko ne toimivat.

Mielenkiintoisena jatkotutkimushaasteena olisikin syventyä vielä tarkemmin käytettyihin viestintäkanaviin, tavoittamisen näkökulmasta, organisaation sisäisesti. Viestinnän tärkeyden ymmärtäminen, ja sitä kautta innovatiivisten viestintäkäytänteiden kokeilemisen ja kehittämisen välillä on katkoksia, jolloin viestintä jää liian vähälle huomiolle sekä muutosprosesseissa, että viestinnässä yleisesti. Somen mahdollisuuksia sosiaali- ja terveysalalla olisi myös paikallaan tutkia tarkemmin ja kehittää, sillä sen käyttö on aktiivista monessa ikäluokassa, ja sen käyttö tulee yleistymään edelleen.

**LÄHDELUETTELO**

Al-Abri, R (2007). Managing Change in Healthcare. *Oman Medical Journal* 22:3, 9–10.

Alueuudistus (2019). Saatavissa 19.02.2019: <https://alueuudistus.fi/uudistuksen-yleis-esittely>.

Bel, R, Smirnov, V & Wait, A (2018). Managing change: Communication, managerial style and change in organizations 69, 1–12.

Botting, L (2011). Transformational change in action. *Nursing Management* 17:9, 14–19.

Campbell, R (2008). Change Management in Health Care. *The Health Care Manager* 27:1, 23–39.

Doebbeling, B & Flanagan, M (2011). Emerging Perspectives on Transforming the Healthcare System. Redesign Strategies and a Call for Needed Research. *Medical Care* 49:12, 59–64.

Düren, P (2016). Change communication can be so simple! The empathic change communication style. *Library Management* 37:8, 398–409.

Erwin, D (2009). Changing Organizational Performance. Examining the Change Process. *Hospital Topics* 87:3, 28–40.

Fernandez, S & Rainey, H (2006). Managing Successful Organizational Change in Public Sector. *Public Administration Review* March-April: 168–176.

Grama, B & Todericiu, R (2016). Change, resistance to change and organizational cynicism. *Studies in Business and Economics* 11:3, 47–54.

- Haataja, M, Tiirinki, H, Suhonen, M & Paasivaara, L (2012). Muutosprosessin arvioinnin kehys lähijohtajan näkökulmasta – CSM-teorian sovellus terveydenhuollon työyksikössä. *Hallinnon Tutkimus* 31:3, 217–230.
- Hakulinen, H, Lammintakanen, J & Rissanen, S (2012). Terveydenhuollon muutostutkimus 2000-2010 – kirjallisuuskatsaus. *Hallinnon Tutkimus* 31:1, 19–35.
- Heino, H & Taskinen, H (2012). Lähijohtaja muutosjohtajana terveydenhuollon organisaatiossa – edistävät ja estävät tekijät. *Premissi* 7:6, 51–57.
- Heinämäki, L (2014). *Palvelut muutoksessa. Sosiaali- ja terveystalouden muutos laajemmille palvelujen järjestämisalueille siirryttäessä*. Tampere. Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy.
- Hirsjärvi, S, Remes, P & Sajavaara, P (2015). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hämäläinen, S, Tiirinki, H & Suhonen, M (2014). Vastavuoroisen luottamuksen vahvistaminen terveydenhuollon muutosprosesseissa lähijohtajien kokemana – psykologisen sopimuksen näkökulma. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 51, 177–190.
- Isosaari, U (2008). *Valta ja tilivelvollisuus terveydenhuollon organisaatioissa. Tarkastelu lähijohtamisen näkökulmasta*. Väitöskirja. Vaasa. Vaasan yliopisto.
- Joshi, M & Jha, S (2017). Emotional Change Management Risks in Manager Communication Styles. *Strategic Direction* 33:11, 26–28.
- Juppo, V (2005). *Organisaation muutoksen johtaminen julkisella sektorilla*. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 2, 102–155.

- Juppo, V (2011). Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Väitöskirja. Vaasa. Vaasan yliopisto.
- Keski-Pohjanmaan maakuntauudistus (2019). Saatavissa 20.3.2019: <http://www.meidan-keskipohjanmaa.fi/>.
- Kinnunen, E (2019). Yhdistävä viestintä. Viestinnän rakentuminen sosiaali- ja terveysjohtamisen rajapinnoilla. Väitöskirja. Tampere. Tampereen yliopisto.
- Kivinen, T (2008). Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Knowledge Management in Health Care Organizations. Väitöskirja. Kuopio. Kuopion yliopisto.
- Kotter International (2019). Saatavissa 19.02.2019: <https://www.kotterinc.com/>.
- Kotter, J (1996). Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.
- Kultalahti, S (2015). ”It’s so nice to be at work!” Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work. Väitöskirja. Vaasa. Vaasan yliopisto.
- Laurila, M (2017). ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan” Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Väitöskirja. Vaasa. Vaasan yliopisto.
- Lindell, J (2017). Muutosjohtajuuden pirullinen puoli. Väitöskirja. Vaasa. Vaasan yliopisto.
- Luo, W, Song, L, Gebert, D, Zhang, K & Feng, Y (2016). How does leader communication style promote employees’ commitment at times of change? *Journal of Organizational Change Management* 29:2, 242–262.

- Mertala, S (2011). Yhdessä tietämisen episodeja – Terveysthuollon kompleksiset työympäristöt. Väitöskirja. Rovaniemi. Lapin yliopisto.
- Moe, J, Pappas, G & Murray, A (2007). Transformational leadership, transnational culture and political competence in globalizing health care services: a case study of Jordan's King Hussein Cancer Center. *Globalization and Health* 3:11, 1–13.
- Murphy, L (2005). Transformational leadership: a cascading chain reaction. *Journal of Nursing Management* 13, 128–136.
- Mäki, A (2017). Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatioissa. Väitöskirja. Vaasa. Vaasan yliopisto.
- Pahkin, K, Mattila-Holappa, P, Nielsen, K, Wiezer, N, Widerszal-Bazyl, M, de Jong, T & Mockało, Z (2011). Mielekäs muutos – Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana? Hyvinkää. Suomen Printman Oy.
- Pekkola, P, Pedak, M & Aula, P (2013). Hyvinvointiviestintä. Osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa. Tutkimusraportti. Helsinki. Helsingin yliopisto.
- Pihlaja, J (2004). Tutkielman ongelmia ratkaisemaan. Vammala: Soceda.
- Ponteva, K (2009). Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatiomuutoksessa. Väitöskirja. Tampere. Tampereen yliopisto.
- Robbins, B & Davidbizar, R (2007). Transformational Leadership in Health Care Today. *The Health Care Manager* 26:3, 234–239.
- Ruck, K & Welch, M (2011). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review* 38, 294–302.

- Saruhan, N (2014). The Role of Corporate Communication and Perception of Justice during Organizational Change Process. *Business and Economics Research Journal* 5:4, 143–166.
- Savolainen, L, Lammintakanen, J, Kivinen, T & Sarkkinen, H (2011). Muutos johtamisen haasteena. Seurantatutkimus terveydenhuollon henkilöstön kokemuksista organisaatioiden yhdistyessä. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 1, 8–23.
- Scărlătescu, I (2014). The Role of Communication in the Efficient Administration of Organisational Changes. *Valahian Journal of Economic Studies* 5:1, 37–44.
- Sellgren, S, Ekvall, G & Tomson, G (2006). Leadership styles in nursing management: preferred and perceived. *Journal of Nursing Management* 14, 348–355.
- Simoes, P & Esposito, M (2014). Improving change management: how communication nature influences resistance to change. *Journal of Management Development* 33:4, 324–341.
- Soite (2019). Saatavissa 20.11.2019: <https://soite.fi/sivu/soite>.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2019). Saatavissa 20.11.2019: <https://stm.fi/megatrendit>.
- Van den Heuvel, S, Schalle, R & Van Assen M (2015). Does a Well-Informed Employee Have a More Positive Attitude Toward Change? The Mediating Role of Psychological Contract Fulfillment, Trust and Perceived Need for Change. *The Journal of Applied Behavioral Science* 51:3, 401–422.
- Vesterinen, S, Suhonen, M, Isola, A & Paasivaara, L (2012). Nurse Managers' Leadership Styles in Finland. *Nursing Research and Practice* 2012, 1–8.
- Vesterinen, S (2013). Osastonhoitajien johtamistyylit osana johtamiskulttuuria. Väitöskirja. Oulu. Oulun yliopisto.

Webropol (2018). Saatavissa 29.11.2018: <https://webropol.fi/kysely-ja-raportointity-okalu/luo-kyselyita/>.

Welch, M & Jackson, PR (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *An International Journal* 12:2, 177–198.

Welford, C (2006). Change management and quality. *Nursing Management* 13:5, 23–25.

## LIITTEET

### Liite 1. Saatekirjeet

#### KYSELY MUUTOSPROSESSIEN VIESTINNÄSTÄ/ FÖRFRÅGAN OM KOMMUNIKATION UNDER FÖRÄNDRINGSPROCESSER

Sosiaali- ja terveydenhuolto elää ja toimii jatkuvien muutosprosessien vaikuttaessa. Muutosprosessit voivat olla kaikkea pienemmistä päivittäisten työtehtävien muutoksista suurempiin organisaatiomuutoksiin. (Hakulinen, Lammintakanen & Rissanen 2012.) Yhtenä tärkeimpänä muutoksen onnistumisen avaintekijänä on viestintä, prosessin suunnittelusta sen päättymiseen ja toimeenpanoon (Heinämäki 2014).

Opiskelen Vaasan yliopistossa hallintotieteiden maisterin tutkintoa, pääaineena sosiaali- ja terveyshallintotiede. Tämä kysely on osa pro gradu -tutkielmaani, jonka avulla selvitän millaisista tekijöistä muutosprosessien viestintä muodostuu, kuinka viestintä tavoittaa työntekijät ja koetaanko viestintä tarpeellisenä ja ymmärrettävänä muutostilanteissa. Kyselyn suorittamista varten olen saanut tutkimusluvan (johtajaylihoitaja Hautala-Jylhä, 30.1 2019 §7).

Kysely koostuu neljästä avoimesta kysymyksestä, joihin vastataan oman työn ja kokemuksen mukaan. Kyselyyn vastataan anonyymisti, eikä vastauksista käy missään tutkimuksen vaiheessa ilmi vastaajan henkilöllisyys.

Social- och hälsovården lever i en värld av konstanta förändringsprocesser. Processerna kan vara allt från mindre förändringar i det vardagliga arbetet till större organisationsreformer. (Hakulinen, Lammintakanen & Rissanen 2012.) Kommunikation anses som en av nyckelfaktorerna i en lyckad förändringsprocess, allt från planering till slutföring och verkställning (Heinämäki 2014).

Jag studerar social- och hälsovårdsadministration vid Vasa universitet. Målsättningen för denna pro gradu -avhandling är att utreda vilka faktorer kommunikationen under förändringsprocesser består av, samt ifall kommunikationen når de anställda och uppfattas som nödvändig och förståelig. Jag har beviljats forskningstillstånd (chefsöverskötare Hautala-Jylhä, 30.1 2019 §7).

Frågeformuläret består av fyra öppna frågor som besvaras utgående från eget arbete och egen erfarenhet. Frågorna besvaras anonymt och respondenternas identiteter framkommer inte i något skede av forskningen.

Lisätietoja/tilläggsinformation:

Karoliina Hagström

karoliina.hagstrom@student.uwasa.fi

Vaasan yliopisto, johtamisen yksikkö/

Vasa universitet, enheten för administration

Liite 2. Kyselylomakkeet

**Vastaajan rooli organisaatiossa/Roll i organisationen**

**Työntekijä/Anställd**

**Millaiseksi koet viestinnän tarpeellisuuden työhön liittyvissä muutosprosesseissa? Esimerkiksi millaisia vaikutuksia viestinnällä on työhön? Hur uppfattar du behovet av kommunikationen i samband med förändringsprocesser i arbetet? T.ex. hur påverkar kommunikationen arbetet?**

**Kuvaile viestinnän tavoitavuutta. Millä keinoin viestintää on toteutettu muutosprosesseissa? Beskriv hur kommunikationen når mottagarna. Med hjälp av vilka medel har kommunikation genomförts under förändringsprocesser?**

**Kuvaile viestinnän ymmärrettävyyttä. Millaista viestintä on ollut ymmärrettävyyden kannalta? Beskriv hur kommunikationen uppfattas av mottagarna. Hur förståelig har kommunikationen varit hittills?**

**Millä tavoin muutosprosessien viestintää voisi mielestäsi kehittää? Hur anser du att kommunikationen under förändringsprocesser kunde vidareutvecklas?**

**Vastaajan rooli organisaatiossa/Roll i organisationen****Esimies/Förman**

**Millaiseksi koet viestinnän tarpeellisuuden työhön liittyvissä muutosprosesseissa? Esimerkiksi millaisia vaikutuksia viestinnällä on työhön? Hur uppfattar du behovet av kommunikationen i samband med förändringsprocesser i arbetet? T.ex. hur påverkar kommunikationen arbetet?**

**Millaisilla keinoilla toteutat muutosprosessin viestintää ja millä keinoin tavoitavuus varmentuu? Beskriv vilka medel används för genomförandet av kommunikation under förändringsprocesser och hur det säkerställs att kommunikationen når mottagarna?**

**Kuvaile viestinnän ymmärrettävyyttä. Millaisilla keinoilla varmennat muutosprosessin viestinnän ymmärrettävyyden? Beskriv hur det säkerställs att kommunikationen uppfattas av mottagarna?**

**Millä tavoin muutosprosessien viestintää voisi mielestäsi kehittää? Hur anser du att kommunikationen under förändringsprocesser kunde vidareutvecklas?**