

Tanja Palsanen

# Työyhteisöviestintä

Viestinnän vaikutuksia työyhteisöön suun terveydenhuollon henkilökunnan näkökulmasta

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Suuhygienisti YAMK

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

Opinnäytetyö

3.3.2018

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Tanja Palsanen Työyhteisöviestintä – Viestinnän vaikutuksia työyhteisöön suun terveydenhuollon henkilökunnan näkökulmasta 50 sivua + 4 liitettä 10.3.2018
Tutkinto	Suuhygienisti, YAMK
Koulutusohjelma	Sosiaali- ja terveystieteiden johtamisen koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen
Ohjaaja(t)	TtT, Yliopettaja Hannu Lampi
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tunnistaa ja kuvata suun terveydenhuollon henkilökunnan viestintäkokemusta. Toimivan työyhteisön yksi perusedellytys on toimiva viestintä, joka voi tapahtua monella tavalla ja se voi olla niin sanottua sisäistä tai ulkoista viestintää. Tämän opinnäytetyön avulla halusin lisätä ymmärrystä suun terveydenhuollon työntekijöiden viestintäkokemuksista sisäisen viestinnän saralla sekä tuottaa tietoa sen kehittämismahdollisuuksista. Tavoitteena oli saada kehitettyä viestintää ja sen myötä parantaa työilmapiiriä.</p> <p>Tutkimus oli kvalitatiivinen ja aineisto kerättiin kevään 2017 aikana teemahaastatteluilta Lohjan kaupungin suun terveydenhuollon työntekijöiltä. Haastattelin opinnäytetyötäni varten Lohjan kaupungin suun terveydenhuollon hammashoitajia, suuhygienistejä ja hammaslääkäreitä. Näin sain ammattiryhmistä riippumatonta tietoa työntekijöiden kokemuksista. Aineisto analysoitiin käyttäen induktiivista sisällönanalyysiä. Viestintäkokemukseen vaikuttaviksi tekijöiksi nousivat viestinnän haasteet, viestintäkeinot, kokemukset viestinnästä, viestinnän vaikutukset työyhteisölle.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tulosten mukaan edistettäessä työyhteisön sisäistä viestintää, tulee käytössä olevia viestintäkeinoja sekä yhtenäistää että kiinnittää huomiota käytössä olevien viestintäkanavien määrään. Lisäksi työyhteisössä tulee olla nimetty henkilö, joka on viestinnästä vastuussa ja pitää huolen, että esimerkiksi käytössä on riittävät resurssit viestintään. Viestintävastuu pitäisi tiedonantajien näkökulmasta olla työyhteisön esimiehellä. Työyhteisön jäsenet pitivät tärkeänä saada keskustella asioista enemmän kasvotusten ja erilaisten tapaamisten tärkeyttä korostettiin useassa haastattelutilanteessa. Keskustelujen sekä yhteisten tapaamisten lisääminen työyhteisön jäsenten kesken koettiin tärkeäksi asiaksi työviihtyvyyden kannalta.</p> <p>Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan sanoa, että tiedonantajat olivat tyytyväisiä työntekijöiden väliseen keskinäiseen viestintään, mutta kehitettävää löytyi etenkin esimiesten ja työntekijöiden välisen viestinnän saralla. Tulosten perusteella voidaan myös todeta työilmapiiriin vaikuttavan tiedonkulkuun ja toisaalta tiedonkulun vaikuttavan työilmapiiriin.</p>	
Avainsanat	sisäinen viestintä, organisaatioviestintä, työyhteisöviestintä, organisaatioviestinnän johtaminen, viestintätaidot, viestintäkokemus

Author(s) Title	Tanja Palsanen Workplace communication – The impact of communication on the work community from oral health care perspective
Number of Pages Date	50 pages + 4 appendices 10 March 2018
Degree	Metropolia University of Applied Sciences, Master of Health Care
Degree Programme	Social Services and Health Care Management
Specialisation option	Social Services and Health Care Management
Instructor(s)	Hannu Lampi, Principal Lecturer, PhD
<p>The purpose of this study was to identify and describe the communication experience of oral health care staff. One of the basic prerequisites for a working community is functional communication which can take place in many ways and may be so called internal or external communication. Through this thesis I wanted to increase understanding of the oral health care employees in the field of internal communication, and to provide information on its development potential. The aim of this study was to get the developed communication and thereby improve the working atmosphere.</p> <p>The thesis is based on qualitative methodology. Data for this study were collected during the spring of 2017 with theme interviews from oral health care workers of Lohja City. The material was analyzed using inductive analysis. The communication experience was influenced by the communication challenges, the means of communication, the experiences of communication and the effects of communication on the work community.</p> <p>The results of this thesis showed that we need to harmonize and pay attention to the number of communication channels. In addition, the work community must have a named person who is responsible for communications and takes care that for example they have sufficient resources to communicate. According to the reporters, the responsibility of the communications officer should be the supervisor of the work community. The members of the working community found it important to have more discussion about the issues faced and the importance of different appointments were highlighted in several interviews. Adding conversations and meetings between members of the work community was an important factor in terms of work satisfaction.</p> <p>The results lead to the conclusion that the reporters were satisfied with the mutual communication between the employees, but the development was found especially in the communication between supervisors and employees. The results also show that the working air circuit affects the flow of information and on the other hand, the information flow influences the working atmosphere.</p>	
Keywords	internal communication, organizational communication, workplace communication, management of organizational communication, communication skills and communication experience

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Opinnäytetyön teoreettiset lähtökohdat	2
2.1	Tiedonhakuprosessi	2
2.2	Organisaatioviestintä	3
2.3	Sisäinen viestintä	4
2.4	Viestintätaidot	7
2.5	Organisaatioviestinnän johtaminen	8
2.6	Yhteenvedo teoreettisista lähtökohdista	10
3	Tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset	11
4	Opinnäytetyön empiirinen toteuttaminen	12
4.1	Metodologiset lähtökohdat	12
4.2	Aineiston keruu ja tiedonantajat	12
4.3	Aineiston analyysi	15
5	Tutkimuksen tulokset	20
5.1	Tiedonantajien taustatiedot	20
5.2	Viestintä työyhteisössä	21
5.2.1	Viestinnän haasteet suun terveydenhuollossa	21
5.2.2	Viestinnän keinot ja kanavat	25
5.2.3	Kokemuksia viestinnän onnistumisesta ja toteutumisesta	26
5.3	Viestinnän vaikutukset työyhteisölle	29
5.4	Työntekijöiden ehdotukset viestinnän parantamiseksi	31
5.5	Tuloksien yhteenvedo	33
6	Pohdinta	36
6.1	Tulosten tarkastelu	36
6.2	Tutkimuksen luotettavuus	41
6.3	Tutkimuksen eettisyys	43
6.4	Tulosten hyödyntäminen ja kehittämissuhteet	44
6.5	Jatkotutkimusehdotukset	46
	Lähteet	48

**Liitteet**

Liite 1. Hakuprosessin kuvaus

Liite 2. Haun tulosten kuvaus

Liite 3. Haastattelurunko

Liite 4. Suostumuslomake

## 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata suun terveydenhuollon henkilöstön kokemuksia viestinnän vaikutuksista työyhteisöön. Toimivan työyhteisön yksi perusedellytys on toimiva viestintä. Organisaatiossa tapahtuvaa viestintää voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Viestintä liittyy eri toimijat ja toiminnot yhteen ja toimii siten yrityksen vuorovaikutussuhteiden verkostona. Lisäksi viestintä on olennainen osa johtamista, jonka tavoitteena on osaamisen kasvattaminen sekä sen vaaliminen. Viestintä on organisaatiossa ammattilaisen vastuulla ja vastuun tulee olla selkeästi määritelty, lisäksi sille pitää olla omat tulostavoitteensa. Esimiehen tulee käydä säännöllisesti työntekijöiden kanssa työhön ja urakehitykseen liittyvät palaute- ja kehityskeskustelut, joita nimitetään myös tuloskeskusteluiksi. Tuloskeskustelut ovat ennalta sovittuja ja suunniteltuja. Ominaista tuloskeskusteluille on myös se, että ne dokumentoidaan, jotta niihin voidaan myöhemmin palata ja arvioida, ovatko sovitut tavoitteet ja toimenpiteet toteutuneet. (Kortetjärvi-Nurmi – Kuronen – Ollikainen 2008: 8, 110.)

Opinnäytetyöni aiheeksi valikoitui pitkällisen mietinnän jälkeen työyhteisön sisäinen viestintä ja sen vaikutukset työyhteisöön. Kiinnostus opinnäytetyön aiheeseen nousi omista työelämässä kohtaamistani viestinnän tarpeista sekä haasteista, ja on siten vahvasti sidoksissa työelämään. Tämän työn tarkoituksena oli tunnistaa ja kuvata suun terveydenhuollon henkilökunnan viestintäkokemusta.

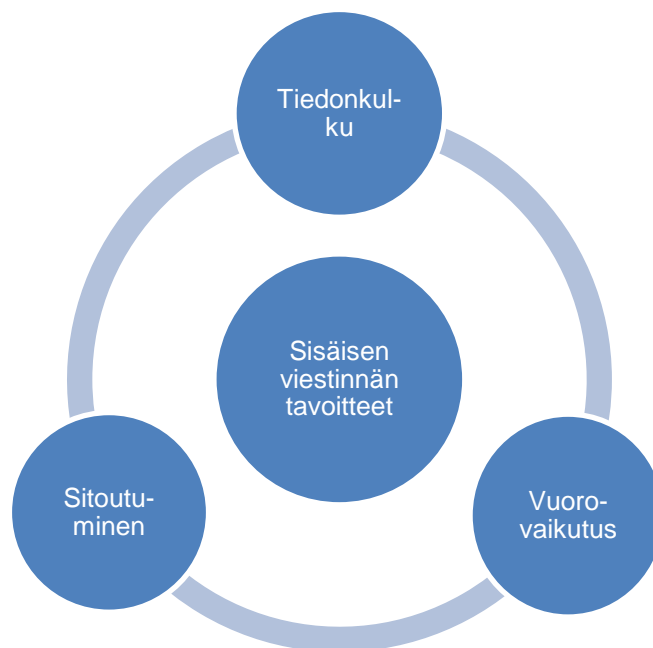
Olin työskennellessäni suun terveydenhuollossa huomannut, että viestinnässä koettiin olevan usein ongelmia. Halusin tässä työssäni selvittää, mitkä olivat viestinnän ongelmat omassa työyhteisössäni henkilökunnan näkökulmasta ja miten viestintä saadaan toimivammaksi. Viestintää voi pitää yhtenä toimivan työyhteisön perustekijänä. Jos viestintä ei tavoita henkilöitä, jotka sen tulisi tavoittaa, on sillä väistämättä vaikutuksia. Viestinnän puutteista johtuen aihe on mielestäni ajankohtainen ja tärkeä.

Tutkimus oli kvalitatiivinen ja aineistonkeruumenetelmänä käytin teemahaastattelua. Tiedonantajat olivat Lohjan kaupungin suun terveydenhuollossa toimivia hammashoitajia, suuhygienistejä ja hammaslääkäreitä. Aineiston analysoin induktiivisen sisällön analyysin avulla. Tutkimuksen tuloksista käy ilmi suun terveydenhuollon työntekijöiden kokemukset organisaation sisäisen viestinnän nykytilasta.

Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat sisäinen viestintä, organisaatioviestintä, työyhteisöviestintä, viestintätaidot, organisaatioviestinnän johtaminen sekä viestintäkokemus.

## 2 Opinnäytetyön teoreettiset lähtökohdat

Opinnäytetyössäni perehdyin organisaatioviestintään sekä sen vaikutuksiin työyhteisössä. Organisaatioviestinnän osalta syvemmin tarkastelin sisäistä viestintää. Sisäisen viestinnän tavoitteet (kuvio 1) voidaan jakaa Kortetjärvi-Nurmen ym. (2008: 106) mukaan kolmeen osaan, joita ovat tiedonkulku, vuorovaikutus ja sitoutuminen. Viestintä on prosessi, johon kuuluu sanallinen ja sanaton kommunikointi, puhuminen, kuunteleminen, lukeminen sekä kirjoittaminen (Batch ym. 2009).



Kuvio 1. Sisäisen viestinnän tavoitteet (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008: 106).

### 2.1 Tiedonhakuprosessi

Teoriatausta koottiin hakemalla tutkimuksia PubMed- Cinahl, Ovid ja Medic- tietokannoista (liite 1). Tietoa haettiin myös google scholarin kautta. Tiedonhaku rajattiin koskemaan organisaatioviestintää, työyhteisöviestintää ja sisäistä viestintää. Lisäksi haettiin

tietoa viestintään liittyvistä työhyvinvoinnin sekä työilmapiirin tutkimuksista. Valintakriteerinä oli joko suomen- tai englanninkieliset tutkimukset. Hakusanoja olivat ”communication”, ”communication skills”, ”internal communication”, ”message”, ”job satisfaction”, ”organisation”, ”staff”, ”problem”, ”viestintä”, ”organisaatioviestintä”, ”vuorovaikutus”, ”sisäinen viestintä”, ”työyhteisö” sekä ”työtyytyväisyys”. Hakusanat olivat sekä yksikkö- että monikkomuotoja, ja niitä haettiin yhdessä ja erikseen. Hakusanoja myös katkaistiin. Tutkimuksessa käytettiin aiheen kannalta, myös tietokantojen ulkopuolelta olevaa, tärkeää kirjallisuutta, jonka löytää lähdeluettelosta. Lisäksi tein erillisiä käsihakuja saman aihepiiriin lukeutuvien tutkimusten lähdeluetteloista.

Hakukriteereiksi asetettiin julkaisemisvuosi sekä julkaisemiskieleksi englanti tai suomi. Hakukriteerit rajattiin aluksi koskemaan kymmenen vuotta vanhoja tutkimuksia, jotka olivat joko suomen- tai englanninkielisiä. Koska tuloksia saatiin näillä hakukriteereillä varsin rajallisesti, laajennettiin hakua koskemaan kaikkia 2000-luvulla julkaistuja tutkimuksia. Osa tuloksista olisi ollut maksullisia, mutta niitä ei tässä tutkimuksessa hyödynnetty lainkaan. Suomalaisia organisaatioviestintää käsitteleviä opinnäytetöitä löytyi sekä amk- että yamk-tasoisina, mutta niitä ei otettu mukaan tähän opinnäytetyöhön. Myös pro gradu-tasoiset työt poissuljettiin tästä työstä. Aikaisempia tutkimuksia viestinnästä suun terveydenhuollon työyksiköissä ei ollut saatavilla lainkaan, joten haku laajennettiin koskemaan muita aloja ja viestintää niissä. Osa tutkimuksista oli yli kymmenen vuotta vanhoja, mutta ne päättyivät lopulliseen valintaan, sillä tuoreempia tutkimuksia aiheesta oli niin niukasti saatavilla (liite 2).

## 2.2 Organisaatioviestintä

Organisaatioviestintää on tutkittu melko paljon, ja siitä löytyy hyvin tietoa. Viestinnän ja tiedonkulun kehittämisestä terveydenhuollon organisaatioissa ei sen sijaan löydy tietoa yhtä hyvin. Organisaatioviestintä jaetaan yleensä sisäiseen ja ulkoiseen viestintään, vaikka niiden ero on kuitenkin nykyään heikentynyt. Sisäisen ja ulkoisen viestinnän integroitumisella pyritään siihen, että kaikki yrityksen sisäistä ja ulkoista viestintää hoitavat tahot muodostavat kokonaisuuden. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008: 103.) Viestintä voidaan määritellä yleisesti jatkuvana vuorovaikutteisena prosessina, joka palvelee sekä fyysisiä että sosiaalisia tarpeita ja on keskeinen osa ihmisen elämää (Batch – Barnard – Windsor 2009). Viestinnän yhtenä tehtävänä voidaan ajatella olevan vuorovaikutusverkoston muodostaminen. Verkoston avulla organisaatio pyrkii pääsemään tavoitteisiin, jotka se on itselleen asettanut. (Niemi – Nietosvuori – Virikko 2006: 237.) Organisaatioviestinnän



tavoite on Salmisen (2014) mukaan edistää yrityksen menestymistä johdetun viestinnän keinoin.

Viestinnässä on kyse tiedon jakamisesta ja sen tavoitteena on päästä yhteisymmärrykseen. Hyvä viestintä työyhteisössä takaa paremman tehokkuuden, tuotteiden ja/ tai palvelujen laadun, asiakaspalvelun sekä työntekijöiden hyvinvoinnin. (Tamminen – Solin 2013: 72.) Niemen ym. (2006: 15, 237–238) mukaan viestintä on ihmisten välistä kommunikaatiota ja vuorovaikutusta, jonka avulla välitetään tietoja, ajatuksia, tunteita sekä asenteita toisille. Organisaatioissa ja työyhteisöissä käyty viestintä on yhteisöviestintää, jolloin vuorovaikutuksessa ovat kulloisessakin yhteisössä toimivat ihmiset. Yhteisöviestinnän ydinasioita ovat avoimuus ja tasavertaisuus sekä yhteiset sopimukset. Yhteisöviestinnässä tärkeitä asioita ovat myös tunteiden ilmaisu, välittäminen sekä luottamus. Hyvin suunniteltu viestintä on toimivan organisaation perusta. Taulukko 1 esittelee yhteisöviestinnän käsitteitä Niemen ym. (2006) mukaan.

Taulukko 1. Yhteisöviestinnän käsitteitä (Niemi – Nietosvuori – Virikko 2006: 237).

Työyhteisö	Järjestelmä, joka pyrkii eri voimavaroja yhdistämään yhteiseen päämäärään.
Organisaatio	Toimintakokonaisuus tarkoituksineen ja tavoitteineen ja, jolla on järjestetty rakenne sekä tietoisesti pohditut arvot ja uskomukset.
Sidosryhmä	Kontaktikumppani, joka voi olla ihminen tai ryhmä ihmisiä, organisaatio tai taho, johon organisaation toiminta vaikuttaa ja joka on jollakin tavoin kosketuksissa organisaatioon.
Yhteisöviestintä	Suunnitelmallista ja johdettua toimintaa, jolla pyritään avoimen ja vuorovaikutteisen tiedonkulun varmistamiseen.

### 2.3 Sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä työyhteisössä on pääasiassa muiden perustoimintojen tukemista. Tätä myös arkiviestinnäksi kutsuttua toimintoa pidetään työyhteisön tärkeimpänä viestinnän muotona. Sisäisen viestinnän pääasiallisia kohderyhmiä ovat työntekijät, tiimit, eri osastot ja asiantuntijaryhmät. Käytännössä viestintä mahdollistaa työskentelyn ja tukee sitä luomalla esimerkiksi toiminta- ja prosessiohjeita, sekä viestimällä sisäisesti muun muassa uusista tuotteista ja palveluista. (Juholin 2001: 30.)

Niemen ym. (2006: 242) mukaan sisäinen viestintä vaikuttaa voimakkaasti organisaation ilmapiiriin ohella työmotivaatioon ja työssä viihtymiseen. Tavoitteellisesti toimivana sisäinen viestintä tuo työhön mielekkyyttä, selkiyttää yhteisökuvaa sekä tukee yhteisöllisyyden rakentumista. Taulukossa 2 esitellään sisäisen viestinnän keinoja työyhteisössä Niemen ym. (2006: 242) mukaan.

Taulukko 2. Sisäisen viestinnän keinoja Niemen ym. (2006) mukaan.

Sisäisen viestinnän keinoja työyhteisössä
Palaverit
Tiedotustilaisuudet
Esimiesten ja johdon jalkautuminen työntekijöiden luokse
Raportit, kuten henkilöstöraportti
Henkilöstölehti
Sähköposti
Intranet
Suulliset tiedonannot

Sisäisen viestinnän tarkoituksena on varmistaa, että kaikki työntekijät saavat työnsä kannalta tarvitsemansa tiedon. Tavoitteena on myös vaikuttaa siihen, että työntekijä hahmottaa itsensä ja työnsä merkityksen osaksi yrityksen kokonaisuutta. Viestinnän avulla on pyrittävä siihen, että työntekijät näkevät oman työnsä suhteessa yrityksen tehtäviin ja tavoitteisiin. Tämä korostuu erityisesti perehdytettäessä uusia työntekijöitä. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008: 106.) Myös Sinokki (2016: 167) nostaa esille viestinnän merkityksen henkilöstön motivoinnissa ja työhön sitouttamisessa.

Toinen tärkeä tavoite sisäisessä viestinnässä on luoda ja ylläpitää yrityksen avointa vuorovaikutusta ja siten edesauttaa yhteishengen syntymistä ja kehittämistä. Avoimeen vuorovaikutukseen kuuluu se, että viestit kulkevat esteettömästi johdolta alaisille ja toisinpäin sekä eri toimipisteiden, työyksiköiden, työryhmien ja henkilöiden välillä. Avoimuutta on myös asioiden sekä syiden ja seurausten rehellinen kertominen. Vuorovaikutus työpaikoilla voi olla sekä virallista että epävirallista. Virallista vuorovaikutusta tapahtuu järjestetyissä keskusteluissa, palavereissa, kokouksissa, tiedotustilaisuuksissa, tapahtumissa, sähköpostin välityksellä sekä juhlissa. Epäviralliseen vuorovaikutukseen voidaan

lukea esimerkiksi kahvipöytäkeskustelut ja käytävillä tapahtuvat keskustelut. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008: 106–107.) Viestinnän toimimisessa molempiin suuntiin on havaittu aikaisemmissa tutkimuksissa puutteita (Arvio ym. 2006).

Sisäisen viestinnän kolmas tehtävä kuuluu erityisesti johtamisviestintään, ja sen tehtävä on tukea yrityksen visiota, strategiaa sekä arvoja. Johtamisviestinnän avulla kerrotaan yrityksen tavoitteista, tuloksista, tulevaisuudensuunnitelmista ja -näkymistä, sekä niiden aikaansaamista muutoksista. Lisäksi johtamisviestinnän avulla tuodaan esille, mitä yrityksen visio, toimintasuunnitelma sekä sen arvot tarkoittavat käytännön toiminnassa. Edellä mainittuja asioita on tärkeää käsitellä yhdessä henkilöstön kanssa. Työntekijöiden asenteita ja käytännön toimintaa ei saa muutettua ylhäältä annetuilla arvoilla, ellei henkilöstöllä ole mahdollisuutta perusteelliseen keskusteluun ja pohdintaan. Vision toteutumisen edellytys on, että työntekijät ymmärtävät sen, uskovat siihen ja haluavat toteuttaa sitä. Sitoutumista auttaa tiedon ymmärrettävyys ja hyväksyminen. Pelkkä tiedonanto ei riitä sitoutumiseen. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008: 107.) Niemen ym. (2006: 238) mukaan työskentelyilmapiiriä voidaan vahvistaa ja henkilöstö sitouttaa organisaatioon sitä paremmin, mitä johdetumpaa ja suunnitelmallisempaa viestintä on.

Sinokki (2016: 264.) tuo esiin johtamisessa käytettäviä perustyökaluja, joita ovat hänen mukaansa selkeä, avoin ja puolueeton päätöksenteko sekä palaute, tuki ja palkitseminen. Myös toimivat kokouskäytännöt, päätösten täyttymisen seuranta ja henkilöstön sitouttaminen työhön kuuluvat esimiehen työtehtäviin.

Lammin-Tuuloksen terveyskeskuksessa on tutkittu organisaation sisäisen viestinnän vaikutuksia työyhteisöön. Toimivaa tiedonkulkua ja vuorovaikutustaitoja pidettiin tärkeinä osatekijöinä työelämässä. Terveystieteiden organisaatioissa viestinnän on todettu olevan puutteellista erityisesti tilanteissa, joissa organisaatioissa tapahtuu muutoksia. Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä henkilökunnan vuorovaikutustaitoja, laatia yhteiset pelisäännöt viestinnälle sekä tukea hyvää ilmapiiriä työpaikalla viestinnän avulla. Lammin-Tuuloksen terveyskeskuksen henkilökunta totesi puutteellisen viestinnän aiheuttavan työpaikalla negatiivista ilmapiiriä, lisäävän työtaakkaa sekä henkilökunnan epävarmuutta. (Arvio ym. 2006.)

Lammin-Tuuloksen terveyskeskuksessa koettiin olevan ennen tutkimusta viestinnän kannalta myönteisiä käytänteitä, joita olivat säännöllisesti ilmestyvä viikkotiedote, yhtei-

set kahvitilaisuudet työyhteisössä kerran kuukaudessa, ilmoitustaulut, päivittäiset tapaukset sekä säännölliset kehityskeskustelut. (Arvio ym. 2006.) Säännöllisten ja laadukkaiden kehityskeskustelukäytänteiden puolesta puhuu myös Juuti (2016: 69). Laadukkaita kehityskeskustelut ovat silloin, kun keskustelun molemmilla osapuolilla on mahdollisuus ilmaista mielipiteitään ja ajatuksiaan vapaasti. Lisäksi kehityskeskusteluissa yhteisesti sovittujen tavoitteiden ja asioiden etenemistä tulee seurata yhdessä.

Lammin-Tuuloksen terveyskeskuksessa toteutetun tutkimuksen myötä kehittämisehdotuksia kertyi kaikkiaan 61, ja niistä muokattiin ohje viestinnän säännöistä. Myös aloitejärjestelmälle luotiin omat ohjeet ja yksittäisille työyksiköille esitetyt kehittämisehdotukset annettiin jatkokäsiteltäväksi. Vuonna 2004 oli seurantahaastattelu, johon osallistui tammikuussa 28 henkilöä ja huhtikuussa 27 henkilöä. Kaikki haastatteluun osallistuneet kertoivat sisäisen viestinnän parantuneen. Positiivinen palaute toiminnasta oli lisääntynyt, terveyskeskuksen toimintaa parantavia aloitteita oli tehty ja kirjallisten viestien käyttö oli lisääntynyt haastatteluun osallistuneiden mukaan. Kehittämisprojektin päätöstilaisuudessa henkilöstöstä suurin osa oli sitä mieltä, että projektin tavoitteet toteutuivat ja sisäisen viestinnän pelisäännöt saatiin toimimaan käytännössä. (Arvio ym. 2006.)

#### 2.4 Viestintätaidot

Gary Ennis ym. (2013) julkaistun tutkimuksen mukaan viestintätaidoilla on suuri merkitys johtamisessa. Tutkimukseen haastateltiin sairaanhoitajia, jotka olivat työskennelleet vähintään vuoden mielenterveystyön kliinisen johtajan työtehtävissä. Tutkimuksessa selvitettiin, millaisia viestintämenetelmiä mielenterveystyön kliinisillä johtajilla oli käytössään, millaiset viestintätaidot he omasivat, sekä viestinnän vaikutuksia johtajuuteen. Mielenterveystyön kliiniset johtajat pitivät tehokasta viestintää yhtenä tärkeänä osana onnistunutta johtajuutta. Tutkimukseen osallistuneet nimesivät tehokkaan viestinnän ominaisuuksiksi kielenkäytön, sanattoman viestinnän, kuuntelun, ihmissuhteet sekä selkeän artikuloinnin. Tutkimus osoitti, että kliiniset johtajat kykenivät kommunikoinnin avulla vaikuttamaan sairaanhoitajien kykyihin työskennellä. Tutkimus osoitti myös viestinnän olevan tärkeässä roolissa motivoitaessa henkilökuntaa työtehtäviin. (Ennis ym. 2013.) Viestintäosaamisen tarve on lisääntynyt, ja se heijastuu yleiseen keskusteluun sekä opiskelutarjontaan kohdistuviin odotuksiin. Kostiaisen (2003) tekemän tutkimuksen mukaan työntekijöiltä vaaditaan yhä enemmän kykyä käsitteelliseen ja symboliseen ajatteluun. Lisäksi työtehtävät ovat muuttuneet aiemmista tarkoin määritellyistä konkreettisista työtehtävistä abstraktimpaan suuntaan, joka lisää oivaltamisen kyvyn vaatimustasoa. Näin

ollen ajattelusta ja tiedosta muodostuu organisaation tärkein resurssi, joka pitää kyetä saattamaan koko työyhteisön sekä tiedosta hyötyvien yhteisöjen käyttöön. (Kostiainen 2003.)

Ruth G. McCaffrey ym. (2010, 176–177) julkaistun tutkimuksen mukaan viestintä vaikuttaa työtyytyväisyyteen. Selkeän ja täsmällisen viestinnän avulla saavutetaan toisia arvostava työympäristö, joka johtaa lisääntyneeseen työpanokseen ja tehokkuuteen työpaikalla. Tutkimus osoitti, että työyhteisössä tarvitaan selkeää ja toistuvaa viestintää.

Onnistuminen ja menestyminen työssä riippuvat McNaughtonin ja Chapplen (2013) julkaiseman artikkelin mukaan paljon työntekijän kyvystä osallistua sosiaaliseen vuorovaikutukseen työpaikalla. Vuorovaikutus ei ole pelkästään työhön liittyvää keskustelua, vaan myös kollegoiden välistä keskustelua vapaa-ajasta, urheilusta ja ajankohtaisista asioista. Onnistunut viestintä edellyttää molemminpuolisia keskustelutaitoja.

Suomen Lääkärilehdessä (2003) julkaistun tutkimuksen tavoitteena oli arvioida terveyskeskuksissa esiintyvää vaihtelua sisäisissä toimintatavoissa, joita voi pitää vaadittavina johdon työkaluina palvelujen tason kehittämisessä. Tutkimus toteutettiin selvittämällä, millaiset näkemykset terveyskeskuksen työntekijöillä oli työpaikkansa kokouksiin, sisäiseen tiedottamiseen, koulutukseen ja toiminnan kehittämiseen liittyvistä käytännöistä. Tulosten perusteella voitiin todeta, että viestintään liittyviä käytänteitä oli terveyskeskuksissa tarvetta kehittää, jotta ne palvelevat sisäisen tiedottamisen tarpeita, edistävät päätösten toteuttamista sekä toiminnan seuranta. Tämä terveyskeskusten työntekijöille tehty kysely osoitti myös sen, että terveyskeskusten ja ammattiryhmien merkittäviä eroja kokouksiin, tiedottamiseen, koulutukseen ja toiminnan edistämiseen liittyvissä käytännöissä. Terveyskeskuksen johdolle ja yksiköiden esimiehille tämä selvitys antoi konkreettisia työkaluja toimintakäytäntöjen kehittämisen tueksi. (Miilunpalo – Toropainen 2003.)

## 2.5 Organisaatioviestinnän johtaminen

Yritysten ja yhteisöjen toiminnan elinehtona on viestintä, joka on suhteiden rakentamista sekä ylläpitämistä organisaation kannalta tärkeiden sidosryhmien kanssa. Viestintä on asiantuntijatyötä, johon on annettava riittävästi resursseja kuten tekijöitä, rahaa ja tekniikkaa. Käytännössä viestintää koskevat asiat delegoidaan yrityksen viestinnästä vas-

taavalle ammattilaiselle, joka vastaa viestinnän suunnittelusta, johtamisesta sekä toteutuksesta. Yleinen vastuu viestinnästä on kuitenkin yrityksen ylimmällä johdolla, mutta moraalinen vastuu on jokaisella työyhteisön jäsenellä. Hyvä yhteistyö ja toimivat suhteet hyödyttävät sekä yritystä että sen sidosryhmiä. Toimivalla viestinnällä saavutetaan yhteisöllisyyttä, joka vaikuttaa muun muassa työhyvinvointiin ja siten osallistaa ihmisiä päätöksentekoon. (ProCom 2012.) Viestintää tarvitaan muun muassa yhteisten tavoitteiden asettamiseen, palautteen antamiseen sekä yksilöiden ja ryhmien työmotivaation kohentamiseen. Viestintä vie aikaa ja rahaa sekä sitoo ihmisiä, ja siitä syystä sitä tulee suunnitella, johtaa ja valvoa kuten muidenkin resurssien käyttöä. (Åberg 2000: 224.)

Organisaatioviestinnän tavoite on viedä eteenpäin organisaation kasvamista johdetun viestinnän keinoin. 20–30 vuotta sitten organisaatioviestinnän teoreettiset edustajat ja käytännön toteuttajat näkivät itsensä yrityksen tukijan roolissa. Tultaessa 2000-luvulle yhteisöviestinnässä painottui strateginen viestintä ja strategian viestintä ja viestinnän näkökulmaa tuotiin mukaan johdon suunnitelmatyöhön. 2010-luvulla muutokset ovat raviselleet sekä organisaatioiden kuin organisaatioviestinnänkin tehtävää. Nyky-yhteiskunnassa hallitsevat kansainväliset pääoma-, johtamis- ja informaatiovirrat sekä -verkostot. Tässä verkostotaloudessa valtasuhteet järjestyvät ja muuttuvat viestinnän keinoin, ja siksi viestinnän merkitys vallan lähteenä voimistuu ja viestintäyksikön on kyettävä toimimaan uudenaikaisessa toimintaympäristössä. Myös viestintäjohtajan tehtävä painottuu, hänen ollessa avainasemassa sekä organisaatioviestinnän arvon että yrityksen sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden lisäämisessä. (Salminen 2014.) Viestintäjohtajalla Salminen (2014) tarkoittaa henkilöä, jolla on viestintäyksikön budjetti- tai tulostavastuu. Ammattinimikkeenä voi olla viestintäjohtaja, -päällikkö tai tiedottaja. Henkilölle voi olla delegoitu päätösvalta viestinnän yhdestä tai useammasta osa-alueesta.

2010-luvulla organisaatioviestinnän vaatimuksena on luoda enenevässä määrin yritykselle sekä olemassaolon oikeutusta että yhteisöllisyyttä. Kaikilta yrityksen jäseniltä vaaditaan viestintätaitoja ja organisaatioviestinnän edustajat voivat osallistua yrityksen strategian muodostamiseen. (Salminen 2014.)

## 2.6 Yhteenveto teoreettisista lähtökohdista

Viestinnällä tarkoitetaan tiedon jakamista sekä ihmisten välistä kommunikaatiota ja vuorovaikutusta. Yhteisöviestinnällä tarkoitetaan organisaatioissa ja työyhteisöissä käytyä viestintää, ja se jaetaan yleensä sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Organisaatioviestinnän ydinasioita ovat avoimuus, tasavertaisuus sekä yhteiset sopimukset. Toimivalla ja hyvällä työyhteisöviestinnällä saavutetaan parempi tehokkuus, tuotteiden ja/ tai palvelujen laatu ja asiakaspalvelun sekä työntekijöiden hyvinvointi. Viestinnän yhtenä tehtävänä on vuorovaikutusverkoston muodostaminen. Sen avulla organisaatio pyrkii pääsemään itselleen asettamiinsa tavoitteisiin. Organisaatioviestinnän tavoite on edistää yrityksen menestymistä johdetun viestinnän keinoin.

Työyhteisön tärkeimpänä viestinnän muotona pidetään sisäistä viestintää, jonka tarkoituksena on varmistaa, että kaikki työntekijät saavat työnsä kannalta tarvitsemansa tiedon. Sisäisen viestinnän tavoitteena on vaikuttaa siihen, että työntekijä mieltää itsensä ja työnsä merkityksen osaksi yrityksen kokonaisuutta. Sisäinen viestintä vaikuttaa voimakkaasti organisaation ilmapiiriin ohella työmotivaatioon ja työssä viihtymiseen, ja se tuo työhön mielekkyyttä. Se myös selkiyttää yhteisökuvaa, sekä tukee yhteisöllisyyden rakentumista. Toisena sisäisen viestinnän tavoitteena on luoda ja ylläpitää yrityksen avointa vuorovaikutusta ja siten edesauttaa yhteishengen syntymistä ja kehittämistä. Avointa vuorovaikutusta on se, että viestit kulkevat esteettömästi esimiehiltä työntekijöille ja toisinpäin, sekä eri toimipisteiden, työyksiköiden, työryhmien ja henkilöiden välillä. Avoimuutta on myös asioiden sekä syiden ja seurausten rehellinen kertominen. Sisäisen viestinnän kolmas tehtävä kuuluu johtamisviestintään, ja sen tehtävä on tukea yrityksen visiota, strategiaa sekä arvoja. Johtamisviestinnän avulla kerrotaan yrityksen tavoitteista, tuloksista, tulevaisuudensuunnitelmista ja -näkymistä sekä niiden aiheuttamista muutoksista. Jos työntekijöillä ei ole mahdollisuutta perusteelliseen pohdintaan ja keskusteluun, on asenteiden ja käytännön toiminnan muuttaminen mahdotonta. Vision toteutumisen edellytys on, että henkilökunta ymmärtää sen, uskoo siihen ja haluaa toteuttaa sitä. Pelkkä tiedonanto ei riitä sitoutumiseen, vaan sitoutumista auttaa tiedon ymmärrettävyys sekä sen hyväksyminen.

Suuri merkitys johtamisessa on viestintätaidoilla. Tehokasta viestintää voidaan näin ollen pitää yhtenä tärkeänä osana onnistunutta johtajuutta. Tehokkaan viestinnän ominaisuuksia ovat kielenkäyttö, sanaton viestintä, kuuntelu, ihmissuhteet sekä selkeä artikulointi. Kommunikoinnin avulla voidaan vaikuttaa työntekijöiden kykyihin työskennellä. Lisäksi

viestinnän on huomattu olevan tärkeässä roolissa motivoitaessa henkilökuntaa työtehtäviin. Selkeän viestinnän avulla saavutetaan työympäristö, joka johtaa lisääntyneeseen työpanokseen ja tehokkuuteen työpaikalla. Onnistuminen ja menestyminen työssä ovat sidoksissa työntekijän kyvystä osallistua sosiaaliseen vuorovaikutukseen työpaikalla.

Kuten on jo aiemmin todettu, yritysten ja yhteisöjen toiminnan elinehtona on viestintä. Viestintä on asiantuntijatyötä, johon tulee olla annettuna riittävästi resursseja. Yleinen vastuu viestinnästä on aina yrityksen ylimmällä johdolla, mutta moraalinen vastuu on jokaisella työyhteisön jäsenellä. Toimivalla viestinnällä saavutetaan yhteisöllisyyttä, joka vaikuttaa muun muassa työhyvinvointiin ja siten osallistaa ihmisiä päätöksentekoon. Viestintää tarvitaan muun muassa yhteisten tavoitteiden asettamiseen, palautteen antamiseen sekä työmotivaation parantamiseen. Viestintä vie resursseja, ja siitä syystä sitä tulee suunnitella, johtaa ja valvoa kuten muidenkin resurssien käyttöä.

### **3 Tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset**

Tämän aineistolähtöisen opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata Lohjan kaupungin suun terveydenhuollon henkilökunnan viestintäkokemusta. Tavoitteena oli saada kehitettyä viestintää, ja sen myötä parantaa työilmapiiriä.

Tutkimuskysymykset olivat:

1. Millaisena viestintä koetaan suun terveydenhuollon yksikössä?
2. Miten viestintää johdetaan suun terveydenhuollon yksikössä?
3. Miten viestintää kehitetään suun terveydenhuollon yksikössä?



## 4 Opinnäytetyön empiirinen toteuttaminen

### 4.1 Metodologiset lähtökohdat

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimusmenetelmä sopii menetelmäksi esimerkiksi silloin, kun halutaan selvittää ja ymmärtää, mikä on ihmisen käyttäytymisen ja toiminnan takana oleva syy. Laadullinen tutkimus tarjoaa tavan saada syvällistä ymmärrystä ihmisen asenteista, motiiveista ja käyttäytymisestä. (Rosenthal 2016).

Valitsin laadullisen menetelmän, sillä pyrkimyksenäni oli ymmärtää tutkittavaa ilmiötä, eli tässä opinnäytetyössä suun terveydenhuollon työntekijöiden kokemusta sisäisestä viestinnästä. Laadullisesta tutkimuksesta puhuttaessa voidaan puhua ymmärtävänä tutkimuksena. Ymmärtäminen ihmistä tutkivassa tieteessä on jonkinasteista eläytymistä tutkimuskohteisiin liittyvään psykologiseen ilmapiiriin, tunteisiin, ajatuksiin sekä motiiveihin. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 28.)

Työelämäkokemus viestinnän keinoista sekä toimivuudesta suun terveydenhuollon työyhteisössä on luonut tarpeen tälle YAMK-opinnäytetyölle. Olin työskennellessäni suun terveydenhuollossa huomannut, että viestinnässä koettiin olevan usein ongelmia. Halusin tässä työssäni selvittää, mitkä olivat viestinnän ongelmat omassa työyhteisössäni henkilökunnan näkökulmasta, ja miten viestintä saadaan toimivammaksi. Suun terveydenhuollon toimipisteet ovat usein hajallaan kaupungin tai kunnan alueella, joka osaltaan asettaa haasteita ja vaatimuksia viestinnän toteuttamiseen.

Olen aina ollut kiinnostunut työyhteisöni toiminnan kehittämisestä sekä toimintatavoista, joilla voidaan helpottaa ja tehostaa työntekijöiden toimintaa sekä samalla parantaa heidän työtyytyväisyyttään. Halusin tämän opinnäytetyöni avulla perehtyä syvällisemmin organisaation sisäiseen viestintään ja samalla tehostaa sekä kehittää sitä paremmaksi, ja sitä kautta päästä vaikuttamaan myös henkilöstön työtyytyväisyyteen ja motivaatioon.

### 4.2 Aineiston keruu ja tiedonantajat

Tutkimus oli kvalitatiivinen ja aineistonkeruumenetelmänä käytin teemahaastattelua (liite 3). Aineistonkeruumenetelmäksi valitsin teemahaastattelun, sillä halusin kohdentaa

haastattelut tiettyihin teemoihin. Teemahaastattelu ei edennyt valmiiksi muotoiltujen kysymysten mukaan, vaan haastateltavat kertoivat vapaasti siitä, miten viestintä on vaikuttanut heidän työyhteisöönsä. Pyrkimykseni oli saada haastattelutilanteet tuntumaan enemmän keskusteluilta kuin haastatteluilta. Tunsin kaikki tiedonantajat entuudestaan, joten haastattelutilanteista muodostui melko luonnostaan enemmänkin keskustelutilanteita. Gubrium ja Holsteinin (2001) toimittaman teoksen mukaan laadullinen haastattelu perustuu keskusteluyhteyteen ja teemahaastattelussa korostuu haastattelijan kuuntelutaidot.

Haastattelun etuna verrattuna esimerkiksi kyselyyn on sen joustavuus. Haastattelijana esitin kysymykset tiedonantajalle suullisesti ja tarvittaessa toistin ne uudelleen. Minulla oli myös mahdollisuus oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoja sekä keskustella tiedonantajan kanssa. Itse jouduin yksittäisiä kertoja selventämään tiedonantajalle kysymysten sanamuotoja, sekä toisaalta varmistamaan heidän vastaustensa sisältöä. Tärkeintä oli saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 74). Tämän tutkimuksen haastattelukysymykset nousivat teoriaosuudesta.

Teemahaastattelu on muodollisesti lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Se on kuitenkin astetta strukturoidumpi kuin avoin haastattelu, koska siinä aikaisempien tutkimusten pohjalta valmistellut aihepiirit ovat kaikille samoja. En edennyt teemahaastattelussa tarkkojen ja yksityiskohtaisten kysymysten kautta, vaan haastattelu kohdentui ennalta suunniteltuihin teemoihin. Itselläni oli haastattelutilanteissa mukana muistiinpanot käsiteltävistä teemoista. Minulla oli myös apukysymyksiä keskustelun ruokkimiseksi. (Saaranen-Kauppinen – Puusniekka 2006).

Ennen kuin ryhdyin haastattelemaan tai olin valinnut edes haastateltavaa kohderyhmää, olin tarkkaan harkinnut, millaista tiedonkeruumenetelmää käyttämällä saisin parhaan vastauksen tutkimuskysymyksiin (Rosenthal 2016). Teemahaastattelussa aineisto syntyy puheesta kirjatusta tekstistä ja haastattelujen volyymi on yleensä pieni. Haastateltavien valintaan tulee kiinnittää tarkasti huomiota. (Tilastokeskus.) Laadullisessa tutkimuksessa tiedonantajaksi valitaan ihmisiä, joilla on mahdollisimman paljon omaa perehtyneisyyttä tai tajuntaa ja valveutuneisuutta tutkittavasta asiasta (Tuomi - Sarajärvi 2009: 86).

Haastattelin opinnäytetyötäni varten Lohjan kaupungin suun terveydenhuollon työntekijöitä kaikista suun terveydenhuollon ammattiryhmistä, joita ovat hammashoitajat (n=2), suuhygienistit (n=3) sekä hammaslääkärit (n=1). Tällä tavalla sain ammattiryhmistä riippumatonta tietoa työntekijöiden kokemuksista. Haastattelin kuutta tiedonantajaa, joilla kaikilla oli työelämän kokemusta karttunut jo useita vuosia. Uskonkin, että tiedonantajien vankka kokemus työelämästä ja käsitys organisaation sisäisestä viestinnästä toi arvokasta tietoa tutkittavasta aihepiiristä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina keväällä 2017. Tämän opinnäytetyön avulla halusin lisätä ymmärrystä suun terveydenhuollon työntekijöiden viestintäkokemuksista sekä tuottaa tietoa sen kehittämismahdollisuuksista.

Haastattelun toistamisella varmistetaan aineiston riittävyys. Saturatio, eli kylläntyminen saavutetaan, kun haastattelut eivät tuota enää uutta tietoa. (Saaranen-Kauppinen – Puusniekka 2006.) Päädyin haastattelemaan jokaista tiedonantajaa vain kerran ajanpuutteen vuoksi. Lähetin haastattelukysymykset (liite 3) sähköpostilla tiedonantajille etukäteen, jotta he saivat tutustua kysymyksiin ja aiheeseen ennen haastattelua. Pyrin toteuttamaan haastattelut mahdollisimman rauhallisessa ja yksityisyyden tarjoavassa ympäristössä. Kaikki tiedonantajat saivat esittää toivomuksensa haastatteluajankohdan sekä -paikan suhteen, joiden mukaan minä järjestin tarvittavat tilat sekä omat aikatauluni haastatteluiden mahdollistamiseksi tiedonantajien toiveiden mukaan. Nauhoitin haastattelut digitaalisella nauhurilla, jonka toiminnan varmistin ennen jokaista haastattelun aloittamista. Lisäksi käytin älypuhelimessani olevaa nauhuriominaisuutta siltä varalta, että nauhuri ei olisikaan toiminut. Kirjoitin haastattelutilanteissa myös muistiinpanoja. Haastattelutilanteisiin varattiin aikaa noin tunnin verran. Kestoiltaan haastattelut olivat 45 minuutista puoleentoista tuntiin. Ennen jokaista haastattelua annoin haastateltavalle luettavaksi sekä allekirjoitettavaksi suostumuslomakkeen (liite 4), jossa kerroin että tiedonantajan henkilötiedot pysyvät salaisina ja, että hänellä on oikeus keskeyttää osallistumisensa tutkimukseen missä tahansa vaiheessa. Kukaan haastateltavista ei halunnut keskeyttää osallistumistaan tutkimukseen. Haastattelun lopuksi kysyin jokaiselta tiedonantajalta lupaa ottaa tarvittaessa uudelleen yhteyttä heihin. Pyysin myös jokaista itse palaamaan asiaan tarvittaessa, mikäli he olisivat halunneet tarkentaa joitakin asioita. Myöskään kukaan tiedonantajista ei halunnut täydentää vastauksiaan jälkikäteen.

Litteroin jokaisen haastattelun Wordin tekstinkäsittelyohjelmalla, ja tein sen pääosin päivän tai parin kuluttua haastattelun toteuttamisesta. Ennen puhtaaksikirjoittamisen aloittamista kuuntelin haastattelut kertaalleen läpi. Aineistoa kertyi jokaista tiedonantajaa

kohden 10—15 sivua, ja yhteensä aineistoa kertyi 68 sivun verran. Numeroin haastattelut 1—6 ja purin haastattelut puheilmajujen mukaisesti sanasta sanaan. Puhtaaksikirjoittamisen jälkeen tulostin haastattelut paperille, minkä jälkeen aineisto tuhottiin nauhurilta.

### 4.3 Aineiston analyysi

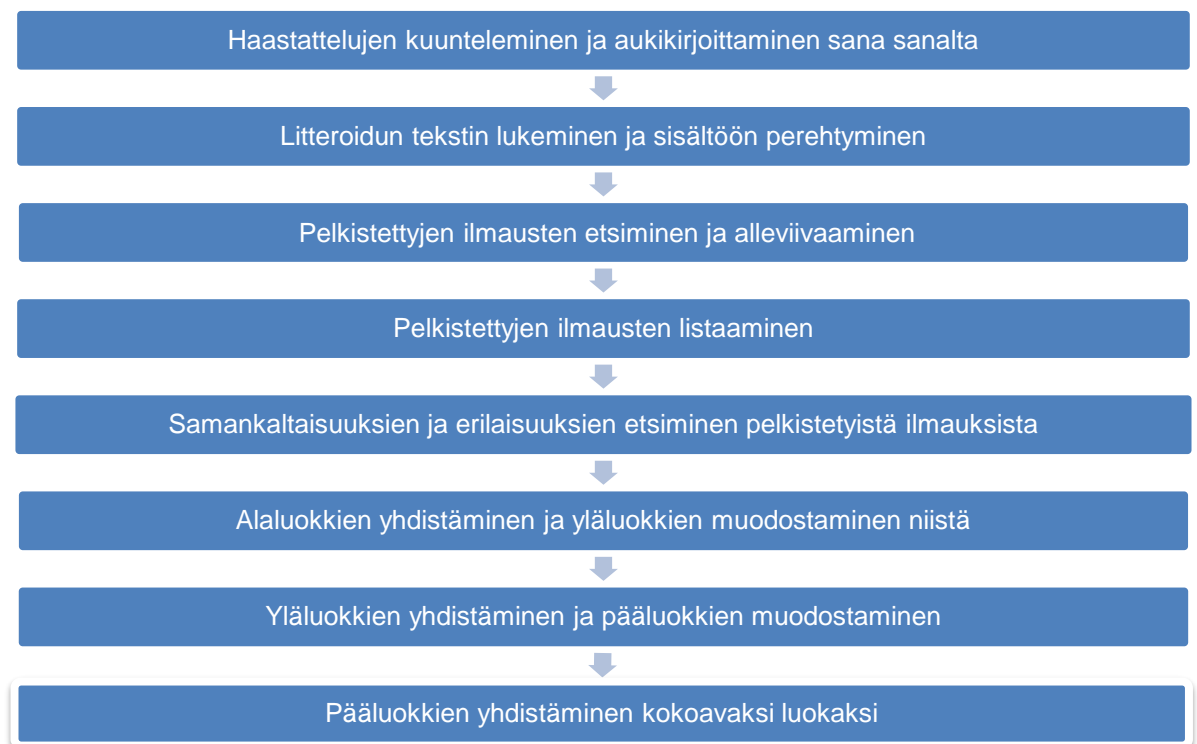
Aineisto analysoitiin käyttäen induktiivista, eli aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto koostuu sanoista ja niistä koostuvista teksteistä. Aineiston analyysiä varten aineisto oli saatettava ensin tekstimuotoon ja aineiston muokkaaminen alkoi sen tekstiksi kirjoittamisella. (Kylmä – Juvakka 2014: 65). Tämän tutkimuksen aineiston kirjoitti tekstimuotoon tutkimuksen tekijä itse.

Sisällönanalyysi soveltuu haastattelulla kerätyn materiaalin analysointiin, kuten tässä opinnäytetyössä oli tehty. Sisällönanalyysin avulla sain luotua hajanaisesta aineistosta selkeän ja yhtenäisen informaation, jonka avulla tulkinta ja johtopäätösten tekeminen olivat mahdollisia. (Verne). Sisällön analyysi on keino järjestää, selittää ja määrittää tutkittavaa ilmiötä. Se on tapa, jolla voidaan analysoida dokumentteja järjestelmällisesti ja objektiivisesti. Sisällön analyysissä on pyrkimyksenä rakentaa malleja, jotka kuvaavat tutkittavaa tapausta tiivistetyssä muodossa ja joiden avulla ilmiö kyetään käsitteellistää. Analyysi on mahdollista tehdä joko aineistosta lähtien eli induktiivisesti, kuten tässä työssä tai aikaisempaan tietoon perustuvasta luokittelurungosta lähtien, eli deduktiivisesti. (Kynäs – Vanhanen 1999).

Induktiivisen lähestymistavan lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen vaan aineistolähtöistä analyysiä tehtäessä tämänkin tutkimuksen pääpaino oli aineistossa. Kuten muutkin analyysimenetelmät, niin myös aineistolähtöisyys vaatii tutkijalta itsekuria aineistossa pysyttelemisessä sekä ennakkokäsitysten ja teorioiden poissulkemisessä. (Saaranen-Kauppinen – Puusniekka 2006).

Induktiivinen sisällön analyysiprosessi kuvataan aineiston pelkistämisenä, ryhmittelynä ja abstrahoinnilla, eli yleiskäsitteen muodostamisella. Pelkistämisessä aineistosta koodataan ilmaisuja, jotka liittyvät tutkimustehtävään. Ryhmittelyllä tarkoitetaan sitä, että tutkija yhdistää pelkistetyistä ilmaisuista asiat, jotka näyttävät kuuluvan yhteen. Abstrahointivaiheessa muodostetaan yleiskäsitteiden avulla kuvaus tutkimusaiheesta. (Kynäs –

Vanhanen 1999). Aineiston pelkistämässä, jota kutsutaan myös redusoinniksi, analysoitava tieto voi olla esimerkiksi aukikirjoitettu haastatteluaineisto, kuten tässä tutkimuksessa tai analysoitava tieto voi myös olla jokin muu asiakirja tai dokumentti. Aineiston pelkistämässä aineistosta karsitaan kaikki tutkimukselle epäolennainen pois ja se voi olla tiedon tiivistämistä tai pilkkomista pienempiin osiin. Tutkimustehtävä ohjaa aineiston pelkistämistä. Aineistoa pelkistetään koodaamalla tai litteroimalla tutkimustehtävälle olennaiset ilmaisut. Aineistosta koodatut alkuperäsilmäukset käydään läpi aineiston ryhmittelyssä, jota kutsutaan myös klusteroinniksi. Ryhmittelyssä aineistosta jäljitetään samankaltaisuuksia tai eroavuuksia kuvaavia termejä. Käsitteet, joilla on sama tarkoitus, ryhmitellään ja yhdistetään luokaksi, joka nimetään luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Luokkaa kuvaava käsite voi olla esimerkiksi tutkittavan ilmiön piirre, ominaisuus tai käsitys. Luokittelussa yksittäiset tekijät sisällytetään yleisempiin käsitteisiin ja näin ollen aineisto tiivistyy. Aineiston luokittelua seuraa abstrahointivaihe, jossa erotetaan ratkaiseva tieto, jonka perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Abstrahointia kutsutaan myös käsitteellistämiseksi ja siinä edetään alkuperäistiedon käyttämisestä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja päätelmiin. Käsitteellistämistä jatketaan luokituksia yhdistelemällä niin pitkään kuin se on aineiston sisällön kannalta tehtävissä. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 108–111.) Kuvio 2 selventää aineiston analyysin vaiheiden etenemistä.



Kuvio 2. Aineistonlähtöisen sisällönanalyysin eteneminen Tuomea ja Sarajärveä mukaillen (2009: 109).

### *Haastattelujen kuunteleminen ja aukikirjoittaminen sana sanalta*

Tässä opinnäytetyössä induktiivisen sisällönanalyysin eteneminen alkoi kuuntelemalla tallennetut haastattelut, jonka jälkeen haastattelut aukikirjoitettiin, eli litteroitiin. Litterointi on aineiston puhtaaksi kirjoittamista sana sanalta. Aukikirjoituksen aloitin kirjoittamalla haastattelut puhekielelle. Haastattelut olisin voinut myös aukikirjoittaa kirjakielelle, mutta itse halusin säilyttää mahdollisimman tarkasti tiedonantajien sanoman sekä puhekielen mukanaan tuoman monimuotoisuuden ja elävyyden. Aukikirjoitin kaikki teemahaastattelut jättämättä niistä mitään pois. (Kylmä – Juvakka 2014: 65.) Jokaisen haastattelun aukikirjoittamiseen kului kokonaisuudessaan yhden työpäivän verran aikaa. Toteutin aukikirjoittamisen lyhyemmissä, muutaman tunnin kokonaisuuksissa.

### *Litteroidun tekstin lukeminen ja sisältöön perehtyminen*

Aluksi luin litteroidun aineiston läpi useampaan kertaan, jotta sain muodostettua aineistosta hyvän käsityksen. Aineiston analysoinnin edetessä palasin jatkuvasti alkuperäisten tutkimustehtävien äärelle. Litteroitua tekstiä kertyi 68 sivua Arial 12 fontilla ja rivivälillä 1. Tässä vaiheessa tulostin litteroidut tekstit paperille, sillä koin aineiston lukemisen paperilta helpommaksi. Tutustuin aineistoon huolellisesti, jotta sain muodostettua aineistosta kokonaisvaltaisen käsityksen. Lisäksi tein päiväkirjamerkintöjä aineistosta esille nousseista asioista. (Hirsjärvi – Sajavaara 2008: 130-131.)

### *Pelkistettyjen ilmausten etsiminen ja alleviivaaminen*

Seuraavaksi siirsin litteroidut haastattelut uudelle pohjalle taulukkoon ja pelkistin alkuperäistä aineistoa yleiskielelle. Pyrin etsimään vastauksia opinnäytetyöni tutkimuskysymyksiin jatkuvasti pelkistystä tehdessäni. Toteutin tämän vaiheen Word-tekstinkäsittelyohjelmalla, joka mahdollisti taulukoiden tekemisen. Tämän jälkeen aloitin aineiston purkamisen tema-alueisiin, josta edelleen siirryin pelkistettyjen ilmausten etsimiseen ja määrittämiseen. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 108–111.) Tästä on esimerkki taulukossa 3.

Taulukko 3. Esimerkki aineiston pelkistyksestä

	Aukikirjoitettu teksti	Pelkistetty yleiskielelle	Pelkistetty ilmaus
TA1	No yhtenä tai oikeestaan ensimmäisenä asiana tuli mieleen se, että johtokaan ei oikein viesti keskenään.	Hän kokee, ettei esimiehet viesti keskenään.	Esimiesten viestimättömyys
	On vähän, että toinen sanoo toista ja toinen toista ja toisella ei oo ees tietoa ollutkaan, että mikä on homman nimi.	Hän kokee saavansa ristiriitaista tietoa.	Tiedon ristiriitaisuus
	No kyllähän se on, jos ei niinku mitään kerrota, niin sitten rupee näitä huhupuheita liikuskelee täällä. Että vähän ruvetaan niinku ite miettimään, että mitä nää nyt vois tarkoittaa ja meinata.	Hän kokee tiedottamisen puutteen johtavan huhupuheiden leviämiseen.	Huhupuheita

#### *Pelkistettyjen ilmausten listaaminen*

Tämä vaihe alkoi pelkistettyjen ilmausten listaamisella, eli käymällä alkuperäistä aineistoa tarkasti läpi. Aineiston abstrahoinnin tarkoituksena oli muodostaa pelkistettyjä yleiskäsitteitä, eli pyrkiä abstraktiin ilmaisuun ja erottaa tutkimuksen kannalta tärkeä tieto. (Kylmä – Juvakka 2012: 116–117.) Tässä vaiheessa mietin jo alustavasti, mitkä ilmaukset kuuluvat yhteen.

#### *Samankaltaisuuksien ja erilaisuuksien etsiminen pelkistetyistä ilmauksista*

Seuraavaksi aloitin aineiston ryhmittelyn, eli klusteroinnin. Pyrin tässä vaiheessa löytämään aineistosta samankaltaisuuksia ja/ tai eroavaisuuksia selvittäviä käsitteitä. Ryhmittelin samaa asiaa edustavat käsitteet ja yhdistin ne alaluokaksi. Alaluokkia muodostui kaikkiaan 39. Tässä vaiheessa sisällönanalyysiä sijoitin pelkistetyt ilmaukset uudelle pohjalle Word-tiedostoon ja ryhmittelin samaa tarkoittavat ilmaukset uuteen taulukkoon. Tällä tavalla muodostin ryhmiä ja määritin ryhmän nimen sitä parhaiten kuvaavalla otsikolla. (Tuomi - Sarajärvi 2013: 109–110.)

### *Alaluokkien yhdistäminen ja yläluokkien muodostaminen niistä*

Tästä jatkoin analysointia ryhmittelemällä alaluokat siten, että yläluokan nimeäminen oli mahdollista suorittaa. Yläluokkia muodostui 12. Taulukko 4 selventää pelkistettyjen ilmauksien ryhmittelyä sekä alaluokkien ja yläluokan nimeämistä.

Taulukko 4. Esimerkki pelkistettyjen ilmauksien ryhmittelystä sekä alaluokkien ja yläluokan nimeämisestä.

<b>Pelkistetty ilmaus</b> →	<b>Alaluokka</b> →	<b>Yläluokka</b>
Tieto ei löydy	Liikaa viestinätkanavia	Tieto ei saavuta
Useita viestintäkanavia		
Osaavatko ihmiset hakea tietoa	Ongelmat tiedonkulussa	
Viestit eivät saavuta		
Viestit tulevat myöhässä		

### *Yläluokkien yhdistäminen ja pääluokkien muodostaminen*

Yläluokat yhdistettiin, ja niistä muodostettiin vielä viisi pääluokkaa, jotka olivat: 1. Viestinnän haasteet, 2. Viestintäkeinot, 3. Kokemuksia viestinnästä, 4. Viestinnän vaikutuksia työyhteisölle sekä 5. Työntekijöiden ehdotuksia viestinnän parantamiseksi. Taulukko 5 selventää pelkistettyjen ilmauksien ryhmittelyä sekä alaluokkien ja yläluokan nimeämistä.

Taulukko 5. Esimerkki sisällönanalyysin perusteella muodostuneiden yläluokkien yhdistämisestä pääluokaksi.


<b>Yläluokka</b>	<b>Pääluokka</b>
Esimiesten ja työntekijöiden väliset kommunikointiongelmat	Viestinnän haasteet
Heikentynyt työilmapiiri	
Tieto ei saavuta	



### *Pääluokkien yhdistäminen kokoavaksi luokaksi*

Lopulta viidestä pääluokasta muodostettiin vielä viimeisenä yksi kokoava luokka, joka oli: Viestintäkokemus suun terveydenhuollossa. Taulukko 6 selventää kokoavan luokan muodostamista pääluokista.

Taulukko 6. Esimerkki sisällönanalyysin perusteella muodostuneiden pääluokkien yhdistämisestä yhdeksi kokoavaksi luokaksi.

Pääluokka	Kokoava luokka
Viestinnän haasteita työntekijöiden kuvaamina	 Viestintäkokemus suun terveydenhuollossa
Työntekijöiden kuvaamia viestintäkeinoja	
Työntekijöiden kuvaamia kokemuksia viestinnästä	
Työntekijöiden kuvaamia viestinnän vaikutuksia työyhteisölle	
Työntekijöiden ehdotuksia viestinnän parantamiseksi	

## 5 Tutkimuksen tulokset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata suun terveydenhuollon henkilöstön kokemuksia viestinnän vaikutuksista työyhteisöön. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada kehitettyä viestintää ja sen myötä parantaa työyhteisössä vallitsevaa ilmapiiriä. Aineistoista muodostui viisi pääluokkaa: 1. Viestinnän haasteet, 2. Viestinnän keinot ja kanavat, 3. Kokemuksia viestinnän onnistumisesta ja toteutumisesta, 4. Viestinnän vaikutuksia työyhteisölle sekä 5. Työntekijöiden ehdotuksia viestinnän parantamiseksi. Näistä viidestä pääluokasta muodostui vielä yksi kokoava luokka: Viestintäkokemus suun terveydenhuollossa.

### 5.1 Tiedonantajien taustatiedot

Tähän tutkimukseen vastasi yhteensä 6 tiedonantajaa. Vastaajien joukossa oli hammashoitajia (n=2), suuhygienistejä (n=3) ja hammaslääkäri (n=1). Vastanneiden ikäjakauma oli 30 vuodesta 62 vuoteen, ja tiedonantajien iän keskiarvoksi muodostui 46,3 vuotta.

Työvuosia suun terveydenhuollossa haastatteluun vastanneille oli kertynyt viidestä vuodesta 41 vuoteen, ja keskiarvoksi muodostui 21,8 vuotta.

## 5.2 Viestintä työyhteisössä

Tämän luvun alaluvuissa esitellään viestinnän haasteita, viestintäkeinoja sekä viestintäkokemuksia. Nämä antavat vastauksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, joka on: Millaisena viestintä koetaan suun terveydenhuollon yksikössä? Luvussa 5.3 esitellään viestinnän vaikutuksia työyhteisölle, joka antaa vastauksen toiseen tutkimuskysymykseen, joka on: Miten viestintää johdetaan suun terveydenhuollon yksikössä? Luvussa 5.4 esitellään ehdotuksia viestinnän parantamiseksi, joka vastaa kolmanteen tutkimuskysymykseen: Miten viestintää kehitetään suun terveydenhuollon yksikössä?

### 5.2.1 Viestinnän haasteet suun terveydenhuollossa

Kuvatessaan viestinnän haasteita, tiedonantajat kertoivat työntekijöiden ja esimiesten välisistä kommunikaatio-ongelmista. Työyhteisössä esiintyvät kommunikaatio-ongelmat koostuivat useista tekijöistä, joita olivat kommunikaatiohaluttomuus, haasteet työyhteisön sosiaalisissa suhteissa sekä tiedon ristiriitaisuus. Viestinnän haasteeksi koettiin myös se, ettei tieto saavuta kaikkia. Siihen nähtiin vaikuttavan viestintäkanavien liian suuri määrä sekä ongelmat tiedonkulussa. Myös viestintäresursseissa koettiin puutteita.

Kommunikaatiohaluttomuudesta kertoessaan tiedonantajat mainitsivat joko keskustelun puuttuvan kokonaan tai sen, että viestintä on yhdensuuntaista, esimiehiltä työntekijöille tapahtuvaa. Neuvottelua toivottiin enemmän työntekijöiden ja esimiesten välillä. Tiedonantajat kokivat neuvotteluyhteyden esimiesten kanssa puuttuvan. Tiedonantajat mainitsivat myös esimiesten keskinäisen viestinnän olevan puutteellista. Haastateltavat kertoivat myös sekä osastonhoitajan että ylihammaslääkärin jättävän vastaamatta heille lähetettyihin viesteihin ja esitettyihin kysymyksiin. Vastaajat kertoivat dialogin puuttuvan, ja he kertoivat sen johtaneen siihen, että heillä ei ole enää halua viestiä yleisellä tasolla asioista. Tiedonantajat mainitsivat, etteivät he halua viestiä työyhteisössään muuten, kuin pakolliset asiat. Alla tiedonantajien kuvauksia kommunikaatiohaluttomuudesta:

*” No yhtenä tai oikeestaan ensimmäisenä asiana tuli mieleen se, että johtokaan ei oikein viesti keskenään.” (TA1/1).*

*” No sehän on nimenomaan just sellasta ylhäältä alaspäin. Ja sit ne ylhäällä ne mieltii itteksensä jotain kuvioita miedän päämme menoks täällä, mut ne ei viesti sitä eikä ne tee sitä dialogia niinku nykypäivänä pitäis esimiesten tehdä. Jollakin tasolla edes, mut täällä se on ihan niin ku dead. Se on käsittämätöntä!” (TA2/35).*

*” Se siinä niinku ärsyttää, että viestintä on mun mielest kyl niinku ihan pyllystä nykyään. Ei sitä ole. Sitä ei mun mielestä ole. Tai sit se on sellasta, hyvin semmosta ykskanavaista, et se menee vaan niinku. Se on niinku pulloposti, et se on tullu sulle ja ota tai jätä.” (TA2/37).*

Työyhteisön sosiaalisten suhteiden haasteita kuvatessaan tiedonantajat kertoivat isossa työyhteisössä haasteeksi muodostuvan sen, ettei työkavereita tunneta. Hoitolakohtaisia tiimejä kaivattiin enemmän. Työparin jatkuva vaihtuminen koettiin haasteena. Henkilökemioilla koettiin olevan vaikutusta viestintään. Tutulle työkaverille viestiminen koettiin yleisesti helpommaksi kuin viestiminen jollekin, jonka kanssa ei ole tottunut työskentelemään. Yleisesti viestinnän koettiin olevan henkilösidonnainen asia. Sosiaalisten suhteiden ongelmia kuvaavaksi tekijäksi nousi myös haluttomuus kysyä asioista osastonhoitajalta. Haastateltavat kertoivat, että osastonhoitajan luokse ei voi mennä keskustelemaan ja, että osastonhoitaja ei pidä työntekijöiden asioita tärkeinä. Tiedonantajat ilmaisivat, etteivät he uskalla lähestyä osastonhoitajaa ja mennä kysymään häneltä asioista. Osastonhoitajan koettiin toistavan ylihammaslääkärinä, ja hänet nähtiin pääasiassa ylihammaslääkärin apulaisena, minkä vuoksi osastonhoitajaa ei koettu esimiehenä. Ylihammaslääkärin koettiin suhtautuvan yleisesti työasioihin tunteellisesti, joka koettiin tiedonantajien näkökulmasta viestinnän haasteeksi. Esimiesten ei koettu olevan työntekijöitä varten. Tiedonantajat kokivat asioiden hoitamisen hankalaksi esimiesten kanssa ja pitivät ongelmana myös heidän poissaoloaan fyysisesti työpaikalta. Haastateltavat kokivat, ettei viestintä toimi heidän ja esimiesten välillä. Alla kuvauksia työyhteisössä ilmenevistä haasteista sosiaalisissa suhteissa:

*”Tulee paha mieltä, tuntuu, et ei arvosteta. Tulee selkkauksia. Mut jos suurin osa ei oo kuullu eikä nähnyt. Ni jossainhan on. Ja sit onhan viestintä eri- laisia.” (TA3/103).*

*” Koska mun mielestä viestintä on aina semmonen niinku kuitenkin osittain semmonen henkilösidonnainen asia, että totta kai on semmoset viralliset viestintätavat erikseen, mutta siihen työilmapiiriin ja sitä kautta siihen työn sujuvuuteen ja työvihtyvyyteen ja työhyvinvointiin vaikuttaa kuitenkin sitten se, että miten siinä porukassa homma hoituu.” (TA4/109).*

*”Niin niin, niinku siinä potilastilanteessa se viestiminen on niinku ihan täysin semmonen henkilöstä riippuva asia. Eikä sitä opeteta ees missään. Niin niin. sitten siinä on semmosia, että helposti on semmosia tulkinnanvarasuuksia.” (TA4/140).*

Yksi esimiesten ja työntekijöiden välinen kommunikointiongelman oli tiedonantajien mukaan tiedon ristiriitaisuus. He kertoivat saavansa usein ristiriitaista tietoa työyhteisön toimintatavoista esimiehiltä. Haastateltavat kertoivat myös törmänneensä siihen, että kirjalliset viestit on ymmärretty toisinaan väärin. Kirjallisten viestien toivottiin olevan lyhyitä ja selkeitä, jotta väärinymmärryksiä ei tulisi. Ristiriitaisen tiedon saantiin on johtanut myös se, ettei oma tiimi ole ollut aina tiedossa. Tiedonantajat kertoivat olevansa epätie-toisia, mihin tiimipalaverihin heidän tulee osallistua ja minkä tiimin toimintaohjeiden mukaan työskennellä. Tiedonantajat nostivat esille, etteivät ylipäätään tiedä kaikkien tiimien toimintatapoja. Alla tiedonantajien kuvaamia tilanteita tiedon ristiriitaisuudesta:

*” Ja sit tosiaan niinku, kato meit on niin montaa ihmistä lukemaan. Ni mun mielest toinen voi tarkoittaa jotakin muuta, mitä sää luet. Et toiset on niin hyvii siin viestinnäs, siin kirjallises.” (TA5/209).*

*”On vähän, että toinen sanoo toista ja toinen toista ja toisella ei oo ees tietoa ollutkaan, että mikä on homman nimi.” (TA1/2).*

*” Mut sillon ku meillä vielä oli vielä näitä kokouksia, ni kylhän mä myöskin aistin sen, että jos mä olen jonkun hoitokäytäntöjen niinku jutut ymmärtäny jollain tavalla, ni joku muu ymmärsi sen taas toisella tavalla. Että ja varsinki täs oikomisu- jutuissa ja näissä. Tässähän oli monta, monta ristiriitaa.” (TA2/39).*

Viestinnän haasteeksi koettiin myös se, ettei tieto saavuta työntekijöitä. Siihen koettiin syyksi viestintäkanavien liiallinen määrä sekä ongelmat tiedonkulussa. Myös viestintäresurssien puute koettiin syyksi siihen, ettei tieto saavuta.

Viestintäkanavia oli liikaa ja niiden yhtenäistämistä kaivattiin. Yleiseksi ongelmaksi koettiin, ettei tietoa löydy sillä hetkellä, kun sitä tarvitsee. Viestintäkanavien suuri määrä aiheutti epätietoisuutta myös siitä, että tavoittavatko viestit kaikkia, ja osaavatko ihmiset hakea tietoa oikeasta paikasta:

*” Ja sit jos mieltii ihan tätä työyhteisöä, ni meil on näit viestintäkanavia aika monta. Meil on sähköposti, sit on WinHit viesti-ikkuna, sit on se intran ajankoh- taista-palsta, vuosikello. Niit rupee jo neljä olemaan. Mitä muuta meillä viel on? Sitte on noita ilmoitustauluja ja muita tuolla ja. Sitte on erilaisii tiimipalavereita*

*meillä, jokaisella hoitolalla omat tiimipalaverit ja sit iltapäivämeetingit ja tämmöset. Et aika paljon on niinku tällasii erilaisii, missä voi tulla hyvinki erilaisia asioita vastaan, joita ei välttämättä käsitellä sitte niinku toisissa viestintäkanavissa sitte.” (TA1/3).*

Tiedonantajat kertoivat kaipaavansa yhtä viestintäkanavaa, joka tavoittaisi kaikki työyhteisön jäsenet ja, jonka käyttöön esimiehet velvoittaisivat. Työn sujumuuden kannalta potilastietojärjestelmässä oleva sähköinen viestitoiminto koettiin nopeimmaksi ja varmimmaksi tavaksi saada tieto perille. Sekä sähköiset että paperiset muistilaput nähtiin riskialttiiksi tavaksi tiedottaa asioista työyhteisön jäsenille. Sähköpostin ei koettu soveltuvan akuuttien asioiden viestimiseen, ja sen käyttö myös potilasasioiden hoitamisessa oli kiellettyä. Toisaalta myös viestintäkanava haluttiin voida itse valita. Haastatteluissa nousi esille myös se, että viestintäkanavat muuttuvat jatkuvasti ja uusia viestintäkeinoja otetaan käyttöön.

Isoksi ongelmaksi tiedonkulussa koettiin, että vain koko henkilöstön yhteisissä kokouksissa saa tietoa asioista. Haastatteluissa nousi esille myös se, että viestit eivät ole saavuttaneet työntekijöitä. Etenkin pienemmissä hoitoloissa työskentelevät kertoivat, että viestejä ei tule lainkaan:

*” No kun viestejä tulis. Ei oikeen tuu mitään. No ainoot viestit, mitkä tulee, niin tulee jostain kokouksista. Nyt kun mäkin oon ollu parista pois, ni mä oon ihan umpiossa. Ei oikeen tuu, ei mitään kirjallista infoo ei tuu mistään. Mulle ei tuu ainakaan.” (TA3/30).*

Pienissä hoitoloissa työskentelevät kertoivat myös, että tietoa on vaikea saada ja he ajattelivat, että isossa työyhteisössä tieto liikkuu paremmin. Työntekijät toivoivat esimiehiltä tietoa asioista aikaisemmassa vaiheessa. Nyt tiedonantajat kertoivat saavansa viestit työnsä kannalta myöhäisessä vaiheessa:

*” Viestit tulee ehkä liian viimetinkaan, et siihen ei pysty reagoimaan, miten itte haluis reagoida. Tai miten siihen pystyy, koska sitte jää liian vähän aikaa siihen reagoida. Eli se, et ne ei tavota tai sit jos ne tavottaa, ne tulee liian myöhään.” (TA3/58).*

Yksi haaste viestinnässä oli viestintäresurssien puute. Tiedonantajat kertoivat ongelmaksi sen, ettei viestintään ole varattu työaikaa. Viesteihin kerrottiin olevan liian vähän aikaa reagoida. Haasteeksi muodostui myös viestinnässä tarvittavien välineiden puute

erityisesti hammashoitajien kohdalla, joilla ei ole omia tietokoneita. Näin viestintäresursien puutteita kuvattiin:

*” Ei ihmiset pysty olemaan koneella koko ajan. Ehkä se on ajallinen kysymys hoitajien kannalt. Ei oo koneita, tai sä pääset omalle koneelle omil tunnuksil, ni jos sä meet kaks tuntii kattoo ja se aika on menny jo, ni se on niinku ohi. Et ehkä se, et sulla pitää olla se, et sä saat perille sen sille henkilölle. Se on niinku se ongelma. Viestipiikkejä ei voi lukea, ku ei oo välineit.” (TA3/62).*

*”Monesti menee ylitöiksi ihan pelkästään sen takia, että ehtii katsomaan postit yms. Olis kiva, jos niin ei olisi, mutta pakko ne on välillä katsoa. En tiedä, miten sen ratkaisis.” (TA6/276).*

### 5.2.2 Viestinnän keinot ja kanavat

Kertoessaan viestintäkeinoista työyhteisössä, tiedonantajat kertoivat viestivänsä sekä kirjallisesti että suullisesti:

*”Eli sekä kirjallista ja suullista. Kirjallista tulee varmaan enemmän käytettyä kyllä. Ei ole oikein muita mahdollisuuksia.” (TA4/112).*

Viestintäkanavia koettiin olevan paljon, mutta tiedonantajat kertoivat käyttävänsä niitä itse viestiessään muille hyvin rajallisesti. Kirjallinen viestintä oli ensisijainen käytössä oleva viestintäkeino. Kirjallisesta viestinnästä puhuttaessa tiedonantajat tarkoittivat sähköisen viestinnän keinoja, joista eniten käytössä kerrottiin olevan sähköpostin:

*” Sähköposti on ehkä enemmänkin se, jos mä haluan saaha viestejä perille jollekin.” (TA1/ 6).*

Sähköpostin kautta tiedonantajat kertoivat viestivänsä kaikkia yhteisiä asioita sekä asioita, jotka eivät koske potilaita. Potilaita koskevien asioiden viestimiseen tiedonantajat kertoivat käyttävänsä potilastietojärjestelmässä olevaa viestimahdollisuutta, jonka tiedonantajat kokivat sähköpostia turvallisemmaksi lähetettäessä potilaiden henkilökohtaisia tietoja toiselle.

*”No viestipiikkii mä käytän hammaslääkäreitten kans tai mikä toi on toi. Ne on potilasasioita. (TA5/ 202).*

Potilastietojärjestelmä mahdollisti myös sähköisen muistilapun käyttämisen, jonka kerrottiin olevan käytössä lyhyiden viestien välittämisessä esimerkiksi ajanvarauksen henkilökunnan ja potilastyötä tekevien välillä. Esimiesten kanssa käytössä oli sähköposti.

Suullisen viestinnän keinoiksi mainittiin keskustelut sekä puhelimitse että kasvotusten. Puhelinkeskustelua kerrottiin käytettävän erityisesti silloin, kun kasvotusten keskustelulle ei ollut mahdollisuuksia. Kasvotusten keskusteluun lukeutui sekä yhteisissä kokouksissa tapahtuvat keskustelut, että pienemmissä ryhmissä tapahtuvat vapaammat keskustelut. Suullinen viestintä koettiin helpoksi, ja sitä toivottiin enemmän. Työkaverit koettiin tärkeiksi keskustelukumppaneiksi ja heidän kanssaan käytiinkin keskusteluja kasvotusten. Esimiesten kanssa kasvotusten keskusteluja toivottiin enemmän:

*” No kyl mun mielestä niinku kaikista tärkeintä olis, jos mä puhun esimerkiks esimiehistä, et se olis niin ku tän tällasta. Ei aina pelkästään sähköpostia, vaan.” (TA2/32).*

Myös sekä ammattiryhmien sisäisiä tapaamisia että koko henkilöstön yhteisiä tapaamisia kaivattiin enemmän. Tiedonantajat kertoivat mieluisimmaksi viestintäkeinoksi suullisen viestinnän siitä huolimatta, että kirjallista viestintää kerrottiin käytettävän eniten:

*” Et se, että mä osaan niinku paljon paremmin suullisesti sen asian ilmasta kun tonne.” (TA5/ 208).*

*” Vaik toi sähköposti ja muut viestisysteemit on hyviä, ni kyl kuiteski peräänkullutan face to face- keskustelua. Se vaan ois monesta syystä nii hyvä. Tai ainaski mä koen niin.” (TA6/ 299).*

### 5.2.3 Kokemuksia viestinnän onnistumisesta ja toteutumisesta

Kuvatessaan positiivisia viestintäkokemuksiaan tiedonantajat kertoivat poikkeuksetta viestinnän työntekijöiden välillä olevan sujuvaa. Esimiesten viestintä jakoi vastaajien mielipiteitä. Osa näki nykyisten esimiesten viestinnän parantuneen, ja osan mielestä se oli puutteellista. Nykyiset esimiehet antoivat tietoa tulevasta edeltäjiään paremmin ja ylihammaslääkäri vastasi kysymyksiin.

*” Et jos jotakin niinku just kysyy, niin kyllä siihen yleensä saa sit jonki vastauksen. Siis yleensä. Ja tuota, on se mun mielestä muutenki mennyt niinku parempaan suuntaan.” (TA4/118).*

*"Meijänhän toimii, siis työntekijöitten. Se toimii hyvin. Mun mielestä siis toimii. Ja, ja eikä me nyt... esimiesten kanssa mun mielest ei toimi hyvin. Tai ei toimi. Et se on nyt, mun mielest se on se suurin haaste."* (TA5/173).

Viestit kohdentuivat pääsääntöisesti oikein, joskin myös turhia viestejä tuli jonkin verran.

Viestien kohdentumisesta yksi tiedonantaja kertoi näin:

*"Joo, no välillä ne viestit on ihan liian laajalla jakelulla ja välillä taas ihan liian suppeella jakelulla. Sitä pitäis kattoo mun mielest tarkemmin se kohderyhmä."* (TA3/ 66).

Esimiesten keskinäisen viestinnän koettiin menneen parempaan suuntaan, ja siitä eräs tiedonantaja sanoi seuraavasti:

*"Et lähinnä jotenki tuntuu, et tuolla johdon keskellä se ois ehkä pikkasen parantunu."* (TA1/ 10).

Kuitenkin esimiesten kanssa koettiin viestinnässä olevan ongelmia, ja keskusteluyhteyden puuttuvan. Viestintään käytettävissä oleva aika jakoi tiedonantajat kahteen ryhmään. Osa heistä kertoi viestintään olevan riittävästi aikaa, kun taas osa kertoi tarvitsevänsä lisää aikaa viestintään:

*"Joo, kyllä mää koen. Ei mulla ajan takia oo koskaan jääny viestit saamatta, kyllä se ongelma on mun mielestä siinä, että sitä viestiä ei tule."* (TA1/ 13).

*"Mutta mun pitää tehdä niin paljon tilauksia ja muita valmisteluja, että en ehdi edes päivittäin sähköpostia lukemaan."* (TA6/275).

Kuvatessaan negatiivisia viestintäkokemuksiaan, tiedonantajat kertoivat tiedonsaannissa olevan useita puutteita. Tiedonsaannin puutteeksi osoittautui se, ettei viestejä tule lainkaan tai niitä tulee vain vähän. Myös viestintäyhteyden puuttuminen aiheutti esteen tiedon saannille. Vastaajat kertoivat, että on paljon käytännön asioita, joista ei ole tietoa tai ei tiedetä mistä tieto löytyy:

*"No onhan sellasia tilanteita kumminki aika useinki, että no ei tästä nyt oo mitään tietoo. Ei oo mitään kerrottu. Siis tämmösiä ihan joihinki käytännön asioihin liittyviä. Yhä edelleenkin."* (TA5/123).



Negatiiviseen viestintäkokemukseen johti myös se, ettei viestien sisältöä ymmärretä. Viesteissä oli tulkinnanvaraisuuksia ja viestit ymmärrettiin eri tavalla. Viestien ei koettu olevan selkeitä. Näiden asioiden koettiin johtaneen huhujen liikkumiseen. Myös viestien kohdentumisessa nähtiin ongelmia. Turhia viestejä tulee ja toisaalta viestit eivät aina saavuta oikeita henkilöitä. Alla erään tiedonantajan näkemys viestien sisällön tulkinnasta:

*” Ne on joskus vähän silleen tulkinnanvarasia, et saa just ehkä rivien välistä vähän lueskella, että mitä tää nyt vois kenties tarkoittaa.” (TA1/17).*

Ajankäytön haasteet johtivat osaltaan negatiiviseen viestintäkokemukseen. Epäselvien viestien selvittämiseen menee työaikaa ja ne lisäävät työmäärää. Myös vastausten odottaminen aiheutti negatiivisuutta. Tarvittava tieto pitäisi saada ajoissa. Osa vastaajista kertoi viestintään olevan liian vähän aikaa. Ajanpuutteen vuoksi osa viesteistä jää lukematta ja luetaan vain esimiehiltä tulleet viestit. Alla tiedonantajien kuvauksia ajankäyttöön liittyvistä haasteista:

*”Mut kyl niinku jotain vastausta jollain tavalla joskus saa, mut ei niinku aina välttämättä heti, ku sen haluais tai tarvis. (TA1/19).*

*”Ni sitte se aiheuttaa semmosta turhaa työtä ja aikaa menee ihan hukkaan.” (TA4/133).*

Vastaajat nostivat haastatteluissa esille sen, että kaikki eivät noudata yhteisesti sovittuja viestinnän sääntöjä. Osa työyhteisön jäsenistä toimii omalla tavallaan eikä siten, kuin on sovittu. Yhteisten sääntöjen noudattamatta jättäminen vaikutti osaltaan negatiivisesti viestintäkokemukseen:

*”Et tääl on ollut vähän semmonen, et tääl tehdään hemmetin hyvin asioita, jokainen tekee omassa huoneessaan helvetin hyvin asioita, mut kukaan ei tee niinku niitten samojen sääntöjen mukaisesti. Ja jokainen tietäis, että tota joo, et nyt mä voin sanoo asiakkaalle, etä tää homma menee nyt tästä eteenpäin näin ja näin ja näin. Ei voi. Ei voi sanoo, voi vaan pulista jotain epäamääräistä. (TA2/47).*

*”Silti vaikka me on sovittu, että näin tehdään, ni sitte kuitenkin niinku toisilta hygienisteiltä kun ne potilaat tulee, ni niistä ei oo niinku mitään käytännössä ja sitte toisilta lukee just niinku ollaan sovittuki.” (TA4/116).*

Esimiesten viestinnässä koettiin olevan ongelmia. Työntekijät kertoivat kokevansa, ettei asioista saa kysyä ja esimiehet vastaavat kysymyksiin vain velvollisuuden tunteesta. Viestintäkokemukseen koettiin vaikuttavan myös sen, että esimiesten miellettiin suhtautuvan negatiivisesti työntekijöihin. Negatiivinen suhtautuminen välittyi siten, että viestintä koettiin yksisuuntaisena, esimiehiltä työntekijöille tulevana. Työntekijöitä ei huomioida eikä asioista neuvotella, vaan esimiehiltä saadaan vain käskyjä. Työntekijöiden jaksamisen huomioiminen koettiin puutteelliseksi, eikä esimiestä koettu työntekijän edustajana. Ongelmaksi muodostui myös se, ettei tiedetä onko viesti mennyt esimiehille perille, kun siihen ei reagoida. Tiedonantajat kertoivat, että ongelma esimiesten viestinnässä on siinä, että he luulevat tiedottaneensa asioista. Tiedonantajat kertoivat myös saavansa esimiehiltä vastauksia eri asioihin, kuin on kysytty. Alla muutamia tiedonantajien kuvauksia negatiivisesta viestintäkokemuksesta:

*”Mutta sitte on näitä katkoksia on erinäisissä asioissa sitten, että. Ei oo tullu viesti sille tietylle henkilölle kaikissa asioissa.” (TA1/12).*

*”Nyt ei tiedä, et tavottaako se viesti se perille asti. Nii, ei mihinkää. Emmä tiedä mihin. Mut näillä säädöillä mä oon menny, ku ei oo mitään muutakaan.” (TA2/43).*

*”Niin sitte, niinku tavallaan aidosti ehkä luulee tiedottaneensa ikäänku tarpeeksi tai siis niinku tarpeeksi suurella jakelulla, mutta se saattaaki olla ihan väärä asia jonku ihmisen kannalta. Ni semmosia juttuja jotaki on.” (TA4/125).*

*”Mut ne, et ne vastaukset voi heilläkin, et ne voi vastaa ihan eri asiaan, ku mitä joku kysyy.” (TA5/215).*

### 5.3 Viestinnän vaikutukset työyhteisölle

Viestinnän vaikutukset työyhteisölle nähtiin kommunikaatio-ongelmaa selittävinä tekijöinä ja toisaalta toimivaan kommunikaatioon johtavina tekijöinä. Kommunikaatio-ongelmia selittäviä tekijöitä olivat yhteisten viestintäkäytänteiden puute, oikea-aikaisen viestinnän puuttuminen sekä se, että tieto ei liiku. Myös ajan hallinnan vaikeutumisen sekä työilmapiirin heikkenemisen katsottiin selittävän kommunikaatio-ongelmia. Oikea-aikaisen viestinnän puuttuminen näkyi siten, että esimiehiltä saatiin tieto asioista liian myöhään eikä vastauksia saanut ajoissa. Vastaukset viipyivät, ja se hidasti työntekoa. Ajan hallinnan vaikeutuminen näkyi siten, ettei sähköpostia ehditty lukemaan päivittäin ja siitä

koitui toisille ylitöitä. Myös työparin vaihtuminen vaikutti ajan hallintaan ja sen huomioiminen työajassa oli toivottavaa. Alla tiedonantajien kuvauksia kommunikaatio-ongelmaa selittävästä tekijöistä:

*”Ja kun tiedonsaannissa on puutteita, ni aletaan tekemään johtopäätöksiä ja toimimaan eri tavalla. Ja sit mun mielest tos yks ainakin oli semmonen.” (TA 3/100).*

*Ja sit ku ihmiset vaihtuu, työparit vaihtuu ja. Ni et ehkä siihen, että siin ois niinku jonkinlainen semmonen mahdollisuus, että se otettais siinä työajassa huomioon. (TA4/138).*

*” Et jos sä joudut hakemaan niinku sitä asiaa, jostain vaikeest paikasta, ni sehän on sun ajan käyttö. Menee aika ihan hukkaan. Et onhan se kaikki.” (TA 5/237).*

Yhteiset käytännöt sekä yhtenäiset viestintäkanavat ja työilmapiirin paraneminen nähtiin toimivaan kommunikaatioon johtavina tekijöinä. Yhteisiä käytäntöjä viestinnässä kaivattiin ja selkeiden ohjeiden koettiin helpottavan työtä. Toimiva viestinnän nähtiin hyödyttävän koko työyhteisöä ja lisää hyvinvointia ja työviihtyvyyttä. Tiedon välittyminen lisäsi motivaatiota ja positiivista asennetta. Intranet koettiin vastaajien keskuudessa hyväksi, koska seillä tieto oli päivitetty ja kaikkien nähtävillä. Toimivan viestinnän koettiin vaikuttavan positiivisesti työilmapiiriin. Tiedonsaanti lisäsi kokemusta yhteenkuuluvuuden tunteesta ja tiedonvälittyminen sai työntekijän tuntemaan itsensä tärkeäksi. Avoimuudella nähtiin olevan positiivinen vaikutus työilmapiiriin. Näin eräs tiedonantaja näki toimivalla viestinnällä olevan vaikutusta työilmapiiriin:

*”No tota, mun mielest se vaikuttaa työilmapiiriin tietyl lail positiivisesti, jos viestintä kulkee ja on avointa viestintää ja ymmäretään, ni positiivisestihan se vaikuttaa.” (TA 3/ 75).*

Myös ajanhallinnan sekä tiedonsaannin helpottumisten nähtiin johtavan toimivampaan kommunikaatioon. Toimiva viestintä loi turvaa sekä jäseni omaa työtä. Toimiessaan viestintä loi myös työrauhan, joka osaltaan helpotti ajan hallintaa. Myös nopealla tiedonsaannilla ajan hallinta helpottui. Tiedonsaannin helpottuminen selkeytti omaa työtä. Isossa työyhteisössä tiedonsaanti koettiin helpommaksi verrattuna pienempiin yksiköihin:

*” No totta mooses! Et jos on selkeää viestintää ja sitä tulee nopeesti. Teil on ehkä helpompaa, ku te ootte isommassa yhteisössä, te pystytte vähän tukeutumaan toinen toisiinne siellä. Joku on aina siinä käytävällä, jolta voi edes vähän niinku vinkkasta tietoja.” (TA 2/45).*

#### 5.4 Työntekijöiden ehdotukset viestinnän parantamiseksi

Työntekijät toivoivat saavansa paremmin yhteyden esimiehiin. Heidän toivottiin olevan enemmän paikalla. Työntekijät toivoivat jonkun esimiehistä olevan aina työaikana tavoitettavissa. Tiedonantajat kertoivat toivovansa ajoissa tietoa esimiesten poissaoloista. Myös esimiesten keskinäisen viestinnän toivottiin parantuvan. Viestintään esimiesten ja työntekijöiden välillä toivottiin tasa-arvoisuutta. Alla erään tiedonantajan näkemys asiasta:

*” En tiijä, jotenki sit tuntuu, et pitäis jotenki saaha tonne johtoon sit kuitenkin niinku vielä semmonen ehkä nopeampi yhteys, välillä tuntuu... Et jompikumpi pitäis olla aina niinku puhelimen päässä tavotettavissa kummiski.” (TA 1/26).*

Työntekijöiden näkökulmasta kasvotusten keskustelua oli liian vähän, minkä vuoksi sekä koko henkilökunnan että ammattiryhmien sisäisiä palavereja toivottiin lisää. Tiedonantajat kertoivat kaipaavansa enemmän palautetta tehdystä työstä. Palautteen avulla he katsoivat voivansa parantaa työn laatua. Toimivalla palautekäytännöllä ajateltiin voitavan vaikuttaa myös positiivisesti vallitsevaan työilmapiiriin. Akuuttien asioiden käsittely sekä potilasasioiden hoitaminen kasvotusten mahdollisuuksien mukaan oli enemmän toivottavaa. Myös erilaisia hoitotiimejä kaivattiin ja tiimien nähtiin vahvistavan yhteistyötä. Myös neuvottelua nykyisten esimiesten kanssa kaivattiin lisää. Lisäksi kehityskeskustelujen laatuun toivottiin kiinnitettävän huomiota. Alla muutaman tiedonantajan kommentit aiheesta:

*” Tavallaan kaipaisin enemmän jotain yhteisiä tapaamisia” (TA4/164).*

*”Mut sit niinku tämmösis akuuteis, ni kyl se on ihan tää face to face kaikkein paras.” (TA5/243).*

*”Ja sitä, että asioista neuvotellaan. Ei tää oo hyvä, että tullaan vaan ilmottamaan asioista. Ilmoittaminen on ihan eri asia ku keskustelu tai neuvottelu. Semmonen täältä puuttuu nyt ihan kokonaan. Aina ennen on asioista voitu neuvotella.” (TA6/287).*

Työntekijöiden näkökulmasta myös yhteiset toimintatavat parantaisivat viestintää. Yhteisistä toimintatavoista puhuttaessa tarkoitettiin käytössä olevia viestintäkanavia. Viestintäkanavia toivottiin olevan nykyistä vähemmän. Tiedon toivottiin löytyvän helposti sähköisessä muodossa ja sähköpostiviesteihin toivottiin vastausta. Yhteisistä toimintatavoista kertoessaan työntekijät nostivat esille myös toiveen siitä, että kaikki saisivat yhteisen tiedon. Tiedonantajat toivoivat, että kaikki saisivat saman tiedon ja selkeät ohjeistukset toimintatapoihin. Myös viesteihin toivottiin selkeyttä. Alla toiveita koskien viestintäkanavia sekä viestintään kaivattua selkeyttä:

*” Ja se viestintä myöskin niin, että tiedetään missä se ajantasasin tieto on. Ja jos ei se esimies helvetti vieköön tiedä, ni laittaa senki sinne sitte, et tällä hetkellä me emme tiedä. Nii ja lycka till.” (TA 2/52).*

*Mut just täs mejän työyhteisössä, jus niinku puhuttiin, et pitäis olla ihan ranskalaisil viivoil, eikä antaa jotain opusta. Kuka lukee jotain. Niinku se eilinenki luennoitsija, kun se sano, kuka lukee semmosii. Tos pitäs olla toi videokamera, et näkis mitä tää on tää homma täällä. Et siin sitä ollaa ihmettelemässä. (TA5/247).*

Lisäksi toivottiin selkeyttä viestintään. Viestintään ehdotettiin koulutusta. Toimivalla viestinnällä koettiin saavan sujuvuutta työhön ja informoinnin lisäävän arvostetuksi tulemisen tunnetta. Hyvän työilmapiirin koettiin vaikuttavan positiivisesti viestintään ja toisaalta myös selkeän viestinnän koettiin parantavan työilmapiiriä. Myös palautetta tehdystä työstä toivottiin lisää. Uusille työntekijöille tai uuteen hoitolaan tuleville toivottiin parempaa tutorointia. Työkavereihin ystävällisemmin suhtautumista kaivattiin enemmän ja myös sanattoman viestinnän merkitys nähtiin suurena ja sitä toivottiin positiivisessa mielessä lisää. Tiedonantajat kaipasivat enemmän vaikutusmahdollisuuksia oman työnsä sisältöön ja toivoivat, että työntekijöitä kuunneltaisi enemmän. Myös esimiesten ja työntekijöiden välistä viestintää toivottiin paremmaksi, jotta työilmapiiri voisi parantua. Alla tiedonantajien ehdotuksia selkeämpään viestintään:

*” Ei tuu palautetta kyllä mistään suunnasta. Ei tuu ikinä. Ei minkäänlaista. Sekin mulle on ihan outo täällä. Ei kukaan, ei ees keharikeskusteluissa. Ei mitään palautetta. Ei minkäänlaista palautetta. Et aikasemmin mul oli sellanen, jopa yksityispuolella, et kyl annettiin palautetta. Sekin on mun mielestä yks viestinnän, et jollakin tasolla annettiin palautetta. (TA 2/55).*

*”Niiku semmonen yleinen ystävällisyys tai semmonen niinku. Hyötyis ehkä kaikki.” (TA 4/156).*

*Sitten tuota, tämmösille uusille tai nuorille tai kokemattomille suuhygienisteille ja lääkäreille, molemmille, miksei hoitajilleki niin niin semmonen niinku tuki tai semmonen niinku tutorointi pitäis olla mun mielestä niinku vahvempaa. Että tavallaan niinku aktiivisesti pitäis niinku viestittää sille ihmiselle, että niinku sillee positiivisesti. (TA4/154).*

Myös viestintäresursseihin toivottiin parannusta. Hoitajille kaivattiin omia tietokoneita, jotta heilläkin olisi mahdollisuus ajantasaiseen viestintään. Viestintään kaivattiin enemmän ennalta varattua työaikaa, jotta viestiminen olisi mahdollista työajalla. Työyhteisöä koskevat uudistukset tulisi vastaajien kertoman mukaan huomioida työajassa. Alla ehdotuksia viestintäresurssien parantamiseksi:

*”No esimerkiksi just ne läppärien hommaamiset. Tai yks vaihtoehto varmaan myös se työaika, et jokainen pystyy hoitamaan ne.” (TA 3/97).*

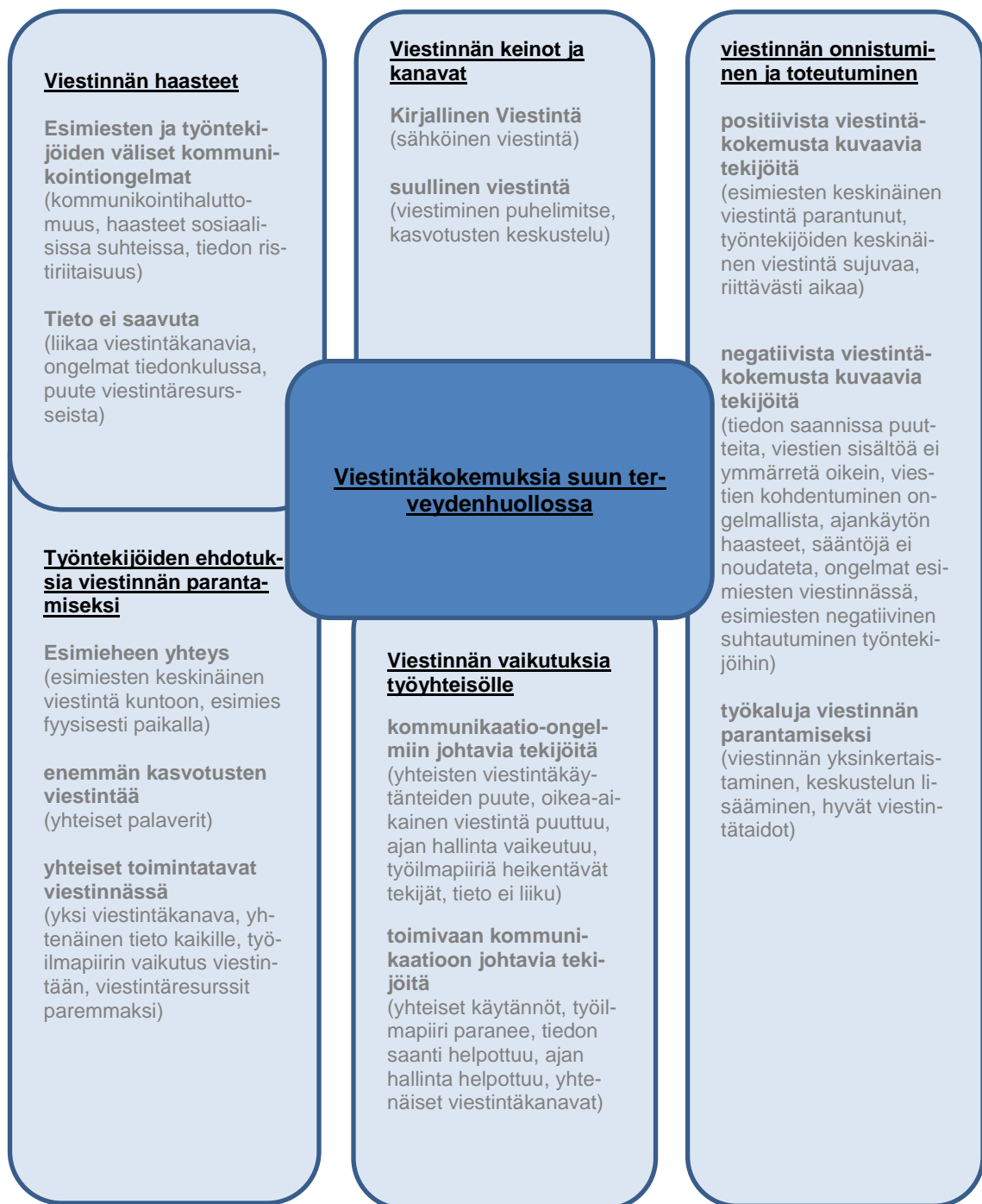
*”Ja siinä mielessä, siinä mielessä tuota, viitaten siihen äskeiseen kysymykseen ensin, ehkä sillä tavalla mää kokisin, että ois kiva, jos ois niinku enemmän aikaa.” (TA4/137).*

## 5.5 Tuloksien yhteenveto

Tässä tutkimuksessa selvisi Lohjan kaupungin suun terveydenhuollossa työskentelevien henkilöiden kokemuksia ja mielipiteitä organisaation sisäisestä viestinnästä. Olen koonnut tämän alaluvun loppuun vastaajien kokemuksia ja mielipiteitä viestintään vaikuttavista tekijöistä (kuvio 3). Opinnäytetyön tutkimustulosten mukaan edistettäessä työyhteisön sisäistä viestintää, tulee käytössä olevia viestintäkeinoja sekä yhtenäistää että kiinnittää huomiota käytössä olevien viestintäkanavien määrään. Viestintäkanavien liiallisen määrän vuoksi viestinnän hallitseminen on hankaloitunut ja tiedonsaanti vaikeutunut. Sähköposti koettiin parhaaksi kanavaksi välittää tietoa yhteisistä asioista silloin, kun suullinen viestintä ei ollut mahdollista. Tiedonantajat toivoivat kuitenkin saavansa tiedon sähköpostiviestien perille menosta. Vastaajat toivat esille myös viestintätaitojen merkityksen. Pelkästään selkiyttämällä sähköpostiviestien sisältöä ja kiinnittämällä huomiota viestien otsikointiin, tiedonantajat arvioivat ymmärtävänsä paremmin viestien sisällön. Lisäksi viestintään toivottiin sekä yhteisiä pelisääntöjä että jonkinlaista koulutusta työntekijän järjestämänä. Työyhteisössä tulee olla myös nimettynä henkilö, joka on viestinnästä vastuussa ja pitää huolen, että esimerkiksi käytössä on riittävät resurssit viestintään.

Hyvinä asioina viestinnässä nähtiin esimiesten keskinäisen viestinnän jonkin verran parantuneen. Ja osa tiedonantajista oli myös tyytyväinen käytössä olevaan aikaan, joka viestintään oli käytettävissä. Myös työntekijöiden välistä keskinäistä viestintää pidettiin poikkeuksetta sujuvana.

Esimiesten läsnäoloa tiedonantajat toivoivat enemmän. Haasteeksi esimiesten läsnäoloon nousi hammashoitoloiden hajanainen sijainti. Tiedonantajat toivoivat saavansa yhteyden jollakin keinolla esimieheen aina työaikana, vaikka hän ei olisikaan fyysisesti läsnä. Viestinnän merkityksen nähtiin korostuvan ympäristössä, jossa työyhteisön jäsenet ovat hajallaan. Pienessä työyhteisössä keskustelut esimiesten tai muiden työyhteisön jäsenten kesken nähtiin vieläkin tärkeämpänä, kuin isossa työskentelevien keskuudessa. Yhteisesti toivottiin myös yhteisiä toimintatapoja viestintään sekä asianmukaisia välineitä sekä riittävästi aikaa viestintää varten jokaiselle työyhteisön jäsenelle.



Kuvio 3. Viestintäkokemuksia suun terveydenhuollossa.



## 6 Pohdinta

### 6.1 Tulosten tarkastelu

Tein tämän opinnäytetyön Lohjan kaupungin suun terveydenhuoltoon. Tutkimuksen kohteena oli viestinnän vaikutukset työyhteisöön henkilökunnan kokemana. Opinnäytetyön aineisto kerättiin Lohjan kaupungin suun terveydenhuollon työntekijöiltä kaikista ammattiryhmistä, joita ovat hammashoitajat, suuhygienistit sekä hammaslääkärit. Aineistonkeruu lopetettiin kuudennen haastateltavan kohdalla, sillä uusien tiedonantajien avulla ei olisi suurella todennäköisyydellä saavutettu uutta tietoa. Tiedonantajien kokemukset ja mielipiteet työyhteisön sisäisestä viestinnästä olivat varsin yhteneväisiä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tunnistaa ja kuvata suun terveydenhuollon henkilökunnan viestintäkokemusta. Tavoitteena oli saada kehitettyä viestintää, ja sen myötä parantaa työilmapiiriä. Aihe kiinnosti, sillä organisaation sisäisen viestinnän haasteet olivat nousseet esille omassa työyhteisössäni, ja viestinnän osaamista kasvattamalla voidaan vaikuttaa positiivisesti työilmapiiriin. Työelämäsidonnaisuutensa vuoksi tätä tutkimusta voi hyödyntää myös muissa organisaatioissa.

Työyhteisön sisäisen viestinnän voidaan ajatella olevan pääasiassa muiden perustoimintojen tukemista työyhteisössä. Sisäistä viestintää nimitetään joskus myös arkiviestinnäksi, ja tätä toimintoa pidetään työyhteisön tärkeimpänä viestinnän muotona. Sen pääasiallisia kohderyhmiä ovat hieman työyhteisöstä riippuen: työntekijät, tiimit, eri osastot ja asiantuntijaryhmät. Käytännössä viestintä mahdollistaa työskentelyn, ja tukee sitä tuottamalla esimerkiksi toimintaohjeita sekä viestimällä sisäisesti muun muassa uusista tuotteista ja palveluista. (Juholin 2001, 30.)

Tiedonantajien kokemukset viestinnästä olivat varsin samansuuntaisia. Keskustelun lisäämistä kaipaivat kaikki vastaajat. Myös yhteisiä pelisääntöjä viestintään toivottiin. Toisaalta viestintään tarvittavat resurssit, kuten siinä käytettävät välineet ja ajankäyttö jakoivat mielipiteitä. Tämän aihealueen vastauksissa näkyi paikoitellen varsin selvästi vastaajan ammattiryhmä. Hammaslääkäreillä ja suuhygienisteillä ei ollut viestintään liittyviä haasteita siinä tarvittavien välineiden vuoksi, sillä näillä ammattiryhmän edustajilla on jatkuva pääsy tietokoneille, toisin kuin hammashoitajilla. Viestintään kaipaivat enemmän aikaa kaikkien ammattiryhmien edustajat. Myös Miilunpalon ja Toropaisen (2003)

julkaiseman tutkimuksen mukaan terveyskeskuksissa työskentelevien ammattiryhmien välillä on huomattavia eroja viestintään ja tiedottamiseen liittyvissä käytännöissä.

Työyhteisön jäsenet pitivät tärkeänä saada keskustella asioista enemmän kasvojen ja erilaisten tapaamisten tärkeyttä korostettiin useassa haastattelutilanteessa. Tiedonantajat painottivat vuorovaikutteista viestintää yhdensuuntaisen viestimisen sijaan. Kokoukset nähtiin hyvänä keinona saada tietoa yhteisistä asioista, mutta niitä pidettiin myös tärkeinä tilaisuuksina nähdä muita työyhteisön jäseniä. Keskustelujen sekä yhteisten tapaamisten lisääminen työyhteisön jäsenten kesken on tärkeää myös työviihtyvyyden kannalta. Yhteisissä tapaamisissa työntekijät voivat saada myös tärkeää tietoa työyhteisönsä asioista. Toimivien ja toistuvien palaverikäytäntöjen puolesta puhui myös Arvio ym. (2006) omassa tutkimuksessaan.

Tiedonantajat kertoivat toimivan viestinnän sujuvoittavan ja jäsentävän työtä. Toimiesseen viestintä luo myös työrauhaa, joka helpottaa ajanhallintaa. Ylipäätään viestinnän koettiin mahdollistavan työskentelyn. Samoihin asioihin kiinnittivät huomiota myös Juholin (2001: 30) sekä Kortetjärvi-Nurmi ym. (2008: 116).

Tärkeänä osana viestintää nähtiin myös palautteen antaminen ja saaminen tehdystä työstä. Useassa haastattelussa nousi esille toimivan palautekäytännön puuttuminen. Työntekijät kertoivat saavansa palautetta jatkuvasti työstään potilailta, mutta kaipaavansa sitä nimenomaan esimiehiltä ja muilta työyhteisön jäseniltä. Myös Sinokki (2016: 264) pitää toimivaa palautteen antamista yhtenä henkilöstön sitouttamisen kannalta tärkeimpänä työkaluna, joka kuuluu hänen mukaansa nimenomaan esimiehen tehtäviin. Palautteen antamisen sekä toimivien palaverikäytäntöjen merkityksen nostivat esille myös Kortetjärvi-Nurmi ym. tutkimuksessaan (2008: 8, 110). Palautteen antamista ja saamista tulee lisätä tulevaisuudessa. Ne ovat tärkeä osa viestintää, ja kehittävät työtä. Vastaaviin tuloksiin päätyivät myös Arvio ym. (2006) sekä Kostiainen (2003) omissa tutkimuksissaan.

Tiedonantajat kokivat, että ilman riittäviä resursseja työyhteisöviestintää ei saada toimivaksi. Jokaisella työyhteisön jäsenellä tulee olla tarvittavat välineet ja riittävästi aikaa viestintään. Tiedonantajien kokemusten mukaan esimiesten tulee ottaa myös viestinnästä vastuu ja luoda yhteiset pelisäännöt, joiden puitteissa viestintä toteutetaan. Myös Sinokki (2016: 264) toteaa, että viestintävastuun tulee olla esimiehellä.

Haastattelujen perusteella kuormittaviksi tekijöiksi viestinnässä nousivat puutteet tiedonkulussa, sekä esimiesten ja työntekijöiden väliset kommunikointiongelmat. Toimivina viestintäkeinoina pidettiin sekä suullista että kirjallista viestintää. Suullista viestintää kaivattiin enemmän, mutta hoitoloiden sijaitessa hajallaan sähköpostiviestinnän merkitys korostui. Sähköpostiviesteihin toivottiin parannuksia sekä sisällöllisiin asioihin, mutta myös niiden kohdentumiseen. Työntekijät toivoivat otsikosta käyvän selkeästi ilmi viestin sisällön. Lisäksi viestistä toivottiin lyhyttä ja ytimekästä, sekä yhden sähköpostiviestin käsittelevän vain yhtä asiaa. Viestintäkanavien määrää pidettiin liian suurena, ja niiden vähentämistä viestine saannin turvaamiseksi toivottiin. Myös Juholin (2001: 124) on todennut, ettei viestintäkanavien suuri määrä ole vastaus viestinnän ongelmiin, vaikka yleisesti vallitsee käsitys, jonka mukaan runsas viestintäkanavien määrä lisää viestintätäytyvää ja tehostaisi viestintää.

Viestintäkeinoja yhtenäistämällä sekä luomalla selkeät pelisäännöt viestinnän osalta, edistetään työyhteisön ja organisaation sisäistä viestintää. Lisäksi työyhteisössä tulee olla nimetty henkilö, joka on vastuussa organisaation sisäisestä viestinnästä. Viestintävastuussa olevan henkilön tulee huolehtia esimerkiksi siitä, että henkilökunnalla on käytössään riittävät resurssit viestintään. Viestintävastuun tulee olla työyhteisön esimiehellä. Salminen (2104) puolestaan esittää väitöskirjassaan, että viestintävastuun tulisi olla viestintäjohtajalla, joka ei välttämättä osallistu johdon kanssa päätöksentekoon.

Tiedonantajat kertoivat yhteisten viestintäkäytänteiden sekä oikea-aikaisen viestinnän puuttumisen johtavan työyhteisön kommunikaatio-ongelmiin. Kommunikaatio-ongelmiin johtavia tekijöitä haastattelujen perusteella olivat myös ajan hallinnan vaikeutuminen sekä tiedon siirtymättömyys. Myös kaikkien työilmapiiriä heikentävien tekijöiden koettiin vaikuttavan heikentävästi kommunikaatioon. Myös Kortetjärvi-Nurmen ym. (2008: 106–107) tekemän tutkimuksen mukaan yksi sisäisen viestinnän tärkeä tavoite onkin luoda ja ylläpitää avointa ilmapiiriä yrityksessä ja siten edesauttaa hyvän työilmapiirin kehittymistä. Vastaaviin tuloksiin päätyivät myös Arvio ym. (2006) omassa tutkimuksessaan, jonka mukaan puutteellinen viestintä aiheuttaa negatiivista ilmapiiriä sekä lisää henkilökunnan työtaakkaa ja aiheuttaa epävarmuutta.

Vastaavasti yhteisten toimintatapojen sekä yhtenäisten viestintäkanavien katsottiin johtavan toimivampaan kommunikaatioon. Haastattelujen perusteella myös tiedonsaannin ja ajanhallinnan helpottuessa kommunikaatio parani. Vastaajat kokivat myös hyvän työilmapiirin johtavan toimivaan kommunikaatioon. Ylipäätään toimivan kommunikaation

koettiin sujuvoittavan ja mahdollistavan työnteon. Myös Juholin (2001: 30) katsoo viestinnän mahdollistavan työskentelyn ja tukevan sitä tuottamalla muun muassa toiminta- ja prosessiohjeita. Lisäksi vastaajat kertoivat kokevansa työssään arvostusta ja motivoituvansa paremmin silloin, kun he saavat työnsä kannalta tarvitsemansa tiedon. Vastaviin tuloksiin päätyivät Kortetjärvi-Nurmi ym. (2008: 106). Myös Sinokki (2016: 167) korosti viestinnän merkitystä henkilöstön motivoinnissa. Myös McNaughton ja Chapple (2013) sekä McCaffrey ym. (2010: 176–177) ovat päätyneet omissa tutkimuksissaan samankaltaisiin tuloksiin, joiden mukaan selkeällä ja täsmällisellä viestinnällä saavutetaan toisia arvostava työympäristö, joka puolestaan motivoi ja johtaa työntekijän tehokkuuteen työpaikalla.

Tiedonantajat kokivat myös esimiesten suhtautuvat negatiivisesti työntekijöihin, eikä heidän toiveitaan otettu riittävästi huomioon. Yleisesti tiedonsaannissa nähtiin puutteita. Haastatteluissa nousi esille viestinnän vaikutukset työilmapiiriin. Tiedonantajat kokivat toimivan viestinnän parantavan työilmapiiriä sekä toisaalta puutteellisen viestinnän heikentävän sitä. Myös Ruth G. McCaffrey ym. (2010: 176–177) päätyivät omassa tutkimuksessaan samankaltaisiin tuloksiin.

Esimiesten viestintätaitoihin toivottiin parannusta. Heiltä saadut viestit koettiin epäselvinä, ja niiden sisältöön toivottiin selkeyttä. Viestien kohdentumiseen toivottiin myös parannusta jatkossa, jotta turhien viestien vastaanottaminen vähenisi. Myös Ennis ym. (2013) totesivat viestintätaidoilla olevan suuren merkityksen johtamisessa. Tiedonantajat kertoivat kuitenkin saavansa tietoa esimiehiltä työyhteisön toiminnasta sekä tulevaisuudensuunnitelmista aiempaa paremmin. Myös toiminnassa tapahtuvista muutoksista tiedotettiin työntekijöitä. He kaipasivat kuitenkin enemmän keskustelua ja neuvottelua, eikä ylhäältä annettuja käskyjä. Työntekijöiden asenteiden tai käytännön toiminnan muutos ilman perusteellista keskustelua ja pohdintaa ei onnistu myöskään Kortetjärvi-Nurmen, Kurosen ja Ollikaisen (2008: 107) mukaan. Myös Arvion ym. (2006) sekä McNaughtonin ja Chapplen (2013) tutkimuksissa todettiin, että viestinnän tulee toimia molempiin suuntiin, jotta työyhteisössä saavutetaan avoin ilmapiiri.

Voin todeta kirjallisuuteen sekä aikaisempiin tutkimuksiin tutustuttuani, että työyhteisöviestintää on tutkittu ja siitä tiedetään varsin paljon. Tutkimuksia työyhteisöviestinnän vaikutuksista henkilökuntaan ei kuitenkaan ole yhtä paljon toistaiseksi saatavilla kuin opinnäytetyö- ja pro gradu- tasoisena, joita ei otettu tähän opinnäytetyöhön mukaan.

Näihin seikkoihin nojaten tulen tarkastelemaan, onko tämän opinnäytetyön tuloksilla saatu uutta tietoa viestinnän vaikutuksista työyhteisöön.

Työntekijät esittivät omia ehdotuksiaan viestinnän parantamiseksi teemahaastattelun kohdassa viisi. He toivoivat saavansa yhteyden esimiehiin paremmin. Osa kaipasi esimiesten fyysistä läsnäoloa enemmän, kun taas osalle riittäisi yhteyden saaminen puhelimitse. Tähän asiaan vastaajien näkemyksissä vaikutti hoitoloiden hajanainen sijainti. Myös yhteisiä tapaamisia kaivattiin poikkeuksetta enemmän, mutta tapaamisten sisältöön toivottiin tulevaisuudessa kiinnitettävän enemmän huomiota. Lisäksi yhteisiin tapauksiin kaivattiin enemmän keskustelemaa ilmapiiriä tiedonannon sijaan. Myös Kortetjärvi-Nurmi ym. (2008: 107) toteavat, ettei pelkkä tiedonanto riitä sitouttamaan ja motivoimaan työntekijöitä. Vastaaviin tuloksiin päätyivät myös Niemi ym. (2006: 238) omassa tutkimuksessaan, jonka mukaan työskentelyilmapiiriä voidaan vahvistaa ja henkilöstö sitouttaa työyhteisöönsä sitä paremmin, mitä johdetumpaa ja suunnitelmallisempaa viestintä on. Myös yhteisiä toimintatapoja viestinnän saralla kaivattiin. Haastattelujen perusteella esimiesten viestintätaidoilla on suuri merkitys johtamisessa. Työntekijät toivoivat esimiehen ottavan vastuun viestinnästä. Esimiehellä vastaajat tarkoittivat tässä yhteydessä poikkeuksetta ylihammaslääkärinä. Suomessa ProCom (2012) on ilmaissut pitävänsä yrityksen yhtenä toimintaedellytyksenä sitä, että viestintävastuu on yrityksen viestintävastavalla ja viimekädessä ylimmällä johdolla.

Sisäinen viestintä tulee tuskin koskaan olemaan täydellistä, joten parannettavaa löytyy varmasti aina. Sen toimivuuteen kannattaa kuitenkin panostaa, sillä viestinnän parantaminen vaikuttaa positiivisesti työn tehokkuuteen sekä työilmapiiriin.

Tein opinnäytetyötäni oman päivätyöni ohessa, joka osoittautui varsin haasteelliseksi ajankäytön suhteen. Sain huomata ja kokea, että tällaisen työn tekeminen vaatii intensiivistä keskittymistä ja aikaa ajattelulle sekä aiheeseen perehtymiselle. Aikataulullisesti opinnäytetyöprojekti ei edennytäkään täysin alkuperäisen suunnitelman mukaan. Tiedostin kuitenkin jo tutkimussuunnitelmaa tehdessäni, että aikataulu on varsin tiukka sovitettavaksi päivätyöni ja perhe-elämäni rinnalle, jonka vuoksi olin varautunut siihen, että joudun joustamaan aikataulusta.

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Jotta tutkimus voi olla luotettava sekä sen tulokset uskottavia, on tutkimus suoritettava hyvän tieteellisen käytännön velvoittamalla tavalla. Hyvä tieteellinen käytäntö on osa tutkimusorganisaatioiden laatujärjestelmää, ja sitä käsittelevien ohjeiden soveltaminen on osa tutkijayhteisön itsesääntelyä, jolle myös lainsäädäntö sanelee rajat. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012: 8.) Opinnäytetyön luotettavuutta lisää myös se, että prosessin toteutumista kontrolloi joku ulkopuolinen henkilö. (Tuomi – Sarajärvi 2011: 138-139.) Tämän opinnäytetyön ohjaajana toimi terveystieteiden tohtori ja Metropolia ammattikorkeakoulun yliopettaja Hannu Lampi.

Kvalitatiivisen aineiston luotettavuutta arvioitaessa huomio kohdistuu tutkimusaineiston keräämiseen ja laatuun, aineiston analysointiin sekä tulosten raportointiin. Tutkimuksen tuloksia julkaistaessa harjoitetaan tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvaa avoimuutta ja vastuullisuutta. Tutkijan tulee ottaa muiden tutkijoiden työ ja saavutukset huomioon siten, että hän kunnioittaa muiden tutkijoiden tekemää työtä ja viittaa heidän julkaisuihinsa asianmukaisella tavalla ja antaa heidän saavutuksilleen niille kuuluvan arvon ja merkityksen omassa tutkimuksessaan ja sen tuloksia julkaistessaan. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 138-142.) Tämän opinnäytetyön teoriaosuutta käsitellessäni merkitsin lähdeviitteet mahdollisimman huolellisesti sekä hyväksytyjen ohjeiden mukaisesti. Tutkimuksen suunnittelun ja toteutuksen tulee noudattaa tieteelliselle tiedolle asetettuja vaatimuksia. Tutkimuksesta myös raportoidaan sekä tutkimuksesta saadut tietoaineistot tallennetaan. Raportissa esitetään haastattelujen analysoinnista taulukoita sekä mahdollisesti otteita haastatteluista, kuten tässäkin työssä on tehty. Nämä edellä mainitut tekijät tukevat tutkimuksen uskottavuutta, siirrettävyyttä refleksiivisyys sekä vahvistettavuutta. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 138-142.) Tutkimushankkeessa tulee sopia ennen tutkimuksen aloittamista kaikkien osapuolten oikeudet, vastuut ja velvollisuudet sekä aineistojen säilyttämistä ja käyttöoikeuksia koskevat kysymykset. Tutkimuksen edetessä sopimukseen voidaan tehdä tarkennuksia. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012: 8.)

Tutkimuksen tulosten uskottavuudella tarkoitetaan tutkimuksen sekä sen tulosten uskottavuutta, jotka tulee osoittaa tutkimuksessa. Apuna voi käyttää tutkimuspäiväkirjan pitämistä, kuten itse tein. (Kylmä – Juvakka 2014: 127–134.) Päiväkirjaani keräsin huomioita ja ajatuksiani tutkimuksen eri vaiheissa. Itse myös tapasin koko opinnäytetyöprosessin ajan opinnäytetyöohjaajaani ja muita seminaariryhmäni opinnäytetyötä tekeviä opiskelijoita, joiden kanssa kävimme keskusteluja ja käsitelimme tutkimusprosessia.

Siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimustulosten siirrettävyyttä muihin vastaaviin tilanteisiin (Kylmä – Juvakka 2014: 127–134). Pirkkimyksenäni oli aukikirjoittaa opinnäytetyöprosessi mahdollisimman tarkasti ja kuvata tutkimukseen osallistuneet sekä ympäristö, jossa tutkimus toteutettiin tarkasti, mutta kuitenkin tutkimukseen liittyviä eettisiä kysymyksiä vaarantamatta.

Refleksiivisyyteen kuuluu se, että tutkimuksen tekijän on tarkasteltava, kuinka hän itse vaikuttaa aineistoonsa, tutkimusprosessiin ja selostettava ne tutkimusraportissa (Kylmä – Juvakka 2014: 127–134). Työskentelen itse samassa suun terveydenhuollon työyhteisössä, jonka palveluksessa myös tiedonantajat työskentelevät. Pysin kuitenkin olemaan tekemättä omia tulkintoja tiedonantajien sanomisista, ja olemaan tuomatta omia mielipiteitäni julki haastattelutilanteissa.

Vahvistettavuudessa on kyse tutkimusprosessin kirjaamisesta siten, että toisella tutkijalla on tilaisuus seurata prosessin kulkua. Tarkoituksena on selittää sitä, miten tutkimuksen tekijä on päätenyt tuloksiin ja johtopäätöksiin. Myös vahvistettavuuden työvälineenä voi olla tutkimuspäiväkirjan pitäminen, kuten minulla oli. Työn esittäminen ohjaajalleni kaikissa työn vaiheissa on ollut työn vahvistettavuuden kannalta tärkeää. Vahvistettavuutta on lisännyt myös säännönmukaisesti toteutuneet seminaarit ja työn esittäminen muulle seminaariryhmälle. (Kylmä – Juvakka 2012: 128–129.)

Tässä opinnäytetyössä noudatettiin rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimuksen tulosten arvioinnissa. Luotettavuuden varmistaminen edellytti tämän opinnäytetyön osalta jatkuvaa ja yksityiskohtaista raportointia ohjaavalle opettajalle sekä vertaisopiskelijoille, jotka toimivat myös opponoinjina. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 142.)

Tiedonantajien määrä tätä opinnäytetyötä varten oli vähäinen. Haastatteluihin osallistui yhteensä kuusi henkilöä. Kuitenkin heiltä saatu aineisto oli sisällöltään merkittävää, ja heiltä saatu aineisto vastasi hyvin tutkimuskysymyksiin. Tämän opinnäytetyön aineisto kerättiin Lohjan kaupungin suun terveydenhuollon työntekijöiltä, esittämällä samat teemahaastattelukysymykset heille kaikille. Haastateltavat ehdottivat itselleen sopivimmat haastattelupaikat- ja -ajankohdat. Noudatin tiedonantajien toiveita haastattelupaikan sekä -ajan suhteen. Aikaa jokaiselle haastattelulle pyysin varaamaan noin tunnin, joka ei kuitenkaan riittänyt aivan kaikille tiedonantajille, mutta osoittautui varsin yleispäteväksi

ohjeeksi haastatteluajan suhteen. Pyysin jokaista tiedonantajaa täydentämään vastauksiaan myöhemmin, johon kukaan heistä ei kuitenkaan ollut halukas. Tämän asian katson heikentävän jonkin verran aineiston luotettavuutta ja saturaatiota.

Haastattelijana jouduin miettimään omaa osuuttani ja rooliani, koska työskentelen itse samassa työpaikassa tiedonantajien kanssa. Itseäni mietitytti, että pystyvätkö tiedonantajat vastaamaan teemoihin riittävän avoimesti, ja toisaalta omien mielipiteiden erottaminen tiedonantajien vastauksista mietitytti myös etukäteen. Varustauduin haastattelutilanteita varten teemahaastattelukysymysten lisäksi apukysymyksillä, joita esitin haastateltaville tarvittaessa. Lisäksi itselläni oli kynä ja paperia muistiinpanoja varten.

Tämän opinnäytetyön vaiheet ja menetelmät raportoitiin mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja tarkasti vaiheittain, ja sillä tuettiin tutkimuksen luotettavuutta. Tarkan raportoinnin avulla pyrittiin myös mahdollistamaan tutkimuksen toistettavuus. Opinnäytetyön raportissa kerrottiin tutkimusaiheeseen pääytymisestä, aineiston keräämisestä sekä sen analysoinnista. Aineiston pelkistämisestä annettiin esimerkki (Taulukko 1), ja tällä mahdollistettiin lukijalle aineiston tarkastelu. Tämän opinnäytetyön tekijä työskentelee itse tiedonantajien kanssa samalla työpaikalla. Tästä syystä tutkimuksen tekijä ei kyennyt sulkemaan itseään täysin tutkimusympäristön ulkopuolelle. Oma rooli tutkijana piti pitää kirkkaana mielessä tutkimuksen kaikissa vaiheissa.

### 6.3 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimusetiikka luokitellaan useimmiten normatiiviseksi etiikaksi, joka pyrkii vastaamaan kysymykseen siitä, mitkä ovat oikeat säännöt, joita tulisi tutkimuksessa noudattaa (Kankunen – Vehviläinen-Julkunen 2013: 211).

Tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävä ja luotettava sekä sen tulokset uskottavia vain, mikäli tutkimus on toteutettu hyvän tieteellisen käytännön velvoittamin keinoin. Hyvä tieteellinen käytäntö on myös osa tutkimusorganisaatioiden laatujärjestelmää, jolle myös lainsäädäntö sanelee rajat. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012: 8.) Tutkimuksen eettisyyden toteutuminen vaatii tutkimussuunnitelman laatimisen, jonka myös minä tein ennen tutkimusluvan hakemista. Tutkimussuunnitelmassa kuvattiin tutkimusasetelma, tutkimuskysymykset sekä tutkimusmenetelmät. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 127-133). Kun opinnäytetyöohjaajani oli hyväksynyt tutkimussuunnitelmani, hain lupaa tutkimuksen to-



teutukselle Lohjan kaupungin perusturvan johtajalta. Lupahakemukseen liitin tutkimussuunnitelman, teemahaastattelukysymykset sekä käytettävät saatekirjeet. Vasta tutkimusluvan saamisen jälkeen minun oli mahdollista aloittaa aineiston keruu. Luvan saamisessa kesti hieman alle kaksi viikkoa.

Sitouduin tätä opinnäytetyötä tehdessäni noudattamaan hyvän tieteellisen käytännön keskeisiä lähtökohtia, joita ovat rehellisyys, yleinen huolellisuus sekä tarkkuus. Lisäksi kunnioitin tätä opinnäytetyötä tehdessäni muiden tutkijoiden julkaisuja viittaamalla asianmukaisesti aikaisempiin tutkimustuloksiin. Toimin myös haastateltaviin nähden eettisesti varmistamalla kirjallisella lomakkeella (liite 4), että osallistuminen tutkimukseen oli vapaaehtoista ja haastateltavalla oli missä vaiheessa tahansa mahdollisuus lopettaa osallistuminen tähän tutkimukseen. Kirjallisesta lomakkeesta kävi haastateltaville myös ilmi, ettei heitä ole mahdollista tunnistaa aineistosta eikä lopullisesta työstä. Kerroin tutkimuksen tiedonantajille etukäteen tutkimuksen tarkoitukset ja tavoitteet. Tiedonantajilta haastatteleamalla kerättyä tietoa tullaan käyttämään vain tässä tutkimuksessa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012: 8.) Lisäksi toimin objektiivisesti ja kuuntelin sekä pyrin havainnoimaan haastateltavia tarkasti. Toiminta oli avointa ja luotin siihen, että myös tiedonantajat toimivat oikeudenmukaisesti vastauksia antaessaan.

#### 6.4 Tulosten hyödyntäminen ja kehittämisehdotukset

Tämän opinnäytetyön tulokset saatiin Lohjan kaupungin suun terveydenhuollon työntekijöiltä. Tulosten perusteella viestintää koskevat haasteet sekä siihen liittyvät kokemukset ovat hyvin pitkälti samoja, kuin aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu. Koska tämä opinnäytetyö oli aiheeltaan ajankohtainen ja koskettaa käytännössä kaikkia työyhteisöjä, ovat tutkimustulokset siirrettävissä ja hyödynnettävissä toisiin toimintaympäristöihin ainakin tuloksia soveltamalla. Valmis opinnäytetyö julkaistaan Theseus-tietokannassa, josta löytyy kaikki Suomen ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöt.

Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella voidaan todeta, että sisäisen viestinnän kehittäminen vaatii kehittämistä viestinnän suunnittelun ja organisoinnin osalta, parempaa esimiesviestintää sekä toistuvia palaverikäytänteitä sekä viestinnän yksinkertaistamista ja sähköpostiviestinnän selkiyttämistä. Työyhteisön sisäisen viestinnän kehittämistä on kaikkien työyhteisön jäsenten syytä pohtia omista asenteistaan sekä viestintätaidoistaan lähtien. Työyhteisön viestintää tulee kehittää siten, että sitä koskevat käytänteet ja peli-

säännöt ovat selvät kaikille työyhteisön jäsenille. Kaikkien tulee tietää mitä viestintäkanavaa käytetään missäkin tilanteessa. Viestintään tulee olla selkeät ohjeet ja nimettynä henkilö, joka vastaa viestinnän kehittamisestä sekä seuraa sen toteutumista ja huolehtii viestintää koskevasta ohjeistuksesta ja sen ajantasaisuudesta. Viestintää koskevien ohjeiden tulee olla helposti kaikkien saatavilla. Kaikkien työyhteisön jäsenten tulee toimia yhteisesti sovittujen pelisääntöjen mukaan ja kaikkien pitää voida osallistua viestinnän kehittämiseen. Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella esitän seuraavanlaisia suosituksia:

## 1. Suunnittele ja organisoï viestintä

Työyhteisöviestintään tulee olla sovittuna selkeät viestintäkäytännöt sekä yhteiset pelisäännöt. Lisäksi viestien kohdentumiseen sekä viestintäkanavien määrään tulee mahdollisuuksien mukaan kiinnittää huomiota. Lisäksi viestintäkanava tulee olla työyhteisössä yhteisesti sovittu. Esimiesten tulee ottaa päävastuu viestinnän toimivuudesta sekä sen kehittamisestä, ja viestinnän tulee tapahtua molempiin suuntiin. Keskustelua työyhteisössä kannattaa lisätä, jotta viestintä ei olisi yhdensuuntaista, esimiehiltä työntekijöille tapahtuvaa. Lisäksi työntekijöille tulee olla järjestettynä tarvittava aika sekä välineet, kuten kannettavat tietokoneet päivittäiseen viestintään, joilla varmistetaan tiedonsaanti kaikille työyhteisön jäsenille. Työntekijät kaipasivat lisää avoimuutta, jonka vuoksi tiedottaminen organisaation tavoitteista ja niiden toteutumisesta olisi hyvä toteuttaa esimerkiksi kuukausittain tai puolivuositain henkilökunnan yhteisissä tapaamisissa.

## 2. Panosta esimiesviestintään sekä palaverikäytänteisiin

Esimiesten tulisi mahdollisuuksien mukaan olla työntekijöiden tavoitettavissa. Myös esimiesten keskinäiseen viestintään tulee kiinnittää huomiota, jotta väärinkäsityksiltä voidaan välttyä. Esimiesten kannattaakin keskustella enemmän asioista keskenään ennen niistä tiedottamista työntekijöille. Yhteisiä palavereja tulee lisätä ja niiden sisältöön tulee kiinnittää enemmän huomiota. Esitänkin, että työntekijät voisivat jatkossa vaikuttaa itse enemmän koko henkilöstön yhteisten tapaamisten sisältöihin. Työyhteisössä tulee myös olla selkeät palaute- ja palaverikäytännöt.

### 3. Yksinkertaista ja selkiytä viestintää

Tärkeänä osana viestinnän parantamista näkisin myös viestinnän yksinkertaistamisen, joka olisi toteutettavissa viestintäkanavien vähentämisellä. Myös sähköisessä muodossa olevan tiedon pitää löytyä nopeasti ja helposti, jotta työ pysyy sujuvana. Lisäksi sähköpostiviestintää tulee selkiyttää keskittymällä oikeaan otsikointiin sekä pitämällä viestit lyhyinä ja sisältö rajata koskemaan yhtä asiaa.

4. Hyvä työilmapiiri vaikuttaa positiivisesti viestintään ja toisaalta myös hyvä viestintä parantaa työilmapiiriä ja kehittäväää ammatillista osaamista paremmaksi. Esitänkin, että viestintää ja kommunikaatiota lisätään, jotta työilmapiiri paranisi. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella yhdeksi kehittämiskohteeksi nousi keskusteluilmapiirin lisääminen työntekijöiden ja esimiesten välillä.

#### 6.5 Jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus tehtiin laadullisin menetelmin hyvin pienellä tutkimusjoukolla. Tästä joh-tuen samaa tutkimusongelmaa suuremmalla tutkimusjoukolla tutkimalla voidaan saada kyseisestä aiheesta laajempaa ja kattavampaa tietoa. Yksi lisätutkimuksen aihe voisikin olla julkisen terveydenhuollon työyhteisön viestinnän ja viestintäkulttuurin tarkempi tutki-minen. Toinen huomion arvoinen seikka on, että tässä työssä keskityttiin lähinnä niin kutsuttuun arkiviestintään. Jatkotutkimuksina voisi toteuttaa erilliset tutkimukset työyh-teisön perehdyttämis- sekä palautekäytänteistä.

Organisaatioviestintä on tärkeä ja mielenkiintoinen tutkittava aihe. Myös valmisteilla oleva sote-uudistus tulee vaikuttamaan organisaatioviestintään myös suun terveydenhuollon puolella hyvin paljon, sillä hammashoitolalla saattaa olla useita hoitoloita hyvin-kin eri puolella Suomea. Näin ollen viestinnän keinot vähenisivät ja kommunikointia eri välineiden välityksellä pitäisi lisätä. Uudistuksien toteutuessa olisikin mielenkiintoista tutkia viestinnässä tapahtuvia muutoksia ja niiden aiheuttamia kokemuksia henkilökunnan näkökulmasta.

Tuloksien perusteella huomattiin, että viestinnän tulee olla avointa ja johdettua toimintaa. Viestinnän näkökulmasta on mielenkiintoista, että tähän tutkimukseen vastanneiden kokemuksen perusteella heidän työyhteisössään ei ollut henkilöä, joka olisi vastannut pelkästään viestinnästä ja sen kehittämisestä. Herääkin kysymys, ovatko viestinnän ammattilaiset turhia organisaation sisäisen viestinnän kannalta, vai voisiko heidän avullaan sisäiseen viestintään löytää lisää ulottuvuuksia ja lisätä henkilökunnan työviihtyvyyttä sekä tyytyväisyyttä viestintään. Olisi mielenkiintoista tutkia samankaltaisia työyhteisöjä, joissa on työyhteisössä ainoastaan viestintää tekevä ammattilainen, ja verrata esimerkiksi tyytyväisyyttä sisäiseen viestintään tämän tutkimuksen tuloksiin.

## Lähteet

Arvio, Pekka – Hartola, Veikko – Lehtonen, Rauno – Anttila, Irja – Kiimalainen, Airi – Raivio, Risto 2006. Terveyskeskuksen sisäisen viestinnän kehittäminen – henkilöstön näkökulma. Terveystieteiden tutkimus. Suomen Lääkärilehti 11/2006 (61). Saatavilla myös sähköisesti osoitteessa: <[://www.fimnet.fi.ezproxy.metropolia.fi/cl/laakari-lehti/pdf/2006/SLL112006-1241.pdf](http://www.fimnet.fi.ezproxy.metropolia.fi/cl/laakari-lehti/pdf/2006/SLL112006-1241.pdf)>. Luettu 18.11.2016.

Batch, Mary – Barnard, Alan – Windsor, Carol 2009. Who's talking? Communication and the casual/part-time nurse: A literature review. Contemporary Nurse 33 (1). 20-29. Saatavilla myös osoitteessa: <<http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=16&sid=21074029-a25e-4ca7-95d9-218fc2e7f975%40sessionmgr4006&hid=4201>>. Luettu 18.11.2016.

Cassell, Asenath – Donaldson, Audeanne – Farrell, Cheryl – Hayes, Rosemarie – McCaffrey, Ruth G. - Miller-Reyes, Charmin – Stuart, Wendy – Charmin Miller-Reyes 2010. A Program to Improve Communication and Collaboration Between Nurses and Medical Residents. The Journal of Continuing Education in Nursing, 41(4), 172-178. Saatavilla myös osoitteessa: <<http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=db54df80-0633-40a0-9d6e-42d5af843eec%40sessionmgr4006&vid=23&hid=4201>>. Luettu 20.11.2016.

Chapple, David – McNaughton, David 2013. AAC and Communication in the Workplace. Verkkodokumentti. <<http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=bebd5046-66ed-4b45-9afe-e0e25c9c26a3%40sessionmgr4010&hid=4104>>. Luettu 5.12.2016.

Ennis, Gary – Happell, Brenda – Reid-Searl, Kerry 2013. The Importance of Communication for Clinical Leaders in Mental Health Nursing: The Perspective of Nurses Working in Mental Health. Verkkodokumentti. <<http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=ba016260-22f5-4b5c-a747-cb84f78a650d%40sessionmgr4009&vid=12&hid=4206>>. Luettu 17.1.2017

Gubrium, Jaber F. – Holstein, James A. (toim.) 2001. Handbook of Interview Research: Context and Method. Verkkodokumentti. <[https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=uQMUM-QJZU4gC&oi=fnd&pg=PR9&dq=theme+interview+research&ots=VZfYdF\\_U9K&sig=P5cdRXrmfxtMTnIE3g1xc7wxmZE&redir\\_esc=y#v=onepage&q=theme%20interview%20research&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=uQMUM-QJZU4gC&oi=fnd&pg=PR9&dq=theme+interview+research&ots=VZfYdF_U9K&sig=P5cdRXrmfxtMTnIE3g1xc7wxmZE&redir_esc=y#v=onepage&q=theme%20interview%20research&f=false)>. Luettu 3.12.2016.

Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hyvä tieteellinen käytäntö 2014. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Verkkodokumentti. <<http://www.tenk.fi/fi/htk-ohje/hyva-tieteellinen-kaytanta>>. Luettu 19.11.2016.

Juholin, Elisa. 2001. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.

Juuti, Pauli. 2016. Johtamisen kehittäminen. Juva: PS-kustannus.

Kankkunen, Päivi – Vehviläinen-Julkunen, Katri 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka – Kuronen, Marja-Liisa – Ollikainen, Marja 2008. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita.

Kostiainen, Emma 2003. Viestintä ammattiosaamisen ulottuvuutena. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Saatavilla myös sähköisesti osoitteessa: <<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13469/9513915417.pdf?sequence=1>>. Luettu 30.12.2017.

Kylmä, Jari – Juvakka, Taru 2012. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kylmä, Jari – Juvakka, Taru 2014. Laadullinen terveystutkimus. Porvoo: Edita.

Kyngäs, Helvi – Vanhanen, Liisa 1999. Sisällön analyysi. Hoitotiede 1/1999 (11), 4-5.

Miilunpalo, Seppo – Toropainen, Erja 2003. Tukevatko terveystieteiden sisäiset käytännöt laadukasta työtä? Suomen Lääkärilehti 12/2003 (58), 1451-1455. Saatavilla myös sähköisesti osoitteessa: <<http://www.fimnet.fi.ezproxy.metropolia.fi/cl/laakari-lehti/pdf/2003/SLL122003-1451.pdf>>. Luettu 20.11.2016.

Niemi, Terttu – Nietosvuori, Leena – Virikko, Helena 2006. Hyvinvointialan viestintä. Helsinki: Edita.

ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry 2012. Yhteisöviestinnän periaatteet. Verkkodokumentti. <<http://procom.fi/viestintaala/ohjeet-ja-periaatteet/yhteisoviestinnan-periaatteet/>>. Luettu 29.12.2017.

Puusniekka, Anna – Saaranen-Kauppinen, Anita 2006. Teemahaastattelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Verkkodokumentti. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. Luettu 3.12.2016.

Rosenthal, Meagen 2016. Methodology Matters. Qualitative research methods: Why, when, and how to conduct interviews and focus groups in pharmacy research. Currents in Pharmacy Teaching and Learning 8/2016, 509–516. Saatavilla myös sähköisesti osoitteessa: <[http://ac.els-cdn.com/S1877129715301970/1-s2.0-S1877129715301970-main.pdf?\\_tid=8d691966-bac3-11e6-91de-00000aab0f26&ac-dnat=1480926153\\_553ec16297a2d5b46d8fd8c18e034ee9](http://ac.els-cdn.com/S1877129715301970/1-s2.0-S1877129715301970-main.pdf?_tid=8d691966-bac3-11e6-91de-00000aab0f26&ac-dnat=1480926153_553ec16297a2d5b46d8fd8c18e034ee9)>. Luettu 5.12.2016.

Salminen Hanna 2014. Viestinnän osaajasta strategiseksi vuorovaikuttajaksi – Viestinnän johtajuus 2010 -luvulta eteenpäin. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. Sosiaalitieteiden laitos. Saatavilla myös sähköisesti osoitteessa: <[https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/136508/VIESTINNAN%20OSAAJASTA%20STRATEGISEKSI%20VUOROVAIKUTTAJAKSI%20HS\\_OK.pdf?sequence=1](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/136508/VIESTINNAN%20OSAAJASTA%20STRATEGISEKSI%20VUOROVAIKUTTAJAKSI%20HS_OK.pdf?sequence=1)>. Luettu 27.12.2017.

Sinokki, Marjo 2016. Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanomaa Oy.

Tamminen, Nina – Solin Pia (toim.) 2013. Mielenterveyden edistäminen työpaikalla. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Teemahaastattelu. Virsta. Tilastokeskus. Verkkodokumentti.  
<<https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>>. Luettu 16.11.2016.

Tiedon analysointi. Verne. Tampereen teknillinen yliopisto. Verkkodokumentti.  
<<https://www.tut.fi/verne/tutkimusmenetelmat/tiedon-analysointi/>>. Luettu 4.12.2016.

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 201  
[http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf2](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf2).

Saatavilla myös sähköisesti osoitteessa: < [http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)> . Luettu 3.1.2017.

Åberg, Leif 2000. Viestinnän strategiat. Jyväskylä: Gummerus.

## Hakuprosessin kuvaus

Tietokanta	Hakusanat	Otsikkotasolla luettuja	Tiivistelmätasolla luettuja	Kokotekstitasolla luettuja	Lopullinen valinta
Medic	viestintä and työyhteisö	5	0	0	0
	Viestintä and organisaatio	10	1	1	1
	Sisäinen viestintä and työyhteisö	3	0	0	0
	Sisäinen viestintä and vaikutukset	3	0	0	0
	Sisäinen viestintä and organisaatio	11	1	1	0
	Vuorovaikutus and työpaik*	2	1	0	0
	Sisäinen viestintä and työtyytyväisyys	1	1	1	0
	viestintä and työtyytyväisyys	5	1	1	1
Google Scholar	Viestintä	25	2	2	2
	Health communication	9	1	1	0



2 (2)

Cinahl	communication organisation and staff	16	0	0	0
	message and staff and organisation	29	4	3	1
	communication and job satisfaction	30	1	0	0
	communication and problems	2	2	1	0
	communication skills	2	1	1	1
PubMed	internal communication	26	1	1	0
	internal communication and job satisfaction	1	2	0	0
	internal communication and job satisfaction	11	0	0	0
	internal communication and staff	20	0	0	0
Ovid	internal communication	10	2	1	0

## Haun tulosten kuvaus

Kirjoittaja ja vuosiluku	Maa, jossa kirjoitettu	Tavoite	Tutkimustyyppi	Ketä tutkittu ja missä	Tutkimuksen päätulokset
Pekka Arvio, Veikko Hartola, Rauno Lehtonen, Irja Anttila, Airi Kiimalainen, Risto Raivio 2006	Suomi	Tavoitteena oli henkilökunnan vuorovaikutustaitojen lisääminen, viestintä hyvän ja kannustavan työilmapiirin tukena ja viestinnän pelisääntöjen laatiminen.	Haastattelututkimus	Lammin-Tuuloksen terveyskeskuksen 83 työntekijää	Kehittämisehdotuksia kertyi yhteensä 61, ja niistä muokattiin pienryhmissä Viestinnän pelisäännöt -ohje. Aloitejärjestelmälle luotiin omat ohjeet. Yksittäisille työyksiköille esitetyt kehittämisehdotukset annettiin yksikön sisäiseen jatko-työskentelyyn, ja mm. johtoryhmä ja yhteistyöimikunta saivat henkilöstöltä omat kehittämisehdotukset.

Asenath Cas-sell, Audeanne Donaldson, Cheryl Farrell, Rosemarie Hayes, Ruth G. McCaffrey, Charmin Miller-Reyes, Wendy Stuart, Charmin Miller-Reyes 2010	Yhdysvallat	Tavoitteena oli saada hoitajat käyttämään tehokasta, selkeää ja vakuutavaa viestintää sekä saada valmiudet toimia osana minitieteellistä yhteisöä.	Haastattelututkimus	Lääkäri- ja sairaanhoitajaopiskelijoita	Positiivisen viestinnän avulla osallistujat ymmärsivät toistensa rooleja paremmin, jonka avulla yhteistyö saatiin toimivammaksi.
David Chapple, David McNaughton 2013	Yhdysvallat	Tavoitteena oli saavuttaa parempi ymmärrys työpaikalla tapahtuvan viestinnän vaatimuksista.	Haastattelututkimus	Farmaseutteja	Työnantajan ja työntekijän on kiinnitettävä erityistä huomiota työpaikan viestinnän haasteisiin ja tarjottava erilaisia avaimia koulutautumismahdollisuuksiin ja työllisyyden siirtymätoimiin.

3 (7)

Mary Batch, Alan Barnard, Carol Windsor 2009	Australia	Tavoitteena oli saada organisaation viestintää paremmaksi. Haluttiin kannustaa luovaan keskusteluun ja kehittää uusia tapoja kommunikointiin.	Haastattelututkimus	Victorian sairaalan sairaanhoitajia	Henkilöstön välisellä viestinnällä on keskeinen rooli organisaation hallinnassa. Viestintästrategioihin keskittymällä parannettiin tiimien muodostumista ja kollegiaalisuutta sairaanhoitajien välillä, joka paransi ymmärrystä toisten tarpeista.
---	-----------	---	---------------------	-------------------------------------	--

4 (7)

Gary, Ennis, Brenda Happell, Kerry Reid-Searl 2013	Australia	Tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa, millaisia viestintämenelmiä mielenterveys-työn kliinisillä johtajilla oli käytössään ja millaiset kyvyt kommunikoida he omasivat.	Puolistrukturoitu haastattelu	Tutkimukseen haastatettiin 12 sairaanhoitajaa, joilla oli vähintään vuoden työkokemus mielenterveyshäiriön kliinisestä johtamisesta.	Tehokkaan viestinnän tärkeys johtamisessa tunnistettiin. Tutkimuksessa havaittiin, että tehokas viestintä koostuu kielenkäytöstä, sanattomasta viestinnästä, ihmissuhteista, kuuntelemisesta sekä selkeästä artikuloinnista.
--	-----------	--	-------------------------------	--	--

5 (7)

Erja Toropainen, Seppo Miilun- palo 2003	Suomi	Tutkimuksen tavoitteena oli arvioida, millaista vaihtelua terveyskeskuk- sissa esiintyy sellaisissa si- säisissä toi- mintakäytän- nöissä, joita voi pitää välttä- mättöminä joh- don työkaluina palvelujen laa- dun kehittämi- sessä.	Lomakekysely	Yhteensä 50 terveyskes- kuksessa työskentele- vää fysioterapeuttia, hoi- tajaa ja lääkäriä.	Lähes kaikilla ammattilaisilla oli ainakin yksi oman ammattiryhmän kokous kuukaudessa. Ammattiryhmien välillä oli kuitenkin merkittä- viä eroja kokousten määrän ja niihin käyte- tyn ajan suhteen. Noin 60–70 prosenttia vastaajista ilmoitti, että yhteisesti sovitui- sta käytännöistä oli muistiinpanot saatavilla.
---	-------	--	--------------	---	---

6 (7)

Hanna Salminen 2014	Suomi	Tutkimuksen tavoitteena oli luoda reliabeleja ja validi teoreettinen malli siitä, miten viestintäjohtajan asiantuntijuutta voidaan tarkastella sekä sitä, mitä osatekijöitä asiantuntijuuteen tarvitaan. Tutkimuksen tavoitteena oli samalla tuottaa konkreettinen työkalu, jonka avulla viestintäjohtajan asiantuntijuutta on mahdollista arvioida ja kehittää ihannemallin suuntaan.	Haastattelututkimus	Yksityisellä sektorilla työskenteleviä viestintäjohtajia.	Tutkimustulosten mukaan kaikkein tärkein osaamisalue viestintäjohtajalla on viestinnän substanssin hallinta. Sen jälkeen korostuvat henkilökohtaiset viestintätaidot. Laadullisessa aineistossa nousevat erityisesti esille vuorovaikutustaidot, toimintaympäristön ja sidosryhmien tuntemus sekä oman yrityksen tuntemisen tärkeys. Määrällisessä aineistossa nousevat esille sen sijaan asennoituminen ja verkostot.
Emma Kostiainen 2003	Suomi	Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella sekä viestintä- ja ammattiosaamisen suhdetta että ammattiosa-	Lomaketutkimus	Vuosina 1998–2001 ammattikorkeakoulusta valmistuneita henkilöitä. Kysely lähetettiin 600:lle valmistuneelle.	Työelämän murroksessa työn tekemisen tavat muuttuvat ja syntyy uusia ammatteja, joissa viestintään liittyvä osaaminen on olennainen osa sekä yksilön että koko yhteisön ammattiosaamista. Lisääntynyt viestintäosaamisen tarve heijastuu yleiseen keskusteluun, ja oppilaitosten edellytetään tarjoavan opiskelijoille tarvittavaa koulutusta.

7 (7)

		<p>misen kehittymiseen tähtävä viestinnän opetusta ja oppimista, eli sitä, millaisia mahdollisia piirteitä selkeästi ammattiin suuntautuva koulutus tuo viestinnän opetukseen.</p>			<p>Saattaa olla, että viestinnän merkitys ja koulutustarve tiedostetaan ja huomataan, mutta työelämän puolelta ei välttämättä vielä osata odottaa ajankohtaisia tarpeita vastaavaa viestinnän koulutusta. Työelämässä ollaan vahvasti siirtymässä ja on siirryttykin työkuultuuriin, jossa työskentely perustuu pitkälti symbolien ja merkitysten luomiseen. Merkityseskeisessä työkuultuurissa työskennellään yhä toimintakeskeisen työkuultuurin viestinnällisillä työkaluilla ja käsitteillä.</p>
--	--	--	--	--	--



## HAASTATTELURUNKO

## TIEDONANTAJAN PERUSTIEDOT

- Sukupuoli
- Ikä
- Koulutus
- Työkokemus vuosina

## 1. MITKÄ OVAT VIESTINNÄN HAASTEET TÄLLÄ HETKELLÄ?

- Minkä/ mitkä asiat koet haastavina viestinnässä tällä hetkellä?

## 2. MIKÄ ON SINUN TAPASI VIESTIÄ TYÖYHTEISÖSSÄSI?

- Mitä viestintäkanavaa käytät?
  - o suullinen, kirjallinen
  - o millaiset välineet on käytössä?
  - o paljonko on aikaa?
- Kuka viestii ja kenelle?

## 3. MIKÄ ON OMA KOKEMUKSESI VIESTINNÄSTÄ?

- Henkilökohtainen kokemus viestinnän onnistumisesta
  - o Kohdentuuko oikein?
  - o Ymmärretäänkö viesti oikein?
- Tiedon saannista
  - o Välittykö tarvittava tieto?
  - o Koetko jääväsi ilman tietoa?

## 4. MITKÄ OVAT VIESTINNÄN VAIKUTUKSET TYÖYHTEISÖLLESI?

- Työilmapiiriin
- Ajankäyttöön
- Missä asioissa viestinnässä on onnistuttu työyhteisössäsi?
- Mitä hyötyä viestinnästä on:
  - o työntekijöille
  - o esimiehille

- työyhteisölle?

#### 5. TYÖNTEKIJÄN EHDOTUKSET VIESTINNÄN PARANTAMISEKSI

- Mitä kautta viestisit?
- Mikä tekee mielestäsi viestinnästä onnistunutta?

## Suostumuslomake

KIRJALLINEN SUOSTUMUS Työyhteisöviestintä - Viestinnän vaikutuksia työyhteisöön henkilökunnan näkökulmasta TUTKIMUKSEEN OSALLISTUMISESTA.

Tutkimus tehdään osana Tanja Palsasen sosiaali- ja terveystieteiden johtamisen YAMK- pätevyyden suorittamista.

Olen tietoinen, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja voin vetäytyä siitä pois missä vaiheessa tahansa. Minulle on kerrottu, että minua koskevaa aineistoa ei tulla käyttämään tutkimuksessa, mikäli vetäydyn tutkimuksesta pois. Olen tietoinen, että haastattelut nauhoitetaan ja tutkimusraportissa on mahdollisesti lainauksia haastattelustani, mutta minua ei tunnista kirjoitetusta tekstistä. Minulle on kerrottu, että haastattelunauhoitukset ja niiden pohjalta kirjoitetut tekstit eivät joudu ulkopuolisten käsiin eikä minun nimeäni mainita niissä.

Olen tietoinen, että voin olla myöhemminkin yhteydessä tutkimuksen tekijään tätä tutkimusta koskevissa asioissa ja olen saanut tarvittavat yhteystiedot tutkimuksen tekijältä.

Tämä suostumuslomake on tehty kahtena kappaleena, joista toinen jää minulle ja toinen tutkimuksen tekijälle.

\_\_\_\_\_ /\_\_\_\_\_2017

Paikka

Aika

\_\_\_\_\_

Tutkimukseen osallistujan allekirjoitus ja nimenselvennys

\_\_\_\_\_

Opinnäytetyön tekijän yhteystiedot:

tanja.palsanen(at)metropolia.fi

puhelin: 040 xxx xxxx

\_\_\_\_\_

Opinnäytetyön ohjaajan yhteystiedot:

Hannu Lampi, yliopettaja, TtT

hannu.lampi(at)metropolia.fi

puhelin: 040 xxx xxxx

Mannerheimintie 172, 00300 Helsinki