

Työyhteisön viestintä ja tiedonkulku esimies-alaisviestinnässä

Tea Tikkanen 1200244

Susanna Valtanen 1200242

Teppo Väätäinen 1201129

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sairaanhoidaja

Hoitotyön koulutusohjelma

Opinnäytetyö

5.11.2014

Tekijät Otsikko Sivumäärä Aika	Tea Tikkanen, Susanna Valtanen, Teppo Vääänen Työyhteisön viestintä ja tiedonkulku esimies-alaisviestinnässä 39 sivua + 5 liitettä 5.11.2014
Tutkinto	Sairaanhoitaja AMK
Koulutusohjelma	Hoitotyön koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Hoitotyö
Ohjaaja	Yliopettaja, Terveystieteiden tohtori, Anneli Sarajärvi
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata hoitotyöyhteisön esimies-alaisviestintää, siihen liittyviä käytänteitä sekä käytössä olevia viestintäkanavia ja niiden toimivuutta työntekijän näkökulmasta. Tavoitteena oli tuottaa tietoa niistä keskeisistä tekijöistä, jotka vaikuttavat työntekijän kokemukseen esimies-alaisviestinnästä.</p> <p>Opinnäytetyön lähestymistapa oli kvalitatiivinen. Aineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Haastatteluun osallistui yhdeksän työntekijää kolmesta eri hoivapalveluyksiköstä. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä.</p> <p>Tulosten perusteella voidaan todeta, että onnistunut esimies-alaisviestintä muodostuu monesta eri tekijästä ja osa-alueesta. Viestinnän onnistumiseen vaikuttavat työyhteisön viestintäkäytännöt ja -kulttuuri, käytössä olevat viestintäkanavat sekä työntekijöiden ja esimiehen yksilölliset ominaisuudet. Tulosten mukaan avoin, luottamuksellinen ja kannustava viestintäilmapiiri edistävät esimies-alaisviestinnän onnistumista. Työntekijät kokivat suoran kasvokkaisviestinnän rikkaimmaksi viestintäkanavaksi erityisesti arkipäiväisten ja kiireellisten asioiden hoidossa. Muut käytössä olevat viestintäkanavat koettiin suullista viestintää tukevaksi ja ne mahdollistavat vaihtoehtoisten viestintäkanavien hyödyntämisen tilannekohtaisesti. Tulosten mukaan onnistunut esimies-alaisviestintä edellyttää vuorovaikutteisuutta sekä molempien osapuolten aktiivisuutta ja osallistumista. Työntekijän kokemus omasta vaikutusmahdollisuudestaan vahvistaa tunnetta onnistuneesta esimies-alaisviestinnästä.</p> <p>Opinnäytetyöstä saatuja tuloksia voidaan hyödyntää työyhteisön esimies-alaisviestinnän kehittämisessä. Koulutuksella sekä viestinnällisen vuorovaikutuksen ja tietoisuuden lisäämisellä työyhteisössä voidaan esimies-alaisviestintää kehittää entistä toimivammaksi. Kiinnittämällä riittävästi huomiota esimies-alaisviestinnän vuorovaikutuksen laatuun ja määrään, sopivan viestintäkanavan valintaan sekä työyhteisön yleiseen viestintäkulttuuriin voidaan esimies-alaisviestintää parantaa entisestään.</p>	
Avainsanat	viestintä, sisäinen viestintä, viestintä hoitotyössä, vuorovaikutus, esimies-alaisviestintä, viestintäkanavat

Authors	Tea Tikkanen, Susanna Valtanen, Teppo Väätäinen
Title	Communication and information flow in supervisor-subordinate communication
Number of Pages Date	39 pages + 5 appendices 5 November 2014
Degree	Bachelor of Health Care
Degree Programme	Nursing and Health Care
Specialisation option	Nursing
Instructor	Principal Lecturer, PdD Anneli Sarajärvi
<p>The purpose of our study was to describe communication and communication practices between supervisor and subordinates in the nursing community, moreover used communication channels and their usability from nurses point of view. The aim was to chart evidence-based knowledge and experiences of an effective supervisor-subordinate communication.</p> <p>The approach of our study was qualitative. The material was collected through focused semi-structured interviews. Nine nurses from the Finnish elderly care units participated in the interviews. Experiences of communication between supervisor and subordinates were collected via the interviews.</p> <p>Based on the results, we concluded that effective supervisor-subordinate communication consisted of several factors. The communication was impacted by e.g. the communicational culture and practicalities of communication used in the working community, available communication channels and personal characteristics of supervisor and subordinates. Open, trustworthy and supportive atmosphere in communication contributed to communication between a supervisor and subordinates. The nurses stated face-to-face communication is the information-richest communication channel for daily ordinary and busy tasks especially. Other available communication channels supported oral communication and made it possible to use alternative channels on need basis. According to the results, an effective communication between a supervisor and a subordinate required interactive contribution from both parties. Experiences of situations where nurses had had chances to influence strengthened the experience of effective communication between a supervisor and a subordinate.</p> <p>The results may be utilized in the development of communication between a supervisor and a subordinate in a nursing community. Through training, making interactive communication more frequent and adding general awareness in a working community it may be possible to develop the supervisor-subordinate communication better. By paying enough attention to the quality of communication it may be possible to further improve the supervisor-subordinate communication.</p>	
Keywords	communication, internal communication, supervisor-subordinate communication, communication channels

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työyhteisön viestintä	2
2.1	Viestinnän merkitys	2
2.2	Työyhteisön sisäinen viestintä	2
2.3	Työyhteisön sisäisen viestinnän haasteet	3
2.4	Viestintä hoitotyössä	3
3	Työyhteisön sisäiset viestintäkanavat	4
3.1	Sisäiset viestintäkanavat ja niiden jaottelu	4
3.2	Suulliset viestintäkanavat	5
3.3	Kirjalliset viestintäkanavat	6
3.4	Sähköinen viestintä	7
3.5	Viestintäkanavan valintaan vaikuttavat tekijät	9
4	Esimies-alaisviestintä	10
4.1	Esimiehen vastuu viestinnässä	10
4.2	Alaisen vastuu viestinnässä	12
4.3	Onnistuneen esimies-alaisviestinnän ominaispiirteet	12
5	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja kysymykset	13
6	Opinnäytetyön toteutus	14
6.1	Metodologiset lähtökohdat	14
6.2	Aineistonkeruu	15
6.3	Teoreettisen viitekehyksen muodostaminen - tiedonhaku	16
6.4	Aineiston analyysi	17
7	Opinnäytetyön tulokset	18
7.1	Esimies-alaisviestintä työntekijän kokemana	18
7.2	Esimies-alaisviestinnän viestintäkanavat työntekijän kokemana	20
7.2.1	Viestintäkanavat työyhteisössä	20
7.2.2	Suullinen viestintä ja kasvokkaisviestintä - esimies-alaisviestinnän perusta	21

7.2.3	Kirjalliset viestintäkanavat suullisen viestinnän tukena	22
7.2.4	Sähköinen viestintä työyhteisössä	24
7.3	Työntekijän vaikutusmahdollisuudet esimies-alaisviestinnässä	25
8	Pohdintaa	29
8.1	Tulosten vaikuttavuus	29
8.2	Eettisyys	32
8.3	Luotettavuus	34
8.4	Johtopäätökset ja kehityshaasteet	36
	Lähteet	40
	Liitteet	
	Liite 1. Saatekirje haastateltaville	
	Liite 2. Suostumus haastatteluun	
	Liite 3. Esimerkki alkuperäislauseen pelkistämisestä ja luokittelusta	
	Liite 4. Pelkistykset ja luokittelut	
	Liite 5. Tiedonhaun luettelo	

1 Johdanto

Viestintä on tärkeä osa työyhteisön jokapäiväistä toimintaa. Se on tavoitteellista ja johdettua toimintaa ja siihen liittyy olennaisesti kaksisuuntainen vuorovaikutus. Sen perimmäisenä tavoitteena on varmistaa avoin ja toimiva tiedonkulku sekä luoda ja vahvistaa oikeanlaista kuvaa työyhteisöstä. Onnistuessaan viestintä lisää työyhteisön hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä sekä kannustaa ja sitouttaa työntekijöitä. Mikäli viestinnässä on ongelmia, se vaikuttaa koko työyhteisöön ja sen jäsenten hyvinvointiin. Hoitotyöyhteisössä viestinnälliset ongelmat voivat välillisesti vaikuttaa myös potilasturvallisuuteen sekä potilaalle annettavan hoidon laatuun. (Siukosaari 2002: 11 – 12; Pedak – Pekkola - Aula 2010: 10 – 13, 100 – 102.)

Tärkeä osa työyhteisön sisäistä viestintää on esimiehen ja alaisen välinen viestintä. Esimiehellä on merkittävä rooli työyhteisön viestinnässä, mutta myös työntekijältä odotetaan aktiivista osallistumista, sitoutumista ja vuorovaikutustaitoja. Viestintäilmapiirin avoimuus, vuorovaikutteisuus sekä työntekijän ja esimiehen yksilölliset ominaisuudet ovat tärkeitä tekijöitä esimies-alaisviestinnässä. Myös tarkoituksenmukaisen viestintäkanavan valinta vaikuttaa onnistumiseen. Nykyaikana on viestintään tullut vahvasti mukaan sähköinen viestintä. Tämä tuo mukanaan uusia mahdollisuuksia, mutta toisaalta se lisää haasteita esimerkiksi tietoturvaan liittyen. Viestintää ja esimies-alaisviestintää on tutkittu paljon, mutta tutkimukset ovat usein keskittyneet yksityisten yritysten toimintaan. Julkisella sektorilla erityisesti hoitotyöhön liittyvää tutkimustietoa aiheesta on saatavilla niukasti. Esimies-alaisviestintä on olennainen osa työyhteisön viestintää ja aiheena tärkeä ja ajankohtainen. (Åberg 2000: 14 – 20; Juholin 2006: 28 – 34, 139 – 151; Pedak ym. 2010: 10 – 13.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata esimies-alaisviestintää hoitotyössä, siihen liittyviä käytänteitä sekä käytössä olevia viestintäkanavia ja niiden toimivuutta työntekijän näkökulmasta. Tavoitteena on saatujen tulosten perusteella tarkastella niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän kokemukseen onnistuneesta esimies-alaisviestinnästä. Tavoitteena on myös tutkia työntekijän kokemuksia omista vaikutusmahdollisuuksistaan esimies-alaisviestinnässä. Opinnäytetyön aineisto on kerätty haastattelemalla työntekijöitä kolmessa eri hoivapalveluyksikössä. Saatua tietoa voidaan hyödyntää työyhteisön esimies-alaisviestinnän kehittämisessä.

2 Työyhteisön viestintä

2.1 Viestinnän merkitys

Viestintä on erittäin laaja ja moniulotteinen käsite. Yksinkertaisimmillaan se voidaan määritellä siten, että se on kaksisuuntaista, joten sanomat kulkevat lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Sitä voidaan kuvata myös prosessina. Viestintää voidaan tarkastella esimerkiksi yksilöiden, kulttuurien tai organisaatioiden välillä. Se on kaikkia yhdistävä asia ja kaiken inhimillisen vuorovaikutuksen perusta. Viestinnän latinankielinen muoto *communicare* eli *tehdä yhdessä* kuvastaa hyvin viestinnän tärkeyttä jokapäiväisessä elämässä. (Siukosaari 2002: 11; Juholin 2006: 16 – 31.)

Viestintä kuuluu olennaisesti myös työyhteisön päivittäiseen toimintaan. Sen tarkoituksena on muun muassa tukea työyhteisön perustoimintoja, välittää tietoa, tukea henkilökunnan sitoutumista sekä yhteisökuvan muotoutumista. Työyhteisössä viestintää ei nykyään pidetä enää erillisenä, yksittäisenä osa-alueena, vaan Juholin (2008: 64) kuvailee viestintää työyhteisön ”verenkiirroksi ja hengitykseksi”, joka on olennainen ja välttämätön osa sen toimintaa. Perinteisesti työyhteisön viestintä on jaettu sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Nykyisin jaottelu ei kuitenkaan ole niin selvä, vaan viestinnän raja on hämärtynyt ja sisäinen ja ulkoinen viestintä kulkevat rinnakkain toisiaan tukien. (Torkkola 2002: 123 – 125; Juholin 2006: 34 – 41.)

2.2 Työyhteisön sisäinen viestintä

Työyhteisön sisäinen viestintä toteutuu organisaation sisällä ja se kohdistuu työyhteisön jäseniin ja heidän väliseen vuorovaikutukseen sekä tiedonkulkuun. Sisäistä viestintää tarvitaan muun muassa tiedottamisessa, toiminnan kehittämisessä, työntekijöiden motivoimisessa sekä hyvän työilmapiirin luomisessa ja säilyttämisessä. Sisäinen viestintä sekoittuu osaksi ulkoista viestintää, kun työntekijät viestivät työyhteisön ulkopuolella keskenään. (Lohtaja – Kaihovirta-Rapo 2007: 13 – 15.) Avoin, positiivinen ja myös eettisesti hyväksyttävä viestintäkulttuuri luo työyhteisössä tilaa kehitykselle ja parantaa työtyytyväisyyttä (Roivas – Karjalainen 2013: 101 – 102).

Työyhteisön sisäinen viestintä voi olla sanallista, sanatonta tai kirjallista viestintää, joka välitetään jonkin välineen avulla. Työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet ja viestintätaidot ovat merkittävässä roolissa toteutunutta viestintää arvioitaessa. Kasvokkain tapahtuvan suoran viestinnän, keskustelun tai ryhmätilaisuuden, etuna on välitön pa-

laute ja vuorovaikutteisuus. Kirjallisen viestinnän etuja ovat viestin pysyvyys, saavutettavuus ja tarkkuus. Sähköinen viestintä, kuten yhteisön sisäisen intranetin käyttö, lisääntyy jatkuvasti. Se on edullinen tapa viestiä, ja sillä saavutetaan yhdellä kertaa suuri määrä henkilökuntaa ja se on viestinnän osapuolten sijainnista riippumaton. (Lohtaja – Kaihovirta-Rapo 2007: 11 – 17.)

Viestintätyytyväisyyteen liittyvät osa-alueet, kuten tyytyväisyys omaan työhön, tiedonsaantiin, viestinnän laatuun ja viestintäkanavien tehokkuuteen mittaavat tutkimusten mukaan yleistä työtyytyväisyyttä. Kritiikki työyhteisön sisäistä ja ulkoista viestintää kohtaan välittää usein tyytymättömyyttä työyhteisön muistakin toimintatavoista eikä vain vuorovaikutuksesta ja tiedonkulusta. Tyytyväisyys työyhteisöön ja kokemus omista vaikutusmahdollisuuksista työssä ilmentävät vastaavasti tyytyväisyyttä myös työyhteisön viestintään. (Roivas – Karjalainen 2013: 163.)

2.3 Työyhteisön sisäisen viestinnän haasteet

Työyhteisön viestinnän haasteet voidaan hyvin liittää myös viestinnässä yleisesti esiintyviin ongelmiin. Wiio (2009) on osuvasti todennut, että ”viestintä yleensä epäonnistuu, paitsi sattumalta”. Viestinnän ongelmat voivat johtua muun muassa siitä, että viesti ei mene perille tai sitä ei oteta vastaan. Toisaalta viesti voi mennä perille, mutta se on virheellinen tai vastaanottaja ymmärtää sen väärin. Viestin vastaanottaja voi myös torjua viestin, eikä halua sitoutua siihen. Nykyisin myös kiire, monikulttuurisuus ja jatkuva muutos aiheuttavat haasteita viestinnän onnistumiselle. Myös erilaiset huhut, tiedonkulun hitaus sekä väärin viestintäkanavien käyttö voivat vaikeuttaa viestintää. (Åberg 2000: 14 – 20; Pedak - Pekkola 2010: 6 – 10, 85.)

2.4 Viestintä hoitotyössä

Viestinnän merkitys myös hoitotyössä on lisääntynyt ja viestintä on muuttunut entistä enemmän tavoitteelliseksi toiminnaksi jokapäiväisessä hoitotyössä. Hoitotyöhön liittyy erityispiirteitä, jotka tekevät viestinnän onnistumisen haasteelliseksi. Tällaisia ovat esimerkiksi hoitotyöhön ja hoitotyön organisaatioihin tällä hetkellä kohdistuvat muutokset toimintaympäristössä ja palvelurakenteissa. Haasteita asettavat myös vuorotyö, hoitotyön jatkuva muutos, työntekijöiden vaihtuvuus, sijaiset sekä monikulttuurisuus. Hoitotyötä tehdään usein vaihtuvissa tiimeissä, joten sopivat viestintäkanavat on valittava

sen mukaisesti. Hoitotyö on ihmisläheistä, ja työyhteisön sisäinen viestintä vaikuttaa aina myös asiakkaaseen, joko välillisesti tai välittömästi. (Syvänen 2008: 94 – 104; Suonsivu 2011: 73 – 79.)

Onnistunut viestintä työyhteisössä lisää motivaatiota ja sitoutumista sekä vaikuttaa myönteisesti työilmapiiriin. Tällä on erityisen suuri merkitys hoitoalalla, missä työn vetovoima erityisesti vanhustenhoidossa on tällä hetkellä heikko. Viestinnän onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa avoin keskustelukulttuuri, työntekijöiden keskinäinen luottamus sekä viestinnän yhteiset pelisäännöt. Nykyaikana hoitotyössä jokaisella työyhteisön jäsenellä on tärkeä rooli ja työntekijän myös odotetaan osallistuvan aktiivisesti viestintään suhteessa kolleegaan, esimieheen tai asiakkaaseen. Mitä enemmän työntekijä osallistuu työyhteisön viestintään, sitä paremmiksi hän usein kokee omat vaikutusmahdollisuutensa. (Syvänen 2008: 18, 94 – 104; Suonsivu 2011: 73 – 79.)

3 Työyhteisön sisäiset viestintäkanavat

3.1 Sisäiset viestintäkanavat ja niiden jaottelu

Organisaatio ja työyhteisö välittävät viestejä erilaisia viestintäkanavia käyttäen. Työyhteisön viestintäjärjestelmä koostuu käytössä olevista viestintäkanavista, viestinnän järjestelyistä sekä viestinnän säännöistä. Viestinnän järjestelyt liittyvät työyhteisön organisaatorakenteisiin. Viestintäkäytänteitä ohjaavat normit kuten työyhteisöä muutoinkin. (Roivas – Karjalainen 2013: 96.)

Työyhteisön sisäiset viestintäkanavat ja muodot voidaan jaotella monella eri tavalla. Yleisimmin viestintäkanavat jaetaan suullisiin ja kirjallisiin viestintäkanaviin. Viestintä voi olla siten suoraa tai välitettyä viestintää. Suora viestintä on nimensä mukaisesti suoraa ja välitöntä vuorovaikutusta kahden tai useamman osallistujan kesken. Mikäli viestintään tarvitaan teknisiä välineitä eli viestimiä, kutsutaan sitä välitetyksi viestinnäksi. Tällöin viestintään voidaan käyttää avuksi esimerkiksi puhelinta, verkkoa, ilmoitus- taulua tai kirjallista materiaalia. Työyhteisön viestintäkanavat voidaan jakaa myös lähi- ja kaukokanaviin. Lähikanavat käsittävät esimerkiksi lähimmän esimiehen, työtoverit ja heidän välisen tiedonkulun, erilaiset yksikön palaverit ja osastokokoukset. Kaukokanavat puolestaan voivat kohdentaa tiedottamisen koko organisaatiolle. Kaukokanavat ulottuvat laajemmalle ja niihin kuuluvat esimerkiksi koko organisaatiota koskettavat

tiedotustilaisuudet tai toisten yksiköiden kollegat ja tiimit. Käytettävä viestintäkanava on yleensä työyhteisössä vakiintunut viestintäyhteys. Tehokkuutta viestintään saadaan käyttämällä useita viestintäkanavia yhtä aikaa. Myös niin sanotut epäviralliset viestintäkanavat ovat tärkeitä. Niihin kuuluvat muun muassa työntekijöiden keskustelut kahvihuoneessa ja kopiokoneella. Epävirallinen viestintä täydentää tarvittaessa työyhteisön virallista viestintää. (Åberg 2000: 174 – 175; Åberg 2006: 91; Lohtaja – Kaihovirta-Rapo 2007: 19 – 20, 50 - 51; Juholin 2008: 76 – 77.)

3.2 Suulliset viestintäkanavat

Suulliset viestintäkanavat sisältävät kahden tai useamman henkilön tai ryhmän välisen verbaalisen viestinnän. Suullisia viestintäkanavia työyhteisössä ovat muun muassa kahdenkeskinen kasvokkaisviestintä, osastokokoukset, palaverit, puhelinsoitot, kehityskeskustelut sekä tiedotustilaisuudet. (Surakka 2006: 13, 78 – 79; Åberg 2006: 108 – 109.)

Kasvokkaisviestintä on esimies-alaisviestinnän perusta. Se on yleinen ja tehokas tapa viestiä. Tällöin viestintä tapahtuu puhuen ja kuunnellen ja mahdollistaa elävän keskustelun. Se mahdollistaa myös välittömän palautteen antamisen. Viestin antaja voi varmistaa, että viestin vastaanottaja on ymmärtänyt viestin. Kasvokkaisviestintä mahdollistaa myös sanoman täydentämisen ja tarvittaessa lisäselitykset. Sen etuna on myös nopeus sekä verbaalisen viestin lisäksi havaittavissa oleva vastapuolen non-verbaalinen viestintä, jolloin keskustelukumppanin ilmeet ja eleet tukevat viestintää. (Siukosaari 2002: 98; Juholin 2008: 78.)

Osastokokoukset ja tiimipalaverit ovat säännöllisesti kokoontuvia ja niiden tavoitteena on keskustella työyhteisön tapahtumista, tavoitteista sekä tiedottaa uusista muutoksista ja toimintatavoista. Ne toimivat työntekijöiden ja esimiehen välisenä keskustelufoorumina ja hyvin toteutettuna ne ovat hyviä kanavia työyhteisön vuorovaikutukselle ja tiedonkululle. Ne mahdollistavat myös välittömän kysymysten esittämisen, mielipiteen ilmaisun sekä keskustelun. Tällöin myös paikalla olevat kuulevat ja näkevät asiat samalla tavalla ja väärinymmärrysten riski vähenee. Osallistujien keskinäisellä vuorovaikutuksella on suuri merkitys palaverien ja osastokokousten onnistumiselle. Onnistunut vuorovaikutus edellyttää työyhteisön jäseniltä yhteisiä tavoitteita, luottamusta sekä avoimuutta. Epäonnistunut vuorovaikutus lisää palaverieihin osallistuvien työntekijöiden

passiivisuutta, epäuskoa sekä turhautumista työyhteisön asioihin ja omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa. (Aira 2012: 56 – 58; Surakka 2006: 13, 78 – 79; Åberg 2006: 108 – 110.)

Kehityskeskustelut ovat esimiehen ja alaisen kahdenkeskisiä, lakisääteisiä keskustelutilaisuuksia. Ne luovat hyvän tilaisuuden luottamukselliselle viestinnälle. Sen avulla voidaan varmistaa, että työyhteisössä viesti kulkee sen jokaiselle työntekijälle samantapaisena. Kehityskeskusteluun osallistuvan esimiehen ja alaisen on valmistauduttava keskustelutilanteeseen huolellisesti. Alaisella tulee olla mahdollisuus kertoa omat mielipiteensä näkemyksistään työn kulusta, nykyisten työtehtävien sisällöstä sekä tulevaisuuden tavoitteista ja kehittämistarpeista. Esimiehen tulee kyetä olemaan kuuntelijan ja osallistujan roolissa. Kehityskeskustelut koetaan yleisesti positiivisena asiana, mutta se edellyttää kiireettömyyttä, molemminpuolista luottamusta, avoimuutta sekä kehityskeskusteluihin liittyvien sovittujen käytäntöjen noudattamista. (Juholin 2010: 57; Valpola 2000: 7, 59 – 60; Kalliomaa-Kettunen 2010: 100 – 101.)

3.3 Kirjalliset viestintäkanavat

Kirjallisia viestintäkanavia ovat muun muassa erilaiset tiedotteet, muistiot, ilmoitustaulu, virallinen pöytäkirja kokouksesta, tekstiviesti tai henkilöstölehti. Ne ovat välillistä viestintää. Niiden merkitys on nykyisen viestintäteknologian myötä muuttunut siten, että esimerkiksi ilmoitustaulut, paperiset tiedotteet ja henkilöstölehdet eivät ole ensisijaisia viestintäkanavia vaan ne täydentävät työyhteisön kokonaisvaltaista viestintää. *Tiedotteet* ovat informointia varten. Sille on tyypillistä, että se kertoo yhdestä asiasta kerrallaan. Tiedotteen on oltava yksiselitteinen ja ymmärrettävä. Esimies voi tiedotteen avulla kertoa työyhteisölle esimerkiksi jonkin toimintatavan muutoksesta tai työyksikön muista käytännön asioista. Kokouksen tai palaverin päätöksistä ja käsitellyistä asioista kertova *muistio* on myös tärkeä kirjallinen viestintäkanava. Muistio on tärkeä niille työntekijöille, jotka eivät pääse osallistumaan työyksikön kokoukseen tai palaveriin. Ne on laadittava siten, että työntekijä saa niistä ymmärrettävästi tiedon käsitellyistä asioista ja tehdyistä päätöksistä. (Åberg 2000: 176 – 177; Siukosaari 2002: 91 – 109; Pedak – Pekkola 2010: 77 – 90.)

Perinteinen *ilmoitustaulu* on edelleen käytössä monessa yksikössä, mutta sen toimivuuteen vaikuttaa paljon muun muassa se, kuinka ilmoitustaulua hoidetaan yksikössä

ja kuinka paljon sitä korostetaan. Työntekijöiden on tiedettävä, missä ilmoitustaulu sijaitsee ja minkälaisia ilmoituksia tai tiedotteita taululle laitetaan. Käytännössä työntekijä pysähtyy työpäivänsä aikana vain hetkeksi ilmoitustaulun kohdalle, joten esimerkiksi pitkät tekstit ja monimutkaiset tiedotteet eivät ilmoitustaululle sovi. Työyhteisön *henkilöstölehti* voi olla uutis- ja tiedotuslehti tai varsinainen henkilöstölehti. Se ilmestyy harvemmin kuin tiedote. Ne toimivat työyhteisön sisäisen tiedotuksen välineinä. Henkilöstölehti voi toimia yhteisöllisyyden lisääjänä, mutta päivittäisen tiedonvälittämiseen ja esimies-alaisviestintään se ei ole sopiva. Henkilöstölehdet koetaan melko neutraalina viestintäkanavana. (Åberg 2000: 176 – 177; Siukosaari 2002: 91 – 109; Juholin 2010: 67; Pedak – Pekkola 2010: 77 – 90.)

Kirjalliset viestintäkanavat ovat ominaisuuksiltaan hitaita ja edellyttävät yleensä jonkin välineen tai materiaalin käyttöä. Työntekijällä on tällöin oltava mahdollisuus esimerkiksi käydä lukemassa muistioita tai tiedotteita ja se voi työyksikön luonteesta riippuen joskus olla hankalaa. Kirjallisen viestintäkanavan huono puoli on myös se, että viestin lähettäjän kyky kontrolloida viestin perillemeno ja vastaanottoa on heikko. Esimerkiksi esimies ei tiedä, koska työntekijä käy lukemassa tiedotteen tai käykö työntekijä ylipäättään lukemassa sitä. Erilaisten kirjallisten viestintäkanavien etuna on toisaalta se, että kirjallisen viestin lähettäjällä on mahdollisuus muokata viestin sisältöä ja miettiä sanojensa toisin kuin välittömässä kasvokkaisuviestinnässä. (Surakka 2006: 29; Pedak – Pekkola 2010: 77 – 80.)

3.4 Sähköinen viestintä

Sähköinen viestintä on osa kirjallista viestintää. NykYTEknologia on mahdollistanut sen, että kirjallinen viestintä on yhä enemmän siirtynyt sähköiseen muotoon. Sähköisen viestinnän osuus työyhteisössä on voimakkaasti kasvanut, joten sitä voidaan käsitellä myös omana viestintäkanavana. Sähköinen viestintä on lisääntynyt myös hoitotyössä. Tiedotteet, viestit ja muistiot kulkevat sähköisessä muodossa sähköpostin, kännykän tai intranetin välityksellä. Esimies voi hyödyntää sähköistä viestintää esimerkiksi lähettämällä kokousmuistiot työntekijöille sähköpostilla. Sähköiset viestintävälineet ovat hyvä apu työyhteisön sisäisessä viestinnässä, mutta on kuitenkin muistettava, että mitä vaikeampia ongelmatilanteita tai asioita työyhteisössä on käsiteltävä, sitä tärkeämpää on henkilökohtainen kasvokkaisuviestintä. (Kortetjärvi-Nurmi – Rosenström 2002: 227; Puro 2004: 43 – 72; Surakka 2006: 28 - 29; Pedak – Pekkola 2010: 72 – 80.)

Puhelin, joko kiinteä tai matkapuhelin, on toimiva viestintäkanava silloin, kun hoidettava asia vaatii pikaista reagointia ja henkilöillä ei ole mahdollisuutta keskustella kasvokkain. NykYTEknologian myötä matkapuhelinten määrä on lisääntynyt ja monessa terveydenhuollon työyksikössä esimiehellä on käytössään matkapuhelin, jota hän voi hyödyntää viestinnässä. Puhelimella viestimisen etuja ovat sen nopeus ja mahdollisuus välittömään vuorovaikutukseen. Matkapuhelin kulkee usein käyttäjänsä mukana ja mahdollistaa jatkuvan saavutettavuuden. Työntekijä voi siten olla yhteydessä esimieheensä nopeasti ja välittömästi. Tällaisia voivat olla esimerkiksi sellaiset tilanteet, joissa työntekijän täytyy ilmoittaa omasta sairauspoissaolostaan esimiehelle. (Saranto ym. 2002: 33; Puro 2004: 48 – 60.)

Internetin ja erityisesti sähköpostin käyttö on yleistynyt kaikissa työyhteisöissä, myös terveydenhuollossa. Viimeaikaisten tutkimusten mukaan enemmistö työntekijöistä (92 % vastaajista) on käyttänyt työssään internetiä. Sähköposti on osoittautunut käytetyimmäksi internet-palvelun muodoista. *Sähköposti* on ominaisuuksiltaan nopea, helppo ja tehokas tapa viestiä. Toisaalta helppous ja nopeus voivat aiheuttaa sen, että tietoa organisaation eri tasoilta lähetetään jatkuvalla vyöryllä. Sähköposti voi olla kuormittava ja pinnallinen. Esimerkiksi ylemmältä johdolta tulevia viestejä voi tulla paljon ja esimiehellä kuluu aikaa viestien lukemiseen, käsittelyyn ja priorisointiin. Tämä aika saattaa vähentää mahdollisuutta työntekijöiden kanssa käytävään kasvokkaisviestintään. Joissakin työyhteisöissä sähköposti on menettänyt vaikuttavuuttaan ja osa työntekijöistä ei välttämättä enää lue sähköpostejaan säännöllisesti. Syynä tähän ovat muun muassa viestien määrän nopea lisääntyminen. (Saranto ym. 2002: 14; Puro 2004: 61 – 72; Tiuttu 2007: 45 – 46; Juholin 2010: 68; Aira 2012: 144.)

Sähköpostin hyödyntämiseen sisäisessä viestinnässä vaikuttaa myös toimintaympäristö. Organisaation pitäisi pystyä tarjoamaan riittävät tietotekniset valmiudet sähköisen viestinnän toteuttamiseksi. Kunnallisissa terveydenhuollon organisaatioissa tietoteknisien laitteiden riittämättömyys koetaan usein haasteelliseksi. Työntekijällä ei välttämättä ole mahdollisuutta käyttää tietokonetta haluamanaan aikana. Sähköpostin käyttö edellyttää työntekijöiltä myös tietoteknisiä valmiuksia. Suurin osa työntekijöistä kokee osavansa hyvin sähköiseen viestintään liittyviä perustaitoja, kuten sähköpostin ja intranetin käyttöä. Työntekijän ikä vaikuttaa siihen, kuinka hyvin hän osaa käyttää tietoteknisiä laitteita. Usein nuoremmat ja korkeammin koulutetut hallitsevat tekniset välineet paremmin. Myös työntekijöiden asenne ja kiinnostus sähköistä viestintää kohtaan vaikut-

taa käyttöhalukkuuteen. Sähköinen viestintä ja yhteydenpito eivät onnistu ilman työntekijän omaa motivaatiota, taitoa ja aktiivisuutta. (Saranto ym. 2002: 14, 32; Puro 2004: 61 – 72; Tiuttu 2007: 45 – 46; Juholin 2010: 68; Aira 2012: 144)

Työyhteisö voi sisäisessä viestinnässään hyödyntää myös organisaation sisäistä *intranetiä*. Intranetin kautta organisaatio voi jakaa tiedotteita ja tallentaa tietoa työyhteisön asioista. Monet kirjalliset ohjeet, jotka aikaisemmin olivat työyksikön hyllyillä mapeissa, ovat siirtyneet intranetin tiedostoihin. Se koetaan usein tiedon arkistoksi ja ajantasatiedon lähteeksi. Tiedonhankinta edellyttää jokaiselta työyhteisön jäseneltä omaa aktiivisuutta. Intranetissä tietoa on paljon ja oikean tiedon löytäminen voi joskus tuntua työntekijästä haasteelliselta. (Puro 2004: 48 – 49; Pedak – Pekkola 2010: 63 – 65.)

3.5 Viestintäkanavan valintaan vaikuttavat tekijät

Käytettävän viestintäkanavan valintaan vaikuttavat useat eri tekijät. Tällaisia ovat muun muassa työyhteisön ominaispiirteet ja viestintään liittyvät tarpeet, viestintäkäytänteet ja toimintatavat. Esimies-alaisviestinnässä eri viestintäkanavia käytetään erilaisten asioiden viestimiseen. Esimiesten ja alaisten välillä on eroja sen suhteen, millaista asiaa viesti koskee. Esimiehen tiedottaminen voi olla tärkeä syy tietyn viestintäkanavan valintaan. Alaiset useimmiten esittävät esimiehelle kysymyksiä ja odottavat niihin vastauksia ja tämä osaltaan vaikuttaa viestintäkanavan valintaan. Pikaviestimet valitaan yleensä silloin, kun asia on lyhyt ja selkeä. Kun asioista pitää keskustella pidempään, pohditaan eri vaihtoehtoja ja muita käytännönkysymyksiä, valitaan mieluummin samanaikainen, kasvokkain tapahtuva viestintä. (Sivonen 2007: 168 – 169.)

Käytettävän viestintävälineen valintaa on pyritty selittämään muun muassa *Viestintävälineiden monipuolisuuden teoriolla* (Daft & Lengel 1984), joka kuuluu niin sanottuihin teknologiakeskeisiin teorioihin. Siinä oletetaan, että viestintävälineeksi valitaan rationaalisesti parhaiten soveltuva väline. Viestintäkanavien ominaisuuksien oletetaan vaikuttavan ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Viestintävälineiden monipuolisuuden teoria vertailee keskenään kasvokkaisviestintää ja teknologiavälitteistä viestintää. Teorian mukaan kasvokkaisviestintä on laadultaan rikkainta ja sen oletetaan soveltuvan monimutkaisten ja vaikeiden asioiden viestintään. (Aira 2012: 24 – 25.)

OSVI-tutkimuksen (Pedak – Pekkola 2010) mukaan työntekijät pitävät kasvokkaisviestintää kaikista rikkaimpana viestintäkanavana. Rikkaana pidetään myös työyksikön palaverieita ja ryhmäkokouksia, käytävä- ja kahvipöytäkeskusteluja sekä puhelinsoittoa. Kasvokkaisviestinnän etuna on mahdollisuus suoraan vuorovaikutukseen sekä sosio-emotionaaliseen viestintään. Lisäksi se voidaan kohdentaa tietyille yksilölle tai ryhmälle, esimerkiksi osastokokouksessa esimieheltä työntekijöille tai kehityskeskustelut työntekijän ja esimiehen kesken. Etuna on myös se, että tiedonkulku ja viestintä on nopeaa ja esimerkiksi osastokokouksessa työntekijät voivat ottaa osaa keskusteluun, esittää kysymyksiä ja antaa välitöntä palautetta. Kasvokkaisviestintä vähentää myös väärinymmärryksen riskiä. Kasvokkain tapahtuvan viestinnän on todettu rakentavan myös työyhteisön keskinäistä osallistumista ja yhteisöllisyyttä, joka saattaa vaikuttaa osaltaan työntekijän työssä viihtymiseen ja hyvinvointiin. (Pedak – Pekkola 2010: 66 – 67.)

Ominaisuuksiltaan köyhänä viestintäkanavana työntekijät pitävät sähköpostia, tekstiviestejä ja intranetiä. Kaikkein köyhimpänä pidettiin työyksikön ilmoitustaulua, virallisia tiedotteita sekä kokouksen pöytäkirjoja. Nämä ovat yleensä hitaita viestintäkanavia ja ne eivät mahdollista suoraa vuorovaikutusta. Tällöin tiedotettavaan tai käsiteltävään aiheeseen liittyen on vaikea saada nopeaa, spontaania vastausta, tehdä kysymyksiä tai antaa viestiin liittyvää välitöntä palautetta. Tällaisen ominaisuuksiltaan köyhän viestintäkanavan käyttö on välitettyä viestintää, joka vaatii välineen viestin lähettämiseksi. Siitä puuttuu kasvokkaisviestintää rikastuttava non-verbaalinen viestintä, eikä viestin lähettäjällä ja vastaanottajalla ole mahdollisuutta olla suorassa vuorovaikutuksessa toisiinsa. (Pedak - Pekkola 2010: 66 – 67.)

4 Esimies-alaisviestintä

4.1 Esimiehen vastuu viestinnässä

Työyhteisön esimiehellä on merkittävä rooli työyhteisön onnistuneessa viestinnässä. Hoitotyön esimies toimii eräänlaisena viestinviejänä ja välittäjänä johdon ja alaisten välillä. Onnistunut ja harkittu viestintä auttaa häntä hoitamaan tehtävänsä. Esimiehen tulee harkita sitä, missä yhteydessä hän viestinsä ilmaisee aiheuttamatta sekaannusta ja hämmennystä. Viestinnällään esimies voi vaikuttaa sekä työn suoritukseen että työntekijöiden viihtyvyyteen ja jopa työyhteisöön sitoutumiseen. Heikolla ja sujumattomalla viestinnällä on todettu olevan heikentävä vaikutus motivaatioon ja työssä viihtymiseen.

Epäonnistunut viestintä voi johtaa myös työntekijän viihtymättömyyteen työssään. (Säteri 2009: 3 – 4.)

Esimiesviestinnällä pyritään lisäämään tietoisuutta työyhteisöä koskevissa asioissa. Viestillään esimies välittää ohjeita ja määräyksiä päivittäisten työtehtävien suorittamisesta ja raportoinnista. Lähin esimies onkin työyhteisön tärkein tietolähde. Isossa organisaatiossa työyhteisön esimies välittää johdolta tullutta viestiä alaisilleen juuri heitä ja organisaation yhteisiä tavoitteita koskevissa asioissa. Viestiä välittäessään esimiehen tulee tuoda esille, mikä vaikutus viestin sisällöllä on omaan työyhteisöön ja sen toimintaan. (Säteri 2009: 3.)

Vaikka esimiesviestintä on muuttanut muotoaan ja muuttunut yhä enemmän sähköiseksi viestinnäksi, on tärkein viestinnän väline kuitenkin esimiehen ja alaisen keskustelutilanteet. Esimiesviestintä on jaettavissa eri tasoihin; keskinäisviestintä, ryhmäviestintä, organisaatioviestintä ja joukkoviestintä. Esimiehen ja alaisen välinen viestintä on keskinäistä viestintää ja pienen, alle 20 hengen ryhmän viestintä ryhmäviestintää. (Puro 2002: 14.)

Viestinnästä on tullut tärkeä osa jokapäiväistä toimintaa, joten esimieheltä vaaditaan riittäviä viestintätaitoja onnistuneen viestinnän toteuttamiseksi. Koska hänen tehtävään on tiedottaa myös ylemmältä taholta tulevista asioista työntekijöille, on hänen pystyttävä arvioimaan viestittävien asioiden tärkeys ja ajantasaisuus. Työntekijät toivovat myös saavansa esimieheltä tukea työhönsä liittyvissä asioissa. Esimiehellä täytyy olla kykyä kohdata erilaisia persoonia ja olla valmis keskustelemaan vaikeistakin asioista ja ongelmista alaisten kanssa. Myös esimiehen henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten oma persoona, asenne ja käytös vaikuttavat siihen, miten työntekijät kokevat esimies-alaisviestinnän. Työntekijät arvostavat esimieheissä viestintätilanteisiin liittyen kärsivällisyyttä, läsnäoloa ja luottamusta. Avoin keskustelu ja työntekijän kuunteleminen koetaan tärkeäksi. Esimieheltä vaaditaan myös tilannetajua, erityisesti silloin, kun työntekijällä on jokin henkilökohtainen ongelmatilanne. Työntekijät odottavat esimies-alaisviestinnältä tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta. (Nummelin 2007: 35 – 36; Juholin 2010: 55, 74.)

4.2 Alaisen vastuu viestinnässä

Esimiehen johtajuutta ja vastuuta korostetaan sisäisessä viestinnässä, mutta onnistunut esimies-alaisviestintä edellyttää molempien osapuolten vastuullisuutta. Keskustelu, tiedon jakaminen ja kysyminen ovat myös alaisen vastuulla. Esimiehen on aktiivisesti viestittävä ja välitettävä tietoa, mutta hän odottaa myös alaisiltaan vastuullisuutta muun muassa tiedonhankinnassa omaan työhönsä liittyvissä asioissa. Alaisen on huolehdittava, että hänellä on ajan tasalla olevaa tietoa työyhteisön asioista, omasta työstään ja siinä tapahtuvista muutoksista. Esimies myös odottaa, että alainen tuo esimiehen tietoon ja keskusteltavaksi työyhteisöä puhuttelevia, ajankohtaisia asioita. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi työntekijöiden väliset erimielisyydet, resursseihin tai päivittäiseen työhön liittyvät ongelmat. (Nummelin 2007: 62 – 79; Juholin 2008: 85 – 98; Juholin 2010: 81 – 82.)

4.3 Onnistuneen esimies-alaisviestinnän ominaispiirteet

Onnistunut esimies-alaisviestintä koostuu monesta eri tekijästä. Toimiva *vuorovaikutus* on esimies-alaisviestinnän tärkein perusta. Se vaatii jokaiselta työyhteisön jäseneltä henkilökohtaisia viestintätaitoja. Kaikilla työyhteisön jäsenillä on myös oltava tiedossaan yhteiset pelisäännöt siitä, kuinka viestitään ja minkälaisia kanavia viestinnässä käytetään. Onnistunut viestintä edellyttää aktiivista osallistumista. Työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua päätöksentekoon on myös huomioitava. Kunta-alalla työntekijät ovat viime vuosina kokeneet vaikutusmahdollisuuksiensa heikentyneen. Esimies-alaisviestinnän onnistuminen edellyttää kaikkia osallistavaa, avointa ja kannustavaa *ilmapiiriä*. Työilmapiiri muodostuu yhteisöllisesti ja sitä on kehitettävä yhdessä, sillä se ei muodostu itsestään. Kannustavassa ilmapiirissä ristiriitoja voidaan käsitellä avoimesti sekä mielipiteitä ilmaista vapaasti. (Nummelin 2007: 72 – 73, Pedak-Pekkola 2010: 10 – 15; Aira 2012: 134.)

Esimies-alaisuhteen laadulla on myös oma vaikutuksensa viestinnän onnistumiselle. Laadukkaaseen suhteeseen kuuluvat molemminpuolinen luottamus ja kunnioitus sekä toistensa, etenkin esimiehen tuki ja rohkaisu. On havaittu, että niissä esimies-alaisuhteissa, joissa suhdetta voidaan kuvata laadukkaiksi, on saatu toisiltaan enemmän tietoa ja palautetta, jotka on koettu hyödyllisiksi. Esimies-alaisuhteet, joissa valtasuhteet on minimoitu, on todettu olevan laadukkaampia, kuin niissä suhteissa, joissa

valtaeroja on vahvistettu. Käytännössä valtasuhteiden ollessa minimoituna, työntekijän on helpompi mennä esimiehen luokse keskustelemaan mistä tahansa asiasta. (Aira. 2012: 54).

Palautteen antaminen ja saaminen koetaan tärkeäksi esimies-alaisviestinnässä. Palautteen annon pitää toimia kaksisuuntaisesti esimiehen ja alaisen välillä. Palaute voi olla luonteeltaan kannustavaa, herättävää, nostattavaa tai haastavaa. Työntekijät toivovat saavansa kannustavaa palautetta muun muassa hyvin onnistuneesta työstä. Positiivinen palaute koetaan kannustavana. Toisaalta työntekijät odottavat myös ohjaavaa ja rakentavaa eli herättävää palautetta, mikäli jokin työsuoritukseen liittyvä koetaan puutteelliseksi tai vääräksi. Nostattavalla palautteella esimies voi pyrkiä kannustamaan tai motivoimaan yksittäistä työntekijää tai koko työyhteisöä. Palautteen antamistavalla, ajankohdalla ja paikalla on suuri merkitys sille, miten työntekijä kokee esimieheltä saamansa palautteen. Esimiehen odotetaan antavan palautetta esimerkiksi kehityskeskusteluiden yhteydessä tai spontaanisti. Mikäli esimies haluaa kannustaa koko työyhteisöä, hän voi antaa palautetta esimerkiksi osastokokouksessa. Esimiehen vilpittömyys palautteen antamisessa koetaan edistäväksi tekijäksi ja tämä helpottaa palautteen hyväksymistä. Onnistuneessa palautteessa keskeistä on vuorovaikutus, jolloin palautteen vastaanottajalla on mahdollisuus keskustella palautteesta ja kertoa oman näkemyksensä kyseessä olevasta asiasta. Onnistunut palaute edellyttää myös työntekijältä vuorovaikutustaitoja ja kykyä ottaa vastaan palautetta. (Berlin 2008: 125 – 145.)

5 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja kysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata esimies-alaisviestintää hoitotyössä, siihen liittyviä käytänteitä, käytössä olevia viestintäkanavia ja niiden toimivuutta työntekijän näkökulmasta. Tavoitteena on saadun aineiston perusteella tuottaa tietoa niistä keskeisistä tekijöistä, jotka vaikuttavat työntekijän kokemukseen esimies-alaisviestinnästä. Tavoitteena on myös selvittää työntekijän kokemuksia omista vaikutusmahdollisuuksistaan esimies-alaisviestinnässä. Opinnäytetyöstä saatua tietoa voidaan hyödyntää työyhteisön viestinnän kehittämiseen.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaista on onnistunut esimies-alaisviestintä hoitotyöntekijän kokemana?

2. Millaisiksi työntekijä kokee esimies-alaisviestinnässä käytettävät viestintäkanavat?
3. Miten työntekijä kokee voivansa vaikuttaa esimies-alaisviestinnässä?

6 Opinnäytetyön toteutus

6.1 Metodologiset lähtökohdat

Opinnäytetyömme lähestymistapa käsiteltävään aiheeseen on kvalitatiivinen eli laadullinen. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa kohdetta, joka on ennalta valittu. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista se, että tutkimuksessa keskitytään kokonaisvaltaiseen näkemykseen. Aineisto koottiin todellisissa tilanteissa ja tieto saatiin tiedonantajien omista kokemuksista ja näkemyksistä viestinnästä työyhteisössä. Tiedonhankinnan apuvälineinä ei käytetty erilaisia lomakkeita ja testejä. (Hirsjärvi – Remes - Sajavaara 2009: 164.)

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on paljastaa tutkittavasta aiheesta odottamattomia seikkoja ja sen lähtökohtana onkin aineiston moninainen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Laadullista tutkimusta tehtäessä ennalta valittu tiedonantajajoukko kertoo tutkijalle omia näkökulmiaan tutkittavasta aiheesta ja vastaa asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Opinnäytetyössä ennalta valittu kohde ovat hoivapalveluyksiköiden työntekijät. Haastattelun avulla pyrimme saamaan tietoa työntekijöiden kokemuksista ja ajatuksista hoitotyöyhteisönesimies-alaisviestinnästä. (Hirsjärvi 2009: 164.)

Laadullinen tutkimus voi muuttaa muotoaan tutkimusprosessin kuluessa. Se ei ole ennalta sidottu muotoon, jota kaavamaisesti noudatetaan. Saadut vastaukset ovat ainutlaatuisia ja ne käsitellään ja tulkitaan sen mukaisesti. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erona voidaan pitää myös sitä, että määrällisessä tutkimuksessa on ennalta muotoillut tutkimusongelmat. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusongelmat voivat muuttua vielä tutkimuksen aikana. (Hirsjärvi - Remes ym.: 2009: 119 – 120, 164, 255).

Opinnäytetyötä voi kuvata ymmärtäväksi, jolloin ilmiön tarkastelun lähtökohtana on tutkittavan ilmiön ymmärtäminen eli hoitotyön viestintä työntekijän näkökulmasta. Ihmistutkimuksen perustana on kriittinen teoria. Sitä voidaan kuvata pehmeäksi tutkimukseksi ja näin ollen tutkimuksen toteuttamiseen soveltuu laadullisen tutkimuksen periaatteet. Tässä työssä käyttämämme empiirinen, pehmeä teemahaastattelu osoittaa

tutkimuksessa käytetyn tutkimusotteen joustavuuden antaen tutkijalle mahdollisuuden huomioida tiedonantajan oma kokema tutkittavasta asiasta. (Tuomi - Sarajärvi 2013: 50, 66.)

6.2 Aineistonkeruu

Opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmänä on puolistrukturoitu teemahaastattelu. Tämä tuo aineistonkeruuseen joustavuutta, koska tällöin haastattelijalla on mahdollisuus tarvittaessa tarkentaa kysymyksiä, selventää sanamuotoja sekä käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Puolistrukturoitu teemahaastattelu tukee opinnäytetyön tavoitetta tarkastella työyhteisön viestintää sekä viestintäkäytänteitä yksittäisten työntekijöiden näkökulmasta. Valittu viitekehys auttaa tällöin saamaan työntekijältä mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. (Tuomi – Sarajärvi 2013: 72 – 77.)

Tutkimuksen toimintaympäristönä on ollut erään eteläsuomalaisen kaupungin kolme eri hoivapalveluyksikköä. Toisessa kahdesta pitkäaikaishoitoyksiköstä hoitohenkilökuntaa on 16,5 ja osastonhoitaja. Hoitohenkilökuntaan kuuluu 2 sairaanhoitajaa ja 14,5 lähihoitajaa. Työyhteisön henkilökunta on monikulttuurinen. Hoivapalveluyksikkö koostuu neljästä solusta eli kotipiiristä ja asukkaita on 28. Suurin osa asukkaista on muistiongelmaisia, noin 50 % asukkaista liikkuu itsenäisesti tai hoitajan avustamana ja noin 50 % on vuoteeseen hoidettavia/vuoteessa eläviä. Toisessa vastaavassa yksikössä on asukkaita 23. Hoitohenkilökuntaa on 14, joista 2 on sairaanhoitajia ja 12 lähihoitajia. Kolmas hoivapalveluyksikkö on LAH -yksikkö (lyhytaikaishoito), jossa asiakkaat ovat muutamasta päivästä 1-2 viikkoon. Asiakaspaiikkoja on 23 ja asiakkaiden vaihtuvuus on suurta. Tutkimuksen kohderyhmänä on näiden kolmen hoivapalveluyksikön hoitohenkilökunta. Aineistonkeruu tapahtui teemahaastattelun avulla ja jokaisesta yksiköstä osastonhoitaja valitsi haastateltavaksi kolme työntekijää. Haastattelut tapahtuivat hoivapalveluyksiköiden tiloissa ennalta sovittuna ajankohtana. Ennen varsinaista haastattelua tehtiin yksi esihaastattelu, jotta saatiin testattua saadaanko tulevilla teemahaastattelulla riittävästi tarvittavaa tietoa. Onnistunut esihaastattelu otettiin mukaan yhdeksi analysoitavaksi haastatteluksi. Varsinaiset teemahaastattelut toteutettiin toukokuussa 2014. Muodostuneen aineiston tallennusta ja käsittelyä on tarkasteltu kappaleessa 8.3.

6.3 Teoreettisen viitekehysten muodostaminen - tiedonhaku

Tiedonhakua opinnäytetyön teoreettista viitekehystä varten on tehty Medicin, Cinahlin ja Pubmedin tietokannoista. Suomenkielisessä haussa tietoa varsinaisesta viestinnästä, erityisesti yritysviestintään liittyen, on löytynyt runsaasti, mutta varsinaisesti hoitotyöhön liittyvää tieteellistä aineistoa hoitotyön esimies-alaisviestinnästä ja vuorovaikutuksesta on löytynyt vähän. Englanninkielinen haku tuottaa runsaasti hakutuloksia, joten hakua on täytynyt rajata melko tarkasti osumien runsauden vuoksi. Työsuojelurahaston sivustoilta on tehty myös tiedonhakua, jonka perusteella on löytynyt jonkin verran hoitotyöhön liittyviä työyhteisön sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen tutkimuksia. Työsuojelurahaston sivuille on kerätty tutkimuksia ja kehittämishankkeita, joiden tarkoituksena on parantaa erityisesti suomalaisten työyhteisöjen toiminnan turvallisuutta ja tuottavuutta (Työsuojelurahasto 2014).

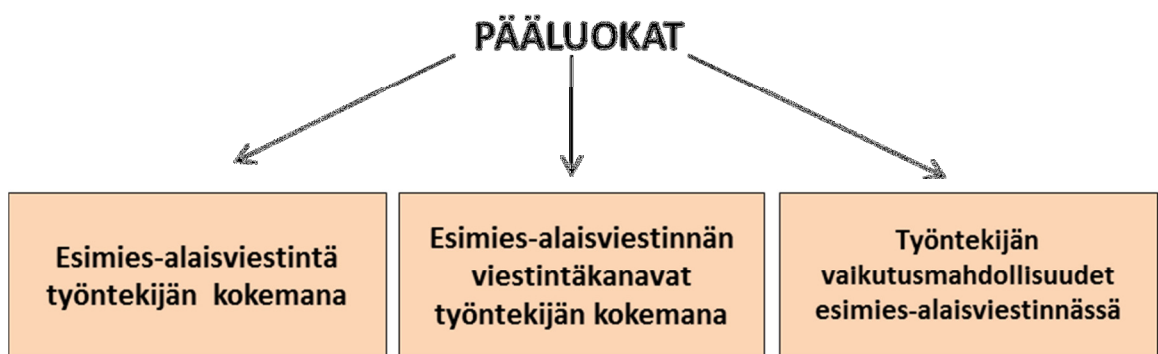
Edellä mainittujen tiedonhakujen lisäksi on suoritettu täydentävää tiedonhakua kirjaston informaation ohjauksessa MEDIC-tietokannasta. Tämän lisäksi on haettu internetistä erilaisia hoitotyön ja viestinnän tutkimuksia ja opinnäytetöitä, ja näiden lähdeluetteloiden perusteella on etsitty opinnäytetyön aiheeseen sopivia lähteitä.

Tietokantahakujen tulosten perusteella on laadittu opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Tarkempaan tarkasteluun otetuista tutkimuksista osa on jouduttu lukuvaiheessa rajaamaan tämän opinnäytetyön ulkopuolelle, koska niistä saatu tutkittu tieto ei ole ollut sovellettavissa hoitotyön esimies-alaisviestinnän teoreettisessa viitekehyksessä. Käytyt lähdeaineistot on sisällytetty lähdeluetteloon. Tiedonhakua opinnäytetyön teoreettista viitekehystä varten on tehty Medicin, Cinahlin ja Pubmedin tietokannoista. Suomenkielisessä haussa tietoa varsinaisesta viestinnästä, erityisesti yritysviestintään liittyen, on löytynyt runsaasti, mutta varsinaisesti hoitotyöhön liittyvää tieteellistä aineistoa hoitotyön esimies-alaisviestinnästä ja vuorovaikutuksesta on löytynyt vähän. Englanninkielinen haku tuottaa runsaasti hakutuloksia, joten hakua on täytynyt rajata melko tarkasti osumien runsauden vuoksi. Työsuojelurahaston sivustoilta on tehty myös tiedonhakua, jonka perusteella on löytynyt jonkin verran hoitotyöhön liittyviä työyhteisön sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen tutkimuksia. Työsuojelurahaston sivuille on kerätty tutkimuksia ja kehittämishankkeita, joiden tarkoituksena on parantaa erityisesti suomalaisten työyhteisöjen toiminnan turvallisuutta ja tuottavuutta (Työsuojelurahasto 2014). Tiedonhaun luettelo on esitelty liitteessä 5.

6.4 Aineiston analyysi

Tutkimusaineiston analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi on menettelytapa, jonka avulla teemahaastattelusta saatu aineisto saadaan analysoidua systemaattisesti ja objektiivisesti. Se sopii myös puolistrukturoituun teemahaastatteluun. Aineiston sisällönanalyysi opinnäytetyössä on teorialähtöinen eli deduktiivinen, jolloin saatu aineisto suhteutetaan uudessa kontekstissa ennalta määriteltyyn teoreettiseen viitekehykseen. Opinnäytetyön teoreettisessa osassa on määritelty työyhteisön sisäiseen viestintään liittyvät käsitteet, esimies-alaisviestinnän periaatteet sekä kerrottu työyhteisön onnistuneesta viestinnästä ja siihen vaikuttavista tekijöistä aikaisempiin tutkimuksiin viitaten. (Tuomi – Sarajärvi 2013: 103 – 113.)

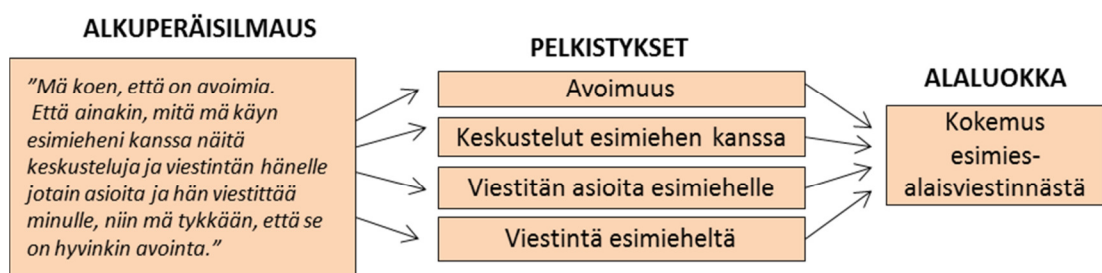
Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä muodostetaan ensimmäisenä analyysirunko, jonka sisällä teeman mukaista aineistoa käsitellään. Analyysirunko muodostettiin teoreettisen viitekehyksen ja siihen liittyvien teemojen mukaisesti. Tutkimuskysymykset mukailivat samoja teemoja. Analyysirunkoon valittiin kolme pääluokkaa, jonka puitteisissa aineistoa alettiin käsitellä. Kolmen pääluokan sisälle muodostetaan tarvittaessa alaja yläluokkia saadun aineiston perusteella. Ennen varsinaista aineiston analysointia on sisällönanalyysissä määriteltävä analyysiyksikkö. Sen määrittämiseen vaikuttavat tutkimustehtävä ja aineiston laatu. Haastatteluaineiston analyysiyksiköksi tässä opinnäytetyössä valittiin lause tai ajatuskokonaisuus, jonka koettiin antavan tarvittavan tiedon kysytystä asiasta. (Tuomi – Sarajärvi 2013: 95 – 116.)



Kuvio 1. Analyysirungon pääluokat.

Sisällönanalyysi etenee prosessina vaiheittain ja se voidaan jakaa kolmeen osaan: aineiston redusointiin eli pelkistämiseen, aineiston klusterointiin eli ryhmittelyyn sekä

aineiston abstrahointiin eli teoreettisten käsitteiden luomiseen. Ennen varsinaista aineiston analysointia saatu aineisto eli haastattelut (äänitallenne) kuunneltiin ja litteroitiin. Litteroinnissa äänitallenne purettiin ja kirjoitettiin tekstimuotoon sana sanalta. Tämän jälkeen haastattelut luettiin ja jokainen opinnäytetyöryhmän jäsen perehtyi haastatteluaineiston sisältöön tarkemmin. Aineiston redusointivaiheessa aineistosta nostetaan alkuperäisilmauksia, jotka pelkistetään ja listataan tarkasti. Pelkistämävaiheessa käytettiin apuna word-taulukkoa, johon oli helppo kerätä alkuperäisilmaukset, niistä tehtävät pelkistykset sekä tarvittavat alaluokat. (Tuomi – Sarajärvi 2013: 95 – 116.)



Kuvio 2. Esimerkki aineiston redusoinnista eli pelkistämisestä ja alaluokan muodostumisesta.

Redusoinnin jälkeen aineisto klusteroidaan, jolloin aineistosta etsitään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Käsitteet luokitellaan erilaisiin ylä- ja alaluokkiin. Aineiston abstrahointivaiheessa erotellaan opinnäytetyön kannalta olennainen ja tärkeä tieto sekä muodostetaan haastattelun kielellisistä ilmauksista teoreettisia käsitteitä. Käsitteitä ja ilmiöitä voidaan verrata teoreettiseen viitekehykseen ja tämän perusteella tehdä johtopäätöksiä ja saada vastauksia opinnäytetyön kysymyksiin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöiden haastatteluiden perusteella saatu aineisto analysoidaan sisällönanalyysiä apuna käyttäen ja saadun tiedon perusteella voidaan kuvata niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän kokemukseen työyhteisön onnistuneesta viestinnästä. (Tuomi – Sarajärvi 2013: 95 – 116.)

7 Opinnäytetyön tulokset

7.1 Esimies-alaisviestintä työntekijän kokemana

Viestinnällinen ilmapiiri näissä yksiköissä koettiin tulosten perusteella melko hyväksi ja sitä kuvattiin sanoilla avoin, positiivinen ja keskusteleva. Viestinnän todettiin olevan johdonmukaista. Viestintäilmapiiriä kuitenkin heikensivät muun muassa jatkuva kiire työtehtävien suorittamisessa, menossa olevat suuret muutokset hoitotyön toimintaym-

päristössä ja palvelurakenteissa sekä esimieheltä tulevan viestinnän ajoittainen yksisuuntaisuus. Myös työskentely erilaisissa tiimeissä, usein kaukana toisistaan koettiin viestintäilmapiiriä heikentävänä tekijänä, koska esimiehen ja alaisen välinen kasvokkaisviestintä jää tällöin vähäiseksi tai se tapahtuu kesken työtehtävien suorittamisen. Ilmapiirin todettiin olevan aistittavissa jo työvuoron alussa ja vaikuttavan siihen, millaisena työntekijä koki mahdollisuutensa avoimeen viestintään (liite 4: 1/8).

Viestijän roolin, viestintätilanteen, viestijän persoonan ja henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutus viestintään koettiin tulosten perusteella vaikuttavan onnistuneeseen viestintään. Esimies-alaisviestinnässä odotetaan sekä esimieheltä että alaiselta aktiivisuutta ja vuorovaikutusta. Tulosten mukaan kahdenkeskisessä kasvokkaisviestinnässä tämä usein toteutuukin ja osa haastateltavista kertoi, että heidän on helppo mennä kysymään neuvoa ja opastusta esimieheltä (liite 4: 1/8).

...jos on semmoinen tilanne, että siihen tarvii sen esimiehen hyväksynnän taikka näkökulman siihen asiaan, niin kyllä mä voin mennä siltä kysymään...

Tulosten perusteella osasto- ja tiimipalavereissa vastuu viestinnästä jäi haastateltavien mukaan liian usein esimiehelle. Pääsääntöisesti työntekijät kokivat, että heillä on mahdollisuus tuoda esille heitä askarruttavia asioita näissä palavereissa. Käsiteltävät asiakokonaisuudet ja tiedottaminen koetaan kuitenkin määrällisesti niin suureksi muun muassa ylemmältä taholta tulevien jo valmiiksi päätettyjen hallinnollisten asioiden vuoksi, että työntekijät kokivat vaikutusmahdollisuutensa niiden suhteen heikoksi.

Osa haastateltavista koki myös, että heidän mahdollisuutensa ilmaista oma henkilökohtainen mielipiteensä oli ajoittain puutteellista ja haastavaa. Työntekijät kokivat, että mahdollisuus kielteisen palautteen antamiseen oli puutteellista ja he toivoivat vuorovaikutukseen enemmän avoimuutta. Tulosten perusteella tuli esille, että joskus työntekijä vaikenee, koska kokee haasteelliseksi eriävän mielipiteen esittämisen vuorovaikutuksessa esimiehen kanssa.

...jos tulee vähän niin kuin määräyksenomaisesti joku asia, et nyt tästä päivästä lähtien sitten tehdään näin, niin siihen on ehkä vähän vaikea sitoutua...

Monesti niistä asioista sit vaietaan niin, että jos ne on oikeinkin vaikeita niin ei niistä puhuta.

Tuloksista kävi myös ilmi, että alaiset keskenään viestivät työn lomassa ja tauoilla kasvokkain paljonkin työyhteisöä ja -menetelmiä koskevista asioista.

...viestintä on kyllä vaikea asia, että miten sen kaiken viestin saa...kyllä sitä tuolla tiimissäkin sitten kuulee paljon, että "en mä nyt ole taas yhtään kuullut tällöisestä, ja "koskas tällöinenkin asia on päätetty ja milloin tästä on puhuttu?

Viestinnän haasteina tämän opinnäytetyön tulosten perusteella on saada työyhteisö ottamaan aktiivisesti osaa viestintään. Osa haastatelluista oli halukas kehittämään omia viestintätaitojaan, osa näki kehitystä tapahtuneen, mutta osa oli jo luopunut mahdollisuudesta kehittyä viestintätaidoissaan. Usein vaihtuvat esimiehet koettiin haasteeksi onnistuneen viestinnän kannalta. Työntekijät kokivat, että avoimen ja luottamuksellisen viestinnän kannalta on tärkeää, että viestinnän osapuolet tuntevat henkilökohtaisesti toisensa. Tämän koettiin osaltaan vaikuttavan esimies-alaisviestinnän onnistumiseen.

...mä en enää välitä kehittyä tässä työyhteisöviestinnässä mihinkään...

Tulosten perusteella kävi ilmi, että työntekijän näkökulmasta suurimmaksi haasteeksi onnistuneelle viestinnälle nousivat esimiehen henkilökohtaiset viestintätaidot (liite 4: 2/8).

7.2 Esimies-alaisviestinnän viestintäkanavat työntekijän kokemana

7.2.1 Viestintäkanavat työyhteisössä

Työyhteisön käytössä olevat viestintäkanavat vaikuttavat olennaisesti työyhteisön esimies-alaisviestinnän onnistumiseen ja jokaisen työyhteisön onkin valittava sille parhaiten sopiva kanava ja tapa viestiä. Tulosten perusteella voidaan todeta, että työntekijät olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä viestinnässä käytettäviin kanaviin. Yksilöllistä vaihtelua viestintäkanavien toimivuuteen oli kuitenkin havaittavissa. Osa työntekijöistä koki, että käytetyt viestintäkanavat toimivat hyvin ja olivat riittäviä. Osa kuitenkin toivoi, että

viestintäkanaviin liittyvää toimintakulttuuria pitäisi muuttaa tai uusia viestintäkanavia ottaa käyttöön tai kehittää.

7.2.2 Suullinen viestintä ja kasvokkaisviestintä - esimies-alaisviestinnän perusta

Suullinen viestintä koetaan esimies-alaisviestinnässä tärkeäksi. Tulosten mukaan työntekijät pitävät erityisesti kasvokkaisviestintää rikkaimpana viestintäkanavana ja esimies-alaisviestinnän perustana, jonka ympärillä voidaan tukena käyttää muita viestintäkanavia. (liite 4: 2/8)

...jos ihan tämmöistä esimies-alaisasiaa, niin kyllähän se tietysti ihan tällainen keskustelu on varmasti paras....

Kasvokkaisviestinnän merkitys korostui erityisesti päivittäisessä työasioihin liittyvässä viestinnässä. Työntekijät kuvailivat sitä tehokkaaksi, nopeaksi ja selkeäksi tavaksi viestiä tärkeitä, kiireellisiä ja päivittäisiä asioita. Tulosten perusteella myös omista vaikeista asioista on helpompi puhua kahden kesken esimiehen kanssa. Spontaani kasvokkaisviestintä koettiin tärkeäksi, mutta toisaalta osa työntekijöistä koki kielteisenä keskustelun aloittamisen vääränä ajankohtana, esimerkiksi kesken työn teon. Työntekijällä ei tällöin ole mahdollisuutta keskittyä viestintätilanteeseen riittävästi. Lisäksi erilaiset tekijät, kuten työyksikössä ympärillä oleva hälinä, kiire, tiedon suuri määrä tai ruoka- ja kahvitauolla viestittävien asioiden puheeksi ottaminen koettiin häiritsevänä.

...että sä oot tauolla ja sitten sulle tullaan puhumaan työasioista, kun just on sovittu, että ei puhuta mitään työasiaa...

Kasvokkaisviestinnässä molempien osapuolten onkin tärkeä sopia yhteiset pelisäännöt ja myös noudattaa niitä. Tällöin on tärkeää huomioida viestinnän ajankohta, joka on sopiva molemmille osapuolille. Muutama työntekijä korostikin kasvokkaisviestinnässä ajoituksen tärkeyttä. Onnistunut kasvokkaisviestintä edellyttää, että viestintätilanteelle annetaan niin sanottu työrauha, jolloin molemmat osapuolet voivat rauhassa keskittyä keskustelemaan asiasta ilman ulkoisia häiriötekijöitä.

Kasvokkaisviestinnän lisäksi tulosten mukaan korostuivat osastokokoukset ja tiimipalaverit. Kaikissa työyksiköissä pyrittiin järjestämään säännöllisesti viikoittaisia osastoko-

kouksia ja tiimipalavereita. Työntekijät osallistuivat kokouksiin ja palavereihin mahdollisuuksiensa mukaan. He kertoivat vuorotyön ja epäsäännöllisten työaikojen asettavan haasteita osallistumiselle. Osastokokoukset ja palaverit koettiin tärkeäksi ja tarpeelliseksi viestintäkanavaksi. Sitä ei pidetä turhana viestintäkanavana. Osa työntekijöistä koki osastokokoukset keskustelevalle tilaisuudeksi, missä voidaan viestiä ja keskustella yhteisesti päätetyistä asioista. Muutaman työntekijän mukaan ne kuitenkin eivät olleet kovin keskustelevalle.

Tulosten mukaan osa työntekijöistä koki osastokokoukset melko esimieslähtöiseksi, jolloin esimies tuo ennalta päättämäänsä asioita esitettäväksi sekä välittää tietoa organisaation ylemmältä taholta tiedotettavaksi. Käsiteltäviä yleisiä asioita on työntekijöiden mukaan paljon ja osastokokoukselle varattu aika kuluu hallinnollisten asioiden tiedottamiseen ja käsittelyyn. Osastokokouksessa ei tällöin työntekijöiden mukaan jää riittävästi aikaa ja mahdollisuutta vapaalle keskustelulle sekä työyksikön arkeen liittyvien, päivittäisten asioiden käsittelemiselle. Työntekijät kuitenkin pitivät tärkeänä sitä, että esimies viestittää osastokokouksessa ylemmältä taholta tulevista suunnitelmista, päätöksistä ja muutoksista.

...ne (osastokokoukset, palaverit) on ihan hyviä viestintätapoja ja -muotoja ja niissä keskustellaan ja viestitään yhteisesti päätetyistä asioista ja mitä ylempänäkin on päätetty....

Pääsääntöisesti työntekijät pitivät osastokokousta myönteisenä ja toimivana viestintäkanavana. Toisaalta tulosten mukaan osa työntekijöistä koki, että osastokokous ei ole toimiva kanava. Omista asioista keskusteleminen koettiin joidenkin työntekijöiden toimesta vaikeaksi. He eivät kertomansa mukaan uskalla tuoda julki kaikkia asioita. Eräs työntekijä toivoi myös, että kokouksille ja palaverille järjestyisi paremmin aikaa, jolloin asioihin voitaisiin keskittyä rauhassa. Kiireen ja käsiteltävien asioiden suuren määrän koettiin vaikuttavan kokouksen kulkuun ja luonteeseen. Eräs työntekijä pohti palaverikulttuurin muuttamista tai kehittämistä toimivammaksi.

7.2.3 Kirjalliset viestintäkanavat suullisen viestinnän tukena

Kirjallisista viestintäkanavista tärkeimmäksi nousivat tiedotteet, kokousmuistiot ja pöytäkirjat. Ne koettiin hyödylliseksi, suullista kanavaa tukevaksi viestintäkanavaksi. Osas-

tokokouksesta kirjoitettavaa muistiota pidettiin tärkeänä. Tällöin henkilö, joka ei ole päässyt osallistumaan kokouksen, saa mahdollisuuden tutustua kokouksessa käsiteltäviin asioihin. Paperisten tiedotteiden merkitys vaihteli hoivapalveluyksiköittäin. Osa työntekijäistä totesi, että heidän yksikössään paperisia tiedotteita ei juurikaan käytetä. Toisessa yksikössä eräs työntekijä kertoi, että paperiset tiedotteet ovat tärkeitä muun viestinnän ohella. Joissakin yksiköissä tiedotteita, esimerkiksi tiimipalaverin muistio tai jokin muu tiedote laitettiin ilmoitustaululle tai esimerkiksi kahvipöydälle työntekijöiden luettavaksi. Eräs haastatettava koki hyvänä omaan postilokeroon toimitettavan paperisen tiedotteen. (liite 4: 4/8.)

.....ilmoitustaulu on sellainen, että sinne (tiedotteet) helposti hukkuu, kun siellä on niin paljon lappua.....

Kaikissa yksiköissä oli ilmoitustaulu käytössä jollain tavalla. Tässä oli havaittavissa myös yksikkökohtaisia eroja. Yksikön toimintatavat eroavat hieman toisistaan ja jokaisessa yksikössä viestintäkäytänteissä oli pieniä eroja, jotka vaikuttivat erilaisten viestintäkanavien käyttöön ja työntekijän tyytyväisyyteen viestintäkanavana. Osa työntekijöistä koki ilmoitustaulun tärkeänä viestintäkanavana ja sitä käytettiin ahkerasti. Toisissa yksiköissä ilmoitustaulu ei ollut kovinkaan aktiivisesti käytössä ja sitä ei pidetty tärkeänä viestintäkanavana. Eräs työntekijä koki, että ilmoitustaululla on liikaa tiedotteita. Osa taas koki, että tiedotteita saisi olla enemmän näkyvällä paikalla. Onnistunut ilmoitustaulun käyttö edellyttää selkeitä sääntöjä siitä, mitä ilmoitustaululle laitetaan sekä vastuuhenkilöä valvomaan ilmoitustaulun tiedotteiden laatua ja selkeyttä. Tulosten perusteella tuli ilmi, että osa yksiköistä on siirtynyt enemmän paperittomaan viestintään ja osalla paperiset tiedotteet ovat vielä käytössä aktiivisena viestintäkanavana.

Kirjallisina viestintäkanavina mainittiin myös *viikkotiedote* sekä *henkilöstölehti*. Niiden merkitys viestinnässä ei ollut suuri. Työntekijöiden suhtautuminen henkilöstölehteen oli melko neutraali. Siitä ei ole mitään haittaa, mutta viestinnällisesti sitä ei koeta kovinkaan rikkaaksi viestintäkanavaksi eikä sitä haastattelussa tuotu usein esille. Sen tehtävä on enemmänkin yhteisöllisyyden tunteen lisääminen. Osa työntekijöistä mainitsi myös erilaiset *muistilaput* ja *tiedotteet*, jotka koettiin varsin epäkäytännöllisenä viestintäkanavana.

7.2.4 Sähköinen viestintä työyhteisössä

Sähköinen viestintä, erityisesti sähköposti tuli haastattelussa usein esiin kysyttäessä työyhteisön käytössä olevista viestintäkanavista. Myös intranet mainittiin haastattelussa, mutta sen käyttö esimies-alaisviestinnässä koettiin vähäiseksi. Sähköposti on yleisesti käytössä jokaisessa yksikössä ja esimies käyttää sähköpostia aktiivisesti viestinnässä. Sähköposti onkin korvannut osittain aiemmin paperilla julkaistut tiedotteet. Tulosten perusteella tuli ilmi, että työntekijät kokevat tärkeänä erityisesti osastokokouksista ja palaverista kirjoitetut pöytäkirjat ja muistiot ja niiden lähettämisen sähköpostilla. Sähköpostin etuna haastateltavat pitivät sitä, että tieto säilyy. Tämä mahdollistaa sen, että työntekijä voi myöhemmin käydä tarkistamassa asioita hänelle sopivana ajankohdana. Huonoksi koettiin se, että tietoa tulee liian paljon ja jokin tärkeä tieto saattaa hukua muiden viestien joukkoon. (liite 4: 4/8.)

...sähköposti on tosi hyvä juuri siitä, että ne asiat siellä säilyy, eikä ne sieltä häviä, jos niin ei halua, että tavallaan mä olen kokenut sen hyvänä...

Tietoa siis on tarjolla, mutta toisaalta osa työntekijöistä kertoi, että sähköpostia tulee luettua harvoin. Tulosten mukaan syynä siihen ovat muun muassa kiire tai oma haluttomuus lukea viestejä. Hoitotyön luonteen vuoksi sähköpostien lukeminen ei onnistu useinkaan työpäivän aikana ja työpäivän päättyessä sähköpostien lukeminen saattaa jäädä. Eräs työntekijä kertoi, että ei ole lukenut sähköpostiviestejä moneen viikkoon, kun taas toinen kertoi, että pyrkii aktiivisesti lukemaan sähköpostiviestejä päivittäin.

...kyllä niitä varmaan aika huonosti luetaan. Että kyllä sitä aika harvoin tuossa näkee ihmisiä niitä sähköpostejaan lukemassa...

...se on varmaan sellainen oppimisasi vielä, että kuka paremmin muistaa sen oman sähköpostinsa avata ja joku sitten ei muista...

Sähköpostin ja muiden sähköisten viestinten käyttöön vaikuttaa osaltaan yksilön omat asenteet, motivaatio ja taidot. Työntekijän oma aktiivisuus ja asennoituminen vaikuttavat merkittävästi siihen, kuinka hyvin esimerkiksi esimieheltä tulevia sähköposteja luetaan. Sähköinen viestintä on viime vuosina lisääntynyt ja se on tuonut muutoksia organisaatioiden viestintäkulttuuriin. Jokaisen työntekijän kohdalla asennoituminen ja muu-

tokseen sopeutuminen vie varmasti oman aikansa. Tietoteknisten valmiuksien ja osaamisen lisääminen onnistuu koulutuksen avulla, mutta suurempi haaste saattaa olla yksilön oman asenteen ja ajattelutavan muuttaminen.

Puhelimen käyttö viestintäkanavana koettiin hyväksi erityisesti silloin, kun työntekijä oli sairaslomalla tai poissa työyksiköstä. Tällaisissa tapauksissa tekstiviesti tai puhelinkeskustelu koettiin helpoksi ja luontevaksi viestintäkanavaksi. Osa haastateltavista käytti puhelinta aktiivisemmin kuin toiset. Puhelimen käyttöön liittyvänä haasteena koettiin kielitaitoon liittyvät tekijät. Osa haastateltavista koki, että on helpompi keskustella kasvotusten, koska omaa kielitaitoa ei välttämättä koettu riittäväksi monimutkaisten asioiden selvittämiseksi puhelimesta. Puhelin koettiin sähköpostia läheisemmäksi viestintäkanavaksi.

7.3 Työntekijän vaikutusmahdollisuudet esimies-alaisviestinnässä

Kuten teoriaosuudessa on aiemmin todettu, onnistuneeseen esimies-alaisviestintään tarvitaan molempien osapuolten aktiivinen ja vastuuta ottava rooli. Tässä tutkimuksessa haastatellut henkilöt kokivat omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa liittyvän olennaisesti vastuun jakautumisen, esimieheltä saadun tuen, oman aktiivisuuden sekä palautteen laadun ja -oikea-aikaisuuden. Myös henkilökohtaisten viestintätaitojen ja ominaisuuksien vaikutusta sekä vuorovaikutuksen vastavuoroisuutta korostettiin. Tulosten mukaan *työntekijän kokemus vaikutusmahdollisuuksistaan* jakautui siten, että suurin osa koki vaikutusmahdollisuutensa hyväksi esimiesalaisviestinnän eri osa-alueilla, mutta osa työntekijöistä koki haasteellisuutta vaikutusmahdollisuuksissaan. (Liite 4: 6/8.)

Tulosten mukaan suurin osa haastateltavista koki *vastuun viestinnässä* kuuluvan molemmille osapuolille. Toisaalta osa haastateltavista kertoi, että he olivat kokemiensa pettymysten vuoksi passivoituneet ja jättäneet vastuun viestinnästä esimiehelle ja muille työyhteisön jäsenille. Osassa haastatteluissa tuli myös esille toive työtoverien aktiivisemmasta roolista osana henkilökohtaista vastuuta viestinnässä. (Liite 4: 6/8.)

...kyllä mun mielestä molemmilla osapuolilla on sitten sitä vastuuta.

...mä ehdottomasti nousen sieltä tuoilta ja menen heti sanomaan.

...mutta toinen ihan passiivisesti ei reagoi mihinkään, ei se kyllä niin onnistu, kyllä molempien pitää olla aktiivisia ja motivoituneita ja halukkaita...

Tulosten mukaan useissa haastateltavien kommentteissa tuli esille *esimiehen tuki* olennaisena osana viestinnän onnistumista ja omien vaikutusmahdollisuuksien kokemista. Osa haastatelluista koki, että esimiehen tuki on rohkaisevaa, riittävää ja tukee heidän vaikutusmahdollisuuksiaan. Toisaalta osa haastatelluista koki, etteivät he saa tukea esimieheltä riittävästi tai ei lainkaan ja he jättivät mieluummin asioiden hoitamisen työyhteisön muille jäsenille. Osa haastateltavista kertoi myös itse antavansa tukea esimiehelle. (Liite 4: 7/8.)

...et kyllä meillä esimies ottaa huomioon sen, että mitä me, mitä me ajattellaan.

...mitä tulee ylemmältä, sekin paineita...kyllä mä ymmärrän ja tää asia, mitä piti käsitellä, niin jääkin käsittelemättä, vähätellään, mitä me yritetään kehittää...

Tulosten mukaan *henkilökohtaisten ominaisuuksien, asenteen ja viestintätaitojen merkitys*, kuten oma aktiivisuus, oli suurimman osan mielestä tärkeää arvioitaessa omia vaikutusmahdollisuuksia onnistuneeseen viestintään. Nämä työntekijät kokivat, että saavat äänensä kuuluville, tulevat kuulluiksi ja heidät otetaan vakavasti. He kertoivat esittävänsä rohkeasti ajatuksiaan ja jättävänsä ne yleiseen keskusteluun. Asioiden tuominen esille selkeästi, perustellusti ja asiallisesti oli tulosten mukaan edellytyksenä viestinnän onnistumiselle vaikka viestijät olivat eri mieltä keskusteltavista asioista. Toisaalta taas tuloksista kävi ilmi, että osa niistä työntekijöistä, jotka olivat passiivisempia tai epävarmoja omien viestintätaitojensa suhteen, kokivat myös vaikutusmahdollisuutensa vähäisemmiksi. (Liite 4: 8/8.)

...jos mua ottaa päähän, niin mä lähden pois siitä tilanteesta, mutta toki mun mielestä pitäis pystyä.....itsestähän se on hirveen paljon kiinni, että tämmöisissä osastokokouksissa ja tiimipalaverissa, niin siellähän ne asiat pitäis puhua.

Tulosten mukaan osa haastateltavista piti viestinnässä tärkeinä omia viestintätaitojaan, mutta useammassa kommentissa tuli esille myös esimiehen viestintätaidot. Kaikki

haastateltavat eivät osanneet kuvailla itseään viestijänä lainkaan. Tuloksissa tuli esille sekä esimiehen että alaisten viestintätaitojen puutteellisuutta. Tulosten perusteella voidaan kuitenkin myös todeta, että useat haastateltavat kokivat positiivisella asenteella ja ystävällisyydellä olevan suuri merkitys viestintätilanteiden onnistumiselle. Esimiehen viestintätaitoihin olivat niin ikään useat haastateltavat tyytyväisiä.

...kyllähän sitä, jos sitä itse rohkaistuu rehellisesti sanomaan, tuomaan omia ajatuksiaan sillä lailla rakentavasti, niin kyllähän niitä varmasti jäädään miettimään ja niistä voidaan keskustella.

...tää kaikki muuttuis jos otettais meidät vakavasti, niin ja hoidettais mitä meitä painaa...

...no mä ainaki toivon, että mä oon helposti lähestyttävä ja pyrin huomiomaan ihmisten erilaiset mielipiteet ja...et ehkä mä luulen, et mä oon aika sovitteleva.

Tulosten perusteella *palautteen antaminen ja saaminen* on tärkeää onnistuneessa viestinnässä ja vaikuttaa myös kokemukseen vaikutusmahdollisuudesta. Tunne siitä, että tulee kuulluksi, ymmärretyksi ja huomioituksi yksilönä on motivaation ja työssä viihtymisen kannalta olennaista. Tulosten mukaan merkitystä on erityisesti sillä, onko palaute asiallista, rakentavaa, kannustavaa ja oikea-aikaista. Tulosten mukaan palautteen oikea-aikaisuus ja -laatu koettiin tärkeimmäksi asiaksi arjessa toimiessa. Tuloksissa tuli esille myös luottamuksellisen palautteen merkitys. (Liite 4: 8/8.)

...no että sais sitä palautetta ehkä siitä omasta toiminnastaan, niin kuin välittömästi.

...siis se et palautettahan pitää aina antaa ja minkälaista vaan, et se tyyli siinä olis semmosta rakentavaa, luottamuksellista, kannustavaa ja rohkaisevaa.

Tuloksissa nousivat esille *vuorovaikutuksen* tärkeät osatekijät, kuten toiveet arvostuksesta, tasa-arvosta, oikeudenmukaisuudesta, toisen kunnioituksesta sekä luottamuksesta puolin ja toisin. Tulosten mukaan jotkut työntekijöistä olivat erittäin tyytyväisiä ja he kokivat saavansa arvostusta ja kunnioitusta toimiessaan vastavuoroisessa vuoro-

vaikutuksessa. Suurin osa haastateltavista kuitenkin koki puutteita näillä vuorovaikutuksen alueilla viestintäkokemuksissaan. Erityisen puutteellisiksi koettiin vuorovaikutuksessa tasa-arvoisuus, kunnioitus ja arvostus. (Liite 4: 7/8.)

...mun mielestä se on semmoista vuorovaikutteista sillä lailla, että mä pystyn mennä esimiehilleni kertomaan ihan mistä asiasta tahansa ja hän taas pystyy ottamaan minuun yhteyttä ja viestittämään sen mulle. Että ei oo semmoista mitään klikkiä siinä välissä.

Tulosten mukaan osa haastatelluista koki mieluummin vetäytyvänsä vuorovaikutustilanteista ja toimivansa vain osana työyhteisöä ja sen tuella. Tulosten perusteella tähän vaikutti osittain epävarmuus omasta roolista, mutta myös omat henkilökohtaiset viestintätaidot ja luottamuksen puute omiin vaikutusmahdollisuuksiin. Osasyynä kokemukseen kahdenvälisen viestinnän mahdollisesta epäonnistumisesta oli aiemmin koettu pettymys esimies-alaisviestinnän vuorovaikutustilanteissa.

...niin, olis hyvä jos esimies kuuntelis ... vähän, mikä meidän mieltä painaa vähän...keventäis, tai niin, ottais vakavasti ... tuntuu, että ei ota.

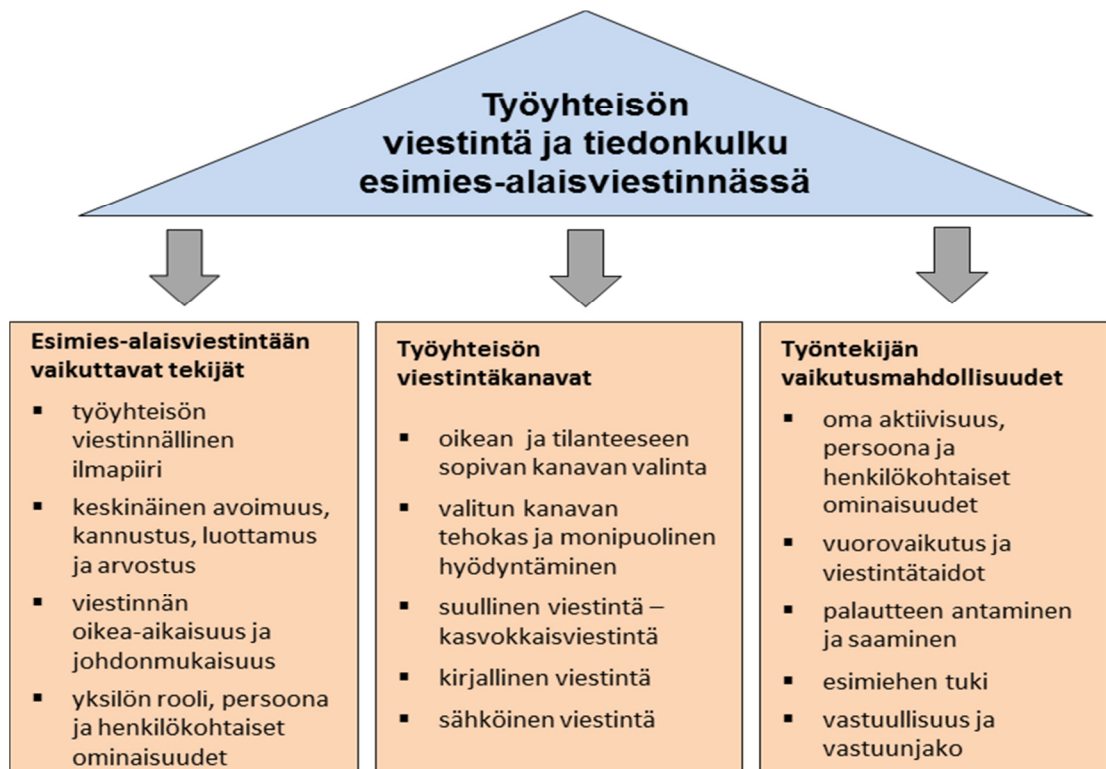
Vuorovaikutukselta haastateltavat odottivat myös toimivuutta ja avointa keskustelua sekä vakavasti ottamista. Eräs haastateltava luonnehti vuorovaikutusta päivittäisenä, järkevien ihmisten välisenä toimintana, jolloin asioista pitäisi pystyä puhumaan asioina. Kahdenvälisen viestinnän koettiin olevan haasteellista usean haastateltavan mielestä ja työtoverin tukea tarvittiin etenkin vaikeisiin asioihin liittyvissä vuorovaikutustilanteissa.

...jos se on tämmöistä kasvokkaista, tämmöistä näin, kyllä siinä täytyy molempien pysähtyä, pitää malttaa odottaa, että toisella on aikaa ja kysyä, ja sitten molempien täytyy tavallaan rauhoittua siihen tilanteeseen...

Kyllä mä puhumalla vaikutan, keskustelemalla.

Tulosten mukaan osa haastatelluista toivoi vuorovaikutustilanteelta pysähtymistä ja rauhoittumista pystyäkseen kuuntelemaan toisen viestiä. Vuorovaikutuksen toivottiin myös olevan hyväksyvää ja erilaisuutta sietävää sekä vastuuseen velvoittavaa. Tulos-

ten mukaan työntekijät arvostivat esimiehellä vuorovaikutukseen liittyen kärsivällisyyttä, rauhallisuutta ja luottamuksellisuutta. Avoimen keskustelun lisäksi työntekijän kuunteleminen koettiin tärkeäksi. Tulosten mukaan haastateltavien mielestä kaikista asioista pitäisi pystyä keskustelemaan esimiehen kanssa, mutta haastatelluista vain osa koki, että pystyy näin toimimaan.



Kuvio 3. Työyhteisön viestintään ja tiedonkulkuun vaikuttavia tekijöitä.

8 Pohdintaa

8.1 Tulosten vaikuttavuus

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata työyhteisön onnistunutta viestintää ja selvittää niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän kokemukseen onnistuneesta esimies-alaisviestinnästä. Tulosten perusteella muodostui yhdeksän työntekijän kokemuksista kokonaisuus, josta on löydettävissä yhteneväisiä tekijöitä aiempiin tutkimuksiin nähden. Teoreettisen viitekehyksen perusteella muodostui kolme onnistuneeseen esimies-

alaisviestintään olennaisesti vaikuttavaa osa-aluetta, joiden ohjaamina luotiin tutkimuskysymykset ja käsiteltiin aihetta tässä opinnäytetyössä.

Yleisellä tasolla työntekijät kokivat työyhteisön ja erityisesti esimies-alaisviestinnän olevan tärkeä ja merkittävä osa jokapäiväistä toimintaa. Juholin (2008: 63) onkin todennut kuvaavasti viestinnän toimivan työyhteisön ”verenkiertona ja hengityksenä”. Kaikki mitä tapahtuu, liittyy jollain tapaa viestintään. Työntekijöiden vastauksissa korostuivat kolmen teema-alueen mukaisesti työyhteisön viestinnällisen ilmapiirin, käytössä olevien viestintäkanavien, esimies-alaisuuden sekä työntekijöiden kokemien vaikutusmahdollisuuksien merkitys viestinnän onnistumiselle.

Työntekijät kokivat tärkeäksi keskustelevan, avoimen sekä kannustavan viestintäilmapiirin. Myös rohkaisevan, rakentavan ja kannustavan palautteen saaminen koettiin tulosten perusteella tärkeäksi. Samanlaisia tietoja on saatu myös aiemmissa tutkimuksissa, sillä Osvi-tutkimuksen (Pedak – Pekkola 2010: 47) mukaan työntekijät pitivät tärkeänä työyhteisön kannustusta, rohkaisua ja palautetta. Opinnäytetyöstä saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että työntekijän kokemus työyhteisön yleisestä viestintäilmapiiristä vaikutti osaltaan myös hänen omaan käsitykseensä ja mielikuvaansa esimies-alaisviestinnästä. Avoin ja myönteinen ilmapiiri vaikutti positiivisesti työntekijän omaan asenteeseen ja kokemukseen esimies-alaisviestinnässä. Osa koki voivansa keskustella avoimesti asioistaan esimiehen kanssa, osa taas vältteli asioista keskustelusta ja niiden esille tuomista. Tulosten mukaan viestintäilmapiirin avoimeksi kokeen työntekijän oli usein helppo mennä keskustelemaan asioista esimiehen kanssa. Myös aiemmissa tutkimuksissa on tullut ilmi, että avoin, hyväksyvä ja toisia kunnioittava ilmapiiri edistää työyhteisön jäsenten välistä yhteistoimintaa ja edistää siten myös onnistunutta esimies-alaisviestintää (Syvänen 2008: 27 – 40).

Tulosten perusteella voidaan todeta, että työntekijöillä on monenlaisia toiveita ja odotuksia esimiehen ja alaisen väliseen viestintään liittyen. Esimiehen persoona, asenne ja käytös sekä viestintätaidot tulivat vastauksissa usein esille. Myös aiemmissa tutkimuksissa on tullut ilmi, että esimiehellä on merkittävä rooli viestinnässä ja sen onnistumisessa (Juholin 2010: 50 - 60). Tulosten mukaan osa työntekijöistä oli täysin tyytyväisiä esimies-alaisviestintään. Enemmistö työntekijöistä kuitenkin kaipasi esimieheltä enemmän tukea, läsnäoloa ja välittämistä. Esimieheltä odotettiin myös arvostusta, ai-toa kiinnostusta ja vakavasti ottamista. Myös Syväsen (2008: 37 – 40) mukaan työntekijä odottaa esimieheltä arvostusta, hyväksyntää ja tukea.

Tulosten mukaan tyytyväisyys tai tyytymättömyys esimies-alaisviestintää kohtaan vaihteli haastateltavien kesken ja tästä voidaankin päätellä, että esimiehen lisäksi työntekijän omat, yksilölliset ominaisuudet, odotukset ja asennoituminen vaikuttavat kokemukseen onnistuneesta viestinnästä. Tuloksista kävi ilmi, että työntekijät kyllä tiedostavat hyvin oman vastuunsa esimies-alaisviestinnässä. Käytännön tasolla kuitenkin vastuun todentaminen ei välttämättä onnistu joko ulkoisista tekijöistä tai työntekijän omista tekijöistä, kuten persoonasta, motivaatioista ja asenteesta riippuen. Osvi-tutkimuksen (Pedak – Pekkola 2010: 75 – 76) mukaan työyhteisössä on sekä aktiivisia että ei-aktiivisia viestijöitä ja aktiivisuus liittyy useimmiten työntekijän ominaispiirteisiin.

Vaikutusmahdollisuudet ovat tärkeä osa onnistunutta esimies-alaisviestintää. Tulosten mukaan enemmistö haastatelluista työntekijöistä koki voivansa vaikuttaa esimies-alaisviestintään. Kokemus vaikutusmahdollisuuksista vaihteli työntekijöiden välillä siten, että osa heistä koki vaikutusmahdollisuutensa kaikilla osa-alueilla hyväksi, osa taas koki, että voi vaikuttaa vain osittain. Yksilölliset vaihteluvälit olivat suuret. Myös aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että työntekijän positiivinen kokemus vaikutusmahdollisuuksista edistää työntekijöiden yhteistoiminnallisuutta ja sitoutumista työyhteisöön. Kokemus omista vaikutusmahdollisuuksista lisää myös työntekijän tyytyväisyyttä viestintään. (Syvänen 2008: 60 – 65; Roivas – Karjalainen 2013: 163.)

Viestintäkanavat ja niiden käyttö tulivat selkeästi esille opinnäytetyön tuloksista. Työntekijät kokivat viestintäkanavat pääsääntöisesti riittäviksi ja toimiviksi. Toisaalta työntekijät kertoivat, että hoitotyön epäsäännöllisyys tekee joidenkin kanavien käytön haasteelliseksi. Lisäksi työhön liittyvän kiireen ja muutosten koettiin vaikuttavan viestintäkanavan käyttöön ja tiedonkulkuun. Tulosten perusteella työntekijät kokivat kasvokkaisviestinnän rikkaimmaksi ja tärkeimmäksi tavaksi viestiä esimiehen kanssa erityisesti arkipäiväisiä, työhön liittyviä asioita hoidettaessa. Myös aiempien tutkimusten mukaan kasvokkaisviestintää pidetään tärkeimpänä viestintäkanavana työyhteisössä ja sen on todettu edistävän osallistumista ja yhteisöllisyyttä (Pedak – Pekkola 2010: 60 – 90). Tulosten perusteella myös osastokokoukset ja tiimipalaverit koettiin rikkaaksi ja niitä pidettiin tärkeänä viestintäkanavana hoitotyöyhteisössä. Toisaalta osa työntekijöistä koki, että osastokokoukset eivät ole enää keskustelevia ja toimivia kanavia. Aiemmissa tutkimuksissa onkin tullut ilmi, että mikäli osastokokous muuttuu rutiiniksi ja käsiteltävät asiat eivät kosketa läheisesti työntekijää, sen merkitys viestintäkanavana heikenee (Juholin 2010: 60 – 70).

Aikaisempien tutkimusten mukaan kirjallista viestintäkanavaa on pidetty niin sanottuna köyhänä viestintäkanavana (Pedak – Pekkola 2010: 66 – 67). Saatujen tulosten perusteella voidaan todeta sama asia. Tulosten mukaan kirjalliset viestintäkanavat, kuten esimerkiksi tiedotteet ja muistiot koettiin kasvokkaisviestintää tukevaksi. Työntekijät pitivät tärkeänä osastokokouksessa käsiteltyjen asioiden tiedottamista eteenpäin kirjallisesti. Kokemus kirjallisista viestintäkanavista ja niiden hyödyntämisestä tiedonkulussa vaihteli eri työntekijöiden välillä. Käytännöt kanavien käytössä vaihtelivat myös eri hoivapalveluyksiköiden välillä.

Sähköpostin sekä muiden sähköisten viestimien käyttö ja hyödyntäminen esimiesalaisviestinnässä on työntekijöiden mukaan lisääntynyt. Tulosten perusteella voidaan päätellä, että työntekijöiden tietotekniset perusvalmiudet viestinnässä ovat pääsääntöisesti riittävät, sillä haastateltavat eivät kokeneet esimerkiksi sähköpostin käyttöä hankalaksi tai sitä ei ainakaan haastattelussa tuotu ilmi. Esteeksi sähköpostin käytölle koettiin hoitotyöhön liittyvä kiire ja ajankäyttö. Osa työntekijöistä koki, että heillä ei ole aikaa sähköpostin lukemiseen. Toisaalta osa haastateltavista ilmaisi, että ongelma on enemmänkin omassa motivaatiossa ja asenteessa. Osa työntekijöistä ei ollut halukas lukemaan sähköposteja, vaikka oli tietoinen esimerkiksi esimiehen lähettämistä tiedotteista ja muistioista. Osa työntekijöistä puolestaan kertoi pyrkivänsä aktiivisesti lukemaan sähköposteja ja hyödyntämään sähköistä viestintää. Omalla aktiivisuudella näyttäisi olevan suuri merkitys sähköisen viestinnän käyttöön viestintäkanavana. Aiempien tutkimusten mukaan sähköpostin käyttö viestintäkanavana ei onnistu ilman työntekijän omaa sitoutumista, taitoa ja aktiivista osallistumista (Saranto ym. 2002: 14, 32; Pedak – Pekkola 2010: 66 – 67).

8.2 Eettisyys

Jotta tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää, luotettavaa ja sen tulokset uskottavia, se tulee suorittaa hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Hyvän tieteellisen käytännön ohjeet määrittellään lainsäädännössä. Tutkimuksen tulee perustua muun muassa rehellisyyteen, avoimuuteen ja arvostavaan ja kunnioittavaan tutkimuskäytännöön. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Tämän opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Haastattelut tehtiin myönnetyn tutkimusluvan mukaisesti ja työelämän edustajien kanssa sovi-

tulla tavalla. Haastateltavat oli valittu työn tilaajan esityksen mukaisesti ja heille kerrottiin ennen haastattelua avoimesti tulosten analysoinnista, tallentamisesta ja hyödyntämisestä. Haastatteluun osallistuneet olivat tietoisia siitä, että heillä on mahdollisuus halutessaan keskeyttää haastattelu missä vaiheessa tahansa. Mikäli teemahaastattelujen tai niiden tulosten analysoinnin, tallentamisen tai hyödyntämisen aikana joku opinnäytetyön tekijöistä olisi kokenut olevansa esteellinen tiedon käsittelyyn, olisi hänellä ollut mahdollisuus pidättäytyä arviointi- ja päätöksentekotilanteissa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Opinnäytetyölle haettiin suunnitteluvaiheessa tutkimuslupa asianosaiselta organisaatiolta. Tutkimusluvassa määriteltiin kaikki olennaiset tiedot opinnäytetyöhön liittyen. Tällaisia tietoja ovat muun muassa työn tarkoitus ja tavoite sekä mihin tuloksia käytetään. Tutkimusluvun hakemisvaiheessa tuli samanaikaisesti allekirjoittaa opinnäytetyön sopimus, joka liitettiin tutkimuslupahakemukseen. Opinnäytetyön sopimus pohjana käytettiin asianomaisen kaupungin omaa sopimuslomaketta, jonka kaupungin osalta allekirjoitti toimialajohtaja. Allekirjoittamalla sopimuksen opinnäytetyön tekijät sitoutuivat noudattamaan vaitiolo- ja salassapitovelvollisuutta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Tässä opinnäytetyössä aineistonkeruumenetelmänä oli teemahaastattelu hoivapalveluyksikön hoitohenkilökunnalle. Teemahaastattelun kysymystenasettelu oli pohdittava tarkoin ja siten, että siinä ei aseteta työyhteisön esimiestä eikä työntekijöitä alttiiksi eettisesti arveluttavalla tavalla. Haastateltavien yksityisyys on niin ikään suojattava ja heille kerrottiin mitä ja miksi tutkitaan ja mihin saatuja tietoja käytetään. Haastatteluun osallistuvilla on kerrottava myös heidän oikeutensa kuten se, että he voivat niin halutessaan keskeyttää osallistumisensa milloin tahansa ilman seurauksia. Haastateltavat saivat ennen haastattelua allekirjoitettavakseen suostumuslomakkeen, jonka allekirjoittamalla he ilmaisivat vapaaehtoisuutensa haastatteluun ja siitä saatavan tiedon hyödyntämiseen liittyen. (Tuomi - Sarajärvi 2013: 131.)

Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu myös, että tiedonhankinta- ja arviointimenetelmät ovat eettisesti kestäviä. Teemahaastattelulla saatu aineisto on kirjattava ja käsiteltävä huolellisesti. Oleellista on myös, että teemahaastattelulla saatua aineistoa käsitellään luottamuksellisesti eikä sitä luovuteta ulkopuolisille. Tällöin korostuu myös se, että kaikilla tutkimusryhmän jäsenillä on selvä kuva oikeuksista, vastuusta ja velvollisuuksista tutkimukseen liittyen. (Tuomi - Sarajärvi 2013: 125 – 133.) Tätä opinnäytetyötä

tehdessä kaikki haastattelut nauhoitettiin kahdella nauhurilla. Haastattelupäivän päätteeksi nauhoitukset tallennettiin salasanalla suojatulle ulkoiselle kovalevyllä ja säilytettiin lukitussa laatikostossa. Haastatteluäänitteet litteroitiin sanasta sanaan ja tallennettiin word -tiedostoon. Analysointivaiheen ajaksi jokainen tulosti itselleen paperiversion, jonka jokainen opinnäytetyöntekijä säilytti huolellisesti kotonaan vain itsensä saatavilla. Haastattelujen analyysivaiheessa haastattelulauseista muodostettiin pelkistykset ja luokitukset. Alkuperäislausekkeet poistettiin näkyviltä. Opinnäytetyön liitteenä olevassa luokittelutaulukossa ei ole näkyvillä alkuperäislausekkeitä (poikkeuksena muutama esimerkki liitteessä nro 3) eikä pelkistettyjä lauseita voi yhdistää haastatteluun osallistuneeseen henkilöön. Opinnäytetyön hyväksymisen yhteydessä sekä sähköinen että paperinen haastatteluaineisto tuhottiin asianmukaisesti.

8.3 Luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus sisältyy kaikkiin tutkimuksen vaiheisiin; aineiston keruuseen, aineiston analyysiin ja raportin kirjoittamiseen ja ennen kaikkea tutkijaan itseensä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa keskeisinä kysymyksiä nousevat esille totuus ja objektiivinen tieto. Erilaiset näkemykset totuuden luonteesta kuitenkin vaikuttavat siihen, miten tutkimuksen luotettavuuskysymyksiin suhtaudutaan. Tietoteoreettisesti totuutta tarkastellaan erilaisten totuusteorioiden lähtökohdista. Tutkimuksen objektiivisuutta laadullisessa tutkimuksessa arvioitaessa on erotettava totuus kysymyksen lisäksi toisistaan havaintojen luotettavuus ja puolueettomuus. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 134 – 135.)

Tämän opinnäytetyön luotettavuuden arviointikriteereinä käytetään Lincolnin ja Guban (1985) mukaan tutkimuksen uskottavuutta, siirrettävyyttä, riippumattomuutta ja vahvistettavuutta (Tuomi – Sarajärvi 2009: 137).

Uskottavuudella tarkoitetaan sovellettavuutta, pysyvyyttä ja neutraalisuutta. Uskottavuutta vahvistaa se, että tutkijan määrittelemät käsitteet ja tulkinnat vastaavat tiedonantajien käsityksiä tutkittavasta asiasta. Uskottavuus perustuu tutkijan noudattamaan hyvään tieteelliseen käytäntöön. Opinnäytetyön uskottavuutta pyrittiin parantamaan muun muassa siten, että haastatteluun osallistuneille työntekijöille lähetettiin ennakoon saattekirje liitteineen, joka sisälsi tietoa muun muassa osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja haastattelussa käsiteltävistä aiheista ja teemoista. Tämän tarkoituksena oli perehdyttää haastateltava opinnäytetyön aiheeseen ja käsitteisiin, jotta hän voisi valmistautua

mahdollisimman hyvin tulevaan haastatteluun. Haastattelun suoritti kaksi henkilöä, joista toinen toimi haastattelijana ja toinen tarkkailijana. Luotettavuuden lisäämiseksi haastattelijoiden roolijako pidettiin samana kaikissa haastattelutilanteissa. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 132, 138.)

Siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä miten tutkimuksen tulokset ovat sovellettavissa toiseen kontekstiin. Tässä työssä siirrettävyys perustuu siihen, miten samanlainen ulkopuolinen vastaava konteksti on. Tämän opinnäytetyön tulokset voivat olla osin tai kokonaisuudessaan sovellettavissa aiheeltaan samansisältöisen opinnäytetyön tekemisessä. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 138.)

Riippumattomuudella eli subjektiivisuudella tarkoitetaan sitä, että tutkija on noudattanut tutkimuksessa hyvän tieteellisen käytännön periaatteita, kuten objektiivisuutta ja puolueettomuutta. Tässä työssä teemahaastattelut toteutettiin kahden haastattelijan toimesta, keskustelut nauhoitettiin ja tutkimusraportissa tuodaan tarkasti esille haastattelun ja analyysin jokainen vaihe, jolloin lukija voi arvioida tutkimuksen tuloksia saaden riittävästi tietoa siitä, miten tutkimus on tehty. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 135 – 136, 139 – 141.)

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös se, saavatko tiedonantajat, tässä tapauksessa haastateltavat, ennen opinnäytetyön julkaisua tutustua tutkimuksen tuloksiin, ja muutettiin tuloksia vastaamaan heidän näkemyksiään (Tuomi – Sarajärvi 2009: 141). Tämän opinnäytetyön teemahaastattelun haastateltavat eivät tutustuneet ennen julkaisua tutkimuksen tuloksiin. Opinnäytetyön tulosten yhteenveto on riippumaton haastateltavien mielipiteestä tuloksiin. Esimiehet saivat tutustua tuloksiin ennen niiden julkaisua, mutta heidän antama palaute ei muuttanut opinnäytetyössä esille tulleita tuloksia.

Vahvistettavuus tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tulokset eli analyysi on varmistettavissa erilaisin tekniikoin. Tutkimuksessa tehdyt ratkaisut ja päätelmät esitetään niin tarkasti, että lukija voi seurata opinnäytetyöntekijöiden käyttämää päättelyä ja siten arvioida sen systemaattisuutta ja loogisuutta. Tässä työssä tutkimustulosten analysoinnin ja raportoinnin tarkkuudella pyritään määritelmän mukaiseen vahvistettavuuteen, jolloin analyysin polku on lukijalle näkyvässä ja löydettävissä. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 139 – 141.)

Opinnäytetyön luotettavuutta heikentävänä tekijänä voidaan pitää haastattelijan kokemattomuutta. Tässä tapauksessa haastattelutilanne ei toteutunut aivan suunnitelmien mukaan vaan suuri osa haastateltavista sai tiedon osallistumisestaan juuri ennen sovitua alkamisajankohtaa. Näin ollen haastattelijatkin saivat tietää vain hetkeä ennen haastattelun alkua, että nämä haastatteluun tulijat eivät olleet ehtineet perehtyä teema-alueisiin ja niihin sisältyviin käsitteisiin lainkaan. Tämä luonnollisesti vaikutti haastattelun kulkuun, koska käsitteitä jouduttiin haastattelun edetessä tarkentamaan. Osa haastateltavista kertoi jännittävänsä tilannetta kovasti, koska he eivät olleet voineet valmistautua haastattelutilanteeseen etukäteen. Haastattelun aluksi käytettiin näiden haastateltavien kohdalla aikaa tilanteen rauhoittamiseen, kerrottiin tarkasti haastattelun sisältö ja heidän oikeutensa keskeyttää haastattelu niin halutessaan sekä heidän oikeutensa anonymiteettiin. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa voidaankin pohtia, olisivatko haastateltavien kommentit olleet erilaisia, mikäli he olisivat valmistautuneet sovitusti haastatteluun ja voineet rauhassa etukäteen miettiä kokemuksiaan esimies-alaisviestinnästä työyhteisössään. (Tuomi – Sarajärvi 2013: 140 – 141, 159.)

Opinnäytetyön tulosten luotettavuuteen vaikuttaa käytettyjen lähteiden monipuolisuus ja korkeatasoisuus. Tämän opinnäytetyön luotettavuus on varmistettu käyttämällä saatavilla olevia korkeatasoisia lähteitä riittävän monipuolisesti. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä on käsitelty tutkittavaa aihetta laajasti luotettavuuden varmistamiseksi. Kansainvälisten lähteiden käytön vähäisyys perustuu niiden luotettavuuden arviointiin suomalaisessa hoitotyön kontekstissa. Esimies-alaisviestinnän kulttuurisia eroavaisuuksia olisi pitänyt erikseen arvioida, mutta tämä olisi ollut jo kokonaan oma tutkimuksensa eikä resurssiemme puitteissa mahdollista. (Tuomi – Sarajärvi 2013: 159.)

8.4 Johtopäätökset ja kehityshaasteet

Viestintä opinnäytetyön aiheena on ajankohtainen ja tärkeä, koska viestinnän merkitys työyhteisössä on viime vuosina entisestään korostunut. Tulosten perusteella voidaan todeta, että onnistunut viestintä ei ole itsestäänselvyys, vaan se edellyttää työyhteisöltä yhteisiä pelisääntöjä ja niiden noudattamista. Opinnäytetyöstä saatujen tulosten perusteella voidaan muodostaa muutamia tärkeitä johtopäätöksiä, joiden perusteella voidaan laatia kehittämishaasteita työyhteisölle.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että suurimmat haasteet onnistuneelle viestinnälle liittyvät työyhteisön viestintäilmapiiriin ja toimintaympäristöön, esimies-alaisviestinnän vuorovaikutuksen laatuun sekä työyhteisön käytössä oleviin viestintäkanaviin. Saatujen tulosten perusteella työyhteisön kehittymishaasteena voisi olla yhteisöllisyyden vahvistaminen yksilötasolla tapahtuvan asteittaisen muutoksen avulla.

Viestintäilmapiiri ja toimintaympäristö asettavat viestinnän onnistumiselle haasteita. Tulosten mukaan viestintäilmapiiriä heikentää muun muassa jatkuva kiire työtehtävien suorittamisessa, menossa olevat suuret muutokset toimintaympäristössä ja palvelurakenteissa sekä kokemus esimieheltä tulevan viestinnän ajoittaisesta yksisuuntaisuudesta. Viestinnän onnistumisen kannalta on tärkeää, että tiedottamiseen ja viestintätilanteen oikea-aikaisuuteen kiinnitetään tarkempaa huomiota. Hyvän viestintäilmapiirin kannalta on olennaista, että työyhteisössä viestintä aiheena otetaan esille ja pohditaan yhdessä ratkaisuja toimivan viestinnän ja positiivisen viestintäilmapiirin luomiseksi. Yhdessä suunnittelemalla ja yhteiset tavoitteet asettamalla voidaan edistää myönteistä viestintäilmapiiriä. Tällainen keskustelutilaisuus voidaan sisällyttää osastokokouksen pääaiheeksi tai aiheeseen liittyen voidaan järjestää työnohjausta tai erillinen tilaisuus, missä työntekijät ja esimies tuovat kehitysideoita ja parannusehdotuksia esille ja niiden toteuttamisesta sovitaan yhteisesti.

Viestinnän onnistumisen haasteena on myös viestintätapahtuma itsessään. Se edellyttää molemmilta osapuolilta hyviä vuorovaikutustaitoja, läsnäoloa sekä aktiivista osallistumista. Saatujen tulosten perusteella voidaan päätellä, että työntekijät ymmärtävät oman roolinsa ja vastuunsa viestinnässä, mutta käytännössä sen toteutuminen ei aina onnistunut. Tulosten mukaan myös vuorovaikutustilanteet koettiin ajoittain haasteelliseksi ja viestintätilanteet eivät aina välttämättä onnistuneet parhaalla mahdollisella tavalla. Työyhteisön esimies-alaisviestinnässä on paljon hyvää, mutta haastatteluista tuli esille, että positiiviset asiat jäävät helposti negatiivissävyisten alle. Kehittääkseen viestintää ja omaa suhtautumistaan siihen työntekijät ja esimiehet voisivat perustaa työryhmän, joka kartoittaisi ja ideoisi esimies-alaisviestinnän vahvuuksia ja koko työyhteisön tuella ja panostuksella lähtisi niitä edelleen vahvistamaan. Prosessin edetessä työyhteisön jokaisen jäsenen tulisi tarkastella omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan viestijänä. Tulosten mukaan omalla asenteella näytti olevan varsin suuri merkitys viestinnän onnistumiselle. Osa työntekijöistä koki, etteivät he voi riittävästi tai ei lainkaan vaikuttaa esimies-alaisviestintään. Tällaisen prosessin myötä jokainen työntekijä saisi mahdollisuuden antaa oman panoksensa työyhteisön käyttöön.

Työyhteisön jäsenten viestinnällistä osaamista voidaan kehittää myös koulutuksen avulla. Koulutus voidaan kohdentaa erikseen esimiehille ja työntekijöille tai molemmille osapuolille yhteisesti. Sen avulla voidaan vahvistaa niin työntekijöiden kuin esimiehenkin viestintätaitoja ja tarjota työyhteisölle erilaisia malleja ja työkaluja vuorovaikutustilanteisiin ja niissä toimimiseen. Koulutus voi olla esimerkiksi ryhmäkoulutusta tiimin jäsenille. Siihen voi sisältyä esimerkiksi erilaisia käytännönharjoituksia, pohdintaa tai esimerkkejä erilaisista työyhteisön vuorovaikutustilanteista. Koulutuksen avulla voidaan edistää työyhteisön jäsenten käsitystä viestinnän merkityksestä työyhteisölle ja sitä, kuinka omalla persoonalla ja omilla vahvuuksilla voidaan edistää vuorovaikutuksen onnistumista esimiehen ja alaisen välisessä viestinnässä.

Työyhteisön käyttämät viestintäkanavat ja sopivan kanavan valinta vaikuttavat olennaisesti esimies-alaisviestinnän onnistumiseen. Tulosten mukaan kasvokkaisuviestintä koetaan rikkaimmaksi viestintäkanavaksi ja suoraa viestintää kannattaakin käyttää aina kun se on mahdollista viestittäessä päivittäisistä asioista. Kaikkien käytössä olevien kanavien kehittäminen on kuitenkin kokonaisuuden kannalta tärkeää. Viestintäkanavien kehittämistä varten voidaan perustaa esimiehistä ja alaisista koostuva työryhmä laatimaan yksikölle tai kaikille yksiköille yhtenäiset viestintäohjeet. Tällöin voitaisiin yhdessä sopia siitä, kuinka viestitään ja mitä kanavaa käytetään. Yhteisesti voitaisiin päättää esimerkiksi siitä, mitä asioita viestitään sähköpostitse, mitä paperisilla tiedotteilla ja mitä osasto- ja tiimipalavereissa. Vastuut olisi myös hyvä määritellä selkeästi, esimerkiksi kenellä on vetovastuu palavereissa. Vetovastuuta voitaisiin kierrättää esimerkiksi siten, että yhdessä osastopalaverissa käydään läpi hallinnolliset asiat ja esimiehen näkökulmasta tärkeät asiat, toisessa työntekijälähtöisiä ja läheisesti työyhteisöä koskevia asioita. Yhteisiä viestintäohjeita laadittaessa olisi hyvä korostaa myös jokaisen omaa vastuuta ja velvollisuutta esimerkiksi lukea sähköpostit ja muistiot.

Opinnäytetyöstä saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että onnistunut esimies-alaisviestintä on monen tekijän summa. Se edellyttää viestintäosaamista kaikilta osapuolilta. Myös vastuu kuuluu molemmille. Nykyaikana viestintä edellyttää työntekijältä myös tietynlaista itseohjautuvuutta. Tietoa on saatavilla runsain määrin ja työntekijän on itse osattava hakea tietoa ja esittää kysymyksiä. Työyhteisöllä on oltava yhteiset pelisäännöt, joita noudattamalla voidaan edistää onnistunutta esimies-alaisviestintää.

Esimies-alaisviestinnän kehittämisen kannalta olisi hyödyllistä tehdä jatkotutkimus myös esimiesten näkökulmasta. Tällöin saataisiin heidän kokemuksensa onnistuneesta

esimies-alaisviestinnästä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tämän jälkeen voitaisiin yhdistää nämä kaksi eri näkökulmaa, tarkastella saatuja tuloksia sekä havaita mahdolliset erot ja yhteneväisyydet eri osapuolten kokemuksissa ja näkemyksissä. Saadut tiedot auttaisivat löytämään niitä yhteisiä viestinnän haasteita ja kehittämiskohteita, mitä työyhteisön esimiehen ja alaisen väliseen viestintään koetaan liittyvän. Tämän perusteella esimerkiksi koulutustarve olisi helpommin määriteltävissä ja koulutuksen sisältö voitaisiin suunnitella ja toteuttaa työyhteisön tarpeiden mukaan. Opinnäytetyön tulokset ovat vapaasti hyödynnettävissä myös muissa työyhteisön sisäiseen viestintään liittyvissä tutkimuksissa.

Lähteet

Aira, Annaleena. 2012. Väitöskirja. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylän yliopisto.

Berlin, Satu 2008. Väitöskirja. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksiä ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Vaasan yliopisto. Verkkodokumentti. < http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-245-8.pdf> Luettu 20.9.2014.

Daft, R. L. & Lengel, R. H. 1984. Information richness. A new approach to managerial behavior and organizational design. In L. L. Cummings & B. Staw (eds) Research in organizational behavior, vol. 6. Greenwich: JAI Press.

Hirsjärvi, Sirkka - Remes, Pirkko - Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.

Juholin, Elisa 2006. Communicare! – Viestintä strategiasta käytäntöön. 4. uudistettu painos. Helsinki: Inforviestintä Oy

Juholin, Elisa 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYPro.

Juholin, Elisa 2010. Työyhteisöviestinnän uusi agenda. Työyhteisöviestintä TYVI 2010 Raportti II. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.

Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka – Rosenström, Anja 2002. Yritysviestinnän ABC. Helsinki: Edita.

Kyngäs, Jukka-Pekka 2002. Esimiehen viestintätaidot. Helsinki: WSOY.

Lohtaja – Kaihovirta-Rapo 2007. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: WSOY.

Nummelin, Tarja 2007. Keskusteleva esimiestyö. Opitaan kokemuksesta. Helsinki: WSOY.

Pedak, Maarit – Pekkola, Pasi – Aula Pekka 2010. Tutkimusraportti. Hyvinvointiviestintä. Osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia edistämässä. Verkkodokumentti.<http://www.helsinki.fi/crc/Julkaisut/OSVI_raportti.pdf>
Luettu 15.1.2014.

Puro, Jukka-Pekka 2004. Onnistu viestinnässä. Helsinki: WSOY.

Roivas, Marianne – Karjalainen, Anna Liisa 2013. Sosiaali- ja terveysalan viestintä. Helsinki: Edita.

Rouhiainen-Neunhäuserer, Maijastiina 2009. Väitöskirja. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. Jyväskylän yliopisto.

Siukosaari, Anssi 2002. Yhteisöviestinnän opas. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Tietosanoma Oy

Sivonen, Anu 2007. Väitöskirja. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä. Jyväskylän yliopisto.

Saranto, Kaija – von Fieandt, Noora – Klami, Päivi – Luostarinen, Jaana - Sulonen, Hanna – Nissilä, Leena 2002. Terveydenhuollon ja varhaiskasvatuksen henkilöstön tieto- ja viestintäteknikan koulutuksen sekä työelämän osaamistarpeiden kartoitus. Julkaisu 29. Helsinki. Stakes. Verkkojulkaisu.
<<http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/76728/Aiheita29-2002.pdf?sequence=1>>
Luettu 1.10.2014.

Suonsivu, Kaija 2011. Henkilöstön työhyvinvointi laitoshoidon tuotantoalueella. Työhyvinvoinnin tarkastelua vanhusten hoitotyössä. Tampereen kaupunki. Verkkodokumentti.
<http://www.tampere.fi/material/attachments/s/5ySC6RXOW/A_14_Tyohyvinvointi_laitoshoidon_tuotantoalueella.pdf> Luettu 20.3.2014.

Syvänen, Sirpa 2008. Hyvinvoinnin, osaamisen ja tuloksellisuuden tekijät vanhuspalveluissa 2005-2008. Hoteva -projektin loppuraportti. Työsuojelurahasto. Verkkodokumentti.

<<http://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2006/106112Loppuraportti.pdf>> Luettu 20.3.2014.

Säteri, Riitta 2009. Esimiesviestintä. Viestintätoimisto Deski Oy. Helsinki. Verkkodokumentti. <www.viestintatoimistodeski.fi/wp.../02/Opas_Esimiesviestinta_2009.pdf> Luettu 23.01.2014.

Tiuttu, Kristiina 2007. Pro gradu -tutkielma. Hoitohenkilöstö verkkoviestinnän käyttäjänä. Sähköposti ja Intranet hoitohenkilöstön tiedonkulun välineinä. Verkkodokumentti. <<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/78586/gradu02240.pdf?sequence=1>> Luettu 20.9.2014.

Torkkola, Sinikka (toim.) 2002. Terveysviestintä. Helsinki: Tammi.

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

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Hyvä tieteellinen käytäntö 2012. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. Verkkodokumentti.<<http://www.tenk.fi>> Luettu 12.2.2014.

Työsuojelurahasto 2014. Verkkodokumentti. <<http://www.tsr.fi/tutkimus>> Luettu 20.2.2014.

Valpola, Anneli 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Helsinki: WSOY.

Wiio, Osmo A 2009. Viestintä yleensä epäonnistuu – paitsi sattumalta – Wiion lait viestinnästä ja tulevaisuudesta. Helsinki: Deltakirja.

Åberg, Leif 2000. Viestintä – tuloksen tekijä. Helsinki: Tietopaketti Oy

Åberg, Leif 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Otava.

Åberg, Leif 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Inforviestintä Oy

Liite 1**Saatekirje**

6.5.2014

Hei!

Olemme kolme sairaanhoitajaopiskelijaa Metropolia ammattikorkeakoulusta. Teemme opintoihimme liittyvää opinnäytetyötä, jonka aiheena on työyhteisön onnistunut viestintä – viestintäkäytännöt ja tiedonkulku esimies-alaisviestinnässä. Opinnäytetyö toteutetaan yhteistyössä työelämän kanssa. Työmme tarkoituksena on selvittää niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat esimies-alaisviestintään ja sen onnistumiseen. Tarkastelemme aihetta työntekijän näkökulmasta. Aineistonkeruu toteutetaan teemahaastattelulla. Opinnäytetyöstä saatuja tuloksia voidaan myöhemmin hyödyntää työyhteisön viestintää kehitettäessä.

Olemme tulossa haastattelemaan sinua aiheeseen liittyen. Haastattelu toteutetaan yksiköissäsi sovittuna ajankohtana. Haastattelun arvioitu kesto on noin 1-2 tuntia. Tänä aikana keskustelemme kanssasi esimies-alaisviestinnästä ja niistä eri tekijöistä, jotka vaikuttavat viestintään ja sen onnistumiseen. Oheisessa liitteessä (Liite 1) on tarkemmin määritelty haastattelun teemat ja toivomme sinun tutustuvan aiheeseen, jotta voit paremmin valmistautua haastatteluun. Haluamme kuulla sinun kokemuksiasi ja mielipiteitäsi asiasta, sillä ne antavat meille arvokasta tietoa tutkittavasta aiheesta.

Haastattelu äänitetään ja äänitallenteet puretaan myöhemmin kirjalliseen aineistomuotoon. Henkilöllisyyttäsi ja haastattelussasi antamia tietoja käsitellään luottamuksellisesti. Saatuja tietoja hyödynnetään opinnäytetyössä sellaisessa muodossa, että yksittäistä haastateltavaa ei voida tunnistaa. Haastattelun äänitallenteet tuhoetaan opinnäytetyön valmistumisen jälkeen eikä niitä luovuteta ulkopuolisille.

Osallistumisesi haastatteluun on vapaaehtoista ja voit milloin tahansa keskeyttää sen ilman erillistä syytä tai perustelua.

Nähdään haastattelussa!

Ystävällisin terveisin,

Työyhteisön onnistunut viestintä
Opinnäytetyöryhmä
Metropolia ammattikorkeakoulu

*Tea Tikkanen**Susanna Valtanen**Teppo Väätäinen*

Liite 2**Metropolia Ammattikorkeakoulu**

Hoitotyön koulutusohjelma, sairaanhoitaja

Tikkanen Tea, Valtanen Susanna, Väättäinen Teppo

SUOSTUMUS HAASTATTELUUN

Suostun osallistumaan haastatteluun, jossa kerron omia kokemuksiani ja mielipiteitäni tutkittavasta aiheesta. Suostun siihen, että haastattelu nauhoitetaan.

Minulle on selvitetty opinnäytetyön tarkoitus sekä haastattelusta saadun tiedon luottamuksellinen käyttö.

Olen tietoinen siitä, että osallistumiseni haastatteluun on täysin vapaaehtoista ja voin halutessani keskeyttää osallistumiseni missä vaiheessa tahansa ilman erillistä perustelua tai syytä.

Päiväys

Osallistujan allekirjoitus ja nimenselvennys

Liite 3: Taulukkoesimerkki alkuperäisilmaukset, pelkistykset ja alaluokat

2. Pääluokka: Esimies-alasviestinnän viestintäkanavat hoitotyöntekijän kokemana			
Alkuperäisilmaukset	Pelkistykset	Alaluokka	Yläluokka
<i>Osastopalaverit meillä on aina joka maanantai...</i>	osastopalaveri säännöllisesti	Osastokokous viestintäkanavana	Suulliset viestintäkanavat
<i>kyllä mä esimerkiksi ihan silloin kun esimies on täällä saatavilla, niin joka päivä jostakin asiasta myös sitten ihan semmoisessa, että hän tietää, mitä tuolla osastolla tapahtuu niin siitä viestin sitten..</i>	pyrkimys jokapäiväiseen kasvokkain tapahtuvaan, työhön liittyvään viestintään esimiehen kanssa	Kasvokkaisviestintä viestintäkanavana	
<i>...sitten tulee esimies siihen, jolla on viestittävää eli kumpaan keskitty...</i>	kasvokkain tapahtuvassa viestintätilanteessa tulee olla työrauha keskittyä viestiin	Kasvokkaisviestinnän onnistumisen edellytykset	
<i>Niin, joo vaikka siinä istutaankin, mutta jos tulee niin kuin kesken, kun toinen tekee jotakin, niin en mä ainaakaan muista sitten aina kaikkea. Miten on nyt sillä hetkellä mielesään ajatellut sen asian, mistä hän viestii, että onko se niin tärkeä, että mun pitää se justiin tässä ja nyt painaa sillä tavalla mieleeni.</i>	kasvokkain tapahtuvassa viestintätilanteessa tulee olla työrauha	Kasvokkaisviestinnän onnistumisen edellytykset	
<i>kun meillä on nämä osastokokoukset....</i>	viestintää osastokokouksissa	Osastokokous viestintäkanavana	
<i>Että kyllä se tapahtuu sitten tässä, ihan näin....</i>	viestin esimiehelle kasvokkain	Kasvokkaisviestintä viestintäkanavana	
<i>Joo, en mä esimiehelle, koska hän on tässä lähellä, niin en mäsähköpostitse oikeastaan...</i>	viestin esimiehelle kasvokkain, en sähköpostitse	Kasvokkaisviestintä käytännön asioissa	
<i>...niin nää osastopalaverit ei ole enää oikein keskustelevia, kun ne on ollut aikaisemmin, että ne on aika esimiesvetoisia, ja semmoisia, että hän tuo, on kerännyt asialistan...</i>	osastokokouksen asiat ovat esimieslähtöisiä	Osastokokous viestintäkanavana – esimieslähtöisyys	

Liite 4

1. PÄÄLUOKKA: Esimies-alaisviestintä työntekijän kokemana

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka		
Palaute on positiivista	Positiivisen ilmapiirin ilmaisuja	Viestintäilmapiiriin vaikuttavat seikat		
Välillä palautetta keskeneräisistä asioista				
Palautetta saa satunnaisesti				
Tarvitsee kannustusta				
Viestintäilmapiiri on avointa				
Viestintäilmapiiri positiivinen				
Viestintäilmapiiri on johdonmukaista				
Viestintäilmapiiri on osin vuorovai- kutteista				
Viestintäilmapiiri on keskusteleva				
Esimieheltä voi mennä kysymään				
Viestintäilmapiiri on kaksisuuntaista				
Viestintäilmapiiri on hyvä viesti ei aina tavoita			Negatiivisen ilmapiirin ilmaisuja	
Viestintäilmapiiri voisi olla parempi				
Viestintäilmapiiriin voi aistia				
Liikaa viestintää				
Ei kerkeä keskittyä viestin määrään				
Viestintää niin paljon, että asiat unohtuu ja hukkuu toistensa se- kaan				
Viestintää niin paljon, ettei ehdi reagoida				
Muutokset työympäristössä ovat nopeita eikä viesti aina ehdi perille				
Viestinnän toimivuudessa ongelmia				
Ilmapiiri on avoin, mutta esimiehen henkilökohtaiset viestintätaidot ovat joskus este onnistuneelle viestin- nälle				
Viestinnän toimivuudessa ongelmia	Viestintäilmapiirin haasteita			
Vaikeista asioista puhuminen haas- teellista				
Esimieheltä haasteellista mennä kysymään				
Viestintä on yksisuuntaista				
Viestintäilmapiiriin vaikuttaa viestin sisältö	Viestijän rooli vaikuttaa viestintään	Viestijän roolin, viestintätilan- teen, viestijän persoonan ja henkilökohtais- ten ominaisuuksien vaikutus viestintään		
Alaisten keskinäinen viestintä toimii				
Työntekijät viestivät keskenään				
Alaiset eivät viesti esille otettavista asioista, ne muodostuvat esimiehen tarpeesta				
Kuka viestii, kuka vastaanottaa				
Viestin perillemeno on puutteellista	Henkilökohtaisten ominaisuuksien vaiku- tus viestintään			
Viestintäilmapiiriin vaikuttaa viesti- jän persoona				
Esimiehen henkilökohtaiset viestin- tätaidot vaikuttavat				

Kahdenvälisessä vuorovaikutuksessa esimiehen kanssa haasteita	Viestintätilanteella vaikutusta viestitään	
Esimiehen suhtautuminen alaisen viestintään voisi olla avoimempaa		
Esimies haluaa vastavuoroista viestintää, mutta käytännössä vuorovaikutus jää puutteelliseksi		
Jos tulee konflikti, rauhoitutaan ja otetaan asia uudelleen esille		
Alaisen viestiin reagoiminen puutteellista	Puutteellinen mahdollisuus tasavertaiseen vuorovaikutukseen	Viestinnän haasteet
Rohkaistuessaan tuomaan asioita esille, omat mielipiteet tulisi pystyä perustelemaan selkeästi, asioista tulisi pystyä puhumaan vaikka oltaisiin erimieltä		
Vahvat erimielisyydet saavat konfliktin aikaan		
Vaikeiden asioiden esille ottaminen on haasteellista		
Esimiehen henkilökohtaiset viestintätaidot voivat olla este onnistuneelle viestinnälle		
Työtahti kiristyy	Viestien tulva	
Paljon viestitettävää		
Mikä viestissä on oleellista		
viestintä muun työn ohella on haasteellista	Viestinnän oikea-aikaisuus	
Ajan käyttö haasteellista		
Vanhanaikainen tapa viestiä, spontaani		
Työn ja taukojen erottaminen		
Kaikki viestit eivät tavoita alaisia	Esimiehen ja alaisen viestintätaidot	
En ole hyvä viestijä		
Mieliala vaikuttaa onnistuneeseen viestintään		
En halua kehittyä viestijänä		
Kehitytään viestinnässä, kun opitaan tuntemaan työyhteisön henkilöstö		

2. PÄÄLUOKKA: Esimies-alaisviestinnän viestintäkanavat hoitotyöntekijän kokemana

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
Pyrkimys jokapäiväiseen kasvokkain tapahtuvaan viestintään esimiehen kanssa	Kasvokkaisviestintä viestintäkanavana	Suulliset viestintäkanavat
Tärkeät asiat suullisesti, kasvokkain viestien		
Tärkeät asiat käydään kertomassa suullisesti, kasvokkain viestien		
Kahdenvälinen keskustelu esimiehen kanssa		
Tärkeät asiat keskustellaan esimie-		

hen kanssa suullisesti, kasvokkain viestien		
Viestin esimiehelle kasvokkain		
Viestin esimiehelle kasvokkain, en sähköpostitse		
Kahdenkesken helppo keskustella.		
Suullisesti helpompi viestiä		
Kasvokkain tapahtuva viestintä on tehokkainta		
Keskustelu toimii parhaiten esimies-alaissuhteen hoidossa		
Keskustelemalla viestintä on tehokasta.		
Keskustelu selkeä tapa omissa sisäisissä asioissa		
Työntekijä kokee kasvokkaisviestinnän hyvänä kanavana		
Kasvokkain tapahtuvassa viestintätilanteessa tulee olla työrauha keskittyä viestiin	Kasvokkaisviestinnän onnistumisen edellytykset	
Asioista keskustelemisessa esimiehen tärkeää huomioida oikea ajankohta; koska ja missä asiasta puhutaan.		
Viestinnän oikea-aikaisuus, huomioitava, että ei häiritse työhön keskittymistä		
Viestintää osastokokouksissa	Osastokokous ja tiimipalaverit viestintäkanavana	
Osastopalaveri säännöllisesti		
Kaikki osallistuvat osastokokoukseen		
Osastokokous pidetään työyhteisössä säännöllisesti.		
Asioista keskustellaan osasto- tai tiimikokouksessa		
Osastokokouksia ja tiimipalavereita järjestetään vuorotellen		
Tiimipalaveri pidetään osastolla säännöllisesti		
Osastokokouksia järjestetään osastolla		
Osastokokous on hyvä viestintäkanava, ei ole turha		
Osastokokoukset käytössä		
Viikkopalaveri on tarpeellinen		
Osastokokous on koetaan hyväksi viestintäkanavaksi		
Osastokokous on hyvä viestintäkanava		
Työyksikössä käytössä erilliset osastokokoukset ja tiimipalaverit		
Osastokokouksessa haasteita	Osastokokouksen ja tiimipalaverin haasteet	
Osastokokouksessa asioiden julkittuminen haasteellista		
Osastokokouksessa ei ole aina helppo avoimesti keskustella omista asioista.		

Asioita käsitellään tiimipalavereissa ja osastokokouksissa, mutta arjesa viestien määrä esimieheltä asettaa haasteita.		
Osastokokouksen asiat ovat esimieslähtöisiä	Esimieslähtöisyys osastokokouksissa ja tiimipalavereissa.	
Esimies viestii palavereissa, mutta myös tarvittaessa kasvokkain.		
Esimieheltä tulevat asiat tiimipalavereissa		
Osastokokouksessa aiheet tulevat yleensä esimieheltä tai ennalta valittujen teemojen mukaan.		
Työyhteisössä kirjallista viestintää aperisia tiedotteita käytössä	Kirjallinen viestintä ja tiedottaminen työyhteisön asioista	Kirjalliset viestintäkanavat
Paperisia tiedotteita ei ole paljoa käytössä		
Viestiä voi tulla esimieheltä paperitiedotteena kahvipöydälle		
Kansiossa muistio kokouksessa käsitellyistä asioista.		
Kansiossa tietoa tiimipalavereista.		
Viikkotiedote kerran viikossa		
Pohdintaa henkilöstölehden lähestytävasta, paperinen vai sähköinen?		
Kokouksista tehdään pöytäkirja, joka on myöhemmin luettavissa		
Sähköisen viestinnän ohella tulisi olla myös paperisia tiedotteita		
Sähköpostin lisäksi tärkeistä asioista olisi hyvä saada paperinen tiedote omaan postilokeroon		
Kirjallinen tuloste toimii sähköpostin tukena.		
Muistilappuja on liikaa ja ne ovat huono tapa viestiä tulisi olla vähemmän ja vain tärkeitä asioista	Kirjallisten viestintäkanavien haasteet	
Post-it lapuilla tiedotetaan joissakin yksiköissä. Työntekijän mukaan ei toimiva ratkaisu.		
Ilmoitustaulu ei ole paljon käytössä	Ilmoitustaulu viestintäkanavana	
Ilmoitustaulu on käytössä		
Käyttää ilmoitustaulua viestintään		
Ilmoitustaululla on liikaa papereita	Ilmoitustaulun käyttöön liittyvät kokemukset	
Ilmoitustaulu sopii kiireelliseen viestintään		
Ilmoitustaululla ei suurta merkitystä esimies-alaisviestinnässä		
Työntekijä ei tarkasti tiedä ilmoitustaulun olemassaoloa ja käyttää viestintäkanavana.		
Viestintää on sähköisesti	Sähköposti viestintäkanavana	Sähköinen viestintä
Sähköposti on käytössä		
Sähköpostia käytetään viestinnässä		

Vastaukset on hyvä lähettää esimiehelle sähköpostina			
Sähköposti on hyvä viestintäkanava			
Tietoa lähetetään sähköisessä muodossa			
Työntekijän omatoimisesti luettava viestit	Työntekijän oma vastuu ja asenne sähköpostin käyttöön liittyen		
Työntekijä lukee sähköpostit			
Sähköpostin käyttöön vaikuttavat yksilölliset tavat ja omaksuminen.			
Työntekijä käyttää sähköistä työpöytää aktiivisesti			
Työntekijä yrittää kehittää omaa toimintaansa ja lukea sähköpostia aktiivisemmin			
Sähköpostin etuna on, että tieto tarvittaessa säilyy.		Sähköpostin hyödyt ja käyttöön liittyvät positiiviset kokemukset	
Sähköposti käytössä hoidettaessa käytännön asioita.			
Asioista riippuen sähköposti voi olla tehokas viestintäkanava			
Tieto on sähköistä, mutta työtehtävien ohessa ei ole aikaa avata tietokonetta	Sähköpostin käyttöön liittyvät haasteet ja negatiiviset kokemukset		
En viesti esimiehelle sähköpostin välityksellä			
Kokemus sähköpostista huonona viestintäkanava			
Sähköpostiin voi tärkeä tieto hukata			
Sähköpostin lukeminen ei aina onnistu kiireen vuoksi			
Esimies lähettää aina sähköpostilla viestiä uusista asioista.	Sähköposti esimiehen viestintäkanavana		
Esimies käyttää sähköpostia sisäisenä viestintäkanavana			
Esimies viestii sähköpostilla			
Esimies viestii asioista sähköpostilla			
Esimies käyttää paljon sähköpostia			
Esimies viestii sähköpostilla.			
Työntekijä käyttää puhelinta viestessään esimiehelle	Puhelin viestintäkanavana		
Viestin esimiehelle puhelimitse			
Puhelinviestintä on sähköpostiviestintää läheisemmän tuntuinen			
Myös työstä poissaolojen aikana esimies voi olla yhteydessä puhelimitse tai tekstiviestillä			
Osastokokouksista tulee lähettää sähköinen pöytäkirja sähköpostitse	Sähköposti suullisen viestinnän tukena		
Osastokokouksen tapahtumista ja asioista lähetetään tietoa sähköpostilla.			
Keskustelut käytössä	Esimies-alaisviestinnässä käytettävät viestintäkanavat		
Puhelin käytössä			
Sähköposti käytössä		Kokemus valitusta viestintäkanavasta ja	

Osastokokous on hyvä viestintäkanava, samoin puhelin, kirje ja sähköposti	niiden monipuolisesta hyödyntämisestä	
Tärkeästä viesti voisi olla useampi viestintäkanava		
Käytössä olevat viestintäkanavat ovat riittävät		
Viestien priorisointi, tärkeistä asioista sähköpostin lisäksi myös paperinen tiedote		
Sähköposti yksin ei riitä tärkeissä asioissa		
Sähköposti muistilistana asioissa muun viestinnän tukena		
Sähköposti ei toimi kaikessa viestinnässä		
Kokee tarvetta palaverikulttuurin kehittämiseksi	Viestintäkanavan kehittäminen	
Jos viesti ei kulje niin tarvitaan muutoksia toimintatavoissa tai viestintäkanavan käytössä		

3. PÄÄLUOKKA: Hoitotyöntekijän vaikutusmahdollisuudet esimies-alaisviestinnässä

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
Henkilöstö ei tee asialistaa osastokokoukseen vaan se jää osastonhoitajan vastuulle	Aktiivisuus ja vastuun ottaminen	Vastuullisuuden merkitys
Vastuu perusteltuun ja asialliseen viestintään		
Rohkeus ja aloitteellisuus viestinnässä tuottanut tulosta		
Rohkeutta viestiä myös epäkohdista		
Rohkeus ja vastuunotto viestinnässä haasteellista		
Tiiminvetäjän vastuu viestinnässä		
Jokainen ottaisi vastuun viestinnästä yhteisissä asioissa	Vastuu yhteisistä asioista	
Molempien osapuolten vastuu viestinnässä		
Molempien vastuu viestinnästä	Esimiehen tuen riittävyys	Esimieheltä saatu tuki
Kaipaa keskustelua omista ehdotuksista		
Esimiehen tuki työntekijöiden viestiin puutteellista		
Kaipaa keskustelua omista ehdotuksista	Esimiehen tuen vaikutus ja laatu	
Esimiehen tuki viestinnässä tärkeää		
Esimies huomioi työntekijöiden toiveet ja ajatukset		
Esimiehen tuen merkitys		
Arvostuksessa ja luottamuksessa haasteita		

Onnistuneessa kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä molempien tulee rauhoittua tilanteeseen	Vuorovaikutuksen laatu	Vuorovaikutteisuus
Viestinnän tasa-arvoisuus ja vuorovaikutteisuus		
Onnistunut viestintä on vuorovaikutteista		
Kokee, että esimiehen kanssa on helppo viestiä		
Yhteistyössä toimimisen positiivinen vaikutus viestintään		
Työyhteisön tuki tarvitaan muutoksista viestimiseen	Vuorovaikutuksen yhdenvertaisuus ja luottamuksellisuus	
Vuorovaikutteisuus ja luottamuksellisuus viestinnässä tärkeää		
Onnistunut viestintä on vastavuoroista ja luottamuksellista		
Kokee, että esimiehelle on helppo mennä viestimään luottamuksellisesti		
Rohkeus toimia yksilönä vuorovaikutuksessa haasteellista	Vuorovaikutustilanteen haasteet	
Avoin, positiivinen keskustelu toiveena ilman konflikteja		
Henkilöstön ja esimiehen välisessä vuorovaikutuksessa haasteita		
Esimiehen kanssa vuorovaikutus haasteellista		
Onnistunut viestintä erilaisten persoonien välillä, tasa-arvoisuus ja molempien osapuolten vastuu viestinnän onnistumisessa		
Avoimuus ja objektiivisuus onnistuneessa viestinnässä		
Tasa-arvoisessa vuorovaikutuksessa haasteellisuutta		
Kokee vuorovaikutuksen haasteelliseksi		
Kokee vaikutusmahdollisuutensa onnistuneeseen viestintään haasteellisiksi	Haasteita vaikutusmahdollisuuksissa	Työntekijän kokemus vaikutusmahdollisuuksistaan
Työntekijöillä olisi halu kehittää viestintää		
Kokee haasteelliseksi vaikutusmahdollisuutensa onnistuneeseen viestintään		
Kokee vaikutusmahdollisuutensa osittain haasteellisiksi		
Usko omiin vaikutusmahdollisuuksiin	Henkilökohtaisten ominaisuuksien ja asenteen merkitys	
Avoimuus ja vuorovaikutteisuus välineinä vaikuttamiseen		
Kokee olevan vaikutusmahdollisuuksia viestinnän onnistumiseen ja kehittämiseen		
Tulee kuulluksi, jos rohkaistuu tuo-		

maan asian esille		
Kokee voivansa vaikuttaa viestinnän onnistumiseen ja saa palautetta		
Kokee vaikutusmahdollisuutensa viestinnän kehittämisessä hyväksi		
Oma positiivinen asenne viestinnässä		
Onnistunut viestintä rakentavaa ja motivoivaa, palautteen laatu tärkeää	Palautteen laatu	Palautteen merkitys
Palautteen antotapa tärkeä		
Kaipaisi välitöntä palautetta toiminnastaan	Palautteen oikea-aikaisuus	
Kokee, että pitäisi kyetä yksilönä avoimeen viestintään	Henkilökohtaiset viestintätaidot	Henkilökohtaisien ominaisuuksien, asenteen ja viestintätaitojen merkitys
Tiiminvetäjä välittää viestejä		
Esimies-alaisviestinnän luottamuksellisuus ja toisen kunnioitus kuuluu onnistuneeseen viestintään		
Esimiehen henkilökohtaiset viestintätaidot asettavat haasteita vuorovaikutustilanteisiin		
Viestintätaidot tärkeitä viestinnän onnistumisessa		
Oma aktiivisuus viestinnässä	Henkilökohtaiset ominaisuudet	
Itsellä aktiivinen rooli esimies-alaisviestinnässä		
Molempien osapuolten aktiivisuus		
Viestinnän onnistuminen vaatii molempien osapuolten aktiivisuuden ja motivaation		
Persoonan vaikutus viestinnän onnistumiseen		
Sovitteleva ja hyväksyvä asenne viestinnässä ja omassa roolissa		
Persoonan ja oman käytöksen vaikutus viestinnässä		

Liite 5, Tiedonhaun luettelo:

CINAHL (EBSCO):

Hakuehdot: tarkennettu haku (advancedsearch), kaikki asiasanat, kaikki julkaisutyypit, englanninkiel.

Hakusanat: *communication AND communication in health care OR interprofessional communication*

Osumia yhteensä: 473 kpl

Osumat luokiteltu merkityksen/tärkeysjärjestyksen mukaan.

Valittu otsikkotason tarkasteluun otettiin 60 ensimmäistä osumaa.

Koko tekstin tarkasteluun otettu 7 tutkimusta/tieteellistä artikkelia, joista lopulliseen tarkasteluun otettiin 5 tutkimusta/tieteellistä artikkelia.

MEDIC:

Hakuehdot: tarkennettu haku, kaikki asiasanat, kaikki julkaisutyypit, suomi

Hakusanat: *viestintä AND potilas*

Osumia yht. 23 kpl, valittu merkityksen mukaan otsikkotason tarkasteluun 2 osumaa

Hakusanat: *viestintä AND potilasturvallisuus*

Osumia yht. 4 kpl, joista valittu otsikkotason tarkasteluun 3 osumaa.

Hakusanat: *viestintä AND hoito*

Osumia yht. 12 kpl, aikavälillä vuosina 2010-2013.

Valittu otsikkotason tarkasteluun 2 osumaa.

Hakusanat: *vuorovaikutus*

Osumia yht. 102 kpl, joista valittu merkityksen mukaan otsikkotason tarkasteluun 4 osumaa.

Sisällön sopivuuden perusteella kaikki 4 otettiin lopulliseen tarkasteluun.

PubMed

Hakuehdot: tarkennettu haku (advanced search), kaikki kentät (all fields)

Hakusanat: *communication AND supervisor subordinate communication*

Osumia yht. 11 kpl, joista tarkastelun jälkeen valittu 2 tutkimusta/artikkelia.

Sisällön sopivuuden perusteella molemmat otettiin lopulliseen tarkasteluun.

TYÖSUOJELURAHASTO/Tutkimustietoa/ Tätä on tutkittu:

Hakusanat: *viestintä, työyhteisö, työyhteisönkehittäminen, työyhteisönvuorovaikutuskulttuuri*

Hakusanoilla (avainsana) löytyi runsaasti tutkimuksia, joista valittiin otsikon ja sisällön sopivuuden perusteella tarkasteluun 5 tutkimusta.

MEDIC:

Hakusanat: *viestin** 737 kpl, *communication* 819 kpl, *vuorovaikut** 308 kpl, *esimies** 38 kpl, *communication AND "Nursing, Supervisory" leadership* 19 kpl *"Communication Barriers"* 29 kpl *"verbal behavior" "nonverbal communication"* 70 kpl; *työ* occupational esimie* alai* AND communication* 115 kpl.

Tiedonhaun perusteella saatuja tuloksia oli paljon, joista otsikon ja aiheen sopivuuden perusteella tarkasteluun valittiin 12 tutkimusta/artikkelia.

CINAHL (EBSCO):

Hakuehdot: tarkennettu haku (advancedsearch), kaikki asiasanat, kaikki julkaisutyypit, englanninkiel.

Hakusanat: *communication AND communication in health care OR interprofessional communication*

Osumia yhteensä: 473 kpl

Osumat luokiteltu merkityksen/tärkeysjärjestyksen mukaan.

Valittu otsikkotason tarkasteluun otettiin 60 ensimmäistä osumaa.

Koko tekstin tarkasteluun otettu 7 tutkimusta/tieteellistä artikkelia, joista lopulliseen tarkasteluun otettiin 5 tutkimusta/tieteellistä artikkelia.

MEDIC:

Hakuehdot: tarkennettu haku, kaikki asiasanat, kaikki julkaisutyypit, suomi

Hakusanat: *viestintä AND potilas*

Osumia yht. 23 kpl, valittu merkityksen mukaan otsikkotason tarkasteluun 2 osumaa

Hakusanat: *viestintä AND potilasturvallisuus*

Osumia yht. 4 kpl, joista valittu otsikkotason tarkasteluun 3 osumaa.

Hakusanat: *viestintä AND hoito*

Osumia yht. 12 kpl, aikavälillä vuosina 2010-2013.

Valittu otsikkotason tarkasteluun 2 osumaa.

Hakusanat: *vuorovaikutus*

Osumia yht. 102 kpl, joista valittu merkityksen mukaan otsikkotason tarkasteluun 4 osumaa.

Sisällön sopivuuden perusteella kaikki 4 otettiin lopulliseen tarkasteluun.

PubMed

Hakuehdot: tarkennettu haku (advanced search), kaikki kentät (all fields)

Hakusanat: *communication AND supervisor supordinate communication*

Osumia yht. 11 kpl, joista tarkastelun jälkeen valittu 2 tutkimusta/artikkelia.

Sisällön sopivuuden perusteella molemmat otettiin lopulliseen tarkasteluun.

TYÖSUOJELURAHASTO/Tutkimustietoa/ Tätä on tutkittu:

Hakusanat: *viestintä, työyhteisö, työyhteisönkehittäminen, työyhteisönvuorovaikutuskulttuuri*

Hakusanoilla (avainsana) löytyi runsaasti tutkimuksia, joista valittiin otsikon ja sisällön sopivuuden perusteella tarkasteluun 5 tutkimusta.

MEDIC:

Hakusanat: *viestin** 737 kpl, *communication* 819 kpl, *vuorovaikut** 308 kpl, *esimies** 38 kpl, *communication AND "Nursing, Supervisory" leadership* 19 kpl *"Communication Barriers"* 29 kpl *"verbal behavior" "nonverbal communication"* 70 kpl; *työ* occupational esimie* alai* AND communication* 115 kpl.

Tiedonhaun perusteella saatuja tuloksia oli paljon, joista otsikon ja aiheen sopivuuden perusteella tarkasteluun valittiin 12 tutkimusta/artikkelia.
