

Oulun yliopisto
Humanistinen tiedekunta

Mikko Rantanen

**ORGANISAATION SISÄINEN PÄÄTÖKSENTEKOViestintä: TAPAUSTUTKIMUS JIK-
PERUSPALVELULIIKELAITOSKUNTAYHTYMÄSSÄ**

Informaatiotutkimuksen
pro gradu -tutkielma
Oulu 2015

Sisällys

| | |
|---|----|
| 1 Johdanto..... | 1 |
| 1.1 Tutkimuksen päämäärä, tarkoitus ja tavoitteet..... | 2 |
| 1.2 Tutkimuksen lähestymistapa..... | 2 |
| 1.3 Keskeiset käsitteet..... | 3 |
| 1.4 Tutkielman rakenne | 5 |
| 2 TEOREETTINEN TAUSTA..... | 6 |
| 2.1 Organisaatiot organisaatioteorioissa | 6 |
| 2.2 Terveydenhuollon organisaatiot | 7 |
| 2.3 Organisaatioviestintä | 10 |
| 2.3.1 Viestintä..... | 11 |
| 2.3.2 Tiedottaminen..... | 13 |
| 2.3.3 Organisaation sisäinen viestintä | 14 |
| 2.3.4 Viestintäkanavat sisäisessä viestinnässä..... | 20 |
| 2.3.5 Päätöksenteko ja päätöksentekoviestintä | 23 |
| 2.4 Informaatiokäyttäytyminen..... | 27 |
| 2.4.1 Informaatiokäyttäytymisen malli, tiedonhankinta ja tiedon jakaminen | 28 |
| 2.4.2 Tiedonhankintaan ja jakamiseen vaikuttavat tekijät | 32 |
| 2.4.3 Tiedon jakaminen terveydenhuollon alalla | 35 |
| 2.5 Yhteenveto teoriasta..... | 37 |
| 3 EMPIIRINEN TOTEUTUS | 39 |
| 3.1 Tutkimuskysymykset | 39 |
| 3.2 Tapaustutkimus lähestymistapana ja tapaustutkimusorganisaatio | 39 |
| 3.3 Tutkimusmenetelmät ja -aineistot | 42 |
| 3.3.1 Kyselyaineisto | 43 |
| 3.3.2 Haastatteluaineisto | 45 |
| 3.3.4 Dokumenttiaineisto | 48 |
| 3.4 Aineiston analyysin periaatteet | 49 |
| 4 TUTKIMUSTULOKSET | 51 |
| 4.1 Informanttien asema ja sijoittuminen organisaatiossa | 51 |

| | |
|--|----|
| 4.2 Johtoryhmän päätösten vaikutus omaan työhön ja mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin | 53 |
| 4.3 Tiedonsaanti päätöksistä | 55 |
| 4.4 Esimiesten viestintä ja tiedon saaminen heidän kautta | 61 |
| 4.5 Työntekijöiden tiedonhankintakanavat..... | 63 |
| 4.5.1 Esimies..... | 63 |
| 4.5.2 Sähköposti | 64 |
| 4.5.3 Henkilöstölehti ja intranet | 64 |
| 4.5.4 Työkaverit | 65 |
| 4.5.5 Koetut kanavien ominaisuudet..... | 66 |
| 4.5.6 Kanavien käytön jakautuminen..... | 68 |
| 4.6 Päätöstiedon jakaminen..... | 70 |
| 4.7 Kokemukset tiedon leviämisestä..... | 71 |
| 4.8 Työntekijöiden oma tiedonhankinta-aktiivisuus..... | 73 |
| 5. Pohdinta ja johtopäätökset | 74 |
| 5.1 Pohdinta tuloksista | 74 |
| 5.2 Tutkimuksen luotettavuus | 76 |
| 5.3. Jatkotutkimusehdotukset..... | 77 |
| LÄHTEET | 79 |
| LIITTEET..... | 84 |

1 JOHDANTO

Organisaatioiden sisäinen viestintä ja siihen liittyvä informaatiokäyttäytyminen ovat tärkeitä organisaation ja sen jäsenten toiminnan kannalta. Organisaation jäsenten informaatiokäyttäytyminen ja tiedon jakaminen edesauttavat tiedon välittymistä organisaatiossa tehostaen sen toimintaa. Tiedon jakaminen vaatii organisaatioilta sille soveltuvaa ilmapiiriä ja tietynlaista asennoitumista sen jäseniltä, jotta tieto leviää organisaatiossa sujuvasti.

Tiedon jakaminen organisaatioissa tapahtuu yleensä sisäisenä viestintänä. Tiedon jakaminen voi tapahtua useiden erilaisten kanavien kautta kuten suullisen tai kirjallisen viestinnän kautta. Suullisia kanavia edustavat yleensä kasvokkain tapahtuva viestintä, joka voi tapahtua virallisissa kokouksissa tai epävirallisesti, esimerkiksi kahvihuoneessa. Kirjallista viestintää edustavat yleensä sähköpostit ja tiedotteet. (Åberg 2000, 91-93, 171-184.)

Tämän tutkimuksen kohteena on JIK-peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä, joka toimii kolmen kunnan alueella tarjoten näille peruspalveluita. Pyrin tässä tutkielmassa tarkastelemaan JIK ky:n työntekijöiden viestintää eli sitä, mitä viestintäkanavia he käyttävät päätöksentekotiedon hankintaan, välittämiseen ja jakamiseen. Samalla selvitän sitä, miten tieto johtoryhmän tekemistä hallinnollisista päätöksistä etenee esimiehille ja alaisille sekä miten esimiesten ja alaisten keskeinen viestintä päätöksistä näkyy JIK ky:n organisaatiossa. JIK ky toimii osittain tämän tutkimuksen tilaajana. Lähestyin heidän organisaatiotaan ehdottaen tätä tutkimusta ja sain heidän puoleltaan ideoita tämän tutkimuksen toteuttamiseen. (JIK ky, 2015b.)

1.1 Tutkimuksen päämäärä, tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimukseni päämääränä on lisätä ymmärrystä päätöksentekoviestinnästä organisaatioympäristössä käyttäen tukena informaatiokäyttäjien käsitteistöä. Tutkielmani tarkoituksena on tarkastella hallinnollisiin päätöksiin liittyvän tiedon välittymistä IJK ky:ssä toteutetun organisaatioviestinnän sekä työntekijöiden informaatiokäyttäjien, erityisesti tiedonhankinnan ja tiedon jakamisen kautta.

Tutkimukseni avulla pyrin saamaan vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten organisaation henkilöstö on saanut tietoa johtoryhmän päätöksistä?
2. Minkälaisien kanavien kautta tieto kulkee kohdeorganisaatiossa?
3. Minkälaisia ongelmia päätösten välittämiseen liittyy?

1.2 Tutkimuksen lähestymistapa

Tutkielmani lähestymistapana on laadullinen tapaustutkimus terveydenhuollon organisaatiossa. Tapaustutkimuksen kohteena on päätöksentekoviestinnän ilmeneminen IJK ky kohdeorganisaatiossa. Lähestyn tutkittavaa ilmiötä kyselyn ja haastattelun avulla. Pyrin myös kuvaamaan IJK ky:n organisaatiota saatavilla olevien dokumenttien perusteella.

1.3 Keskeiset käsitteet

Esittelen seuraavaksi tutkielmani kannalta keskeiset käsitteet lyhyesti. Avaan keskeisten käsitteiden määritelmät laajemmin teoreettisessa osuudessa. Keskeiset käsitteet kuvaavat tarkasteltavia osa-alueita tästä tutkielmasta.

Päätöksenteko: Päätöksenteon tarkoituksena on ohjeistaa jonkin kohteen toimintaa. (Paloheimo & Wiberg 2012, 261-269.) Päätöksenteolla tarkoitetaan tässä tutkielmassa hallinnollista päätöksentekoa, joka toteutetaan yleensä johtajan tai johtoryhmän toimesta.

Organisaatioviestintä: Organisaatioviestintä on yksilöiden ja ryhmien välistä viestintää organisaation sisäisten ja sen ulkopuolisten tahojen kesken. Organisaatioviestintä jakautuu eri suuntiin kulkeutuvaksi viestinnäksi, joka voi olla yksipuolista tai vastavuoroista. Organisaatioviestinnässä jaetaan yleensä tietoa käytössä olevien resurssien mukaisesti. (Cornelissen 2014, 90-94.) Tässä tutkielmassa organisaatioviestinnällä tarkoitetaan tapaustutkimusorganisaation sisäistä viestintää.

Viestintä: Viestintä on eräänlaista tiedon jakamista. Sisäisessä viestinnässä on kyse tiedon jakamisesta tietyn ryhmän kesken, jolloin pyritään varmistamaan se, että ryhmän jäsenillä on sama tieto asiasta (Åberg 2000, 26-29). Tässä tutkielmassa viestintää tarkastellaan organisaation sisäisen viestinnän ja päätöksentekoviestinnän näkökulmasta.

Viestintäkanavat: Viestintäkanavat käsittävät kaikki mahdolliset kanavat, joiden kautta henkilöt tai ryhmät voivat välittää viestiä toisilleen (Juholin 1999, 35-36). Tässä tutkielmassa tarkastellaan organisaatioiden sisäisen viestinnän kannalta tärkeitä kanavia. Näitä kanavia tarkastellaan myös informaatiokäyttäjyksen, erityisesti tiedonhankinnan ja tiedon jakamisen näkökulmasta.

Tiedottaminen: Tiedottaminen on organisaation sisäistä ja ulkoista viestintää kuvaamaan käytetty termi. Tiedotuksessa on kyse organisaation yksisuuntaisesta omaehtoisesta viestinnästä, jonka tehtävänä on jakaa olennaista tietoa organisaatiosta sen ympäristölle. (Juholin 2001, 17.) Tässä tutkielmassa tiedottamista tarkastellaan tapaustutkimusorganisaation päätöksentekotiedon välittymisen näkökulmasta.

Päätöksentekoviestintä: Päätöksentekoviestintä on käytännössä organisaation johdon viestintää ylhäältä alaspäin organisaation jäsenille. Päätöksentekoviestintä toteutuu tiedottamisena ylimmän johdon tekemistä hallinnollisista päätöksistä. Tässä tutkielmassa päätöksentekoviestintää tutkitaan tiedottamisen näkökulmasta. (Papa, Daniels & Spiker 2008, 52-53.) Tässä tutkielmassa päätöksentekoviestintää tutkitaan tiedottamisen ja tiedon välittymisen näkökulmasta.

Informaatiokäyttäytyminen: Informaatiokäyttäytyminen on kattokäsite. Informaatiokäyttäytymisessä kuvataan sitä prosessia, jonka yksilö toteuttaa hankkiessaan tietoa tarkastellen laaja-alaisesti yksilön käyttäytymistä tiedon hankinnan ja käytön yhteydessä. Informaatiokäyttäytymiseen sisältyy myös tiedon jakamisen käsite. Tietoa voidaan jakaa kahden tai useamman henkilön kanssa. Tiedon jakamiseen sisältyy useita tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa siihen miten ja miten paljon tietoa välittyy henkilöiden kesken. Tiedon jakaminen on vastavuoroista, mikä tarkoittaa tiedon saamista ja antamista (Wilson 1997, 551-552, Widén-Wulff 2007, 3-6.) Tässä tutkielmassa informaatiokäyttäytymistä tarkastellaan tiedonhankinnan ja tiedon jakamisen näkökulmista. Näihin liittyy myös eri viestintäkanavien käyttö.

Peruspalvelu: Peruspalvelut ovat kuntien tai muiden kunnille tuottamien organisaatioiden tuottamia lakisääteisiä sosiaali- ja terveydenhuollonpalveluita. (<http://www.stm.fi/palvelurakenneuudistus/kasitteet#perus>.) Tässä tutkielmassa tarkastellaan JIK Peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä ky:n tarjoamia palveluita, erityisesti terveyskeskuspalveluita sekä ikääntyneiden palveluita.

1.4 Tutkielman rakenne

Tämän johdantoluvun yksi jälkeen tutkielmani luvussa kaksiesittelen teoreettisen pohjan organisaatioiden sisäiselle viestinnälle ja tiedon jakamiselle päätöksiin liittyvän tiedon näkökulmasta tarkasteltuna. Teoreettisessa taustassa käyn läpi miten informaatiotutkimuksen tutkimusala voidaan soveltaa viestinnän tutkimuksen kanssa organisaatioympäristössä. Teoreettisessa osuudessa tarkastelen myös mitä päätöksenteko on sekä miten edellä esitetyt asiat näyttävät terveydenhuollon organisaatioissa.

Teoreettisen osan jälkeen luvussa kolme esitän tutkielmani empiirisen toteutustavan sekä kuvaan tapaustutkimusorganisaatiota. Empiirisessä osuudessa kuvaan tarkemmin valitsemani tutkimusmenetelmät ja miten niitä käytetään tällaisessa tutkimuksessa. Esittelen myös valitsemieni tutkimusmenetelmien sovellustavat tämän tutkielman näkökulmasta.

Teoreettisen osan jälkeen kuvaan tutkielmani empiirisen toteutustavan sekä pohjustan enemmän tapaustutkimusorganisaatiota. Empiirisessä osuudessa kuvaan tarkemmin valitsemani tutkimusmenetelmät ja miten niitä käytetään tällaisessa tutkimuksessa. Esittelen myös valitsemieni tutkimusmenetelmien toteutustavat tämän tutkielman näkökulmasta.

Empiirisen toteutuksen esittelyn jälkeen seuraa tulosten esittely. Tässä luvussa kuvataan empiirisillä tutkimusmenetelmillä saamani tulokset sekä tarkastellaan, miten kerätyt aineistot tukevat toisiaan. Tuloksissa pyrin tuomaan esille uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Lopuksi esittelen tutkielmani johtopäätöksen sekä mahdolliset huomiot jatkotutkimusta varten.

2 TEOREETTINEN TAUSTA

2.1 Organisaatiot organisaatioteorioissa

Organisaatiot rakentuvat ihmisistä, joiden toimintaan vaikuttavat useat tekijät organisaatiossa ja sen ulkopuolelta. Organisaatiot rakentuvat yleensä jonkin organisaatiomallin pohjalta. Organisaatiomallit auttavat määrittämään ihmisten toimintaa organisaatiossa. Klassisen organisaatioteorian mukaan organisaatiot koostuvat esimiehestä ja alaisista. Klassisen organisaatioteorian määritelmän mukaista organisaatiota kutsutaan yleensä mekaaniseksi tai byrokraattiseksi organisaatioksi, jonka toiminta on hyvin kankeaa ja sitä on vaikea muuttaa nopeasti. Modernit organisaatioteoriat painottavat organisaatioiden muuttumista yhä ketterämmäksi, jotta ne voivat vastata nyky maailman nopeisiin muutoksiin. (Morgan 2006, 13-22.)

Organisaatiot toimivat erilaisten informaatioprosessien pohjalta. Informaatioprosessit, kuten viestintä ja päätöksenteko, muodostavat erilaisia toimintoja ja synnyttävät paljon tietoa organisaatiolle ja sen jäsenille. Informaation jäsentäminen luo edellytykset organisaation oppimiselle, kun organisaatio kerää ja hyödyntää hankkimaansa tietoa. Oppivasta organisaatiosta voidaan käyttää nimitystä älykäs organisaatio. Nykyään painotetaan hyvin paljon organisaatioiden oppimista ja erilaisia menetelmiä, joilla pystytään kehittämään organisaatiota tehokkaammaksi. (Morgan 2006, 76-114.)

Oppiva organisaatio toimii tarkastelemalla jatkuvasti omaa toimintaympäristöään niin ulko- kuin sisäpuolelta. Oppiva organisaatio pyrkii huomioimaan jäseniään ja muovaamaan strategiaansa sulauttamalla sen jäsenten tarjoamat vahvuudet osaksi organisaation toimintastrategiaa. Oppiva organisaatio kykenee myös arvioimaan omia operatiivisia menetelmiään sekä niiden tehokkuutta ja tämän kautta

parantamaan työtapojaan ja tulostaan. Organisaation oppiminen voi olla yksi- tai kaksikehäistä. Kaksikehäinen oppiminen liittyy organisaation toimintaa ohjaavien arvojen ja strategioiden uudelleen arviointiin. Byrokraattisissa organisaatioissa on yleensä suuremmat esteet kaksikehäisen oppimisen ilmenemiselle. Byrokraattisten organisaatioiden jäykät rakenteet ja käytännöt eivät yleensä tue tällaista kaksikehäistä oppimista, jossa ehditään pysähtyä miettimään ja kehittämään oman organisaation käytäntöjä uuteen suuntaan. Organisaation kehityksen kannalta on tärkeää, että sen jäsenet saadaan keskustelemaan ja jakamaan tietoa keskenään. Keskustelun avulla yksittäinen organisaation jäsen saa oman yksilöllisesti tarvitsemansa tiedon muilta. Keskustelu on aina vuoropuhelua toisen kanssa ja sen syntyminen vaatii organisaation jäseniltä keskinäistä luottamusta ja arvostusta, jotta se saisi aikaan mahdollisimman vaikuttavaa toimintaa. Organisaation tulee ensin tunnistaa omat tietovarantonsa, ennen kuin se voi aloittaa järjestelmällisen tietämyksen jakamisen jäsentensä välillä. Tiedon jakaminen organisaation jäsenten välillä edistää eheää työskentelyä organisaatiossa. Tiedon jakamisella työyhteisössä on yleensä positiivinen vaikutus ja se auttaa yhteisöä menestymään paremmin alallaan. (Morgan 2006, 76-114, Ståhle & Grönroos 2000, 229-232.)

2.2 Terveysthuollon organisaatiot

Terveysthuollon organisaatiot tuottavat yleisesti julkisia hyödykkeitä, mikä tarkoittaa palveluiden tarjoamista kaikille ihmisille julkisen rahoituksen tukemana. Tämä tarkoittaa myös sitä, että julkisella hallinnolla on valtaa palveluiden järjestämiseen. Terveysthuollot voivat saada rahoitusta usealta eri lähteeltä eri muodoissa, mikä vaikuttaa siihen, miten palvelut järjestetään hoitoa tarjoavissa organisaatioissa. Terveysthuollon ala on hyvin asiantuntijakeskeinen. Tämä merkitsee sitä, että käytännössä palveluntarjoajan kuten esimerkiksi lääkärin tulee tietää enemmän asiakkaan eli potilaan tilasta kuin asiakas itse. Terveysthuollot koostuvat monesta erilaisesta palvelukokonaisuudesta, joiden

avulla pyritään tarjoamaan kaikille väestöryhmille heidän tarvitsemiansa palveluita. Nämä palvelut kuuluvat perusterveydenhuoltoon, erikoissairaanhoidon ja sosiaalisiin palveluihin. Julkisen terveydenhuollon rinnalle ovat myös nousseet yksityiset terveystalot, jotka tarjoavat palveluitaan myös koko väestölle riippuen palvelutarjoajan tarjonnasta. Myös kunnat tai kuntayhtymät voivat olla yksityisen terveystalotarjoajan asiakkaita ostamalla osan palveluista heiltä. (Kokko 2013, 242-244, 249-256, Lillrank, Kujala & Parviainen 2004, 24-26.)

Terveyskeskusten ja muiden hyvinvointipalveluja tuottavien yhtymien organisaatiot ovat rakenteeltaan hyvin laajoja ja monimuotoisia kokonaisuuksia. Näiden kokonaisuuksien hallinta on haastavaa niiden suurten henkilöstömäärien ja organisaatioiden kankean rakenteen vuoksi. Terveystalouden organisaatiot ovat yleensä byrokraattisen organisaatiokulttuurin omaavia kankeita organisaatioita, joissa vallitsee asiantuntijaorganisaation piirteitä. Terveystalouden organisaatiot ovat toimintamalliltaan hyvin pitkälle rutinoituneita vanhoihin kaavoihin, joten niiden uudistaminen on haasteellista. Terveystalouden organisaatioissa on havaittu esiintyvän usein hyvin paljon ongelmia viestinnässä ja yhteistyön luomisessa osastojen välillä. (Simoila, Kangas & Ranta 1999, 9-15, 101.)

Terveystalouden organisaatioista voidaan puhua oppivina kokonaisuuksina, sillä niissä henkilöstöön kohdistuu usein muutospainetta erilaisten uusien käytäntöjen syntyessä ja toimintaympäristön muutokseen sopeuduttaessa. Terveystalouden organisaatioissa esiintyy myös oppivan organisaation piirteitä sen jäsenten työluonteesta johtuen, mutta rajallisemmin kuin perinteisissä oppivan organisaation malleissa, joissa virheet voidaan nähdä oppimismahdollisuuksina. Terveystaloudessa virheet tarkoittavat käytännössä hoidettavan kohteen eli potilaan terveyden vaarantamista tai jopa hengenvaaraan. Terveystaloudessa organisaatioiden oppiminen ilmenee tiedon prosessoinnin tarkastelussa. Tämä tarkoittaa sitä, miten organisaation jäsenet omaksuvat heille tarjottua tietoa ja käyttävät saamaansa tietoa. (Vuori 2005b, 218-228.)

Yhdistyneessä kuningaskunnassa (United Kingdom, UK) on tutkittu paljon kansallista terveydenhuoltolaitosta (National Health Services, NHS) ja sen sisäistä viestintää. Terveydenhuollon organisaatioissa, kuten esimerkiksi sairaaloissa, on huomattu esiintyvän heimollistumista ja reviiritietoisuutta työntekijöiden keskuudessa. Mintzberg (1979) on Baten (2000) artikkelin mukaan tunnistanut tämän ilmiön esiintyvän mahdollisesti maailmanlaajuisesti kaikissa terveydenhuollon organisaatioissa. Tällainen heimoutuminen saattaa ilmetä esimerkiksi jonkin sairaalan erillisen yksikön toiminnassa. Yksikkö pitää itseään omana organisaationaan ja vähitellen sinne syntyy oma organisaatiokulttuuri, mikä saattaa poiketa muiden yksiköiden kulttuureista. (Mintzberg 1979; tässä Bate 2000, 490-492.) Käsäkoski (2014) tutki väitöskirjassaan hoitoketjun tietoprosesseja moniammatillisessa yhteistyössä kahdessa suomalaisessa yliopistollisessa sairaalassa. Tietoprosessien osana on eri ammattikuntien välinen tiedon jakaminen heidän organisaatioissaan. Tutkimuksen tulokset osoittivat muun muassa, että terveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon välillä on eräänlainen este viestinnässä. Terveydenhuollossa oli hyvin hankala saada yhteyttä erikoissairaanhoidon puhelimitse työn kiireellisyyden vuoksi eikä osastolle voinut tietoturvasyistä lähettää sähköpostia. Eri ammattikuntien välinen tiedon jakaminen heikkeni myös sen vuoksi, että samaan ammattiryhmään kuuluvat viettivät paljon aikaa yhdessä ja olivat täten luoneet ympärilleen eräänlaisen kehän. Tämä edesauttoi heitä luomaan tavallaan oman reviirinsä, jossa he ryhmän sisäisen luottamuksen vuoksi jakoivat tietoa keskenään. Kiireelliset aikataulut terveydenhuollossa ja erikoissairaanhoidossa olivat myös yksi tekijä, miksi lääkärit tai hoitajat eivät päässeet jakamaan tietoa toisilleen. (Käsäkoski 2014, 21-22, 170-195.)

Terveydenhuoltoalan johtotehtävät on yleensä kuvattu hajautetuiksi. Nykyään terveydenhuollon johtajat kokevat usein työrasitusta, sillä heidän vastuulleen saattaa kuulua yhtäaikaisesti hallinnollisten tehtävien suorittamista, alaisten tarpeiden huomioimista sekä strategista suunnittelua ja kliinistä työtä. Arman, Dellve, Wikström ja Törnström (2009) ovat osoittaneet, että terveydenhuollon

johtajat käyttävät kolmasosan työajastaan informaatiopohjaiseen toimintaan. Tähän toimintaan kuuluvat muun muassa kiertäminen eri toimipisteissä tarkistamassa niiden tilanteet, tiedon jakaminen kokouksissa ja tiedon vastaanottaminen erinäisten tehtävien yhteydessä. Viidesosa johtajien ajasta kului hallinnollisiin tehtäviin. Tutkimuksessa laskettiin hallinnollisiin tehtäviin kaikki muut paitsi viestintätehtävät. Tutkimuksen mukaan 11 prosenttia johtajien toiminnasta muiden kanssa liittyi päätöksentekoprosesseihin. Tähän katsottiin kuuluvan joko strategiset suunnittelut tai neuvottelut. (Arman, Dellve, Wikström & Törnström 2009, 719, 724-725.)

Terveydenhuollon organisaatiossa on otettu käyttöön johtoryhmät, joiden tehtävänä on koordinoita ja hallita suuria organisaatiokokonaisuuksia. Johtoryhmien tehtävänä on myös toimia organisaation strategian suunnittelijana ja päätöksenteon työkaluna. Terveydenhuollossa johtajien jakautuminen moneen ryhmään on tuonut haasteita organisaatioille. Eritasoisten johtajien, kuten lähiesimiesten, ja ylimmän johdon välillä tapahtuva viestintä sekä eri osastojen välillä tarvittava koordinointi ovat lisänneet johtamisosaamisen tarvetta terveydenhuollon johtajistossa. Johtajilta vaaditaan hyviä sosiaalisia taitoja, jotta organisointi onnistuisi mahdollisimman tehokkaasti eri ryhmien tai yksiköiden välillä. (Mikkola, Pennanen, Valkonen, Viitanen, Virtanen, Kokkinen & Puolijoki 2014, 211-212, Sinkkonen & Taskinen 2005, 85-94.)

2.3 Organisaatioviestintä

Organisaatioviestinnän määritelmä on muotoutunut ja määrittynyt tarkemmaksi vuosien varrella. Aikaisemmin organisaatioviestinnällä tarkoitettiin viestintää, joka tapahtuu työyhteisön puitteissa sulkien pois työyhteisön viestinnän sen toimintaympäristön kanssa. Aikaisempi määritelmä on myös rajoittanut viestinnän koskemaan vain virallisia kanavia jättäen organisaation epäviralliset kanavat ulkopuolelle. Myöhemmin organisaatioviestintä on käännetty suomen kielessä

muotoon yhteisöviestintä. Tällä määritelmällä on pyritty kuvaamaan laajalaisemmin organisaatiossa eri kanavia pitkin tapahtuvaa viestintää sen jäsenten välillä. (Åberg 2000, 91-93.)

2.3.1 Viestintä

Viestintä on organisaatioviestinnän perusta. Se on vähintään kahden henkilön välistä kommunikaatiota, joka voi tapahtua erilaisten viestintäkanavien kautta. Viestinnässä yleensä toisella tai yhdellä osapuolella on tarve saada jokin viesti välitettyä toisille, eli olla vuorovaikutuksessa toisten henkilöiden kanssa. Viestinnällä pyritään saamaan jokin tieto välitettyä toiselle henkilölle. Viestintä on pohjimmiltaan erilaisten sanomien välittämistä eteenpäin. Sanomat eli viestit sisältävät yleensä sellaista tietoa, jonka viestittäjä haluaa välittää edelleen yleisölleen, eli viestin vastaanottajille, jotka tekevät omat päätelmänsä saamastaan viestistä. Viestintään kuuluu muun muassa sanallisen ja sanattoman viestinnän elementit. Sanallinen viestintä muodostuu puhutusta ja kirjoitetusta viestistä kun taas sanaton viestintä painottuu enimmäkseen ihmisen eleisiin ja ulkoisiin tekijöihin, joilla voidaan myös antaa eräänlaisia viestejä vastaanottajille. (Åberg 2000, 26-36.)

Viestit siis koostuvat erilaisista merkeistä ja symboleista, jotka tunnistamalla ihminen ymmärtää saamansa viestin. Ihminen tunnistaa merkeistä saadun sanoman tarkoituksen ja ymmärtää sen. Viestin merkit ja symbolit ovat kulttuurisidonnaisia, jotka opitaan tunnistamaan oman kulttuurin ja kielen välityksellä. Viestin sisällössä saattaa esiintyä epäselvyyttä, joka voi olla tahatonta tai tahallista. Organisaatioviestinnässä tahallisesti epämääräiset viestit voivat toimia osana organisaation strategiaa, jolla voidaan pyrkiä helpottamaan organisaatiomuutosta tai pyrkiä säilyttämään jokin asema organisaatiossa. Viestin ymmärrettävyyttä heikentää myös viestinnän rajoittaminen tietyn ryhmän jäsenten kesken, jolloin heidän keskinäistä viestintää ymmärtää vain heidän

omaan ryhmäänsä kuuluvat henkilöt. Tällöin puhutaan ammattikielestä eli jargonista, jolla pyritään saavuttamaan eräänlainen valta-asema omalle ammattikunnalle. (Papa ym. 2008, 21-25, 40-41, 282-283, Åberg 2000, 27-29, 171-184.)

Viestin informatiivisuus, eli viestiin sisällytetyn informaation ymmärrettävyys, riippuu viestin vastaanottajien aikaisemmista tiedoista sekä heidän taidoistaan vastaanottaa informaatiota. Viestin informatiivisuus on viestintätaitojen lisäksi myös kulttuuriset tekijät. Edellä esitetty ammattikieli kuuluu organisaatio ja työkuultuuriin käsitteistöön, mikä edellyttää, että viestijät kuuluvat samaan kulttuuriin tai tuntevat toistensa kulttuurin merkistön, jotta viestintä onnistuu. (Papa ym. 2008, 21-25, 40-41, 282-283.)

Viestinnän välittymiseen vaikuttavat useat tekijät kuten edellä esitetyt viestijän ja vastaanottajan viestintätaidot. Viestintäprosessissa viestin lähettäjä muotoilee viestin lähetettävään muotoon ja valitsee sille sopivan viestintäkanavan, jolla hän pyrkii tavoittamaan viestin vastaanottajan. Viestin saatuaan vastaanottaja tekee viestistä tulkinnan eli ymmärtää vastaanottamansa viestin. Tämän jälkeen seuraa yleensä toiminta, jossa viestin vastaanottaja antaa palautteen viestin lähettäjälle tai toimii viestin edellyttämällä tavalla. Viestin välityksessä saattaa ilmetä myös erinäisiä häiriötekijöitä, jotka saattavat vaikuttaa viestin kulkuun tai sen ymmärtämiseen. Näitä voivat olla esimerkiksi kieleen liittyvät asiat, informaatiotulva tai selektiivinen vastaanotto. Onnistunut viestintä tuottaa organisaatiolle kompetenssia, joka voi ilmetä työntekijöiden lisääntyneenä motivaationa ja työn tehokkuutena. (Åberg 2000, 26-36.)

Organisaatioiden viestintästrategiat pohjautuvat siihen, minkälaisen kuvan organisaatio haluaa itsestään antaa ja miten se pyrkii näyttäytymään muille. Strategian luomisessa pyritään muuttamaan organisaation strateginen visio sanalliseksi sisällöksi, jonka pohjalta voidaan muodostaa selkeät toimintamallit organisaatiolle. Strategialla pyritään luomaan organisaatiolle pitkäaikainen suunta, jossa huomioidaan organisaation toimintaympäristö sekä sen tuomat

mahdollisuudet ja uhat. Organisaation viestintästrategian tehtävänä on tuoda oikea informaatio oikeille henkilöille organisaatiossa sekä sen ulkopuolelle. (Cornelissen 2014, 90-94.)

2.3.2 Tiedottaminen

Tiedottaminen on osa organisaatioviestintää. Sillä tarkoitetaan organisaation sisäistä ja ulkoista viestintää sen jäsenille tai ympäristölle. Tiedotus eli informointi on yleensä yksisuuntaista viestintää organisaation ajankohtaisista asioista. Tiedottamisella pyritään jakamaan tietoa siitä kiinnostuneille osapuolille. Organisaation sisällä pyritään tiedottamaan yleensä vain sellaisia organisaation sisäisistä asioista, jotka vaikuttavat sen jäsenten toimintaan. Organisaation ulkopuolelle kerrotaan yleensä sellaiset asiat, jotka koskevat jotain tiettyä organisaation kannalta tärkeää kohdeyleisöä tai suurta massaa, jolla on tavallaan oikeus tietää asioista ja joille halutaan antaa tietoa organisaation asioista. (Juholin 2001, 17, 39, Åberg 2000, 152-185.)

Ulkoinen tiedottaminen voi tapahtua välitetyn viestinnän tai suoran yhteydenpidon välityksellä. Ulkoinen tiedotus painottuu yleensä välitetyn viestinnän alueelle. Välitetty viestintä tapahtuu käytännössä eri medioiden kautta suurelle, käytännössä tuntemattomalle yleisölle, esimerkiksi lehdistötiedotteena. Suora viestintä on yleensä pienelle tunnetulle ryhmällä tapahtuvaa viestintää, joka toteutuu henkilökohtaisemmalla tasolla. Tätä kutsutaan suhdetoiminnaksi, joka ilmenee esimerkiksi sidosryhmätoimintana. (Åberg 2000, 153-157.)

Sisäinen tiedottaminen on organisaation jäsenille tapahtuvaa viestintää. Sisäisen tiedottamisen tehtävänä on jakaa tietoa organisaation jäsenille siinä käytössä olevien kanavien avulla. Sisäisellä tiedottamisella pyritään antamaan organisaation jäsenille sellaista tietoa, joka koskee organisaatiossa tapahtuvia asioita ja sen jäseniin vaikuttavista asioista. Käsittelen seuraavassa luvussa tarkemmin

organisaation sisäistä tiedottamista osana organisaatioviestintää. (Åberg 2000, 171-184.)

Organisaatioviestintä on usein sen tiedotuksesta vastaavien ammattilaisten vastuulla. Organisaatioissa toimiville tiedottajille tehdyissä kyselytutkimuksista nousee esiin toistuvasti se, että tehokkaimpina tiedottajina tai viestijöinä organisaatioissa ovat sellaiset henkilöt, jotka ymmärtävät hyvin liiketoimintaa, siinä toimimiseen edellytettäviä strategiakonsepteja ja toimitusjohtajien toimintaperiaatteita. Organisaatioissa toimivien tiedottajien tulisi tehdä tiivistä yhteistyötä ylimpien johtajien kanssa, jotta organisaation toimintastrategia pystytään viestimään mahdollisimman tehokkaasti. Viestinnän merkitys tulisi myös huomioida päätöstentien yhteydessä organisaatioissa. Tiedottajan mukaan ottaminen osaksi organisaation päätöstentekoa tehostaa organisaation viestintää ja tiedotusta näistä päätöksistä organisaation sisällä ja sen ulkopuolelle. Tällöin pystytään selkeämmin kuvaamaan strategiaa ja päätöksentekoa muille organisaation jäsenille. (Cornelissen 2014, 94-96.) Seuraavassa luvussa on käsitelty tarkemmin organisaation sisäistä tiedottamista osana organisaatioviestintää.

2.3.3 Organisaation sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä on organisaatioviestinnän käsite. Sisäinen viestintä toimii strategisena työkaluna organisaatioissa. Sen tarkoituksena on jakaa informaatiota organisaation jäsenten kesken. Sisäisessä viestinnässä pyritään hyödyntämään organisaation viestintäkanavia tehokkaasti, jotta jäsenet saisivat johdon viestit selvästi ja ymmärrettävästi. Sisäinen viestintä toimii myös synonyyminä työviestinnälle. (Juholin 2001, 153-158, Papa ym. 2008, 52-53, 354-358, Åberg 2000, 91-93.)

Organisaation viestintä katsotaan koostuvan virallisesta ja epävirallisesta viestinnästä. Tämä pätee myös organisaation sisäiseen viestintään. Viralliseen viestintään kuuluu kaikki virallisia kanavia pitkin kulkeva viestintä, joka jaetaan yleensä organisaatiossa kulkevaan alas- ja ylöspäin suuntautuvaan viestintään, diagonaaliseen viestintään sekä horisontaaliseen viestintään. Epäviralliseen viestintään liitetään usein termi puskaradio, joka toimii organisaation jäsenten kesken juorujen ja kuulopuheiden pohjalta. (Papa ym. 2008, 51-74.)

Viralliseen viestintään kuuluvassa alas- ja ylöspäin suuntautuvassa viestinnässä esimiehet ja alaiset ovat keskenään vuorovaikutussuhteessa. Alaspäin suuntautuvassa viestinnässä on kyse ylhäältä alaspäin kulkevasta viestinnästä, joka käytännössä toimii viestintänä ylemmältä johdolta alaiselle. Katz ja Kahn (1978; tässä Papa ym. 2008) määrittelevät, että alaspäin suuntautuvan viestinnän tarkoituksena on yleensä viestiä alaisille työn ohjeistukset, merkitykset, säännöt sekä erilaiset menettelytavat työtehtäviin ja työtilanteisiin liittyen. Alaspäin suuntautuvalla viestinnällä luodaan eräänlaista auktoriteettia organisaation ylemmälle johdolle. Alaspäin suuntautuva viestintä koetaan yleensä tehottomaksi, vaikka länsimaisissa organisaatioissa käytetään yleisimmin alaspäin suuntautuvaa viestintää päätöksentekoviestinnän välineenä. (Papa, ym. 2008, 51-74.)

Ylöspäin suuntautuvassa viestinnässä viesti kulkee alhaalta ylöspäin eli alaiselta ylemmälle johdolle. Human relations -teoriasuuntaus on laajentanut ylöspäin suuntautuvan viestinnän merkitystä koskemaan myös kahdensuuntaista viestintää, jonka tarkoituksena on lisätä moraaliala työyhteisössä. Ylöspäin suuntautuvaa viestintää pidetään tärkeänä, koska sen katsotaan parantavan organisaation jäsenten yhtenäisyyttä sekä päätöksentekoprosessia. Ylöspäin suuntautuva viestintä on edellytys alaisten osallistumiselle päätöksentekoprosessiin. Katzin ja Kahnin (teoksessa Papa ym. 2008) mukaan ylöspäin suuntautuva viestintä antaa ylemmälle johdolle tärkeää tietoa työntekoon liittyvistä ongelmista, alaisten näkemyksiä organisaation toimintatavoista ja käytännöistä sekä toimenpiteistä, joilla ne voidaan saavuttaa. Tehokkaan ylöspäin suuntautuvan viestinnän piirteinä pidetään ylemmän johdon kannustavaa

asennetta palautteen antamiselle ja sen saamiselle. Ylemmän johdon ei pidä antaa sellaista kuvaa, että organisaation kritisointi tai huonojen uutisten kertominen estää palautteen antamisen. Alaisten luottamus myös määrittelee paljolti sitä, miten laadukasta ylöspäin suuntautuva viestintä on. (Papa, ym. 2008, 53-55.)

Juholin (1999) esittää teoksessaan viestien ymmärrettävyyden lisäämisen olevan yksi suurimmista haasteista esimiehen työssä. Tämän haasteen toteutuminen vaatii esimiestä kiinnittämään huomiota omiin johtamis- ja viestintätaitoihin. Tähän haasteeseen liittyy vahvasti myös liiallinen viestintä, joka johtaa usein informaatioasaasteeseen tai -ylikuormitukseen. Nämä ovat yleensä seurausta liiallisesta ja liian usein tapahtuvasta viestinnästä eli viestinnän ylitarjonnasta, jossa viestien sisällöt saattavat olla epäjohdonmukaisia tai niissä on tavallaan liian paljon ylimääräistä tietoa. Myös ajalliset tekijät, kuten kiire työyhteisössä, saattaa johtaa siihen, että kaikkia viestejä ei ehditä lukea, kun tarjontaa on liikaa. Tämä puolestaan voi johtaa siihen, että tärkeät viestit hukkuvat suureen viestien massaan. (Juholin 1999, 85-91, Papa ym. 167, 354-356.)

Horisontaalinen viestintä on organisaatiossa tapahtuvaa viestintää samalla organisaatiotasolla olevien henkilöiden välillä. Horisontaalinen viestintä luo joustavuutta vähentäen organisaation tasojen tuomaa jäykkää viestintämallia osastojen ja niiden jäsenten välillä. Horisontaalinen viestintä vaatii organisaation jäseniltä luottamusta ja arvostusta toisiaan kohtaan. Horisontaalisen viestinnän onnistumista estävät ongelmakohdat muodostuvat yleensä liiallisesta kilpailuhengestä organisaation jäsenten välillä sekä eräänlaisesta reviiritietoisuudesta. Tämän kaltaista organisaatiokäyttäytymistä esiintyy yleisimmin myyntityössä, mutta sitä voi ilmetä myös muissa organisaatioissa erityisesti, jos kyseisessä organisaatiossa vallitsee huono ilmapiiri. (Papa, ym., 2008, 55-57.)

Diagonaalinen eli vaakatason viestintä on organisaation sisällä tapahtuvaa viestintää eri organisaation osastojen tai yksiköiden välillä. Diagonaalinen viestintä tapahtuu yleensä organisaatioissa olevien tiimien tai yksiköiden

välityksellä, joilla on jokin sama tehtävä, mutta jotka toimivat itsenäisesti omina kokonaisuuksinaan. Diagonaalinen viestintä toimii parhaiten sellaisissa yksiköissä, joissa yhteishenki on hyvä ja sen jäsenet arvostavat toisiaan. Yleensä nämä yksiköt toimivat tiimipohjaisesti. Diagonaalinen viestintä on tehokasta erityisesti sellaisissa yksiköissä, jonka jäsenet ovat jonkin saman erikoisalalan asiantuntijoita, esimerkiksi insinöörejä tai tutkijoita. (Papa ym. 2008, 57-61.)

Organisaation sisäisen viestinnän tavoitteina ovat muun muassa auttaa organisaation jäseniä saamaan tietoa organisaatiossa tapahtuvista asioista ja selventämään organisaation tavoitteita sen jäsenistölle, sekä edistämään organisaatiossa vallitsevaa työtyytyväisyyttä. Organisaation sisäisen viestinnän tulisi tarjota helppo ja vapaa kanava työntekijän tiedon saamiselle ja tiedon jakamiselle sekä toimia palautekanavana esimiehelle. Nämä tekijät edistävät tyytyväisyyttä organisaatiossa ja auttavat organisaatiota kehittämään toimintaansa. Organisaatioiden kehittymisen kannalta on myös tärkeää, että sen jäsenille jaetaan riittävästi tietoa tulevista muutoksista, joita organisaatio tulee kohtaamaan. Organisaation voimavarat voidaan suunnata tai kohdistaa oikeisiin kohtiin, jotta organisaation muutosta tai kehitystä pystyttäisiin vauhdittamaan ja saamaan sujuvammaksi. (Juholin 2001, 140-152, 164-179, Papa ym. 2008, 50-51, 235, 271-275.)

Epävirallinen viestintä organisaatiossa tapahtuu organisaation jäsenten välillä virallisten viestintäkanavien ulkopuolella. Epäviralliseen viestintään liitetty puskaradio kuvaa ilmiönä melko hyvin epävirallisen viestinnän käsitettä. Puskaradio syntyy yleensä organisaation jäsenten välille, joilla on yhtenevät sosiaaliset ja henkilökohtaiset kiinnostuksen kohteet. Puskaradion välityksellä liikkuu yleensä henkilöihin kohdistuvaa tietoa tai epävirallisia uutisia, kuten juoruja joistakin ajankohtaisista asioista. Puskaradiosta kuultua uutista ei välttämättä jaeta eteenpäin. Puskaradiota käyttävät yhtä lailla sekä esimiehet että alaiset. Puskaradiossa viesti liikkuu yleensä suullisesti ja se voi levittäytyä organisaation kaikille tasolla. Puskaradion informaatioarvo on melko vaikeaselitteinen, sillä se on yleensä melko vaillinainen, mutta sen informaatio on

yleensä melko tarkkaa. Puskaradion informaatioon liittyy yleensä levoton tai ahdistunut ilmapiiri organisaatiossa. Lisäksi puskaradiota käytetään, mikäli toivotaan johonkin asiaan edistystä. Usein myös henkilöiden väliset suhteet ja niiden kehittymiseen liittyvä informaatio välittyy nopeasti puskaradiossa. (Papa ym. 2008, 61-63)

Organisaation viestintäkulttuuriin vaikuttaa vahvasti myös organisaatiossa vallitseva kulttuuri. Organisaatiokulttuuri on muodostunut siinä vaikuttavista tekijöistä ja käytännöistä, jotka vaikuttavat yleiseen toimintaan organisaatiossa. Nämä käytännöt voivat olla ennalta määrättyjä tai ne ovat voineet muodostua ajan myötä hyväksi havaittujen käytäntöjen pohjalta. Organisaatiokulttuuri on yleensä organisaatiokohtainen, mutta useissa eri organisaatioissa voi vallita samankaltaiset organisaatiokulttuurit. Organisaatiokulttuurin lisäksi organisaatioissa vallitsee tietynlainen ilmapiiri, joka myös määrittelee, miten organisaatiossa toimitaan. Organisaation ilmapiiri voi olla esimerkiksi kannustava tai lamaannuttava. Organisaation ilmapiiri muuttuu nopeammin kuin organisaatiokulttuuri, ja se on enemmän sidoksissa organisaation sisällä tapahtuviin asioihin. (Juholin 1999, 62-69, Papa ym. 2008, 128-130.)

Organisaation jäsenten välinen viestintä on altis suodattumiselle. Organisaatiossa viesti saattaa kulkeutua useiden henkilöiden ja yksiköiden välillä, mikä saattaa johtaa siihen, että alkuperäinen liikkeelle lähtenyt viesti muuntuu matkalla. Viesti voi muuntua siten, että sen sisällöstä jää jotain tietoa pois tai tietoa voidaan lisätä tai yhdistellä jonkin toisen tiedon kanssa. Viestin muuntuminen johtuu yleensä ihmisten erilaisista tavoista käsitellä ja ymmärtää tietoa. Myös ihmisten rajallinen tiedonkäsittelyn kapasiteetti vaikuttaa siihen, miten paljon tietoa pystytään ottamaan vastaan. Erityisesti suurten tietomäärien käsittely kerralla on haastavaa, ja silloin saattaa jäädä joitain osia vastaanotetusta tiedosta pois. Valtasuhteilla voi olla myös joissain tapauksissa merkitystä viestin muuntumiseen. Johtajien on havaittu joskus jättävän jotain tietoa pois viesteistään tahallisesti, pyrkien siten kontrolloimaan tilanteita. (Papa ym. 2008, 42, 60-61.)

Häkkinen (2005) on tutkinut pro gradu -tutkielmassaan organisaation sisäistä viestintää ja tiedonkulkua Posti Oyj:n Keski-Suomen palveluyksikössä, jossa työskenteli tutkielman aikana yhteensä noin 780 henkilöä. Hän on käyttänyt tutkielmassaan lähestymistapana tapaustutkimusta. Tutkimuksen kohderyhmänä oli postinjakelun päiväjakajat ja heidän esimiehet. Haastateltavat olivat palveluesimiehiä, ja jokaista haastateltavaa palveluesimiestä kohden valittiin haastatteluun kolme heidän alaistaan. Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä 14 henkilöä. (Häkkinen 2005, 36-40.)

Tulokset osoittivat, että jakelutasolle tietoa ei oltu jaettu organisaatiossa tarpeeksi tai tietoa oli jaettu liian myöhään. Esimiestasolla puolestaan tiedonkulku koettiin hyväksi. Jakelijoiden ensisijainen tietolähde oli oma lähiesimies ja sen jälkeen työkaverit. Näiden jälkeen mainittiin muut kanavat, kuten intranet ja henkilöstölehti. Esimiestasolla tietolähteenä olivat myös esimies sekä sähköposti. Molemmat haastatellut ryhmät kokivat, että esimiehellä on tärkeä rooli tiedon jakamisessa organisaatiossa. Osa haastateltavista jakelijoista koki organisaatiotasojen välisen viestinnän toimivan melko hyvin, kun osa taas koki sen toimivan huonosti. Esimiestasolla organisaatiotasojen välinen viestintä koettiin toimivan hyvin, mutta he olivat myös havainneet siinä puutteita. Organisaatiotasojen välisen viestinnän ongelmia kuvasivat yleisesti kyky ottaa vastaan viestejä ja niiden oikein ymmärtäminen, henkilöstön saavutettavuus ja ihmisten oma aktiivisuus viestinnässä ja tiedon saamisessa. Molemmissa ryhmissä koettiin, että viestit pitäisi esittää oikeassa muodossa, jotta ne motivoisivat viestin saajaa. Vääränlainen esitystapa ja vaikeassa muodossa esitetyt viestit eivät toimineet kannustavina kohdeorganisaatiossa. (Häkkinen 2005, 43-98.)

Useat empiiriset tutkimukset ovat osoittaneet kuilun sen välillä, miten paljon tietoa työntekijät tarvitsevat tehdäkseen työnsä ja miten paljon tietoa he oikeasti saavat. Kuitenkaan johtajat eivät halua tutkia tarpeeksi työntekijöiden viestintäkäytäntöjen ongelmia. Ongelmat, jotka estävät organisaatioita toteuttamasta parasta mahdollista viestintämenetelmää, liittyvät yleensä seuraaviin kahteen seikkaan. Ensiksi levinnyt uskomus siitä, että johtajien

aikataulu on liian tiukka. Tämä saattaa herättää ajatuksia siitä, ettei uusia asioita ehditä käsitellä. Toiseksi viestinnän heikon laadun tunnistaminen muissa organisaatioissa, kun taas viestinnän heikkous omassa organisaatioissa jää huomaamatta. (Robson & Tourish 2005, 214.)

Robson ja Tourish (2005) tutkivat eurooppalaista terveystalouden tarjoajan sisäistä viestintää auditointimenetelmällä. Tutkimus toteutettiin kyselynä ja haastatteluina. Tutkimuksessa painotettiin kysymyksiä, jotka liittyivät organisaation sisäiseen viestintään, ymmärrykseen ja tukeen uudesta organisaatiomallista sekä siihen, miten hyvin johdon visio ymmärrettiin. Tutkimuksesta esiin nousivat toistuvat teemat siitä, että organisaatioissa tarvitaan lisää viestintää, että ylimmän johdon työtaakka on liian raskas, ja että työntekijät haluavat olla mukana päätöksentekoprosessissa. Tutkimuksen esiin tuomat teemat osoittivat, että organisaatioissa tarvitaan parempaa viestintää, joka huomioi alhaalta ylöspäin kulkevan tiedon sekä parantaa organisaatiotasojen välistä tiedon jakamista. Tutkijat uskoivat tämän tehostavan työntekijöiden toimintaa sekä vähentävän ylimääräistä työtaakkaa suuntaamalla viestinnän oikeassa suhteessa oikeisiin kohteisiin. (Robson & Tourish 2005, 214, 216, 219-220.)

2.3.4 Viestintäkanavat sisäisessä viestinnässä

Organisaatioissa käytettävät viestintäkanavat ovat yleensä käytännönläheisiä organisaation työviestinnän kannalta. Työviestintä on organisaatioissa tapahtuvaa operatiivista viestintää, jonka tarkoituksena on tuoda työhön liittyvää tietoa organisaation jäsenille. Käytän työviestinnästä jatkossa termiä sisäinen viestintä. Organisaation sisäisen viestinnän sisältämä informaatio yleensä auttaa organisaation jäseniä suoriutumaan työtehtävistään tehokkaammin. Sisäisen viestinnän kanavat organisaatioissa jakautuvat suoran vuorovaikutuksen kanaviin sekä välillisiin viestintäkanaviin. Tärkeimmät suoran vuorovaikutuksen kanavat ovat esimiehen ja alaisen välinen suhde sekä osastokokoukset. Näiden kautta

organisaation jäsen saa keskeistä tietoa omista työtehtävistään ja ajankohtaisista asioista työhön liittyen. Muita suoran vaikutuksen kanavia ovat muun muassa tietoiskut kokouksista, verkostoituminen ja luottamushenkilöt. Välillisiin viestintäkanaviin kuuluvat tietoverkot, puhelimet, kirjalliset raportit ja muistiot, tiedotteet ja joukkoviestimet. Tietoverkot pitävät sisällään sähköpostin ja intranetin sekä muut informaatioteknologian mahdollistamat kanavat. Kirjalliset raportit ja muistiot ovat yleensä ohjeistuksia työntekoon liittyen tai laadittu kokousten pohjalta. Nämä löytyvät nykyään yleensä organisaatioiden intranetistä. Joukkoviestimistä puhuttaessa tarkoitetaan tässä yhteydessä henkilöstölehteä ja muita painettuja medioita, joita organisaatiossa on henkilöstölle. (Åberg 2000, 91-93, 171-184.)

Organisaatioviestinnän kannalta on tärkeää miten kommunikaatio hoidetaan työyhteisössä. Viestinnässä on hyvä miettiä, miten tilannetekijät, kuten kokouksen kesto, ajankohta ja paikka, vaikuttavat vuorovaikutukseen tilaisuuteen osallistuvien osalta. Kommunikaatitapa eli viestintäkanava on hyvä miettiä ennen viestinnän aloittamista. Viestintäkanavan valintaan vaikuttavat esimerkiksi viestin sisältö ja sen kiireellisyys. Henkilökohtaisessa viestinnässä on usein parasta pyrkiä kahdenkeskeiseen keskusteluun, kun taas kiireelliset ja tärkeä viestit saattaa olla hyvä lähettää toisille sähköpostin tai puhelimen välityksellä. (Juholin 1999, 79-91 139-161.)

Viestintäteknologioiden kuten blogien ja wikien käyttö osana tiedon jakamista ja hallintaa on luvattu parantavan ja tehostavan tiedon jakamista ja sisäistä viestintää organisaatioissa. Uusien teknologioiden tehokkuutta saatetaan helposti liioitella, mutta organisaatioilla on kuitenkin mahdollisuus hyötyä niistä, mikäli tunnustetaan työntekijöiden tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät sekä ymmärretään se, miksi työntekijät käyttävät jotain tiettyä kanavaa muita enemmän. (Snyder & Joo 2013, 418.)

Snyder ja Joo (2013) tutkivat 104:än opiskelijan tiedon jakamistaan projektityöskentelyssä. Tutkimuksella tarkasteltiin, mitä viestintäkanavia ihmiset

valitsevat ja käyttävät tiedon jakamiseen. Ihmiset valitsevat viestintäkanavat yleensä omien mieltymysten mukaan sekä aikaisemmin kokemansa perusteella. Viestintäkanavien käyttötavat ja niiden tehokkuus vaikuttavat myös valintaperusteisiin. Esimerkiksi henkilökohtainen viestintä on parempi hoitaa kasvotusten tai puhelimen tai sähköpostin välityksellä. Laajempien ryhmien tavoittamiseen on tehokkainta käyttää sähköpostia tai muita suuria massoja nopeasti tavoitettavaa välinettä. Viestintäkanavan valintaan voi vaikuttaa myös organisaation ilmapiiri ja käytännöt. Organisaation ilmapiiri vaikuttaa paljolti siihen, miten paljon tietoa jaetaan sen jäsenten kesken. Organisaation vakiintuneet käytännöt vaikuttavat puolestaan siihen, mitä viestintäkanavia organisaatiossa käytetään ja mitkä näistä kanavista ovat tehokkaimpia tavoittamaan viestin kohderyhmän. Tutkimus osoitti, että sähköpostin tai puhelimen välityksellä sekä kasvokkain tapahtuvaa viestintää käytettiin eniten tiedonjakamiseen tiimityöskentelyssä. (Snyder & Joo 2013, 421-427.)

Sähköisistä viestintäkanavista puhuttaessa vielä tänäkin päivänä on mainittava digitaalisen kuilun kanavien käyttäjien välillä. Digitaalinen kuilu on määritelty tarkoittamaan sitä kuilua, joka muodostuu ihmisten välille, joilla on pääsy tietokoneille ja Internetiin ja sellaisten, joilla ei ole tähän mahdollisuutta. Kuilun syntymiselle ovat perinteisesti vaikuttaneet kansalaisuus, taloudelliset tekijät, koulutuksen taso ja sijaintiin perustuvat tekijät. Digitaalinen kuilu ilmenee organisaatioympäristössä enemmänkin yksilöiden tietoteknisissä taidoissa, eli siinä miten hyvin organisaation jäsenet osaavat käyttää erilaisia tietoteknisiä laitteita ja kanavia. Tietotekniseen taitoon liittyy olennaisesti niiden käytön sujuvuus, joka on hyvin yksilökohtaista. Tietotekniikan sujuva käyttäminen luo myös eräänlaista kuilua käyttäjien välille, mikä näkyy eritasoisten ohjelmien käyttökyvyssä sekä nopeudessa käyttää eri ohjelmistoja. (Papa ym. 2008, 168-171.)

2.3.5 Päätöksenteko ja päätöksentekoviestintä

Päätöksenteko on erilaisten valintojen tekemistä esillä olevista vaihtoehdoista. Päätöksenteko voidaan jakaa yksilölliseen, interaktiiviseen ja kollektiiviseen päätöksentekoon. Yksilöllinen päätöksenteko tarkoittaa luonnollisesti ihmistä itseään koskevia yksilöllisiä päätöksiä. Interaktiivinen päätöksenteko tapahtuu vuorovaikutuksessa toisten kanssa, jolloin pyritään yhteistyössä tekemään ratkaisuja. Interaktiivinen päätöksenteko on yleinen organisaatiomaailmassa, sillä organisaatiota koskevat päätökset ovat yleensä interaktiivisia. Kollektiivinen päätöksenteko puolestaan on interaktiivista päätöksentekoa laaja-alaisempaa. Kollektiivisessa päätöksenteossa toimitaan sopimusten, markkinoiden, vaalien ja äänestysten puitteissa. Kollektiivisella päätöksenteolla pyritään vaikuttamaan organisaatioiden väliseen toimintaan. (Paloheimo & Wiberg, 2012, 261-263.)

Päätöksenteko organisaatioissa on luonteeltaan toiminnan hallinnointia, jonka avulla pyritään parantamaan organisaation työntekijöiden tuloksellisuutta. Päätöksenteossa ylemmän johdon tehtävänä on luoda hallinnollisia malleja ja toimintatapoja alaisille. Näiden päätösten avulla on tarkoitus saada tehostettua työympäristöä. Päätöksenteon tarkoituksena on enemmänkin pyrkiä vaikuttamaan työntekijöiden toimintaan kuin suoranaisesti ohjaamaan sitä. (Miller, 2006, 169, Simon, 1997, 1-6.)

Päätöksenteko voi toimia organisaation hallinnollisena prosessina. Tämä on yleensä interaktiivista tai kollektiivista päätöksentekoa. Tällöin päätöksenteon roolina on muodostaa käytännöt organisaatiolle, joiden avulla pyritään sekä helpottamaan työnjakoa että määrittämään työtehtävät, jotta saataisiin luotua yhtenäisyyttä organisaatioon. Näiden päätösten avulla pyritään saamaan organisaatio toimimaan tuottavasti ja saamaan aikaan hyvää jälkeä. Interaktiivisen ja kollektiivisen päätöksenteon tarkoituksena on luoda strategia organisaatiolle tai vaikuttaa erilaisten yhteisöjen toimintaan. Päätöksentekijänä toimii aina se, jolle on myönnetty valta organisaatiossa. Joissain tilanteissa päätöksentekijänä voi toimia asiantuntija kuten lääkäri, kun kyseessä on potilaan tilan arviointi.

Päätöksentekoon liittyy yleensä rationaalinen ajattelu, jonka mukaan ihmiset tekevät yleensä rationaalisia päätöksiä. Rationaaliset päätökset toimivat yksilön tai yhteisön eduksi. Päätöksentekoa voi toisinaan rajoittaa erinäiset tekijät. Päättäjille voi tulla vastaan tilanteita, joissa ei ole saatavilla riittävää tietoa eri vaihtoehdoista tai organisaatiossa ei jaeta tarpeeksi tietoa asioista, joka hankaloittaa ja kaventaa päättäjien tarkasteluhorisonttia päätettävistä asioista. Päätöksenteko voi olla organisaatiossa myös pienimuotoista eli tehdään päätöksiä, joilla ei ole suuria vaikutuksia. Myöskään kaikki päätökset eivät jää pysyviksi. Päätöksiä voidaan harkita uudelleen ja muuttaa niitä sopivammiksi tilanteiden puitteissa. (Paloheimo & Wiberg 2012, 261-269, 273, Simon, 1997, 7-9, 179, 188-190.)

Rationaalisen päätöksenteon prosessi jakautuu useisiin eri vaiheisiin, joiden avulla tarkastellaan esiin tullutta ongelmaa ja pyritään ratkaisemaan ongelma. Ongelman määrittely ja jäsentäminen on alussa tärkeää, jotta voidaan hankkia relevanttia tietoa ongelmasta. Kun on saatu riittävästi tietoa ongelmasta, arvioidaan mahdolliset vaihtoehdot ongelman ratkaisemiseksi. Tämän jälkeen pyritään kehittämään mahdollisimman tehokas ja toimiva ratkaisu havaittuun ongelmaan ja tekemään päätös. Lopuksi päätös laitetaan täytäntöön eli päätös toteutetaan käytännössä. (Miller, 2006, 169-170, Paloheimo & Wiberg 2012, 270-273, Simon 1997, 72-87.)

Päätöksentekoa varjostaa aina päättäjien rajattu tietämys päätettävistä asioista. Tilanteesta riippuen päättäjillä voi olla paljon tai ei ollenkaan tietoa päätettävästä asiasta. Päätöksentekotilanne, jossa päättäjillä on varmuus siitä, mitä päätöksillä saadaan aikaan, on helpompi. Päätöstilanteet, joissa vallitsee riskin mahdollisuus, ovat hankalampia päättäjille. Tällöin täytyy arvioida tilanteen asettamia mahdollisuuksia ja sitä, mitä mahdollisesti päätöksistä seuraa. Riskin vallitessa päättäjillä on tietoa, mitä mahdollisesti tapahtuu tietyn vaihtoehdon valittaessa ja mitä saattaa jäädä tapahtumatta. Riskin vallitessa voidaan käyttää kustannus-hyötyanalyysiä päätöksenteon apuna ja pyrkiä tämän avulla arvioimaan tilannetta. Päätöstilanteet, joissa vallitsee epävarmuus, ovat erittäin hankalia päättäjille. Näissä tilanteissa päättäjillä ei ole varmuutta siitä, mitä vaikutuksia tulevilla

valinnoilla tulee tarkasti olemaan. Tällaisissa tilanteissa voidaan käyttää kustannusmatriiseja apuna jäsentämään mahdollisia päätöksiä. (Paloheimo & Wiberg 2012, 279-285.)

Mishra, Allen ja Pearman (2015) ovat tutkineet pelastusjoukkojen päätöksentekoon liittyvää tiedonhankintaa ja siihen liittyvää epävarmuutta. Rationaalisen päätöksentekoon liittyy perinteisesti tiedon hankinta sekä hankitun tiedon käyttäminen osana päätöksentekoprosessia. Tässä prosessissa tunnistetaan ensiksi ongelma, hankitaan siitä tietoa ja sen jälkeen pyritään ratkaisemaan ongelma. Pelastustehtävissä päätökset tulee tehdä erittäin nopeasti ja ne liittyvät yleensä tehtävien suorittamiseen. Pelastustehtävien päätökset tehdään suurelta osin kokemuksen pohjalta, ja niissä ei aina tiedetä, miten tehtävä tulee päättymään. Päätöksenteon kokemuseräisyys ja omiin vaistoihin luottaminen opittujen mallien pohjalta toimii näissä nopeita päätöksiä vaativissa tilanteissa, joissa aikaa on rajallisesti. (Mishra, Allen & Pearman, 2015, 662-671.) Tarkastelen tutkielmassani enemmänkin organisaation hallinnollisia päätöksiä, jotka tulevat yleensä pidemmällä harkinta-ajalla kuin edellä kuvatun tutkimuksen ympäristössä tehtäviä tilannekohtaisia nopeita päätöksiä.

Päätöksentekoviestinnässä tehokkain viestinnän muoto on käyttää organisaatiossa ylhäältä johtoportaan alaspäin alaisille suuntautuvaa viestintää. Alaspäin suuntautuvan viestinnän tarkoituksena on yleensä viestiä työn ohjeistukset, merkitykset, säännöt ja erilaiset menettelytavat. Päätöksentekoviestintä on yleensä juurikin ylhäältä alaspäin suuntautuvaa viestintää, sillä johtoporras on luonnostaan päätöksen tekevä elin organisaatioissa. Johdon viestintä alaisille on tehokas keino organisaatiossa jakaa tärkeää tietoa, jonka avulla organisaation jäsenet pärjäävät työtehtävissään. (Papa ym. 2008, 52-53, 351, 357-358.)

Aikaisemmin esitelty tiedottamisen käsite on käytännön kannalta tehokkain päätöksentekoviestinnän menetelmä. Päätöksistä voidaan informoida organisaation jäsenistön lisäksi myös ulkoisia tahoja, mikäli koetaan tämän koskettavan myös heitä. Päätöksistä voidaan myös tiedottaa vain niitä

yhteistyöryhmiä joille koetaan olevan eniten merkitystä organisaatiossa tehdyistä päätöksistä. (Papa ym. 2008, 351-358, Åberg 2000, 152-185.)

Terveydenhuoltoalan laitoksissa saattaa esiintyä rajoitteita tiedon jakamiselle eri ammattikuntien välillä esimerkiksi hoitajien ja lääkäreiden välillä tai lääkäreiden ja johtajien välillä. Nämä rajoitteet saattavat syntyä pääasiassa voimasuhteista eri alojen välillä. Yhdistyneessä kuningaskunnassa on pyritty muuttamaan päättäjien toimesta terveydenhuoltoa avoimemmaksi tiedon jakamisen ympäristöksi, mikä edistäisi terveydenhuollon organisaatioita muuttamaan kohti oppivien organisaatioiden mallia. Päätöksillä ja linjauksilla voidaan pyrkiä avaamaan viestintää organisaation jäsenten välillä sekä saamaan tämän avulla tieto liikkuman paremmin organisaatiossa. (Currie, Finn & Graham 2007, 407-408.)

Lahdenperä (2005) on tutkinut pro gradussaan päätöksentekoa terveydenhuollossa. Hänen tutkimuksen kohteena oli Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri (HUS), jossa päätöksenteko tapahtui yksilinjaisen organisaatiomallin puitteissa. Tämä tarkoittaa käytännöstä sitä, että HUS:ssa vallitsee byrokraattinen organisaatiomalli, jossa päätöksen tekee aina asian esittävän osapuolen johtaja. Tässä organisaatiossa ylimpänä on toimitusjohtaja, jonka alaisena on hallinnollinen ylihoitaja. HUS:ssa käytännön johtamistyö tapahtuu kaksilinjaisella organisaatiomallilla, jossa ylihoitajat vastaavat hoitohenkilökunnan johtamisesta ja muiden toimialojen johtajat vastaavat luonnollisesti muusta johtamisesta. Lahdenperä tutki sitä, miten kaksilinjainen johtaminen ja siinä tapahtuva päätöksenteko vaikuttaa HUS:in henkilöstön tyytyväisyyteen kuvantamisen ja laboratorion yksiköissä. Tutkittavat yksiköt toimivat osana terveydenhuoltoa ja erikoissairaanhoitoa. Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että tutkittavien yksiköiden vakinainen henkilöstö koki, ettei johto tee päätöksiä oikean tiedon perusteella ja ettei henkilöstöllä ollut mahdollisuutta sanoa omaa mielipidettään asioista. Vakainainen henkilöstö oli tyytymätön päätösten johdonmukaisuuteen. Sijaiset kokivat tämän kuitenkin lähes päinvastaisesti. Vakinaisille on kuitenkin saattanut jo kertyä pidemmältä ajalta näkemystä johdon toiminnasta ja päätösten vaikutuksesta heidän työhönsä.

Tyytymättömyys päätöksentekoon johtui paljolti organisaatiossa tapahtuneiden useiden muutosten seurauksesta. Nämä muutokset olivat muuttaneet henkilöstön työkuva ja mahdollisuuksia kehittyä työssään siinä määrin, ettei työtä enää koettu palkitsevaksi. Muutokset lisäsivät myös ammattiryhmien välistä reviiritietoisuutta näissä yksiköissä. Yksi ongelma oli myös päätöksistä tiedottaminen, sillä uusien tietojärjestelmien ei koettu tuovan tarpeeksi ajankohtaista tietoa henkilöstölle päätöksistä. Kummallakin yksiköllä oli samanlainen päätöksentekotapa, mutta silti laboratoriossa koettiin vähemmän tyytyväisyyttä päätöksentekoa kohtaan kuin kuvantamisen yksikössä. (Lahdenperä 2005, 36 45-69.)

Vuori (2005a) kuvaa terveydenhuollon organisaatioiden hallinnollisen päätöksenteon haastavuutta, joka johtuu pääosin terveydenhuollon organisaatioiden rakenteesta sekä työympäristöstä. Päätöksenteosta tekee haastavaa eri ammattiryhmien ja asiantuntijoiden laaja-alaisuus näissä organisaatioissa. Myös muutosvastarinta uusia päätöksiä kohtaan sekä sopivan ratkaisun löytäminen toimivaksi päätökseksi ovat johdon haasteita terveydenhuollon organisaatioissa. Ulkoisten tekijöiden, kuten rahoittajien ja päättäjien asettamat paineet terveydenhuollon johtoa kohtaan sekä ajalliset tekijät, saattavat joissakin tapauksissa vaikuttaa liikaa päätöksentekoon. Tästä johtuen päätöksenteossa saattavat jäädä vaille huomiota tietyt rationaaliset tekijät, joiden pohjalta tulisi tehdä toimivat päätökset rauhassa ja siten, että ehdittäisiin paneutua huolellisesti tarkasteltavana olevaan ongelmaan. (Vuori, 2005a, 40-45.)

2.4 Informaatiokäyttäytyminen

Informaatiokäyttäytymisen käsite pitää sisällään tiedontarpeen, tiedonhankinnan, tiedonvaihdon sekä tiedon käyttämisen alakäsitteet. Informaatiokäyttäytyminen on informaatiotutkimuksen alalla yksi keskeisimmistä tutkimuskohteista. Siinä yhdistyvät monitieteelliset lähestymis- ja tulkintatavat tiedon ja tiedon käyttäjän luonteeseen. Informaatiokäyttäytymisessä pyritään tutkimaan sitä, miten yksilö

hankkii tarvitsemaansa tietoa ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Wilson (1997) on lähestynyt tätä aihetta useiden mallien pohjalta, joissa selvennetään miten informaatiokäyttäytyminen ja siihen liittyvä tiedonhankinnanprosessi ilmenevät yksilötasolla. Malleissa on yleensä kuvattu myös tiedonhankintaprosessiin vaikuttavat tekijät, jotka ovat vaihtelevia yksilön taustasta riippuen. (Wilson 1997, 551-552, 562-564, Wilson 1999, 256-258.)

2.4.1 Informaatiokäyttäytymisen malli, tiedonhankinta ja tiedon jakaminen

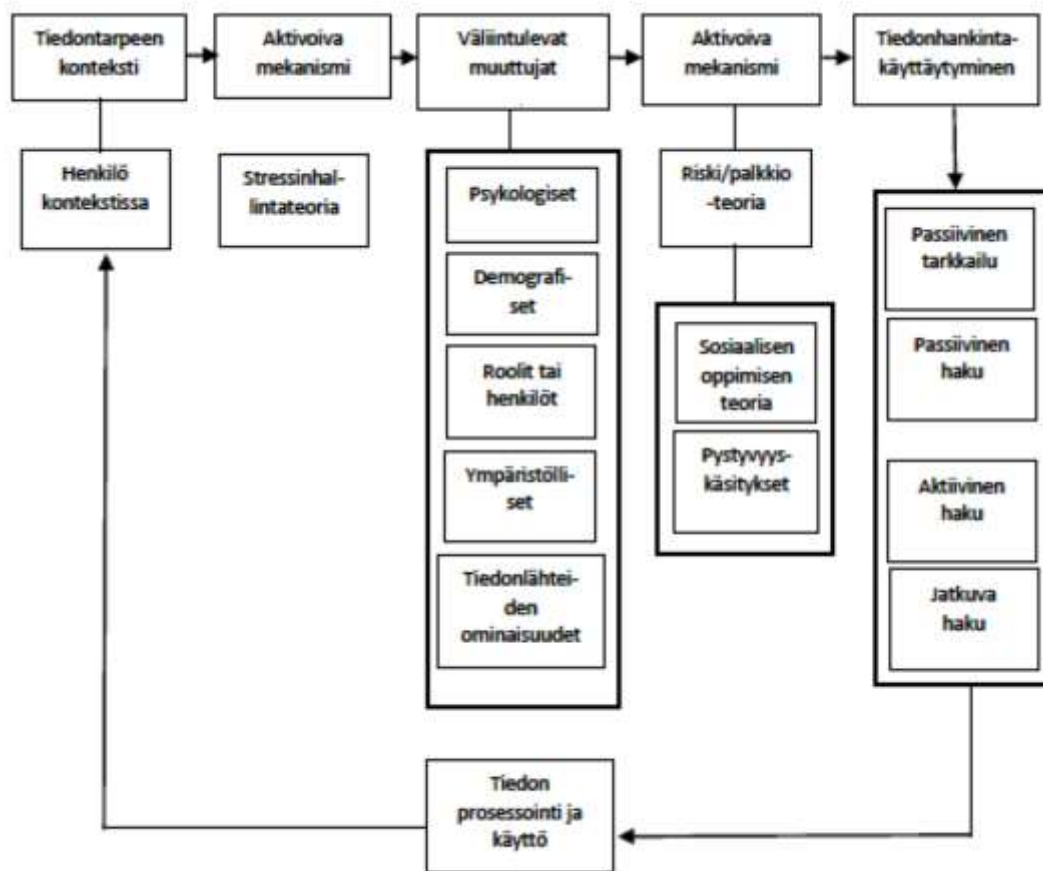
Wilsonin informaatiokäyttäytymisen päivitetty malli sisältää tiedonhankinnan kannalta keskeisiä elementtejä ja muuttujia, jotka vaikuttavat yksilön tiedonhankinnan tuloksiin. Malli on saanut vaikutteita päätöksenteon, psykologian, innovaatioiden, terveysviestinnän ja kuluttajatutkimuksen aloilta. Wilsonin päivitettyä informaatiokäyttäytymisen mallia voi soveltaa myös osana muiden tieteenalojen tutkimuksia. (Wilson 1997, 551-552, Wilson 1999, 250, 256-258.)

Wilsonin (1999) informaatiokäyttäytymisen päivitettyssä mallissa tarkastellaan henkilön tiedonhankintaprosessia jossain tietyssä kontekstissa ja siihen vaikuttavia tekijöitä (kuviokuva 1). Mallin mukaan kohdehenkilöllä eli tiedon etsijällä, on jokin tiedontarve, joka johtaa tiedonhankintakäyttäytymiseen. Tiedonhankinnan aktivoivana tekijänä toimii stressinhallintatilanne, mikä perustuu psykologiassa esitettyyn stressinhallinta -teoriaan. Tämän teorian mukaan yksilö kokee tarvitsevansa jotain tietoa hänen hyvinvointiaan uhkaavasta tilanteesta. Informaatiokäyttäytymisessä stressinhallintatilanne voi liittyä tiedontarpeen luomaan tilaan, jossa yksilö tuntee tarvitsevansa tietoa jostain asiasta niin kovasti, ettei selviä ilman tätä tietoa. (Wilson 1997, 554-556, Wilson 1999, 256-258.)

Tiedonhankintaprosessissa ilmenee myös muita väliintulevia tekijöitä. Nämä muuttujat ovat tiedonhakijaan itseensä kohdistuvia, kuten psykologiset,

demografiset ja ympäristöstä tulevat tekijät, rooleihin tai henkilöihin perustuvat muuttujat sekä tiedonlähteiden ominaisuuksiin perustuvat tekijät. Väliintulevat tekijät voivat toimia tiedonhankinnan esteinä tai ne voivat myös toimia tiedonhankinnan alullepaneovina tekijöinä. Väliintulevien tekijöiden lisäksi tiedonhankintaprosessiin vaikuttaa käsitys riskistä tai-palkkiosta riski-palkkio-teoriaa soveltaen, ja tämän pohjalta yksilö määrittelee, onko hänellä resursseja jatkaa tiedonhankintaa ja onko tiedonhankinta tarpeeksi palkitsevaa siihen käytettyyn vaivaan nähden. Sosiaalisen oppimisen teoria pohjautuu ärsyke-vaste -teorian ajatukseen, jonka mukaan yksilö oppii tunnistamaan minkälaisen lopputuloksen hän saa toteuttamalla jonkin tietyn asian. Pystyvyyskäsitteiden ja hallinta-teorian yhteys tässä mallissa vaikuttaa yksilön harkintakykyyn omista voimavaroistaan, toisin sanoen yksilö harkitsee, miten hyvin hänen voimavaransa riittävät tiedonhakuun ja miten hyvin hän pärjää tiedonhakutilanteessa. (Wilson 1997, 554-556, 562-564, Wilson 1999, 256-258.)

Tiedonhankintaprosessi etenee tiedonhakijan oman arvion pohjalta tiedonhankintakäyttämiseen. Tiedonhankintakäyttäytyminen jakautuu passiiviseen tarkkailuun ja passiiviseen hakuun sekä aktiiviseen ja jatkuvaan hakuun. Passiivisessa tarkkailussa yksilö voi saada tietoa jostain sattumalta, vaikka hän ei sitä tarkoituksenmukaisesti ole hankkimassa. Passiivisessa haussa yksilö löytää sattumalta jotain tietoa jostain toisesta aiheesta, joka on tämän kannalta relevanttia, kuin etsimästään aiheesta. Aktiivisessa ja jatkuvassa haussa yksilö etsii tietoa jostain tietyistä asiasta aktiivisesti ja on ehtinyt kartoittaa omia resurssejaan sen tiedon hankkimiseksi. Näiden eri hakumuotojen perusteella tiedonhakija arvioi saamansa tiedon ja sen käyttöä. Tämä voi puolestaan johtaa uuden tiedontarpeen kontekstiin. (Wilson 1999, 256-258.)



Kuvio 1. Wilsonin informaatiokäyttämisen malli. (Wilson 1999, 257.)

Widén-Wulffin (2007) tutkimus tiedon jakamisesta vakuutusyhtiössä kuvaa hyvin sitä arkea, jossa nykyorganisaatioiden tiedon jakaminen tapahtuu. Organisaatioiden sisäinen tiedon jakaminen ja viestintä tapahtuvat useiden erilaisten kanavien kautta. Kanaviin sisältyvät kirjallisen ja kasvokkain tapahtuvan viestinnän kanavat. Kasvokkain tapahtuvaan viestintään sisältyvät viralliset kanavat kuten kokoukset ja palaverit sekä erilaiset henkilökohtaiset suhteet kuten työkaverit. Kirjallisiin viestintäkanaviin kuuluvat viralliset kanavat kuten organisaation sähköposti ja intranet. (Widén-Wulff 2007, 65-104.) Terveystieteiden kontekstissa tiedon jakaminen kokouksissa saattaa olla haasteellista, sillä näiden organisaatioiden kokouskulttuurit eivät aina ole yhtä osallistuvia, vaikka niistä pyrittäisiinkin tekemään avoimia. Tämä saattaa näkyä

joissain organisaatioissa esimerkiksi hiljaa olemisena kokouksissa, kun ei välttämättä uskalleta tuoda omaa asiaa julki. (Vuori 2005b, 241-246.)

Tiedon jakaminen on yksilöiden tai yhteisöjen välistä vastavuoroista tiedon eri tyyppien siirtämistä toisilleen. Tiedon tyypit jakautuvat dataan, tietoon ja tietämykseen. Tiedon jakamisen tarkoituksena on siirtää tiedon luomaa ymmärrystä ja sosiaalista pääomaa toisille yhteisössä kuten esimerkiksi organisaatioympäristössä. Organisaatioissa tapahtuva tiedon jakaminen on yleensä viestinnällistä toimintaa organisaatioiden jäsenten kesken. Tiedon jakamisella pyritään luomaan kompetenssia organisaatiolle varmistamalla sen jäsenten hyvä tiedon saanti ja tämän kautta kyky toimia tehokkaasti. (Widén-Wulff 2007, 3-11, 27-30.)

Informaatio- ja viestintäteknologian (information and communications technology, ICT) kehittyminen on johtanut helpompaan tiedon jakamiseen organisaatioissa. Sen avulla voidaan jakaa tietoa nopeasti ja hyvin laajalle yleisölle. Sen luomat edellytykset tuottavat organisaatioille hyvin tehokkaat viestintäkanavat, jotka mahdollistavat organisaation toimimisen laaja-alaisesti sekä useissa eri toimipisteissä. (Papa ym. 2008, 161-167.)

Organisaatioiden kehittymistä voidaan tarkastella organisaation oppimisena. Oppivat organisaatiot pyrkivät tunnistamaan omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä löytämään organisaatiostaan kehittymismahdollisuuksia. Organisaatioiden oppimisprosessit perustuvat tiedon ja tietämyksen jakamiselle organisaatiossa, sekä organisaation muuntamiseen enemmän autonomiseksi. Tämä voi tapahtua esimerkiksi koulutuksen ja käytäntöjen avulla. Tiedon jakaminen organisaation sisällä lisää sen jäsenten kompetenssia rakentaen sosiaalista pääomaa organisaatiolle, kun organisaation käytännöt ovat sen jäsenten tiedossa. Tiedon ja tietämyksen jakaminen organisaatiossa näkyy esimerkiksi sen jäsenten koulutuksessa ja organisaation sisäisessä tiedotuksessa. (Morgan 2006, 54-58, 112-114. 176, Widén-Wulff 2007, 7-11, 28-29.)

Lääkärit ja hoitajat käyttävät melko paljon erinäisiä sähköisiä tietojärjestelmiä ja tietokantoja apunaan työssä. Näiden tietojärjestelmien ja tietokantojen käytettävyyteen liittyvät ongelmat saattavat aiheuttaa ylimääräistä työkuormitusta. Lääkäreille ja hoitajille on tarjolla hyvin paljon tietoa eri lähteiden välityksellä. Tämä kuitenkin saattaa tuottaa heille informaatioylikuormitusta tiedon suuren tarjonnan vuoksi. Se saattaa johtaa tiedon väärinymmärrykseen, heikkolaatuisemman tiedon hyväksymiseen tai tiedonhaun keskeyttämiseen. Terveystieteidenhuollossa on nykyään lisääntyvästi siirrytty käyttämään sähköisiä kanavia työtehtävissä, mikä on lisännyt työntekijöiden tarvetta oppia käyttämään näitä uusia kanavia. (Clarke, Belden, Koopman, Steege, Moore, Canfield & Kim 2013, 179-180.)

Tyypillisimmät tiedontarpeet lääkäreillä ja hoitajilla liittyvät hoitotoimenpiteisiin, lääkintään ja diagnosointiin. Yleisimmät tiedonlähteet ovat Internet, kirjat, artikkelit ja työkaveri. Lääkäreiden ja hoitajien tiedonhankinnan esteenä on havaittu olevan ajan puute sekä puutteelliset tiedonhankintataidot. Ajalliset puutteet johtuvat pääasiassa työrytmistä ja rajallisesta määrästä aikaa, minkä ehtii käyttää työn aikana tiedonhankintaan. Tiedonhankintataitojen puutteellisuus saattaa näkyä lähinnä eri kanavien käyttöasteessa sekä heikossa tiedonhaun tehokkuudessa. (Clarke, ym. 2013, 184-187.)

2.4.2 Tiedonhankintaan ja jakamiseen vaikuttavat tekijät

Riege (2005) listaa, että tiedon jakamista estävät tekijät yksilö- tai työyhteisötasolla syntyvät yleensä viestintätaitojen tai sosiaalisten verkostojen puutteesta. Tiedon jakamista voi estää myös luottamuksen tai ajallisten resurssien puute työpaikalla. Työpaikalla konkreettinen ongelmakohta tiedon jakamiselle voi syntyä tilanteesta, jossa työntekijöillä ei ole mahdollisuutta päästä virallisiin tai epävirallisiin kohtaamispaikkoihin kuten sosiaalituloihin tai taukotiloihin. Myös teknologian yhteensovittaminen työpaikalla voi luoda esteen tiedon jakamiselle tai

tiedonhankinnalle. Henkilökohtaisella tasolla tämä puolestaan voi näkyä siinä, että työntekijät eivät halua käyttää teknologiaa apunaan tiedonhaussa tai -jakamisessa. Tietotekniikan sovittamisessa yhteen työympäristön kanssa ja sen käytön opettamisessa työntekijöille voi ilmetä myös ongelmia. Työyhteisöjen hajauttaminen moneen eri osastoon ja fyysisesti eri paikkoihin on havaittu heikentävän viestinkulkua työyhteisöissä. (Riege 2005, 23-29.)

Riege (2005) listaa myös useita henkilötasolla esiintyviä esteitä sekä teknologiaan liittyviä ongelmia tiedon jakamiselle. Esimerkiksi ajalliset tekijät, henkilökohtaiset suhteet, luottamus muita kohtaan tai aikaisemmat huonot kokemukset organisaation tiedon jakamisesta voivat estää tiedon jakamista. Suurin osa tutkijoista on huomannut, että tiedon jakamiseen liittyvät ongelmat johtuvat ensisijaisesti viestintätaidoista. Myös ihmisten asemasta tai työn jatkuvuuden epävarmuudesta voi syntyä este tiedon jakamiselle. Erityisesti ihmisten asemasta johtuva este vaikuttaa suuresti tiedon jakamiseen organisaatioissa. Vahva hierarkkisuus voi estää tiedon liikkuvuutta suuresti ja ilmetä keskijohdon tasolla tiedon panttaamisena. Tiedon panttaamisella on ajateltu pystyttävän parantavan omaa asemaa ja statusta organisaatiossa, kun tietoa panttaava yksilö tietää asioista enemmän kuin muut organisaatiossa. Yksi potentiaalinen tiedon jakamisen este voi olla myös esimiesten suhtautuminen alaisten virheisiin tai oppimiskokemuksiin virheiden kautta. Tämä voi johtaa virheiden peittelyyn tai muiden syyttelyyn tai että virheistä ei kerrota eteenpäin muille henkilöille, jolloin ne jäävät tiedostamattomiksi. (Riege 2005, 23-29.)

Ihmisten tiedon jakamista motivoi vahvasti itseohjaavuusteoriaan perustuvat elementit. Ihminen jakaa mielellään sellaista tietoa, joka koskee häntä itseään henkilökohtaisesti tai joka on muuten hänen toimintaansa lähellä. Toisaalta mikäli ihminen on tavallaan painostettu jonkin muun toimesta jakamaan tietoa eteenpäin, hän käyttää vähemmän voimavaroja tehtävän suoriutumiseen ja pyrkii suoriutumaan siitä vain mahdollisemmin helposti ja nopeasti. Tällöin osa tiedosta saattaa hukkua matkalla. (Gagné 2009, 573-574, Reinholt, Pedersen & Foss 2011, 1279-1280.)

Luottamuksen ja avoimuuden ilmapiirin organisaatiossa on huomattu parantavan tiedon jakamista. Luottamuksen ilmapiiri kannustaa organisaation jäseniä auttamaan toisia työtilanteissa. Ongelmien ja virheiden kohtaaminen ilman syyttelyä auttaa avoimen ilmapiirin luomiseen. Luottamus toisia kohtaan auttaa organisaation jäseniä vapaammin jakamaan ja saavuttamaan työtehtävissä tarvitsemaansa tietoa. (Widén-Wulff 2007, 92-95.)

Motivaatio, johtamistaidot ja herkkä ympäristö (responsive environment) ovat vaikutuksessa hoitohenkilökunnan minäpystyvyyteen (self-efficacy). Kannustavat työympäristöt on havaittu olevan tärkeimpiä hoitajien työhyvinvoinnin kannalta. On huomattu, että hoitohenkilökunnan työmotivaatiota lisäävät työn itsenäisyys, vastuullisuus omasta työstä sekä palautteen saaminen. (Vilma, & Egle 2007, 215.) Wilson (1997) on käyttänyt minäpystyvyyden käsitettä osana informaatiokäyttäytymisen mallia. Mallissa pystyvyyksäivitykset määrittelevät yksilön voimavaroja jatkaa tiedonhankintaprosessia. (Wilson 1997, 257.)

Vilman ja Eglen (2007) tutkimus osoitti, että hyvin valmistellut kokoukset nostivat henkilöiden välisen keskustelun tehokkuutta, mikä korreloi vahvasti myös rakentavan ongelmanratkaisun kanssa. Motivaatioon vaikuttivat tutkimuksen mukaan asenteet ja arvostus heidän ammattiaan ja ammattitaitoaan kohtaan, joko muiden tai heidän itsensä toimesta. Myös toimiympäristölliset tekijät vaikuttavat motivaation laskemiseen, esimerkiksi päätösten tekeminen yhden henkilön toimesta, puutteelliset tiedon jakamisen mekanismit tai valmistelemattomat kokoukset. Kohonnut motivaatio parantaa hoitajien ammattikompetenssia, mikä puolestaan vahvistaa heidän kommunikointikykyä, kykyä suunnitella ja ratkoa ongelmia yhdessä. (Vilma & Egle 2007, 219-221.)

2.4.3 Tiedon jakaminen terveydenhuollon alalla

Tiedon jakamista terveydenhuollon alalla ovat tutkineet muun muassa Currie, Finn ja Graham (2007), joiden tutkimus on toteutettu Yhdistyneen Kuningaskunnan terveydenhuoltojärjestelmässä. Tutkimus keskittyi tarkastelemaan organisaation rakenteen vaikutusta eri terveydenhuoltoalan ammattilaisten väliseen tiedon jakamiseen. Käsäkoski (2014) on tutkinut osana väitöskirjassaan sitä, miten tiedon jakaminen esiintyy suomalaisessa terveydenhuollossa ammattikuntien välillä. Tutkimuksessa ilmeni samanlaisia valta-asetelmia kuin Currien, Finn ja Grahamin tutkimuksessa, mutta myös tukea sille, että eri ammattiryhmät jakavat tietoa epävirallisen viestinnän kautta. Tämä ilmeni yleensä erityisesti pienemmissä terveydenhuollon organisaatioissa, kuten pienissä terveystieteissä. (Currie ym. 2007, 406-408, 410-412, Käsäkoski 2014 170-195.)

Currie, Finn ja Graham (2007) ovat tutkimuksessaan nostaneet esille Yhdistyneen kuningaskunnan kansallisen terveydenhuoltojärjestelmän (NHS) työntekijöiden tiedon jakamiseen liittyviä ongelmakohtia ja sitä miten tiedon jakaminen terveydenhuollon ympäristössä toimii. Kyseisessä järjestelmässä tiedon jakamista häiritsevät ensisijaisesti valtasuhteet, jotka ovat muodostuneet eri ammattikuntien välille. Valtasuhteet häiritsevät tiedon jakamista sairaaloissa toimivien eri ammattikuntien välillä. Toiseksi, valtion hallitus on vaikuttanut tiedon jakamiseen eri toimipaikkojen välillä kansallisessa terveydenhuollon järjestelmässä. Tämä ilmenee siinä, että eri toimipaikkojen, kuten julkisten ja yksityisten sairaaloiden, tuloksellisuustilastot ovat julkisia. Näin hallitus on pyrkinyt luomaan kilpailupainetta eri toimipaikoille. Uusien käytäntöjen avulla on kuitenkin pyritty avoimeen ja osallistuvaan kulttuuriin, jonka tarkoituksena on rohkaista tiedon jakamiseen. Käytäntöjen laatijoiden oletuksena on, että ihmiset jakavat keskenään tietoa avoimemmin, kun sen tarkoituksena on hyödyttää palveluiden tehokkuutta. (Currie ym. 2007, 408, 410-414.)

Palkitsemisella on havaittu olevan positiivinen vaikutus tiedon jakamisen lisääntymiselle organisaatiossa. Palkitsemisella on havaittu olevan myös kielteisiä vaikutuksia tiedon jakamisen luonteeseen, sillä voi olla, että ihmiset jakavat tietoa vain palkinnon toivossa, eivät avoimesti ja vapaasti. Tiedon jakaminen monimutkaisissa ympäristöissä on haastavaa jo siksi, että näille ympäristöille on ominaista ajalliset paineet, työvoiman liikkuvuus, vuorotyö, hallitsematon organisaatorakenne, muuttuvat roolit työssä ja kokeneiden työntekijöiden poistuma. (Snyder & Joo 2013, 419-420.) Tiedon jakamiseen vaikuttavat usein myös valta-asetelmat organisaatiossa, erityisesti sairaalaympäristössä. Valta-asetelmat syntyvät yleensä eri ammattikuntien välille, erityisesti erikoisosaaminen ja korkea asema organisaatiossa kasvattavat valta-asemaa. Valta-asetelmat vaikuttavat yleensä negatiivisesti tiedon jakamiseen ammattiryhmien välillä. Erikoisammattiryhmien jäsenet luottavat yleensä joko enemmän itseensä tai toiseen saman erikoisammattiryhmän edustajaan, mikä vaikuttaa negatiivisesti tiedon jakamiseen tai hankkimiseen toisen ammattiryhmän edustajalta. Tässä on kyseessä oman aseman tunnustaminen korkeammalle tasolle kuin muut ammattiasemat. Valta-asetelmat saattavat aiheuttaa kuplia eri ammattiryhmien välille, mikä johtaa siihen, että toisten ammattiryhmien tietoa ei välttämättä huomioda tai sitä ei pidetä samanarvoisena. (Currie ym. 2007, 407-408, Känsäkoski 2014, 159-163.)

Terveydenhuollon lähiesimiehet ovat yleensä johtoasemassa olevia hoitoalan ammattilaisia, jotka joutuvat toimimaan näiden valta-asetelmien ja organisaation rajojen välillä eräänlaisena välikätenä. Lähiesimiehet joutuvat tekemään johtamistyötä omassa toimipisteessä sekä osallistumaan hoitotyöhön. Lähiesimiehet ovat yleensä myös niitä henkilöitä, jotka toimivat viestijöinä terveydenhuollon organisaation muiden jäsenten, kuten lääkäreiden kanssa. Lähiesimiehet ovat yleensä myös henkilöitä, jotka ovat yhteydessä suoraan ylempään johtoon tai muuhun hallinnolliseen puoleen vieden alaisensa viestiä heille ja samalla myös tiedottaen hallinnon päätöksen omille alaisilleen. Lähiesimiehen toimiminen tällaisena johdon ja alaisen välikätenä kommunikaatiossa on eräänlainen linkki heidän välilleen ja yritys kaventaa

valtasuhteita ja organisaation rajoja. (Arman, Wikström & Dellve 2013, 144-145, 147, 150-156, 158.)

2.5 Yhteenveto teoriasta

Organisaation sisäisen viestinnän kautta tapahtuva tiedon välittyminen sen jäsenille voi tapahtua useaa eri reittiä pitkin. Yleisin ja tehokkain kanava on yleensä esimies ja hänen kauttaan tuleva viesti. Organisaatiossa esimiehillä on eniten tietämystä asioista ja heillä on yhteys kaikkiin koko organisaation tai hänen oman osastonsa jäseniin. Byrokraattisessa organisaatiossa voi olla useita esimiestasoja, joten näissä lähiesimiesten tehtävänä on välittää tietoa ylimmän johdon päätöksistä sekä organisaation ajankohtaisista asioista alaisilleen. (Papa ym. 2008, 351-358)

Viestintä eri suuntiin ja eri osiin organisaatiossa on tärkeä huomion kohde tiedon välittymistä tarkasteltaessa. Organisaatorakenne ja työn suorittamisen jakautuminen eri tasoille saattaa hidastaa tai vaikeuttaa tiedon kulkua organisaation jäsenten keskuudessa. Erityisesti hierarkkisissa byrokraattisissa organisaatioissa, kuten terveydenhuollon organisaatioissa, jäsenten väliset valtasuhteet voivat olla suuria tai organisaation eri osastojen välillä voi vallita eräänlainen näkymätön seinä. (Känsäkoski 2014, 170-195.)

Sisäinen viestintä on väline johdon päätösten viestittämisessä organisaation jäsenille. Viestinnästä vastaavan henkilön, joka usein on organisaation tiedottaja, tehtävänä on toimia johdon ja esimiesten apuna tiedon jakamisessa ja informoinnissa eteenpäin organisaation jäsenille. Viestijän tehtävänä on valita oikeat sisäiset kanavat organisaatiossa, jotta viestit välittyisivät mahdollisimman tehokkaasti ja selkeästi kaikille organisaation jäsenille. Päätöstiedon jakaminen on tärkeää organisaation toiminnan kannalta, sillä se edistää työn toteutumista ja

sujuvuutta organisaatiossa lisäen samalla sen jäsenten tietoisuutta organisaatiossa tapahtuvista asioista. (Papa ym. 2008, 351-358)

Organisaation jäsenet tarvitsevat työssään tietoa, he etsivät tietoa ja ottavat sitä vastaan sekä välittävät ja jakavat tietoa toisten kanssa. Informaatiokäyttämisen käsitteistön avulla saadaan lisäarvoa tähän tarkasteluun, erityisesti käsitteistöä tiedon jakamisen tarkasteluun. Informaatiokäyttämisen avulla pyritään selvittämään yksilön tiedonhankinta prosessi jostain aiheesta sekä tarkastamaan siihen liittyviä elementtejä. Informaatiokäyttämisen käsitteistön avulla voidaan tukea organisaation sisäisen viestinnän tutkimusta tuomalla yksilön tiedonhankinnan ja tiedon jakamisen tarkastelu viestinnän tarkastelun yhteyteen. Tämän avulla saadaan kattavampi käsitys siitä, miten tieto liikkuu organisaatiossa sekä mikä saa ihmiset käyttämään mitäkin kanavaa tiedonhankintaan. (Wilson 1997, 551-552, Widén-Wulff 2007, 3-6.)

3 EMPIIRINEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimukseni avulla pyrin saamaan vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

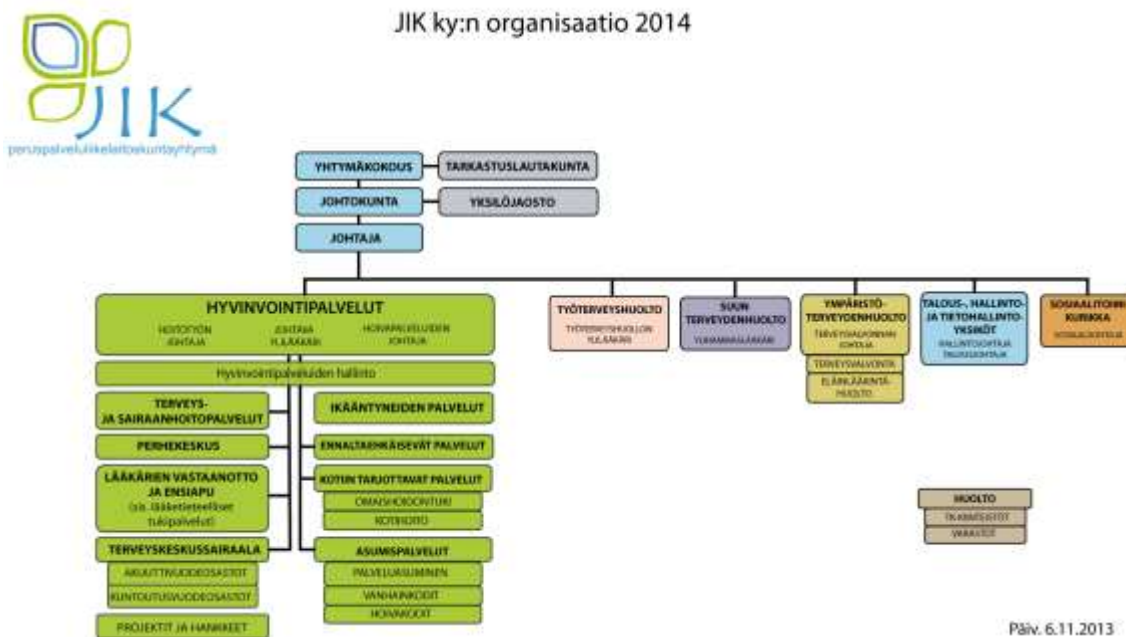
1. Miten organisaation henkilöstö on saanut tietoa johtoryhmän päätöksistä?
2. Minkälaiden kanavien kautta tieto kulkee kohdeorganisaatiossa?
3. Minkälaisia ongelmia päätösten välittymiseen liittyy?

3.2 Tapaustutkimus lähestymistapana ja tapaustutkimusorganisaatio

Toteutan tutkimukseni tapaustutkimuksena, jossa tutkitaan jotain ennalta valittua ilmiötä. Tapaustutkimus on vaativa lähestymistapa, koska se sisältää useamman tarkastelutavan tutkittavaan ilmiöön. Tapaustutkimuksessa on yleensä vain yksi tutkittava kohde tai ilmiö. Tapaustutkimukselle on tyypillistä käyttää useampaa tutkimusmenetelmää. Tutkimukseni lähestymistapa on laadullinen tapaustutkimus, jossa käytän aineistotriangulaatiota. Tämä tarkoittaa sekä määrällistä että laadullista aineistoa, joita kuitenkin tarkastelen laadullisella, tulkitsevalla otteella. (Kananen 2013, 54-59.)

JIK-peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä eli JIK ky on Jalasjärven ja Ilmajoen kuntien sekä Kurikan kaupungin yhdessä perustama terveyden- ja vanhustenhuollon, ympäristöterveydenhuollon sekä Kurikan kaupungin ja Jalasjärven kunnan sosiaalitoimen palveluja tuottava liikelaitoskuntayhtymä. JIK ky:n organisaatio rakentuu useista eri yksiköistä, jotka toimivat useissa eri toimipisteissä näiden kolmen kunnan alueella. Kurikan kaupunki yhdistyi vuonna 2009 Jurvan kunnan kanssa, joten Jurvan terveydenhuoltopalvelut tulivat osaksi

JIK ky:tä. JIK ky:n toimintaa ohjaa johtaja, jonka tehtävänä on toimia eri vastuualueiden johtajien sekä talousjohtajan, hallintojohtajan, tiedottajan ja laatusuunnittelijan esimiehenä. Nämä henkilöt muodostavat johtoryhmän, jonka tehtävänä on hallinnoida JIK ky:tä. (JIK ky, 2015a, JIK ky, 2015b, Kurikan kaupunki 2015.) (Ks. kuvio 2.)



Kuvio 2. JIK ky:n organisaatiokaavio (lähde: JIK ky 2015b).

Vuonna 2013 JIK ky:n kokonaishenkilöstömäärä oli 1039 henkilöä, joista vakinaista henkilökuntaa oli 67,4 % ja määräaikaista henkilökuntaa 32,6 %. Henkilöstöstä suurin osa (32 %) on töissä asumispalveluissa (ikäntyneiden hoivatyö) ja toiseksi eniten on töissä terveys- ja sairaanhoitopalveluissa (28 %). (JIK ky, 2015a.) (Ks. kuvio 3.)



Kuvio 3. Henkilöstön jakautuminen JIK ky:ssä (lähde: JIK ky 2015a).

JIK ky:llä on käytössä useita viestintäkanavia, joiden kautta henkilöstö saa tietoa organisaatiossa tapahtuvista asioista, kuten ajankohtaisista tapahtumista ja johtoryhmän päätöksistä. JIK ky:n intranet Jikkari toimii laajana tietovarastona ja tiedonlähteenä henkilöstölle. Jikkarista löytyy paljon tietoa, joka koskettaa koko organisaatiota, kuten yhteystiedot ja ajankohtaiset asiat. Henkilöstölehti Helmi toimii myös tiedotuskanavana henkilöstölle. Helmessä jaetaan myös ajankohtaista tietoa tulevista asioista ja tapahtumista JIK ky:ssä. Intranetin ja henkilöstölehden lisäksi JIK ky:n henkilöstöllä on käytössään sähköpostit, joiden avulla he saavat tietoa ja voivat ottaa yhteyttä. JIK ky:n tavoitteissa on sisäisen viestinnän kehittäminen, jota toteutetaan tiedotustilaisuuksien kautta. Näissä tilaisuuksissa tiedotetaan myös uusista päätöksistä. (JIK ky, 2015b.)

JIK ky:ltä puuttuu tämän pro gradun laatimisen hetkellä viestintästrategia, mutta sitä ollaan laatimassa ja ottamassa käyttöön kesäkuussa 2015. Sain JIK ky:n

tiedottajalta käyttöni luonnoksen tulevasta viestintästrategiasta¹. JIK ky:n tulevassa viestintästrategiassa pyritään avoimeen ja kahdensuuntaiseen viestintään niin ulkoisessa kuin sisäisessäkin viestinnässä. JIK ky:n sisäisessä viestinnän strategiaan kuuluu, että henkilöstö saa tarvitsemansa JIK ky:n asioista ja johtoryhmän päätöksistä. Sisäiseen strategiaan kuuluu myös henkilöstö huomioiminen siten, että johtoryhmä saa tarpeeksi tietoa henkilöstöstä ja heidän toiminnastaan. Sisäisellä viestinnällä pyritään parantamaan JIK ky:n toimintaa ja tehostamaan henkilöstön välistä viestintää kehittämällä eri viestintäkanavien tarjoamia mahdollisuuksia. Tämä näkyy käytännössä esimerkiksi intranettiin kehitettävästä palautekanavasta, jonka kautta henkilöstö voi ottaa yhteyttä johtoon. Myös kaikki tulevat päätökset ja johtoryhmän pöytäkirjat tullaan julkaisemaan intranetissä tai henkilöstötiedotteessa. (JIK ky, 2015d.)

JIK ky:n keskeisimmät raportit, kuten talousarviot, toimintakertomukset ja viestintästrategian luonnos ovat avoimesti luettavissa JIK ky:n kotisivujen kautta. Myös johtokunnan ja yhtymäkokousten esityslistat ja pöytäkirjat vuodesta 2011 ovat luettavissa sivuilla. Sivuilta löytyy myös ohjeistuksia henkilöstölle. (JIK ky 2015c.)

3.3 Tutkimusmenetelmät ja -aineistot

Tarkastelen tapaustutkimusorganisaatio JIK ky:n eri osastojen työntekijöiden keskinäistä viestintää, viestintäkanavien käyttöä sekä siihen liittyviä onnistumisia ja ongelmakohtia hallinnollisiin päätöksiin liittyvässä viestinnässä. Tarkastelen tarkemmin viestintäkanavien kautta tapahtuvaa tiedon jakamista yleisellä tasolla sekä hallinnollisten päätösten puitteissa. Tutkimuksessani käytän laadullisia ja määrällisiä tutkimusmenetelmiä, mutta tutkielmallani on kuitenkin laadullinen tutkimusote. Aloitin tutkimusprosessin elokuussa 2014 lähestymällä JIK ky:n

¹ Julkaisematon lähde: JIK ky:n viestinnän strategia 2015-2018.

tiedottajaa sähköpostitse tutkielmani aiheesta. JIK ky:llä oli tilausta ehdottamalleni aiheelle, joten päädyimme neuvottelemaan, miten pro gradu -tutkielmani toteutettaisiin. JIK ky:ltä tuli tilaus, että tutkielmani tarkastelun kohteena olisi erityisesti päätöksentekoviestintä.

Keräsin tutkimusaineistoni käyttämällä kyselytutkimusta, puolistrukturoitua haastattelua ja tapaustutkimusorganisaatiota kuvaavia dokumentteja. Kysely- ja haastattelututkimus perustuvat aiemmin laadittuun kirjallisuuskatsaukseen. Sen avulla on muodostettu tutkimuskysymykset tutkielmalleni. Lisäksi käytän JIK ky:n sivuilta löytyvää materiaalia tukemaan tutkimustani erityisesti kyselyn osalta. JIK ky:n sivustolta löytyvä materiaali koostui dokumenteista, joilla sain selkeämmän kuvan JIK ky:n toiminnasta.

3.3.1 Kyselyaineisto

Kyselytutkimus edustaa määrällisiä tutkimusmenetelmiä ja sillä voidaan kerätä laajoja aineistoja nopeasti. Toteutin kyselytutkimuksen, koska tarvitsin suuren määrän tietoa JIK ky:stä lyhyessä ajassa. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää JIK ky:n informaation välittymistä eri viestintäkanavien kautta. Kyselyaineistolla pyrin kuvaamaan JIK ky:n työntekijöiden erilaisten viestintäkanavien käyttöä tiedon saamiseen sekä sitä, miten työntekijät saavat tietoa johtoportaan tekemistä päätöksistä eri organisaatiotasolla. Kysely koostui kymmenestä kysymyksestä, jotka määrittävät hyvinvointipalveluiden henkilöstön viestintäkanavien käyttöä ja tietoisuutta JIK ky:n johdon tekemistä päätöksistä. [Ks. LIITE 1.] Kyselyaineistoni avulla pyrin myös kuvaamaan JIK ky:n viestintäympäristöä. (Bowling 2009, 214-216, 282-284, Kananen, 2013, 54-58.)

Toteutin kyselytutkimuksen Webropol-sivuston tarjoaman verkossa täytettävän kyselylomakkeen avulla. Kyselylomake lähetettiin 25.11.2014 JIK ky:n koko henkilöstölle heidän sähköpostilistojen ja intranetin välityksellä. Kyselyllä pyrittiin

tavoittamaan tarpeeksi suuri vastaajajoukko nopeassa ajassa, jotta saataisiin riittävästi tietoa viestinnän toimivuudesta kohdeorganisaatioissa.

Vastausaika kyselylle oli kolme viikkoa, joka on yleisin kyselyn vastausaika JIK ky:ssä. Vastausajan pituus valittiin myös siksi kolmen viikon pituiseksi, että ehdin analysoida kyselyn vastaukset ja muodostaa niiden pohjalta uudet tarkentavat kysymykset haastattelua varten. JIK ky:n henkilöstöä muistutettiin vielä sähköpostitse kyselyjakson viimeisellä viikolla kyselyyn vastaamisen tärkeydestä. Kyselylomakkeeseen vastattiin anonymisti keräämättä missään vaiheessa vastaajalta henkilökohtaisia taustatietoja.

Kyselytutkimukseen vastasi yhteensä 68 henkilöä. T on kyselyn perusjoukkoon eli JIK ky:n kokonaishenkilöstön määrään (1039 henkilöä) nähden vähäinen määrä (JIK ky, 2015a). Vastausprosentiksi muodostui 6,5 %. Tässä kyselytutkimuksessa tulee huomioida kohdeorganisaation kiireinen työympäristö, mikä saattaa vaikuttaa suuresti vastaajamäärään.

Tein kyselylomakkeesta mahdollisimman selkeän, jotta kynnyks siihen vastaamiselle olisi mahdollisimman matala. Osassa kysymyksistä oli lisäksi pieni selite sille, minkälaisia vastauksia tietyllä kysymyksellä haetaan, jotta ei tulisi väärinymmärryksiä. Kysely koostui kymmenestä kysymyksestä, joihin pystyi vastaamaan nopeasti. Kysymykset olivat monivalintamuodossa, joissa osassa oli avoin vastaustila, mikäli annetut vastausvaihtoehdot eivät olleet vastaajalle sopivat. (LIITE 1.)

Kyselylomakkeen kymmenellä kysymyksellä kartoitettiin JIK ky:n henkilöstön viestintäkanavien käyttöä ja sitä, miten henkilöstö sai tietoa päätöksenteosta eri kanavien kautta. Kyselylomakkeen kysymyksillä kartoitettiin myös JIK ky:n henkilöstön sijoittumista organisaatiossa, esimerkiksi mille osastolle he kuuluivat ja missä asemassa he olivat. Kysymyksillä mitattiin myös sitä, miten usein he käyttävät eri viestintäkanavia tai miten usein he saivat tietoa päätöksistä. (LIITE 1.)

Kyselylomakkeessa oli monivalintakysymyksiä, joista yhdessä kysymyksessä pystyi valitsemaan useamman vaihtoehdon. Tämä oli lomakkeella kysymys numero kolme: "Mitä kolme viestintäkanavaa käytät eniten?" Kysymyksessä vastaajan täytyi valita kolme eniten käyttämäänsä viestintäkanavaa. Kysymyksessä oli minimivastausvaihtoehtona yksi, mikä tarkoittaa sitä, että vähintään yksi viestintäkanava täytyi valita.

Kyselylomakkeen kysymykset 6. ja 8. käsittelivät vastaajan tietoisuutta kysymyksissä mainituista hallinnon päätöksistä. Mikäli vastaaja oli tietoinen näistä päätöksistä ja vastasi kyllä, hän pääsi vastaamaan seuraavaan kysymykseen (7. tai 9.). Mikäli vastaaja ei ollut kuullut näistä päätöksistä ja vastasi "En", tällöin vastaaja hyppäsi seuraavan kysymyksen (7. tai 9.) yli. Kysymykset 7. ja 9. mittasivat sitä, mistä kanavasta vastaaja oli saanut tiedon päätöksestä.

3.3.2 Haastatteluaineisto

Kyselytutkimuksen lisäksi käytän puolistrukturoitua haastattelua laadullisena tutkimusmenetelmänä. Laadullisella tutkimuksella pyritään saamaan monimuotoinen kuva tutkimuksen kohteesta ja tarkastelemaan tutkittavia asioita mahdollisimman monipuolisesti. Puolistrukturoituhaastattelu eli teemahaastattelu tutkii useaa eri teemaa, joilla pyritään kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä. Teemahaastattelun tarkoituksena on keskustella tarkasteltavista teemoista haastateltavan kanssa ja tämän avulla saada tietoa aiheesta sekä selvittää mahdollisia uusia esille tulevia asioita, joita ei välttämättä ole huomioitu kyselyä tai haastattelua laadittaessa. Haastattelut voidaan toteuttaa yksin tai ryhmässä. Haastatteluihin voidaan kutsua ihmisiä, joihin tutkittava ilmiö liittyy tai ihmisiä, jotka tietävät tutkittavasta ilmiöstä. Käytin haastattelussa osana niin kutsuttua merkittävimmän muutoksen -tekniikkaa (most significant change, MSC), jossa haastateltava kertoo itse kokemuksistaan tietystä ilmiöstä. Tätä tekniikkaa

käytetään yleensä merkittävien tapahtumien tai muutosten kuvailemiseen tutkittavasta ilmiöstä. Tekniikka on hyödyllinen myös haastattelutilanteissa, joissa ei olla varmoja minkälaisia vastauksia tutkittavasta ilmiöstä voidaan saada. MSC-tekniikan avulla saadaan haastateltava kertomaan eräänlaisen tarinan muotoon omat kokemuksensa tarkasteltavasta ilmiöstä, sekä kuvaamaan mahdolliset tapahtumat ja sen aiheuttamat mahdolliset muutokset. (Kananen 2013, 86-87.) Käytin tätä tekniikkaa keskusteltaessa haastateltavien kanssa heidän parhaimmista ja huonoimmista kokemuksista päätöstiedon jakamiseen liittyen sekä keskusteltaessa muista hyvistä tai huonoista kokemuksista viestintään liittyen.

Keräsin haastatteluaineiston kyselytutkimuksen toteuttamisen jälkeen. Käytin menetelmänä puolistrukturoitua haastattelua, joka koostui neljästä teemasta eli taustatiedoista, päätöksenteosta, viestintäkanavista, kokemuksista päätöksentekotiedon viestittämisestä sekä vapaasta osiosta (ks. liite 3). Ensimmäinen teema oli nimensä mukaisesti enemmänkin haastateltavan taustatietojen kartoittamista, jossa hän pääsi kertomaan asemastaan JIK ky:ssä, mahdollisten alaisten määrästä sekä hieman omasta työnkuvastaan.

Päätöksenteko oli laaja-alaisin teema haastattelussa. Tässä osiossa käsiteltiin haastateltavan kokemuksia JIK ky:ssä tapahtuvasta päätöksenteosta, päätöksenteon vaikutuksista omaan työhön, sekä omista mahdollisuuksista olla osallisena päätöksentekoprosessissa. Tässä teemassa alustettiin hieman seuraavaa teemaa kysymällä haastateltavan käsityksiä tehokkaimmista viestintäkanavista, joista on kuullut erilaisista päätöksistä, sekä tehokkaimmista kanavista päätöksentekoon liittyvässä viestinnässä.

Viestintäkanavien teemassa käytiin läpi haastateltavien viestintäkanavien käyttöä ja kokemuksia erilaisista viestintäkanavista. Haastateltavat pääsivät kertomaan kokemuksistaan viestintäkanavien käytöstä, kuten mikä oli ollut paras kokemus viestintäkanavien käytössä. Tässäkin teemassa peilattiin hieman edellistä teemaa tarkentamalla kysymyksiä liittymään enemmän päätöksentekoviestintään.

Haastattelun neljällä teemalla pyrittiin keräämään tietoa haastateltavien kokemuksista päätöksentekotiedon saamisesta ja viestintäkanavien toimivuudesta. Neljäs teema tuki tältä osin hyvin kahta aikaisempaa teemaa.

Näiden lisäksi oli vapaa-osio, jossa haastateltava sai kommentoida JIK ky:n viestintäkanavia tai viestintään liittyviä asioita. Vapaassa osiossa saatettiin myös palata johonkin esille tulleeseen asiaan, jota ei käsitelty tarpeeksi aikaisemmissa kohdissa tai jokin asia saattoi nousta esille haastateltavan kerronnassa, jota hän ei ollut muistanut mainita aikaisemmissa osioissa.

Teemahaastattelun luonteeseen kuuluu, että haastattelu elää sen edetessä ja saattaa nostattaa uusia kysymyksiä pinnalle haastattelussa esiin tulleista asioista (Kananen 2013, 93). Tässä haastattelututkimuksessa nousi paljon sellaisia tekijöitä esille, joita ei oltu aluksi tarkasteltu. Esiin nousseet kysymykset olivat yleensä melko yksilökohtaisia, jotka vastasivat relevantisti tutkittavaa ilmiötä. Tutkimustulosteni yhteydessä esittelen enemmän näitä esiin nousseita asioita ja teemoja.

Toteutin puolistrukturoidun haastattelun maaliskuussa 2015. Haastatteluihin kutsuttiin JIK ky:n työntekijät alustavasti kyselytutkimuksen yhteydessä sekä vielä tammikuussa 2015 sähköpostitse lähetetyllä kutsukirjeellä. Haastattelukutsuilla saatiin kolme haastateltavaa. Tämän jälkeen lähetettiin kohdennettu haastattelukutsu kymmenen henkilön sähköpostiin, jotta saisin lisää haastateltavia. Heistä neljä ilmoittautui haastateltaviksi.

Haastatteluihin osallistui yhteensä seitsemän henkilöä. Kolme haastateltavaa toimi ikääntyneiden palveluiden piirissä, kaksi hallinnossa ja kaksi yleisen terveydenhuollon palveluksessa. Haastateltavista kaksi toimi esimiehenä ja loppuilla ei ollut alaisia vaan he toimivat asiantuntijatehtävissä tai osana perushenkilöstöä.

Haastattelut tein yhden viikon aikana, neljänä päivänä, 2., 3., 4., ja 6. maaliskuuta. Haastattelut järjestettiin pääsääntöisesti haastateltavien toimistolla tai muussa haastattelulle sopivassa paikassa Ilmajoen, Jalasjärven ja Kurikan toimipisteissä. Haastattelut kestivät keskimäärin 44 minuuttia, joista lyhin oli 29 minuuttia ja pisin 68 minuuttia.

3.3.4 Dokumenttiaineisto

Kolmantena tutkimusmenetelmänä tässä tutkielmassa käytin dokumenttianalyysiä kohdeorganisaatiosta, jotta saan täytettyä tapaustutkimuksen kriteerit. Dokumentit ovat avoimesti luettavissa JIK ky:n verkkosivuilla www.jikky.fi. JIK ky:n verkkosivuilta löytyi useita dokumentteja, joihin oli kuvailtu tai tilastoitu JIK ky:n toimintaa aikaisemmilta vuosilta, sekä kirjattu ylös JIK ky:n strateginen visio ja sen toteutustavat. JIK ky:n strategiaa kuvaavat dokumentit kertoivat hoitotyön järjestäytymisestä JIK ky:ssä ja talousarvioihin oli tilastoitu JIK ky:n tulevan vuoden talous. Käytin dokumentteja antamaan taustatietoa tutkittavasta aiheesta sekä kohdeorganisaatiosta. Tarkastelin löytämiäni dokumentteja laadullisin menetelmin hyödyntäen sisällönanalyysiä. Pyrin dokumenteillani luomaan ymmärrystä aineistoanalyysiin viimeisessä vaiheessa. (Marshall & Rossman 2006, 107-108.)

JIK ky:n verkkosivuston käytön lisäksi keräsin dokumenttiaineiston, joka kattaa kolme dokumenttia. Valitut dokumentit sisälsivät eniten tutkielmani kannalta relevanteinta tietoa. Valitsin näiksi kolmeksi dokumentiksi JIK ky:n henkilöstöraportin ja toimintakertomuksen vuodelta 2013 sekä viestintästrategian luonnoksen, koska ne olivat tuoreimmat saatavilla olevat raportit ja niiden sisältö vastasi tarvitsemaani tietoa. Näitä tietoja pystyin käyttämään vertailevina tekijöinä valituille kategorioille, joihin oli koottu esiinnousseet asiat.

3.4 Aineiston analyysin periaatteet

Tutkielmani aineisto muodostuu seuraavasti: Kyselyvastaukset, joita on yhteensä 68 kappaletta, haastatteluaineisto, joka koostuu seitsemästä (7) haastattelusta, joiden keskimääräinen kesto oli 44 minuuttia, sekä dokumenttiaineisto, joka muodostuu kolmesta dokumentista ja tapaustutkimusorganisaation verkkosivustolta löytyvästä aineistosta.

Aineistotriangulaatiota käytettäessä eri menetelmillä kerätty aineisto järjestetään ja luokitellaan kategorioihin, jotka vastaavat aineiston sisältöä. Kategorisoidusta tiedosta on helpompi lukea ja analysoida tutkimuksen tuloksia. Tässä tutkimuksessa käytän pääsääntöisesti ymmärtävää lähestymistapaa aineiston analyysissä. Ymmärtävä lähestymistapa on paljon käytetty laadullisessa tutkimuksessa. Käsittelen tutkielmaani kerättyä aineistoa sisällönerittelyn ja teemoittelun keinoin. Valitsemani teemat perustuivat teoriataustaan. Lisäksi etsin tutkimusaineistosta asioita, joita ei ollut esillä teoriataussa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 216-220, Kananen 2013, 103-108)

Kyselyaineiston analyysin toteutin yksinkertaisesti viemällä aineiston Webropolista suoraan Excel-taulukoksi. Käytin aineiston tarkasteluun Microsoftin Excel-taulukkolaskentaohjelmaa, jonka avulla sain suoria jakaumia (ks. Liite 2). Niiden avulla tarkastelin saamiani vastauksia sekä vertasin esimiesten ja alaisten vastauksia keskenään. Tämän jälkeen tarkastelin tuloksia suhteessa JIK ky:n materiaaleihin saadakseni selville miten dokumenttianalyysi tuki saamiani tuloksia.

Haastatteluaineiston analyysiä varten aineisto litteroidaan valittuun muotoon, joka määräytyy sen mukaan, millä tarkkuudella haastatteluita on tarpeen tarkastella. Litteroinnin jälkeen koottu aineisto analysoidaan. Analysoinnissa käytetään apuna segmentointia ja aineiston luokittelua, jotka auttavat hahmottamaan aineiston kokonaisuutta ja tekemään siitä yhteenvedoja, esimerkiksi luokittelin toistuvasti

esiintyvät teemat yhteen, kuten yhtenevät ongelmat tiedon saamiseen liittyen. (Creswell 2009, 175-176, Kananen 2013, 86-87, 93-102.)

Litteroin haastattelun aineiston sanantarkasti, koska sen avulla sain mahdollisimman paljon tietoa haastatteluteemoihin. Litteroinnin jälkeen segmentoin haastatteluaineiston vastaamaan samoihin tai samankaltaisiin kysymyksiin, esimerkiksi viestintäkanavia koskeviin kysymyksiin. Samalla nostin litteroidusta tekstistä esiin kohtia, jotka toistuivat useissa haastatteluissa. Nämä luokittelin sisällön mukaan. Segmentoidut aineistot luokittelin vastaamaan puolistrukturoidun haastattelun sekä kyselyn teemoja, jotka muodostuivat kyselyn kysymysten ja haastattelurungon kysymysten pohjalta.

Käytin aineistojen analyyseissä niille sopivia analysointimenetelmiä. Yhdistin analysoidut tulokset keskenään. Tämän jälkeen tarkastelin löytyykö aineistosta yhdistäviä tekijöitä ja toisiaan tukevia tekijöitä. (Kananen 2013, 103-112.) Haastatteluista nousseisiin kategorioihin liitin kyselyn vastaavat tulokset kokonaiskuvan saamiseksi näistä teemoista. Kyselyn ja haastattelun pohjalta luodut kategoriat tukivat toisiaan, koska haastatteluiden teemojen ja pohjustavien kysymysten oli suunniteltu antavan syventävä näkökulma näille teemoille. Vertailin tuloksia keskenään ja analysoin, miten tulokset yhdistyvät keskenään. Yhdistelin kerätyn aineiston yhteen vastaamaan aiemmassa vaiheessa muodostuneisiin kategorioihin.

Dokumenteista etsimäni materiaalin liitin haastattelu- ja kyselyaineistojen analyyseillä saamieni tulosten tueksi. Näin pyrin vahvistamaan tulosten antamaa kuvaa tiettyä asiaa käsittelevästä teemasta.

4 TUTKIMUSTULOKSET

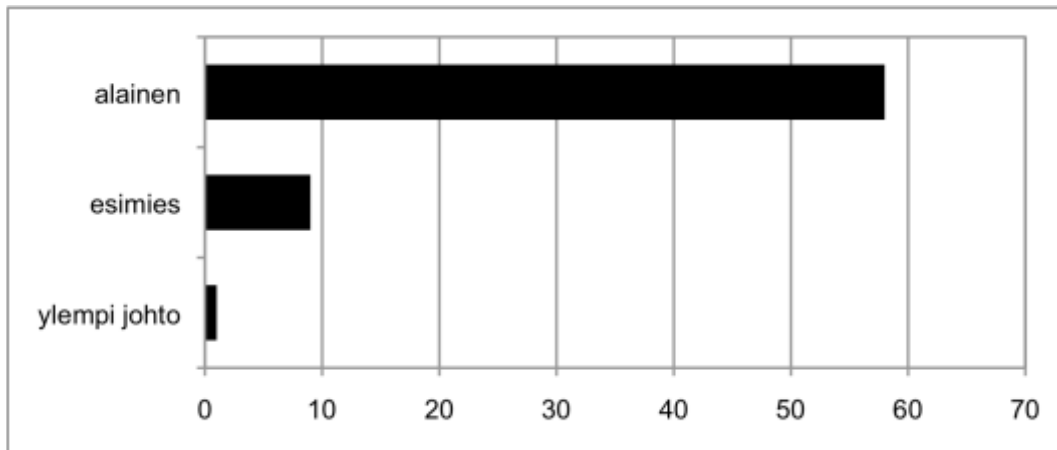
Esitän tutkimustulokset siinä järjestyksessä kuin haastattelun teemat käytiin läpi. Teemat on kategorisoitu tukemaan eri aineistoja. Haastattelun tuloksien jälkeen esitän kyselytutkimuksen tulokset ja vertaan tukevatko ne toisiaan. Lisäksi tuen tuloksia dokumenttianalyysin avulla.

4.1 Informanttien asema ja sijoittuminen organisaatiossa

Vertailen kyselyn tuloksissa esimiesten ja alaisten välisiä eroavaisuuksia vastauksissa. Toivon tämän antavan kuvaa siitä, miten esimiesten ja alaisten väliset viestintäkäytännöt vaihtelevat. Tuon dokumenteista ilmeneviä asioita esiin tuloksien tueksi.

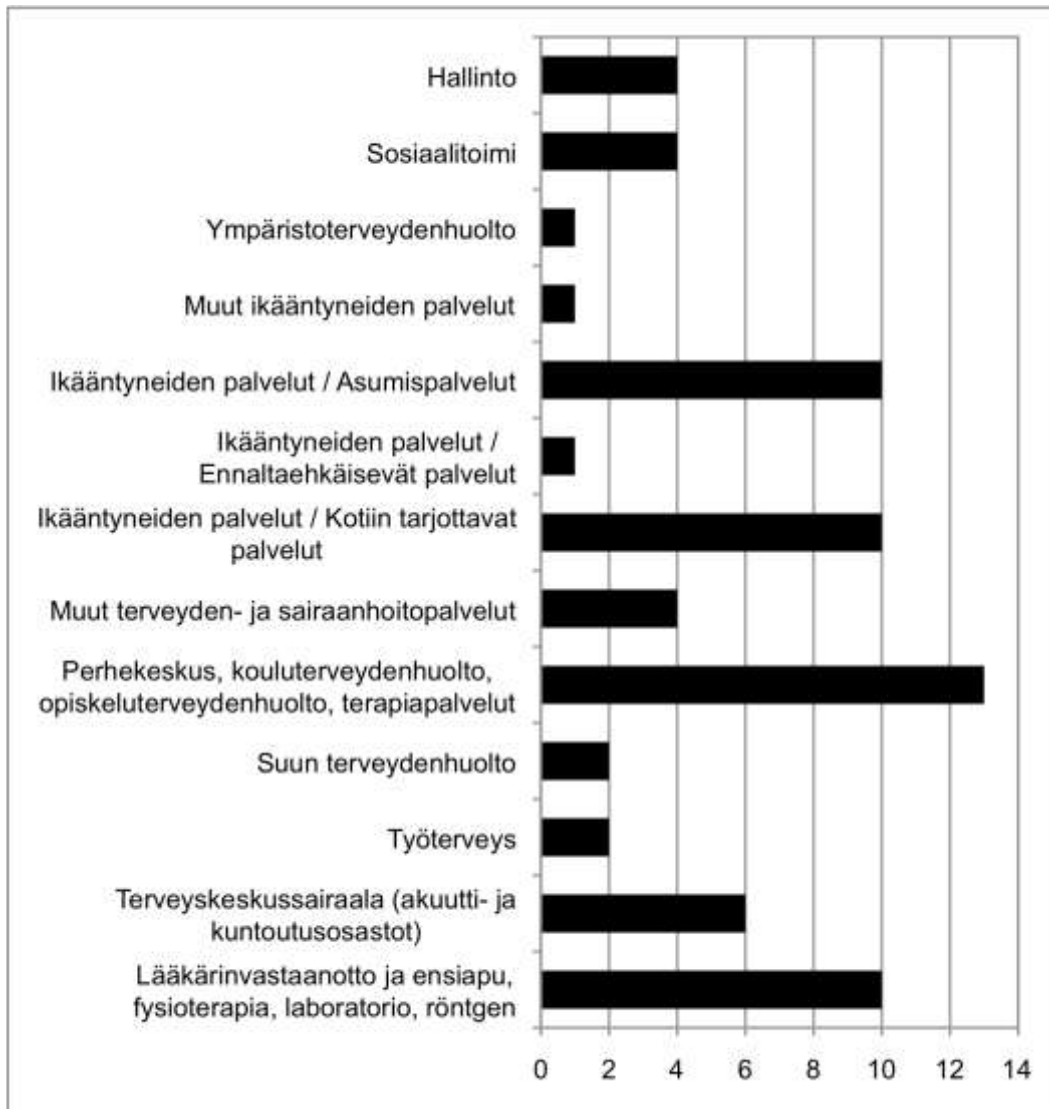
Haastatteluihin osallistuneista seitsemästä haastateltavasta kaksi oli esimiesasemassa ja viisi alaisen asemassa. Haastateltavista suurin osa, neljä henkilöä kuului ikääntyneiden palveluiden piiriin. Muut haastateltavat olivat hallinnon tai terveyskeskuspalveluiden piiristä.

Kyselyyn vastasi yksi ylemmän johdon edustaja, yhdeksän esimiestä ja 58 alaista (kuvio 4). Koska ylemmän johdon edustajia oli vain yksi, yhdistin hänet myöhemmässä analyysissä osaksi esimiehiä hänen työnkuvansa sekä hänen ja muiden esimiesten viestintäkäytäntöjen samankaltaisuuden vuoksi.



Kuvio 4. Kyselyyn vastanneiden informanttien asema JIK ky:ssä.

Kyselyyn vastanneista suurin osa (13 henkilöä) kuului perhekeskuksen, kouluterveydenhuollon, opiskeluterveydenhuollon tai terapiapalveluiden piiriin. Seuraavaksi suurimmat vastaajaryhmät (10 henkilöä) kuuluivat lääkärinvastaanoton ja ensiavun, fysioterapian, laboratorion, röntgenin sekä ikääntyneiden palveluiden piiriin. Tämän jälkeen seuraavaksi suurin vastaajaryhmä oli terveyskeskussairaalan akuutti- ja kuntoutusosaston henkilökunta (6 henkilöä). Muiden yksiköiden vastaajamäärät jäivät hyvin pieniksi. Vastaajamäärät jakautuivat yhden ja neljän vastaajan välille loppuisa yksiköissä. (Ks. kuvio 5.)



Kuvio 5. Informanttien sijoittuminen organisaatiossa.

Kyselyyn vastanneista henkilöistä suurin osa (58 henkilöä) oli alaisen asemassa JIK ky:ssä.

4.2 Johtoryhmän päätösten vaikutus omaan työhön ja mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin

Haastateltavat kokivat johtoryhmän päätösten vaikuttavan omaan työhönsä vaihtelevasti. Haastateltavien työympäristö vaikutti suuresti siihen, miten paljon

eri päätöksillä oli suoranaista vaikutusta heidän työhönsä. Eniten vaikutusta oli ikääntyneiden palveluksessa ja terveydenhuollossa (5 haastateltavaa). Tämä tulos on samansuuntainen JIK ky:n henkilöstön organisaatioon sijoittumisen kanssa, joka on aikaisemmin esitetty kuviossa 3. Myös hallinnon edustajat tunnistivat erilaisten johtoryhmien päätösten vaikutukset omassa työssään.

Haastateltavien kokemukset vaikutusmahdollisuuksistaan päätöksentekoon vaihtelivat melko paljon JIK:ssä. Suurin osa haastateltavista (5 haastateltavaa) koki, ettei ollut mukana päätöksenteossa ollenkaan, ja etteivät he itse pystyneet vaikuttamaan päätöksentekoon. Kolme haastateltavista puolestaan tunnisti ainakin välillisesti olevansa mukana päätöksenteossa:

"--kyllä ehdotuksissa ja kannanotoissa. Että jos alemmalta portaalta tulee idea ylemmälle taholle., niin sitä kautta siinä mukana." (Haastateltava 3.)

" ei pysty, tulee paljon ylempää [ne päätökset]." (Haastateltava 6.)

"Ehkä tuun olemaan osittain sellaisis kokouksis mukana, mutta en oo ehkä ihan sitä porrasta, joka päättää varsinaisesti niistä asioista" (Haastateltava 5.)

Parhaat vaikutusmahdollisuudet olivat haastateltavien mukaan kokouksissa ja palavereissa, joissa pystyi ilmaisemaan oman mielipiteensä ja voi olla näin vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Kokousten määrä vaihteli haastateltavilla paljon johtuen heidän työnluonteestaan. Esimiesasemassa olevat haastateltavat olivat mukana kokouksissa vähintään kerran viikossa, kun taas muut haastateltavat huomattavasti vähemmän. Kahdella haastateltavista oli huomattavasti vähemmän mahdollisuuksia osallistua kokouksiin tai palaverihin. Osallistumisaktiivisuuden kerrottiin vaihtelevan paljon kokouksissa:

"--Yritän olla mukana, minä olen se joka yleensä suuni aukaisen, monet on sellaisia hiljaisia, mutta mä olen se joka sanoo mielipiteensä." (Haastateltava 1.)

Esille tuli myös, että jotkut henkilöt saattavat kokea eräänlaisen kynnyksen oman mielipiteensä ilmaisemiseksi:

"On tietyt ihmiset jotka kysyy rohkeasti, toisaalta myös esimies arvostaa niitä ihmisiä, jotka kysyy häneltä suoraa. Siinä on eroja että kuka uskaltaa kysyä ja kuka ei." (Haastateltava 5.)

4.3 Tiedonsaanti päätöksistä

Haastateltavista suurin osa, kuusi henkilöä, koki saaneensa hyvin tietoa erilaisista johtoryhmän päätöksistä, ainoastaan kaksi koki saaneensa tietoa huonommin. Johtoryhmien päätöksistä tiedotettiin yleensä henkilöstökokouksissa tai palaverissa, joihin suurin osa haastateltavista osallistui pääsääntöisesti:

"--työpaikkakokous on kerran kolmes viikos ja yksikköpalaveri kerran kolmes viikos." (Haastateltava 1.)

"--jos puhutaan yleisellä tasolla, niin jikin pomot pitää kaks kertaa vuodes sellaisen tilaisuuden, jossa ne kertoo näistä päätöksistä ja mitä jikis kuuluu ja mihinä menään. Ne on yleensä sellaisia isoja tilaisuuksia." (Haastateltava 6.)

Päätöksistä tiedotettiin myös intranetissä, jossa tieto oli saatavilla, mikäli haastateltavalla oli aikaa etsiä tietoa sieltä. Päätöksistä saatiin tietoa vaihtelevasti, riippuen henkilön työasemasta. Kolmen haastateltavan alaisten asemassa olevien mielestä tiedonsaanti oli joissain tapauksissa hyvinkin hidasta:

"--jos johtokunta tekee päätöksen ja rivityömies tekee perushoitajantyötä, ja eikä aktiivisesti seuraa jikkaria, helmeä tai muuta vastaavaa, niin ei saa tietoa. Esim. helmeen tieto tulee kovin hitaasti, eikä se jikkariinkaan tuu kovin nopeasti ja

lähiesimiehet, joille kuuluu tää tiedottamisvastuu, niin heillä ei oo se tiedottaminen niin nopeaa ku pitäis olla.” (Haastateltava 3.)

Esimiesasemassa tietoa saatiin hyvin, myös henkilöstön oma aktiivisuus vaikutti tiedonsaantiin:

”Tämän hetkisessä työssä saan hyvinki tietoa, koska mulle tulee se mitä lähetetään esimiehille, niin ne tuloo mulleikki. Että sillälaila niistä tuloo hyvin tietoa. Niitä tulee sitä mukaa kun niitä päätöksiä tehdään.” (Haastateltava 5.)

Esimiehet olivat haastattelun perusteella saaneet koulutusta viestintään liittyen, minkä pitäisi parantaa tiedonkulkua alaspäin organisaatiossa. Osa haastateltavista kertoi kuitenkin, että oli kohdannut sellaisia tilanteita, joissa esimiehetkään eivät osanneet vastata heidän kysymyksiinsä, koska eivät olleet tietoisia näistä asioista tai saaneet tarpeeksi tietoa näihin asioihin liittyen. Myös tilannesidonnaisuus vaikutti tiedonsaantiin, kuten erilaisten epidemioiden ilmetessä osastoilla. Tämä vaatii yleensä esimiehiltä nopeaa toimintaa:

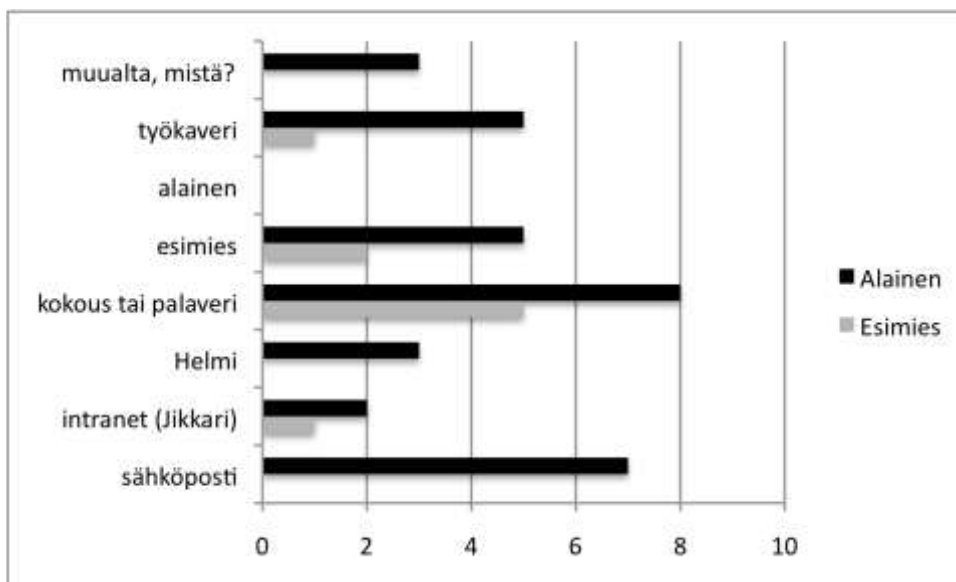
”Jos tulee jotain, esim jotain Noroa liikentees, niin kokoonnutaan yhtäkkiä, jos tulee jotain akuuttia, niin pomo kutsuu silloin kaikki paikalle.” (Haastateltava 1.)

”Toisaalta sitten taas välillä on niin, että esimies saa siitä asiasta niukasti tietoa, mistä pitäis tiedottaa henkilökunnalle.” (Haastateltava 5.)

”Iso osa esimiehistä on kouluttautunut eri teemoilla, jotka liittyy mm. sen tiedottamisen merkityksiin” (Haastateltava 7.)

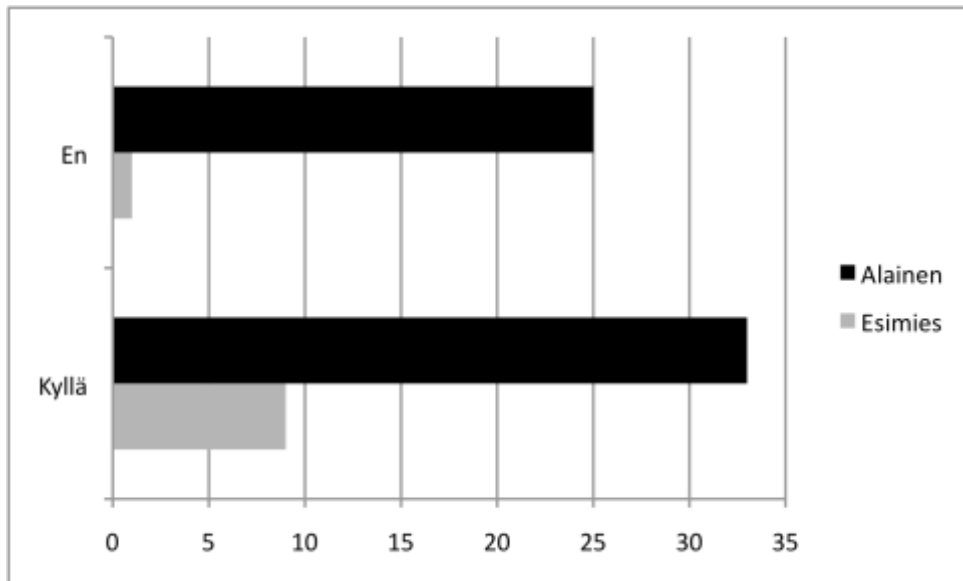
Kyselyllä selvitettiin miten hyvin JIK:n henkilöstö on saanut tietoa johtoryhmän päätöksistä. Kysyin lomakkeessa ensin oliko JIK ky:n henkilöstö saanut tietoa sen hetkisestä uusimmasta päätöksestä, joka oli “päivystysasetuksen tuomista muutoksista terveystieteiden päivystysaikatauluihin”. Tähän vastanneista suurin osa, 42 henkilöä, oli saanut tiedon tästä päätöksestä. Enemmistö näistä henkilöistä

(13 henkilöä) oli saanut tiedon kokouksessa tai palaverissa. Seuraavaksi eniten oli saatu tietoa sähköpostitse, seuraavaksi eniten tietoa oli saatu esimiehen tai työkaverin välityksellä (7 henkilöä). (Ks. kuvio 6.)

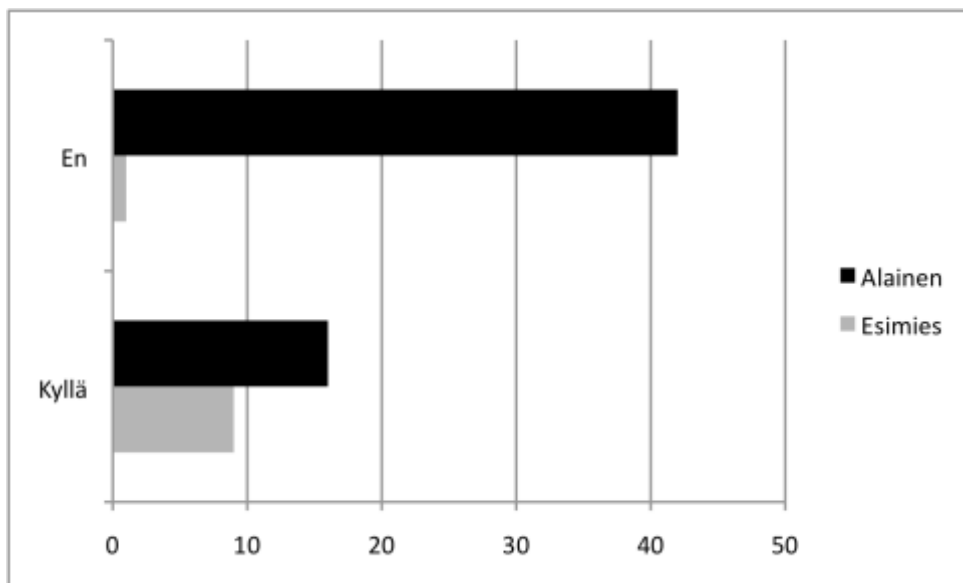


Kuvio 6. Mistä saanut tietoa päivystysasetuksesta.

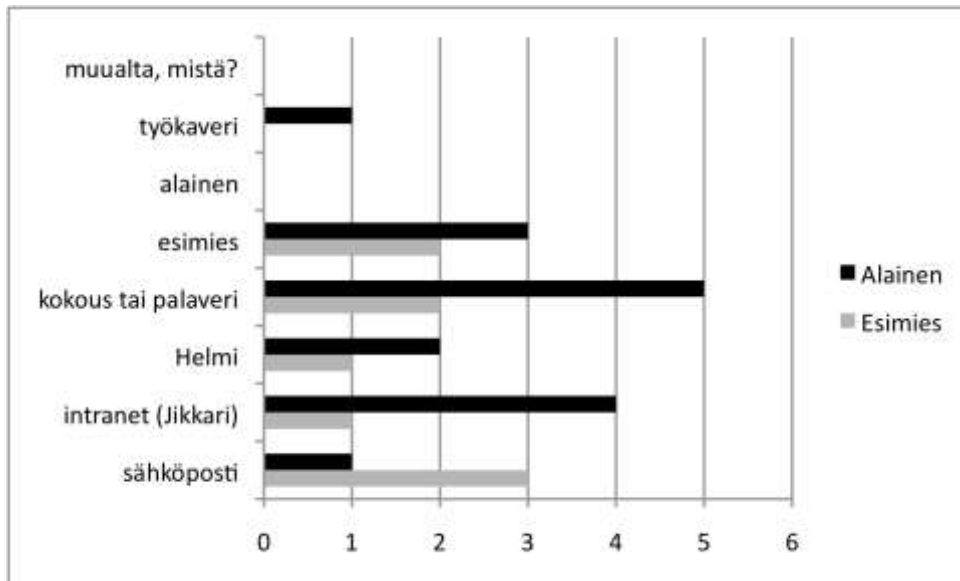
Vastaajien saamassa tiedossa hallinnon päätöksistä oli huomattavat eroavaisuudet esimiesten ja alaisten välillä. Esimiehistä yhdeksän kymmenestä vastaajasta ilmoitti kuulleensa sekä uudesta aikatauluja koskevasta päätöksestä (kuvio 7) että vanhemmasta päätöksestä aloitepalkkiosta (kuvio 8). Yllättävää tuloksissa on se, että yksi esimies ei ollut saanut tietoa kummastakaan päätöksestä. Alaisista 33 henkilöä oli kuullut ja 25 henkilöä ei ollut kuullut uudesta päätöksestä (kuvio 6). Vanhemmasta päätöksestä oli kuullut vain 16 alaista, 42 ei ollut kuullut tätä lainkaan. Uusimmasta päätöksestä suurin osa esimiehistä (4) ja alaisista (8) oli kuullut päätöksestä kokouksessa tai palaverissa (kuvio 6). Vanhemman päätöksen tiedonsaannista oli suppeampi jakautuminen eri viestintäkanavien välillä, kuitenkin suurin osa alaisista (5 henkilöä) oli saanut tiedon kokouksessa tai palaverissa. (kuvio 9).



Kuvio 7. Onko saanut tietoa päivystysasetuksesta.

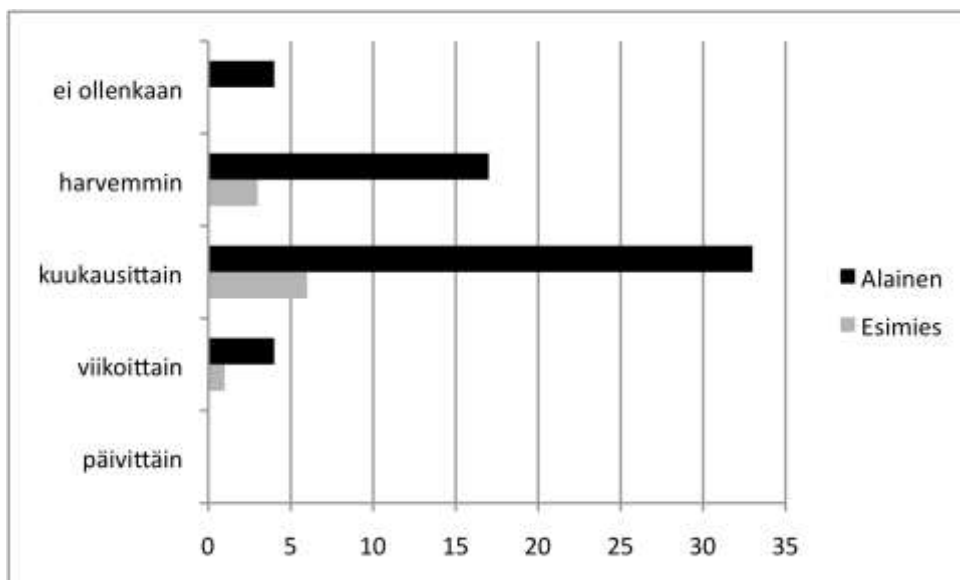


Kuvio 8. Tiedon saaminen aloitepalkkiosta.



Kuvio 9. Kanava, josta saanut tietoa aloitepalkkiosta.

Viimeisenä kysyin kuinka usein JIK ky:n henkilöstölle tiedotetaan eri asioista, kuten päätösasioista. Tässä suurin osa (39 henkilöä) vastasi kuukausittain ja seuraavaksi eniten (20 henkilöä) vastasi tiedotuksen tulevan harvemmin. Viisi henkilöä vastasi saavansa tietoa viikoittain ja neljä henkilöä vastasi, ettei saa tietoa ollenkaan. (Kuvio 10.)



Kuvio 10. Päätöksistä tiedottamisen tiheys.

Kyselyn tulokset tukevat haastatteluaineiston analyysiä, sillä useat haastateltavat kertoivat saavansa tietoa päätöksistä kokousten ja palavereiden kautta tai henkilökohtaisesti esimieheltä kysymällä:

"Työpaikkakokouksiin yritetään saada mahdollisimman moni mukaan, että mahdollisimman moni sais kuulla, ja siten kirjoitetaan kansioihinkin ne, että ne jotka ei oo mukana niin sais lukee ne asiat sieltä, pysyisivät mukana" (Haastateltava 1,)

"Tietysti suullinen viestintä, kysyn esimieheltä." (Haastateltava 5.)

Kyselyn tuloksista näkyy myös se, että henkilöstö saa tietoa kuukausittain tai harvemmin. Haastatteluissa selveni, että tieto kulkee hitaammin henkilöstölehteen ja intranettiin, mikä voi olla osasyynä henkilöstön tiedon saamisen hitauteen. Haastateltavat käyttivät hyvin paljon eri lähteitä tiedon hankkimiseen päätöksistä. Kyselyssä saadut suuret vastausmäärät Esimiehen ja Jikkarin käyttämiseen tietolähteenä tukevat myös haastattelussa saatuja tuloksia:

"Helmeen tieto tulee kovin hitaasti, eikä se jikkariinkaan tuu kovin nopeasti ja lähiesimiehet, joille kuuluu tää tiedottamisvastuu, niin heillä ei oo se tiedottaminen niin nopiaa ku pitäis olla." (Haastateltava 3.)

"Sähköpostilla voi kans kysyä ja lähettää jotain. Jikkarista voi kans lähteä hakemaan tietoa" (Haastateltava 5.)

"Pöytäkirjoista, jikkarin sivuilta." (Haastateltava 6.)

Kokousten ja esimiesten mainitseminen tiedonlähteenä päätöksistä ovat selkeitä, sillä esimiehet yleensä pitävät nämä kokoukset, joissa kerrotaan päätösasioista. Kyselyn tulokset tukevat haastatteluaineiston analyysiä myös siinä, että osa esimiehistä ei aina ole ollut tietoisia kaikista asioista tai eivät ole huomioineet kaikkia esille tulevia asioita. Kyselyssä käytettyjä esimerkkejä päätöksistä, kuten aloitepalkkiosta ei toistettu haastattelussa, vaan haastateltavien annettiin

enemmänkin itse muistella kuulemiaan päätöksiä. Valitsin tämän lähestymistavan siksi, etten johdattelisi liikaa haastateltavia vastauksissaan.

4.4 Esimiesten viestintä ja tiedon saaminen heidän kauttaan

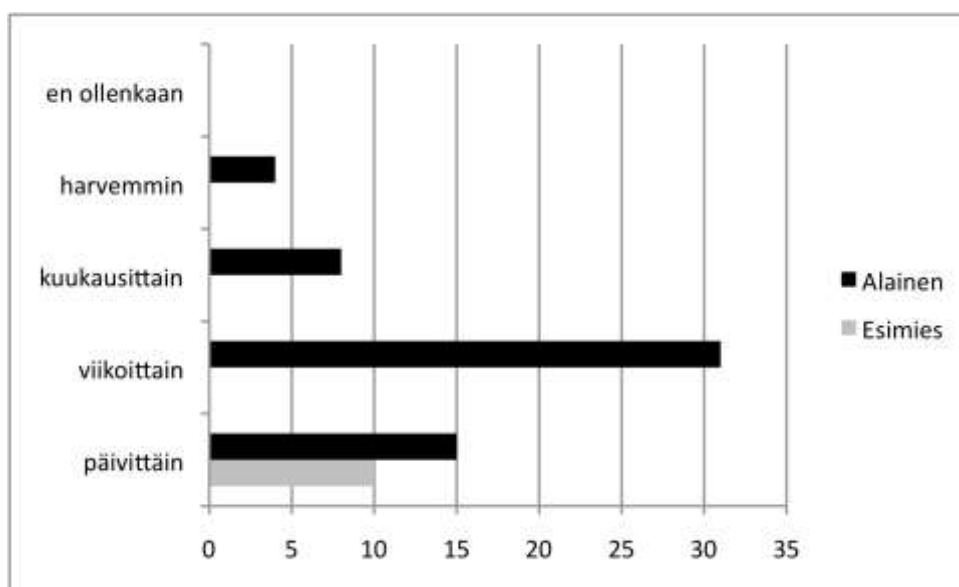
Haastateltavat kokivat esimiesten saavan huomattavasti enemmän tietoa päätöksistä alaisiin nähden. Esimiesten tiedon jakaminen koettiin kuitenkin hyvin rajalliseksi ja liittyvän lähinnä esimiehen taitoihin jakaa tietoa eteenpäin alaisille. Neljä haastateltavista pohti myös esimiesten tiedonjakamisen haastetta, eli sitä onko kaikki tieto oleellista alaisille tai että ovatko alaiset kiinnostuneita näistä päätöksistä. Esimiestaidolla nähtiin olevan myös merkitystä siinä, miten asiat ilmaistaan henkilöstölle. Asioiden ilmaisu koettiin usein rönsyileväksi, tai että asioista tiedotetaan väärällä tavalla. Asioiden ilmaisun koettiin vaikuttavan hyvin suuresti siihen, miten asiat koetaan tai miten tieto niistä lähtee leviämään JIK ky:ssä.

"-- se liittyy ehkä esimiestaitoihin, että ei oo taitoa tuoda esiin niitä asioita oikealla tavalla, että tuodaan se vaan sillä lailla tylysti esiin että nyt pitää alkaa säästämään-. Eli pitäis tuoda se asia esiin kehittävästi, asioiden esittämises pitäis olla taito, ettei sitä tuoda sellaisena pommina." (Haastateltava 3.)

"Se varmaan vähä henkilöityy, mutta parantunut se ihan varmasti on." (Haastateltava 7.)

Kyselyyn vastanneista 25 henkilöä ilmoittivat keskustelevan esimiehen tai alaisen kanssa päivittäin ja 31 vastaajaa ilmoitti keskustelevansa viikoittain (ks. kuvio 11). Kahdeksan henkilöä vastasi keskustelevansa kuukausittain ja neljä henkilöä vastasi keskustelevansa harvemmin. Kaikki esimiehet vastasivat keskustelevansa päivittäin joko esimiehen tai alaisen kanssa. Alaisten vastauksissa oli eroavaisuutta esimiesten vastauksiin siinä määrin, että alaisista 15 vastasi keskustelevansa

päivittäin esimiehen kanssa ja enemmistö, 31 henkilöä, vastasi keskustelelevansa esimiehen kanssa viikoittain. Muut alaisten vastaukset: kahdeksan henkilöä kuukausittain, neljä harvemmin. (Ks. kuvio 11.) Esimiesten aktiivisempaa keskustelua selittää se, että esimiehillä on useampia alaisia, joiden kanssa heidän täytyy keskustella, kun taas alaisilla on yleensä vain yksi esimies, jonka kanssa he keskustelevat.



Kuvio 11. Keskustelee esimiehen/alaisen kanssa.

Haastateltavista alaiset kertoivat saavansa tarvitsemansa tiedon esimiehiltä usein suullisen viestinnän kautta, mikä tapahtui yleensä kasvokkain tai puhelimitse. Kyselyn tulokset tukevat hyvin näitä haastattelun tuloksia, sillä suurin osa kyselyyn vastanneista alaisista vastasi keskustelelevansa esimiehen kanssa vähintään viikoittain, mutta silti osa keskusteli harvemmin, jos ollenkaan. Esimiehen kokeminen tärkeäksi tietolähteeksi lisää alaisten alttiutta kysyä erilaisista työhön vaikuttavista asioista esimiehiltä, koska heidän koetaan saavan ja omaavan huomattavasti enemmän tietoa, kuin alaiset.

JIK ky:n Henkilöstöraportissa 2013 on tulokset henkilöstön työhyvinvointimittauksesta. Mittauksen tuloksista voidaan havaita, että suurin osa henkilöstöstä oli tyytyväisiä lähiesimiesten ja henkilöstön väliseen tiedonkulkuun.

Toiseksi suurin osa vastaajista oli melko tyytyväisiä tiedonkulkuun. Tämä tukee myös haastattelun ja kyselyn tulosta esimiehen käyttämistä tiedonhankintakanavana. Mittaukseen vastanneiden kokemukset lähiesimiesten vuorovaikutustaidoista olivat melko tasaisesti jakautuneet tyytyväisen ja melko tyytyväisen välille. Erittäin tyytyväisiä oli myös enemmän kuin vuorovaikutustaitoihin pettyneitä. Tähän mittaukseen oli vastannut 409 työntekijää, mikä vastasi 43,5 % mittausajankohdan kokonaishenkilöstöstä. (JIK ky, 2015a.)

4.5 Työntekijöiden tiedonhankintakanavat

4.5.1 Esimies

Kaikki haastateltavat kokivat esimiehen olevan yksi keskeisimmistä tiedonlähteistä niin yleisessä tiedonhankinnassa kuin päätöksentekotiedon hankinnassa jollain tasolla. Yleensä esimiehen kanssa viestittiin suullisesti joko kasvotusten tai puhelimen välityksellä. Esimieheltä saatiin yleensä varmennusta johonkin tietoon, joka liittyi työtehtäviin. Yleensä esimiehiltä kysyttiin varmennusta johonkin tietoon, kun oltiin kuultu kahdelta suunnalta erilaista tietoa:

"Suullinen tiedottaminen, että sitäkin tulee. Esimies." (Haastateltava 5.)

"Jos ei löydy niin soitan puhelimella jollekkin esimiehelle." (Haastateltava 6.)

4.5.2 Sähköposti

Esimiehen lisäksi myös sähköposti ja intranet koettiin tärkeiksi kanaviksi. Näistä sähköposti oli yleisin, vaikkakin osa henkilöstöstä ei sitä aina ehtinytkään tiiviisti seuraamaan. Sähköposti oli kuitenkin sellainen kanava, jota toivottiin käytettävän tai ainakin käytävän edes tarkistamassa silloin tällöin, mikäli sinne on tullut jotain tärkeää postia:

"--Ja sähköposti on toinen, siellä pitäis käydä niin ettei ne täyty, kun sinne tulee paljon turhaaki tietoa." (Haastateltava 1.)

"sähköpostia varmaan eniten. Jikkaria, tietokone, puhelin, kokoukset. Ihmisten kans naamatusten." (Haastateltava 3.)

Työntekijät, jotka käyttivät aktiivisesti tietokonetta osana työtään, käyttivät myös sähköpostia ja intranetiä päätoimisena tiedonlähteenään:

"Jikkari on tällä hetkellä se mistä saa tietoa. Ja sähköposti on toinen, siellä pitäis käydä niin ettei ne täyty, kun sinne tulee paljon turhaaki tietoa." (Haastateltava 1.)

4.5.3 Henkilöstölehti ja intranet

Työntekijät joilla, ei ollut pääsyä tietokoneelle päivittäin, käyttivät henkilöstölehti Helmeä tiedonlähteenään. Myös työkavereilta saatettiin saada tietoa muiden lähteiden ohessa. Päätöksentekotiedon hankkimisessa intranet Jikkari oli keskeisimmässä asemassa:

"--tuossa helmi-tiedottees on kyllä hyvin ilmoitettu nämä johtoryhmän päätökset, että se on silleen hyvä" (Haastateltava 6.)

"Helmi on hyvä. Toinen on se jikkari" (Haastateltava 1.)

Myös paikallislehteä käytettiin tiedonhankintakanavana:

"Kyllä mä paikallislehdestä yritän lukea, siellä joskus on näitä--" (Haastateltava 2.)

4.5.4 Työkaverit

Työntekijöiden vertaisviestintä tapahtui pääasiassa suullisena viestintänä:

"Nyt olin kaks päivää pois ja kysyin vaan kaverilta että onko mitää erikoista. Ja sitte me laitetaan vaan pieniä lappuja, jos on jotaki erikoista" (Haastateltava 1.)

Viestintä saattoi yleensä olla epävirallista ja nopeaa esimerkiksi taukotilassa tai käytävillä. Viralliset kanavat olivat puhelin tai sähköposti, jonka kautta etsittiin tietoa työkavereilta:

"[Työntekijöiden välinen viestintä]--sellaista keskustelua tauoilla, ja ehkä sitte osastoillaki työn ohessa." (Haastateltava 5.)

"Sähköposti on varmaan se ensimmäinen, ja sitten pöytäkirjat, jikin sisäiset sivut [intra], puhelin ja keskustelemalla" (Haastateltava 6.)

Työkavereiden välinen viestintä tapahtui yleensä omilla osastoilla ja yleisesti viestin koettiin kulkevan hyvin työkavereiden välillä. Osastojen välinen yhteydenpito oli puolestaan hyvin heikkoa niin saman talon sisällä kuin paikkakuntien välilläkin:

”Osastojen välillä näkymätön seinä. Että siellä ei se tieto kulje ainakaa kunnolla, kyllä jotain potilastietoja, mutta muuten ei kovin hyvin mitää.” (Haastateltava 6.)

”On pieniä eroja miten se tieto kulkee, että varmaan paremmin niis pienis yksiköis. Mutta ehkä justiin se että tiedotus yksiköstä toiseen ei kulje niin hyvin kuin yksiköiden sisällä” (Haastateltava 5.)

4.5.5 Koetut kanavien ominaisuudet

Haastatteluaineiston analyysissä nousi esiin viestintäkanavien määrän paljous ja niiden tuomat ongelmat tiedon laadun arvioimiseen:

”Tuntuu että nykyään on niin paljo näitä kanavia, että onko niitä liikaaki mistä sitä tietoa tulee, että välillä on vaikea tietää mikä tieto on tärkeää ja mikä vähemmän tärkeää” (Haastateltava 5.)

Myös käytettyjen viestintäkanavien muotojen toimivuus nousi esiin. Sähköiset kanavien ajateltiin olevan tehokkaita, mutta pääsy näille kanaville ei aina ollut yhtä toimivaa:

”Nykyään tuntuu että kaikki menee tuolla (koneella), niin pitäis olla osastoilla näitä masiinoita, että olis mahdollista kirjata niitä työasioita sujuvammin ja sitte että jos on aikaa niin sitä tietoa voi hakea sieltä, esim. jikkarista. Mutta toisaalta ei sekää nyt välttämättä parasta, kuitenkin se kasvokkais viestintä on se paras.” (Haastateltava 3.)

Haastatteluaineiston analyysissä ilmeni myös, että työkavereiden välisen viestinnän vähäisyys tai heikkous saattaa johtua myös työrutiineista tai rakenteellisista tekijöistä. Työyksiköiden toimintamallit olivat heikentäneet

osallistumista esimerkiksi kahvitautille muiden kanssa, jossa yleensä pääsee vaihtamaan kuulumisia.

”Se [ostojen välinen viestintä] on tosi huonoa, että jos on niinku, silloin se on hyvää kun on kaks osastoa fyysisesti lähekkäin. Paikallisesti on ehkä enemmän, mutta ei sitäkää. Jos on esim rakennus A ja sitte on rakennus B, niin ei se oo niin aktiivista. Mutta sitte jos on samas rakennukses niin sitte on tosi aktiivista, kun on sitä yhteistyötä ja tiedonvaihtoa siinä.” (Haastateltava 3.)

”Meillä työyhteisö on hyvä, mutta kun ruvetaan täällä vähä erilleen laittamaan, että ku ei pääse kahvelle muiden kans jne, niin ne tuo sellaista tymeää tunnetta, tuntuu että eristetään. Kun täällä demesolussa on koko ajan täällä, niin kahve ja ruokatauon haluis olla muitten kanssa--” (Haastateltava 1.)

Myös maantieteelliset tekijät vaikuttivat tiedon jakamiseen toimipisteiden välillä kunnan sisäisestikin. Kurikan ja Jurvan välillä vaikutti olevan edelleen kuilu toimipisteiden välissä, vaikka kunnat olivatkin yhdistyneet:

”--mutta tässä on vielä Kurikan ja Jurvan välillä² sellainen kuilu, että ei se viestintä kulje niin hyvin. Sen huomaa tässä työssäki, että kyllä Jurvan puolella pitää pitää puolia ettei jää alakynteen.” (Haastateltava 4.)

Työkavereiden välisessä viestinnässä oli usein havaittu tapahtuvan muutosta viestitettävässä asiassa. Työkavereiden välisessä viestinnässä saattoi ilmetä puskaradio-efektiä. Työntekijöiden keskinäisessä keskustelussa päätöksestä annettu virallinen tieto saattoi muuntua hieman matkalla. Yleensä tällainen oli pystytty katkaisemaan ja korjaamaan nopeasti. Viestintäkanavat olivat toimineet pääsääntöisesti tehokkaasti, sillä haastateltavat eivät olleet kovin usein huomanneet puskaradio-efektiä. Kahdella haastateltavalla ei ollut kokemusta tällaisesta, mutta muilla haastateltavilla oli jokin esimerkki puskaradio-efektistä.

² Kurikka ja Jurva yhdistyneet yhdeksi kunnaksi vuonna 2009. (Kurikan kaupunki 2015.)

Viestin muuntuminen nousi esille, kun keskusteltiin mahdollisista viestinnän epäonnistumista haastateltavien kanssa. Yleensä viesti oli vääristynyt matkalla, kun ei välttämättä oltu ymmärretty välitettyä viestiä oikein. Tämä ei kuitenkaan tarkoittanut, että viestintä olisi varsinaisesti epäonnistunut. Viesti tuli perille, mutta hieman eri muodossa. Viestien oltiin välillä huomattu muuntuvan suhteellisen paljon, mutta niissä kuitenkin oli osa alkuperäisestä sisällöstä pysynyt samana. Jos viestiä ei oltu ymmärretty, suurimmat ongelmat liittyivät siihen, miten asioista oli keskusteltu työkavereiden piirissä:

"Kyllä se aika paljon muuntuu, mutta kyllä sinne joku totuus aina jää. Sanoisin että 50/50." (Haastateltava 6.)

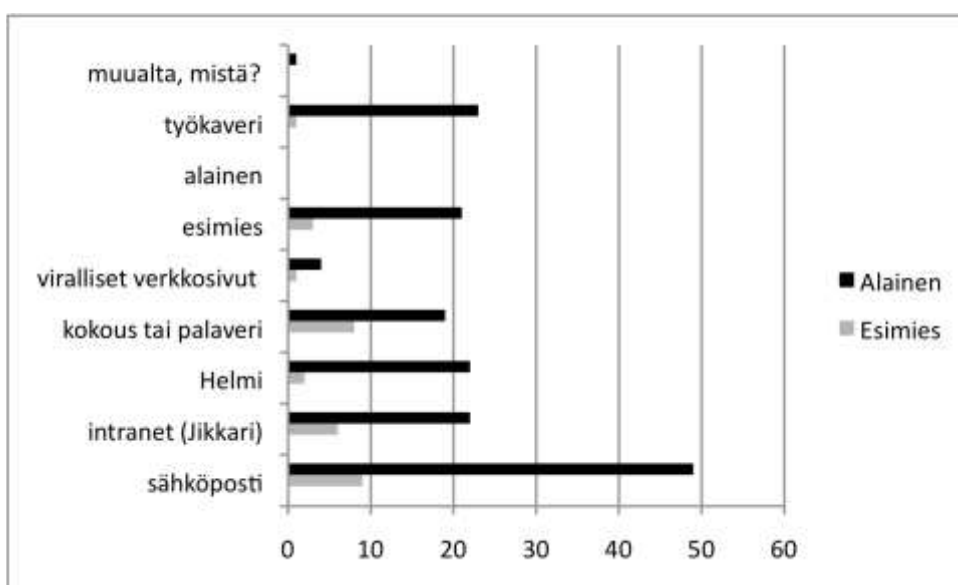
"Yleensä näissä on se että ne on muuntunut siinä puheessa tai sitte se viesti on ehtinyt mennä virallisen kanavan edelle.--ainakin sitä on usein suurenneltu tai vähätelty." (Haastateltava 7.)

"Eihän se perusasia siinä välttämättä muutu, mutta sellaanen niinku sen asian sävy, miten siitä puhutaan saattaa muuttua matkalla-- (Kysyttäessä: Onko tullut vaikeita tilanteita muuntuneiden viestien takia?) --on niissä tietysti sellaista, että joudutaan puhaltamaan peli poikki, että keskustellaan mistä tässä asiassa oikeasti oli kysymys." (Haastateltava 5.)

4.5.6 Kanavien käytön jakautuminen

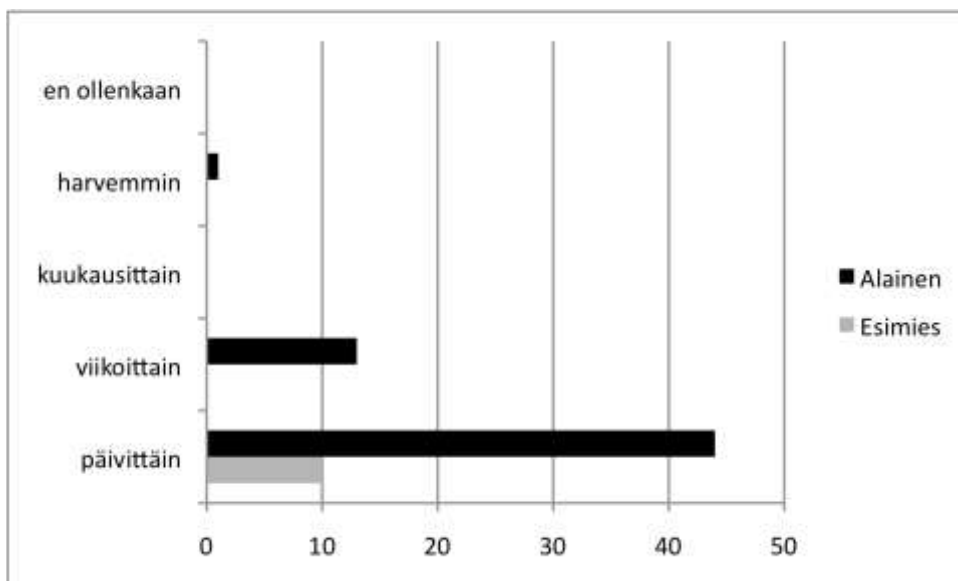
Kyselylomakkeen tuloksista on kuitenkin huomattavissa, että esimiesten ja alaisten välisten viestintäkanavien käytössä ei ollut suuria eroavaisuuksia (ks. kuvio 12). Sähköposti toimi sekä esimiesten että alaisten suosituimpana viestintäkanavana, esimiehestä 29,6 % ja alaisista 30,4 % vastasi käyttävänsä sähköpostia. Seuraavaksi suosituimmassa viestintäkanavassa oli jo havaittavassa

eroavaisuus esimiesten ja alaisten välillä. Esimiehistä 26 % vastasi kokouksen tai palaverin olevan seuraavaksi suosituin kanava, kun alaisilla seuraavaksi suosituin kanava oli työkaveri (14,3 %). Kolmanneksi suosituin viestintäkanava oli sekä esimiehillä (18,5 %) että alaisilla (13,7 %) oli intranet. Tosin alaisilla yhtä moni (13,7 %) oli ilmoittanut myös henkilöstölehdessä olevan heidän käyttämänsä viestintäkanava. Esimiehistä vain kaksi (7,4 %) ilmoitti käyttävänsä henkilöstölehteä viestintäkanavana. Tiedonhakuksiksi ilmoitettiin avoimessa kohdassa myös sanomalehti.



Kuvio 12. Viestintäkanavien ja tiedonhankintakanavien käyttö.

Haastattelun ja kyselyn tulokset tukevat tässä toisiaan, erityisesti esimiesten osalta. Työntekijöiden viestintäkanavien käyttö oli kyselyssä ja haastattelussa hyvin samansuuntaista. Suurin osa mainitsi käyttävänsä joko sähköpostia tai Jikkaria viestintäkanavana, sekä saavansa tietoa esimiehiltä tai kokouksista.



Kuvio 13. Sähköisten viestintäkanavien käytön tiheys.

Haastateltavien sähköisten viestintäkanavien käyttötiheys tuki kyselyn pohjalta saatua tietoa, jonka mukaan suurin osa käytti päivittäin näitä sähköisiä kanavia (ks. kuvio 13). Myös viikoittainen käyttö tuki alaisten käyttötiheyttä haastattelun pohjalta. Esimiesten ja alaisten väliset erot sähköisten viestintäkanavien käytössä olivat haastatteluiden ja kyselytulosten perusteella melko pienet. Sanomalehden käyttö tiedonhaku-kanava ilmeni sekä haastattelussa että kyselyssä, mikä kertoo myös ulkoisen tiedottamisen kanavien olevan tärkeitä myös organisaation omalle jäsenistölle.

4.6 Päätöstiedon jakaminen

Haastateltavilla ei ollut paljoa kokemusta varsinaisesta päätöstiedon jakamisesta, vaan he olivat toimineet enemmän päätöstiedon vastaanottajina. Haastateltavat jakoivat päätöstietoa perinteisen tiedon jakamisen tapaan. Päätöstiedon jakamiseen haastateltavat käyttivät pääasiassa sähköpostia ja suullista viestintää. Lisäksi päätöstietoa jaettiin paperi-ilmoituksina, joita jaettiin osastoille tai jätettiin johonkin näkyvälle paikalle:

"Varmaan työpaikkakokoukset tai yksikköpalaverit keskustellaan niistä [päätöksistä. -- Sitte sähköpostilla tietysti." (Haastateltava 5.)

"Sähköposti, plus sitten jos asia on sellainen että se pitää saada kaikkien tietoon heti tai siihen pitää tarttua heti, niin mä teen sellaisen paperin siitä ja käyn laittamas sen tuonne työmaan ilmoitustaululle" (Haastateltava 6.)

Esimiesten päätöstiedon jakaminen tapahtui ensisijaisesti kokousten ja palaverien välityksellä. Osa haastateltavista oli kohdannut myös sellaisia päätöksiä, joilla ei ole varsinaista vaikutusta omaan työhön:

"Kyllä niitäkin varmaan on. [Päätökset, jotka eivät koske itseä] En tiedä onko niistä nyt loppujen lopuksi tullut niinkään tietoa, jos ne ei silleen selkeesti vaikuta tähän meidän työhön. Tai sitte sen ehkä itteki ohittaa silleen ajattelemtta, jos ne ei silleen selkeesti tuo muutoksia tähän meidän työhön" (Haastateltava 5.)

"Kyllä niitä varmaan tuloo-- yleensä sellaisia mitkä koskee jotain potilaansiirtoon liittyvää." (Haastateltava 6.)

4.7 Kokemukset tiedon leviämisestä

Haastateltavien parhaimmat kokemukset tiedon leviämiseen organisaatiossa liittyivät tilanteisiin, joissa johtajat ovat tulleet paikan päälle toimipisteisiin kertomaan asioista. Myös tilanteet, joissa asioihin puututtiin nopeasti ja tehokkaasti herätti myönteisiä tunteita tiedon leviämisen onnistumisesta. Näissä tilaisuuksissa on päässyt kysymään asioista, mikäli niissä on ollut epäselvyyttä. Nämä tilaisuudet koettiin yleisesti parhaiksi tavoiksi saada selkeää tietoa päätöksistä.

"--mun mielestä paras on se, että kun ne johtajat tulee paikalle pitämään niitä henkilöstötilaisuuksia. Koska kaikki ei kiinnostu lukemaan niitä kirjoitettuja tekstejä. Ja niihin kyllä osallistuu sitä henkilöstöä, niin sitte herättää sitä keskustelua osastoilla ja kahvihuoneessa työntekijöiden kesken." (Haastateltava 6.)

"--kun meillä tuli sellainen tieto epidemiasta, tarttuvasta taudista, niin se oli tosi tehokasta, se oli sellainen akuutti tilanne, meidän piti toimia heti, järjestää eristyksset ja suojautumiset siihen. Se oli tosi tehokasta. Kesken aamupäivän pystyttiin järjestämään sellainen tiedotustilaisuus, johon kaikki hoitajat osallistui ja siinä asia selvitettiin ja tehtiin suunnitelma." (Haastateltava 5.)

Haastateltavien huonoimmat kokemukset päätöksentekotiedosta leviämiseen liittyivät muun muassa säästöistä keskusteluun ja uusien järjestelmien käyttöönottoon. Myös näiden päätösten väärinymmärtäminen saattoi vaikuttaa negatiivisiin kokemuksiin. Näitä päätöksiä ei oltu pohjustettu niiden vaatimalla tavalla tai osa henkilöstöstä oli ymmärtänyt uudistuksen väärin.

"--kun joku asia joka on tapetilla ja siitä aletaan jauhamaan, niin on sellaista että käsitetään väärin, tai sitte kuullahan tai ymmärretään väärin. Niin se tiedotettavasta asiasta mennään aivan sivuraiteelle." (Haastateltava 6.)

"--tieto siitä, että aletaan käyttää tätä järjestelmää tuli ajois. Mutta sitte se sen käynnistäminen ja sen opettaminen ja tiedottaminen siitä että miten se toimii, tällainen koulutus siitä miten se toimii jäi melko pienelle, niin se tuli vähä liika nopealla tahdilla, että tälläisis uusien juttujen käyttöönotos tulee sellaisia haasteita." (Haastateltava 3.)

4.8 Työntekijöiden oma tiedonhankinta-aktiivisuus

Työntekijöiden aktiivisuus tiedonhankintaan nousi esille viidessä haastattelussa. Haastateltavat mainitsivat tämän vaikuttavan siihen, miten tieto leviää organisaatiossa tai miten tiedon leviäminen saattaa estyä omassa organisaatiossa. Työntekijöiden tiedonhankinnan aktiivisuus liittyi haastateltavien mukaan pääasiassa heidän motivaatioon hankkia tietoa tai pyrkiä aktiivisesti seuraamaan eri viestintäkanavia.

"Jos ei JJK:in henkilöstö oo aktiivinen ja ongi itse sitä tietoa, niin huonosti tieto kulkoo tavalliselle rivityömiehelle, niinku jos johtokunta tekee päätöksen ja rivityömies tekee perushoitajantyötä, ja eikä aktiivisesti seuraa Jikkaria, Helmeä tai muuta vastaavaa, niin ei saa tietoa." (Haastateltava 1.)

"--riippuu ehkä vähä omasta mielenkiinnostaki, että kuinka sen asian ymmärtää aina, ja minkälaiset asiat kiinnostaa ja toiset asiat kiinnostaa vähemmän. Että sanoisin että kohtalaisen selkeästi, kun itte paneutuu asiahan ja ottaa selvää." (Haastateltava 4.)

5. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Pohdinta tuloksista

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli vastata JIK ky:n päätöksentekoviestintään liittyviin kysymyksiin, joilla pyrittiin selvittämään, miten johtoryhmän päätöksenteko viestittyy organisaation henkilöstölle ja mitä viestintäkanavia päätöksen viestittämiseen käytetään. Tiedon välittyminen oli yksi tarkasteltavista asioista, ja sen valossa pyrittiin selvittämään päätöstiedon jakamista JIK ky:ssä. Tutkimustulokset vastasivat hyvin tutkimuskysymyksiin ja nostivat esiin mielenkiintoisia asioita viestintään ja tiedon jakamiseen liittyen JIK ky:ssä.

Haastattelun ja kyselyn pohjalta sai melko hyvän, vaikkakin rajallisen kuvan siitä, mitä viestintäkanavia JIK ky:n esimiehet ja alaiset käyttävät, ja mitkä kanavat ovat käytetyimpiä tässä organisaatiossa. Haastattelun tulokset olivat hyvin avartavia ja antoivat hyvän kuvan esimiesten ja alaisten viestintään ja tiedonhankintaan liittyvistä käytännöistä JIK ky:ssä. Päätöstiedon hankintaan käytettiin useita lähteitä, joista esimieheltä saatu tieto nousi merkityksellisimmäksi. Johtoryhmän hallinnollisista päätöksistä saatu tieto vaihteli paljon JIK ky:n jäsenten parissa. Tietoa päätöksistä saatiin yleensä esimiehen kautta, mutta myös muita lähteitä kuten intranetiä tai henkilöstölehteä käytettiin aktiivisesti päätöstiedon hankinta kanavana. Erityishuomio kiinnittyi siihen, että jokaisen haastateltavan kohdalla nousi esiin sama teema eli henkilöstön oma-aloitteisuus tiedonhankinnassa.

Myös Häkkinen (2005) oli tutkielmassaan saanut samanlaisia tuloksia liittyen haastateltavien omaan aktiivisuuteen tiedon hankinnassa. Häkkisen tutkielmassa vastaajat kokivat tiedottamisen vähäisyyden synnyttävän tarpeen hankkia itse tietoa jostain asiasta. Minun tutkielmani tuloksissa tämä näkyi myös ehkä piittaamattomuutena viestejä kohtaan, eli saatua tietoa ei välttämättä sisäistetty

aktiivisesti. Häkkisen tutkielman kanssa yhteneväistä on myös henkilöstön käyttämät viestintäkanavat. Hänen tutkielmassaan huomattiin esimiehen ja sähköpostin toimivan tärkeimpinä viestintäkanavina organisaatiossa. (Häkkinen 2005, 43-48.) JIK kyn henkilöstön motivaatio ja aktiivisuus itse hakea tietoa asioista, kuten päätöksistä oli keskeinen toistuva teema haastatteluiden tuloksissa. Tämä voi selittää miksi uudemmassa päätöksestä ei oltu kuultu organisaatiossa. Tämä puolestaan osoittaa sitä, että JIK ky:n henkilökunta käyttää kuitenkin itse aktiivisesti useita käytössä olevia viestintäkanavia tiedon saamiseksi tarvitsemistaan asioista. Haastatteluiden tuloksissa oma-aloitteisuus ilmeni esimerkiksi siten, että haastateltava kertoi ottavansa yhteyttä esimieheensä, jos ei löytänyt haluamaansa tietoa jostain lähteestä.

Tutkielman tuloksista voi huomata, että haastateltavat valitsivat tiedonhankinta kanavikseen yleensä sellaiset lähteet, joita he käyttivät usein ja tästä syystä myös osasivat käyttää näitä kanavia tehokkaasti. Myös aikaisemmat kokemukset hyvistä tietolähteistä, kuten esimiehistä, auttoi varmasti valitsemaan tietyn kanavan. Myös muut informaatiokäyttäytymiseen ja tiedonhankintaan liittyvät tekijät ilmenivät saaduista haastattelutuloksista. Haastateltavien viestintäkanavien valinta liittyi paljolti heillä käytössä oleviin kanaviin, mutta he myös tunnistivat omat resurssinsa, eli tiesivät mitä kanavaa pitkin he todennäköisesti löytäisivät helpoiten haluamansa tiedon. (Widén-Wulff 2007, 65-104, Wilson 1999, 256-258.)

Tiedon saaminen päätöksistä jakautui melko paljon kyselyn tuloksissa. Uusimmasta päätöksestä oltiin enemmän tietoisia kuin vanhemmasta, mikä selittyy ehkä sen ajankohtaisuudella. Päätösten ajankohtaisuus tai niiden merkitys omalle työlle ovat sellaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat päätösten tiedostamiseen. Muutama haastateltava kertoi saaneensa tietoa jostain päätöksestä, joka ei heitä varsinaisesti koske, mutta henkilöstön keskuudessa on saattanut ilmetä myös eräänlaista suodatusta sellaisia päätöksiä kohtaan, jotka eivät suoraan vaikuta heidän omaan työhönsä.

Tutkimustulokset suhteutuvat hyvin teoriaosassa esitettyihin tuloksiin aikaisemmista tutkimuksista. Tuloksissa näkyy tiettyjen kanavien suuri käyttö sekä lähiesimiehiin asetetut odotukset toimia viestintäkanavana alaisten ja johtoportaan välillä. Toisaalta Clarken ym. (2013) kuvaamat tiedon ylitarjonnan lähteet tulivat esiin myös omissa tuloksissani. Tämä näkyi erityisesti kanavien paljoudessa, joiden avulla välitettiin sama viesti usean eri kanavan kautta. Myös sähköpostiin saatiin paljon tietoa erinäisistä asioista, mutta niiden sisältöjä ei aina ehditty lukea. Tiedon jakaminen terveydenhuollon alalla ja siihen vaikuttavat tekijät ilmenivät omissa tuloksissani paljolti organisaatioiden yksiköiden välisessä tiedon jakamisessa. Tuloksissa nousi esiin osastojen välillä vallitseva kuvainnollinen kuilu, jonka seurauksesta tieto ei vaihdu näiden osastojen välillä. (Clarke ym. 2013, 179-180, Currie ym. 2007, 407-408, Käsäkoski 2014, 21-22, 170-195.)

5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimustyötä tehtäessä tulee arvioida myös sen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata sen toistettavuudella eli reliiabiliteetilla. Tutkimuksen reliiabiliteetti on todistettavissa esimerkiksi sen tulosten toistettavuudella. Tutkimuksen tulosten toistettavuus tarkoittaa tulosten olevan verrattavissa toisiin tuloksiin. Tutkimustuloksen täytyy myös olla pätevä eli validi. Tutkimustuloksen pätevyys ilmenee siitä, että ne vastaavat sitä, mitä ollaan oltu tutkimassa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226.)

Laadullinen tutkimus voidaan saada luotettavammaksi dokumentoimalla tutkimuksen eri vaiheet ja tämän avulla kertoa tutkimuksen lukijalle, miten tarkasteltavaa kohdetta on tutkittu. Useiden menetelmien käyttö tutkimuksessa voi lisätä tutkimuksen validiutta. Tätä menetelmää sanotaan triangulaatioksi. Triangulaation avulla voidaan luoda tarkentaa tutkittavan kohteen validiutta

tarkastelemalla tutkittavaa kohdetta useasta eri näkökulmasta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 227-228.)

Tutkimuksessani luotettavuus toteutuu aineistotriangulaation pohjalta, mikä näkyy haastatteluiden, kyselytulosten ja dokumentoidun aineiston analyysillä saatujen tulosten jonkinasteisena yhdensuuntaisuutena. Haastatteluiden yhtenevät vastaukset luovat saturaatiota ja siten luotettavuutta tutkimukselle. Tämän tutkimuksen kohdalla on huomattavissa hyvin toistuvuutta kyselyn ja haastattelun tuloksissa. Kyselyn ja haastattelun tulokset eri kanavien käytöstä ja johtoryhmän päätöksenteon viestityksestä antoivat yhtenevän kuvan, mikä lisää toteutuksen luotettavuutta. Haastatteluiden ja kyselyiden tulokset vahvistivat käsitystä siitä, miten tieto ja päätöksen teko välittyvät JIK ky:ssä. Tulokset olivat myös samansuuntaisia joidenkin aikaisempien saman aihepiirin tutkimusten tulosten kanssa.

Kysely oli melko onnistunut, vaikka sen vastaajamäärä jäi hyvin pieneksi. Kysely oli mielestäni toimiva, eikä sen tuloksissa ollut havaittavissa suurempia virheitä. Ainoastaan kysymyksessä numero kolme esiintyi pieni huomioitava tekijä. Tässä kysymyksessä pyydettiin vastaamaan, mitä kolme viestintäkanavaa käyttää, mutta kysymyksen mekaniikka vaati valitsemaan ainoastaan yhden. On kuitenkin syytä huomauttaa, että koska kyseessä on laadullinen tapaustutkimus, koskevat tulokset vain tapaustutkimusorganisaatiota eivätkä ole yleistettävissä muihin organisaatioihin.

5.3. Jatkotutkimusehdotukset

Kyselyn toteutuksessa varsinaiset ongelmat ilmenivät tarpeeksi suuren vastaajamäärän saamisessa. JIK ky:n suurehkoon kokoon nähden olisi ollut toivottavaa saada useampi vastaus tähän kyselyyn. Rajoittavina tekijöinä tähän

olivat mahdollisesti työntekijöiden kiireellisyys ja sähköisten viestintäkanavien käyttöaste.

Kysely itsessään antoi melko rajallisen kuvan organisaation viestinnän toiminnasta ja viestinnän onnistumisesta. Kyselyn vastauksista nousee esiin kohtia, joiden pohjalta voisi kehittää jatkokyselyn tähän aiheeseen. Tällaisia ovat esimerkiksi miten paljon fyysisellä, kasvokkain käytävällä viestinnällä on merkitystä tiedonsiirron onnistumisen kannalta, tai miten hyvin sähköisiä kanavia pitkin saavutettava tieto todellisuudessa lisää organisaation jäsenten tietoisuutta esimerkiksi johtoryhmän päätöksistä. Luottamuksen tarkastelu yhtenä tekijänä tiedonjakamisen yhteydessä olisi myös hyvä jatkotutkimuksen kohde. Luottamukseen liittyvät teemat eivät nousseet tutkielmani tuloksissa esiin merkittävinä tekijöinä, mutta niiden huomioiminen organisaation kehityksen kannalta on merkittävä, esimerkiksi luottamuksen lisääminen eri toimipisteiden välillä voisi mahdollisesti parantaa viestintää ja sen laatua.

Kyselyn toteuttamistapaa voisi myös pohtia, koska vastausmäärä jäi hyvin alhaiseksi tässä sähköisessä muodossa toteutetussa kyselyssä. Laajempi versio kyselystä, joka toteutettaisiin paperikyselynä, saattaisi tuoda enemmän vastauksia ja samalla laajentaa kyselyä koskemaan organisaation viestintäkulttuuria. Tutkimuksen esille nostama huomio henkilöstön yksilölliseen tiedonhankinnan motivaatioon voisi myös olla mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe.

LÄHTEET

Arman, R., Dellve, L., Wikström, E., & Törnström, L. (2009). What health care managers do: Applying Mintzberg's structured observation method. *Journal of Nursing Management*, 17(6), 718-729.

Arman, R., Wikström, E., & Dellve, L. (2013). Managerial communication practices. Health care managers' everyday structuration. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 16(2), 143-163.

Bate, P. (2000). Changing the Culture of a Hospital: From Hierarchy to NetworkedCommunity. *Public Administration*, 78(3), 485-512.

Bowling, A. (2009). *Research Methods in Health : Investigating Health and Health Services*. Maidenhead, Berkshire, England: McGraw Hill/Open University Press.

Clarke, M. A., Belden, J. L., Koopman, R. J., Steege, L. M., Moore, J. L., Canfield, S. M., & Kim, M. S. (2013). Information needs and information-seeking behaviour analysis of primary care physicians and nurses: a literature review. *Health Information & Libraries Journal*, 30(3), 178-190.

Cornelissen, J. (2014). *Corporate communication : a guide to theory and practice*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Ltd.

Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Currie, G., Finn, R., & Graham, M. (2007). Spanning boundaries in pursuit of effective knowledge sharing within networks in the NHS. *Journal of Health Organization and Management*, 21(4), 406-17.

Gagné, M. (2009). A model of knowledge-sharing motivation. *Human Resource Management*, 48(4), 571-589.

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Häkkinen, K. (2005). *Organisaation tiedonkulku ja sisäinen viestintä : tapaustutkimus Posti Oyj:n Keski-Suomen jakelupalvelut -alueella - Pro gradu -työ*. Oulu : Oulun yliopisto, kasvatustieteiden ja opettajankoulutuksen yksikkö.

JIK ky (2015a). *Henkilöstöraportti 2013*.
http://www.jikky.fi/files/2344/Henkilostoraportti_2013.pdf (käytetty 6.5.2015).

JIK ky (2015b). *JIK ky Toimintakertomus 2013*.
http://www.jikky.fi/files/2389/JIK_ky_toimintakertomus_2013.pdf (käytetty 6.5.2015).

JIK ky (2015c) *JIK ky Hallinto ja päätöksenteko*.
http://www.jikky.fi/hallinto_ja_paatoksenteke (käytetty 6.5.2015).

Juholin, E. (1999). *Sisäinen viestintä*. Helsinki : Inforviestintä.

Juholin, E. (2001). *Communicare! : viestintä strategiasta käytäntöön*. Helsinki : Inforviestintä.

Kananen, J. (2013). *Case-tutkimus opinnäytetyönä*. Jyväskylä : Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Kokko, S. (2013). *Terveyspalveluiden järjestämisen perusratkaisut*. Teoksessa: Sihto, M., Palosuo, H., Topo, P., Vuorenkoski, L., & Leppo, K. (toim.) *Terveyspolitiikan perusta ja käytännöt*. Helsinki : Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. (pp. 242-260.)

Kurikan kaupunki (2015). Hallinnon ja palveluiden järjestäytymissopimus. http://www.kurikka.fi/files/Tiedostot/Hallpalv_jarjestamissopimus.pdf (käytetty 15.6.2015.)

Känsäkoski, H. (2014). Value creation in childhood obesity care and prevention. Oulu : Oulun yliopiston kirjasto. (Acta Universitatis Ouluensis.) Väitöskirja.

Lahdenperä, R. (2005.) Johtamisen läpivalaisu ja analysointi päätöksenteon ja tyytyväisyyden näkökulmasta. Kuopio : Kuopion yliopisto.

Lillrank, P., Kujala, J. & Parvinen, P. (2004.) Keskenikäinen potilas : terveydenhuollon tuotannonohjaus. Helsinki : Talentum.

Marshall, C. & Rossman, G. B. (2006.) Designing qualitative research. Thousand Oaks : Sage Publications, cop.

Mikkola, L., Pennanen, E., Valkonen, T., Viitanen, E., Virtanen, J. V., Kokkinen, L. & Puolijoki, H. (2014). Vuorovaikutus julkisen sairaalan johtoryhmäkokouksissa : johtoryhmäjäsenten osallistumisen tarkastelua vuorovaikutuksen prosessianalyysin keinoin. Hallinnon tutkimus. 33 (2014) : 3, s. 211-224.

Miller, K. (2006). Organizational communication : approaches and processes. Belmont : Thomson/Wadsworth, cop.

Mishra, J., Allen, D. & Pearman, A. (2015). Information seeking, use, and decision making. Journal of the Association for Information Science and Technology, 66: 662-673.

Morgan, G. (2006). Images of organization. Thousand Oaks: Sage Publications.

Paloheimo, H. & Wiberg, M. (2012). Poliitiikan perusteet Helsinki : Sanoma Pro.

Papa, M. J., Daniels, T. D., Spiker, B. K., & Daniels, T. D. (2008). *Organizational communication: Perspectives and trends*. Los Angeles: Sage Publications.

Reinholt, M., Pedersen, T., & Foss, N. J. (2011). Why a Central Network Position Isn't Enough: The Role of Motivation and Ability for Knowledge Sharing in Employee Networks. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1277.

Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 18-35.

Robson, P. J. A., & Tourish, D. (2005). Managing internal communication: An organizational case study. *Corporate Communications*, 10(3), 213-222.

Simoila, R., Kangas, R. & Ranta, J. (1999). *Hoitotyötä johtamaan*. Helsinki : Kirjayhtymä.

Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior : a study of decision-making processes in administrative organization*. New York (NY) : Free Press.

Sinkkonen, S. & Taskinen H. (2005). Johtamisosaamisen vaatimukset terveydenhuollossa. Teoksessa: Vuori, J. (toim.). *Terveys ja johtaminen : terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisöissä*. Porvoo : WSOY. (pp. 78-104.)

Snyder, J., & Joo, E. L. (2013). Understanding communication channel choices in team knowledge sharing. *Corporate Communications*, 18(4), 417-431

Sote-sanasto. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö.
<http://www.stm.fi/palvelurakennemuutokset/kasitteet#perus>, viitattu 9.2.2015.

Ståhle, P. & Grönroos, M. (2000). *Dynamic intellectual capital : Knowledge Management in Theory and Practice*. Helsinki : WSOY.

Widén-Wulff, G. (2007). Challenges of knowledge sharing in practice : a social approach. Oxford : Chandos, 2007.

Vilma, Z., & Egle, K. (2007). Improving motivation among health care workers in private health care organizations. *Baltic Journal of Management*, 2(2), 213-224.

Wilson, T. D. (1997). Information behaviour: An interdisciplinary perspective. *Information Processing and Management*, 33(4), 551-572.

Wilson, T. D. (1999). "Models in information behaviour research", *Journal of Documentation*, Vol. 55 Iss: 3, pp.249 – 270.

Vuori, J. (2005a). Päätöksenteko dialogisesti oppivassa ja johdetussa työyhteisökulttuurissa. Teoksessa: Vuori, J. (toim.). *Terveys ja johtaminen : terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisöissä*. Porvoo : WSOY. (pp. 218-259.)

Vuori, J. (2005b). Terveys ja hallinnon käsitteet. Teoksessa: Vuori, J. (toim.). *Terveys ja johtaminen : terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisöissä*. Porvoo : WSOY. (pp. 34-77.)

Åberg, L. (2000). Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä.

Julkaisemattomat lähteet

JIK ky (2015d). JIK ky:n viestinnän strategia 2015-2018. (Julkaisematon lähde.)

LIITTEET

LIITE 1 Kyselylomake

1. Asemasi JIK ky:ssä?

- ylempi johto
- esimies
- alainen

2. Mihin työyksikköön kuulut JIK:ssä?

- Lääkärinvastaanotto ja ensiapu, fysioterapia, laboratorio, röntgen
- Terveyskeskussairaala (akuutti- ja kuntoutusosastot)
- Työterveys
- Suun terveydenhuolto
- Perhekeskus, kouluterveydenhuolto, opiskeluterveydenhuolto, terapiapalvelut
- Muut terveyden- ja sairaanhoitopalvelut
- Ikääntyneiden palvelut / Kotiin tarjottavat palvelut
- Ikääntyneiden palvelut / Ennaltaehkäisevät palvelut
- Ikääntyneiden palvelut / Asumispalvelut
- Muut ikääntyneiden palvelut
- Ympäristöterveydenhuolto
- Sosiaalityö
- Hallinto

3. Mitä kolmea viestintäkanavaa käytät eniten?

Mistä saat tai etsit eniten tietoa työasioista tai johdon päätöksistä?

- sähköposti
- intranet (Jikkari)
- Helmi
- kokous tai palaveri
- viralliset verkkosivut (www.jikky.fi)
- esimies
- alainen
- työkaveri
- muualta, mistä?

4. Miten usein käytät sähköisiä viestintäkanavia?

Esimerkiksi sähköpostia tai Jikkaria

- päivittäin
- viikoittain
- kuukausittain
- harvemmin
- en ollenkaan

5. Miten usein keskustelet esimiehen tai alaisen kanssa työasioista?

- päivittäin
- viikoittain
- kuukausittain
- harvemmin
- en ollenkaan

6. Oletko saanut tietoa päivystysasetuksen tuomista muutoksista terveystieteiden päivystysaikatauluihin?

- Kyllä
- En

7. Mistä sait tiedon päätöksestä ensimmäiseksi?

- sähköposti
- intranet (Jikkari)
- Helmi
- kokous tai palaveri
- esimies
- alainen
- työkaveri
- muualta, mistä?

8. Oletko kuullut henkilöstön aloitepalkkiosta?

- Kyllä
- En

9. Mistä sait tiedon aloitepalkkiosta ensimmäiseksi?

- sähköposti
- intranet (Jikkari)
- Helmi
- kokous tai palaveri
- esimies
- alainen
- työkaveri
- muualta, mistä?

10. Kuinka usein henkilöstölle tiedotetaan päätösasioista, esimerkiksi johtokunnan päätöksistä?

- päivittäin
- viikoittain
- kuukausittain
- harvemmin
- ei ollenkaan

LIITE 2 Yhteenvedo kyselyyn vastanneista

| 1. Asemasi JIK ky:ssä? | N | % | esimies | alainen |
|---|------------|--------------|----------------|----------------|
| ylempi johto | 1 | 1,5 | | |
| esimies | 9 | 13,2 | | |
| alainen | 58 | 85,3 | | |
| Yhteensä | 68 | 100,0 | | |
| 2. Mihin työyksikköön kuulut JIK:ssä? | | | | |
| Lääkäriin vastaanotto ja ensiapu, fysioterapia, laboratorio, röntgen | 10 | 14,7 | 0 | 10 |
| Terveyskeskussairaala (akuutti- ja kuntoutusosastot) | 6 | 8,8 | 1 | 5 |
| Työterveys | 2 | 2,9 | 0 | 2 |
| Suun terveydenhuolto | 2 | 2,9 | 0 | 2 |
| Perhekeskus, kouluterveydenhuolto, opiskeluterveydenhuolto, terapiapalvelut | 13 | 19,1 | 1 | 12 |
| Muut terveyden- ja sairaanhoitopalvelut | 4 | 5,9 | 0 | 4 |
| Ikääntyneiden palvelut / Kotiin tarjottavat palvelut | 10 | 14,7 | 3 | 7 |
| Ikääntyneiden palvelut / Ennaltaehkäisevät palvelut | 1 | 1,5 | 0 | 1 |
| Ikääntyneiden palvelut / Asumispalvelut | 10 | 14,7 | 3 | 7 |
| Muut ikääntyneiden palvelut | 1 | 1,5 | 0 | 1 |
| Ympäristöterveydenhuolto | 1 | 1,5 | 0 | 1 |
| Sosiaalitoimi | 4 | 5,9 | 0 | 4 |
| Hallinto | 4 | 5,9 | 2 | 2 |
| Yhteensä | 68 | 100,0 | 10 | 58 |
| 3. Mitä kolmea viestintäkanavaa käytät eniten? | | | | |
| sähköposti | 58 | 30,3 | 9 | 49 |
| intranet (Jikkari) | 28 | 14,7 | 6 | 22 |
| Helmi | 24 | 12,6 | 2 | 22 |
| kokous tai palaveri | 27 | 14,1 | 8 | 19 |
| viralliset verkkosivut (www.jikky.fi) | 5 | 2,6 | 1 | 4 |
| esimies | 24 | 12,6 | 3 | 21 |
| alainen | 0 | 0,0 | 0 | 0 |
| työkaveri | 24 | 12,6 | 1 | 23 |
| muualta, mistä? | 1 | 0,5 | 0 | 1 |
| Yhteensä (N =68) | 191 | 100,0 | 30 | 161 |
| 4. Miten usein käytät sähköisiä viestintäkanavia? | | | | |
| päivittäin | 54 | 79,4 | 10 | 44 |
| viikoittain | 13 | 19,1 | 0 | 13 |
| kuukausittain | 0 | 0,0 | 0 | 0 |
| harvemmin | 1 | 1,5 | 0 | 1 |
| en ollenkaan | 0 | 0,0 | 0 | 0 |
| Yhteensä | 68 | 100,0 | 10 | 58 |
| 5. Miten usein keskustelet esimiehen tai alaisen kanssa työasioista? | | | | |
| päivittäin | 25 | 36,8 | 10 | 15 |
| viikoittain | 31 | 45,6 | 0 | 31 |
| kuukausittain | 8 | 11,7 | 0 | 8 |
| harvemmin | 4 | 5,9 | 0 | 4 |
| en ollenkaan | 0 | 0,0 | 0 | 0 |
| Yhteensä | 68 | 100,0 | 10 | 58 |

| 6. Oletko saanut tietoa päivystysasetuksen tuomista muutoksista terveyskeskusten päivystysaikatauluihin? | N | % | esimies | alainen |
|---|-----------|--------------|----------------|----------------|
| Kyllä | 42 | 61,8 | 9 | 33 |
| En | 26 | 38,2 | 1 | 25 |
| Yhteensä | 68 | 100,0 | | |
| 7. Mistä sait tiedon päätöksestä ensimmäiseksi? | | | | |
| sähköposti | 7 | 16,7 | 0 | 7 |
| intranet (Jikkari) | 3 | 7,1 | 1 | 2 |
| Helmi | 3 | 7,1 | 0 | 3 |
| kokous tai palaveri | 13 | 31,0 | 5 | 8 |
| esimies | 7 | 16,7 | 2 | 5 |
| alainen | 0 | 0,0 | 0 | 0 |
| työkaveri | 6 | 14,3 | 1 | 5 |
| muualta, mistä? | 3 | 7,1 | 0 | 3 |
| Yhteensä | 42 | 100,0 | 9 | 33 |
| 8. Oletko kuullut henkilöstön aloitepalkkiosta? | | | | |
| Kyllä | 25 | 36,8 | 9 | 16 |
| En | 43 | 63,2 | 1 | 42 |
| Yhteensä | 68 | 100,0 | 10 | 58 |
| 9. Mistä sait tiedon aloitepalkkiosta ensimmäiseksi? | | | | |
| sähköposti | 4 | 16,0 | 3 | 1 |
| intranet (Jikkari) | 5 | 20,0 | 1 | 4 |
| Helmi | 3 | 12,0 | 1 | 2 |
| kokous tai palaveri | 7 | 28,0 | 2 | 5 |
| esimies | 5 | 20,0 | 2 | 3 |
| alainen | 0 | 0,0 | 0 | 0 |
| työkaveri | 1 | 4,0 | 0 | 1 |
| muualta, mistä? | 0 | 0,0 | 0 | 0 |
| Yhteensä | 25 | 100,0 | 9 | 16 |
| 10. Kuinka usein henkilöstölle tiedotetaan päätösasioista, esimerkiksi johtokunnan päätöksistä? | | | | |
| päivittäin | 0 | 0,0 | 0 | 0 |
| viikoittain | 5 | 7,4 | 1 | 4 |
| kuukausittain | 39 | 57,4 | 6 | 33 |
| harvemmin | 20 | 29,4 | 3 | 17 |
| ei ollenkaan | 4 | 5,8 | 0 | 4 |
| Yhteensä | 68 | 100,0 | 10 | 58 |

LIITE 3 Haastattelulomake

Haastattelurunko : puolistrukturoituhaastattelu

Haastattelun numero:

Haastattelu-aika ja paikka:

Haastattelu alkoi:

Haastattelu loppui:

Haastattelun kesto:

Keskeytykset:

1. Taustatiedot

- Asema/tehtävänimike, lyhyt kuvaus työtehtävistä?

- Onko alaisia? Jos on niin miten monta?

- Mihin työyksikköön kuulut JIK ky:ssä?
 - o Lääkärinvastaanotto ja ensiapu, fysioterapia, laboratorio, röntgen
 - o Terveyskeskussairaala (akuutti- ja kuntoutusosastot)
 - o Työterveys
 - o Suun terveydenhuolto
 - o Perhekeskus, kouluterveydenhuolto, opiskeluterveydenhuolto, terapiapalvelut
 - o Muut terveyden- ja sairaanhoitopalvelut
 - o Ikääntyneiden palvelut / Kotiin tarjottavat palvelut
 - o Ikääntyneiden palvelut / Ennaltaehkäisevät palvelut
 - o Ikääntyneiden palvelut / Asumispalvelut
 - o Muut ikääntyneiden palvelut
 - o Ympäristöterveydenhuolto
 - o Sosiaalitoimi
 - o Hallinto

- Miten kauan on työskennellyt JIK:ssä?

2. Päätöksenteko JIK ky:ssä ja sen suhde päätöksentekoviestintään ja -tietoon omassa työssä?

- Minkälaiset johtoryhmän tekemät hallinnolliset päätökset ovat keskeisiä haastatellun omassa työssä?

- Minkä verran näissä päätöksissä on interaktiivisia päätöksiä?

- Miten ne vaikuttavat omaan työhön?
 - Pystyykö itse vaikuttamaan tai onko mukana päätöksentekoprosessissa?

 - Minkä verran näistä päätöksistä on kollektiivisia päätöksiä?

 - Pystyykö itse vaikuttamaan tai onko mukana päätöksentekoprosesseissa?

 - Onko sellaisia päätöksiä, jotka eivät vaikuta omaan työhön merkittävästi?

 - Mihin asioihin nämä liittyvät?

- Miten hyvin saat tietoa päätöksistä?

- Miten usein päätöksistä tiedotetaan?

- Onko päätöksistä tiedotettu tarpeeksi?

- Onko päätöksistä tiedottaminen selkeää?

- Minkälainen vaikutus päätöksillä on ollut työhön?

3. Viestintäkanavien käyttö

- Mitä teillä JIK:ssä tarjolla olevista viestintäkanavista käytät?
 - sähköposti
 - intranet (Jikkari)
 - Helmi
 - kokous tai palaveri
 - esimies
 - alainen
 - työkaveri
 - muu
- Osaatko sanoa mitä näistä eri kanavista käytät päätöstiedon etsimiseen?
- Entä mistä saat päätöstietoa?
- Mitä kanavia käytät silloin kun itse jaat päätöstietoa?
- Mitä kanavia silloin käytetään, kun toisten kanssa yhdessä ja vastavuoroisesti jaetaan päätöstietoa?

- Välittyykö hallinnollisiin päätöksiin liittyvä tieto mielestänne riittävästi koko organisaatiossa?
- Onko havaittavissa eroja esimiesten ja alaisten välisessä tiedossa päätöksistä?
 - Kertovatko esimiehet tarpeeksi päätöksistä alaisille?
 - Kertovatko työntekijät toisilleen päätöksistä?
- Miten paljon päätöksiin liittyvää viestintää tapahtuu työkavereiden välillä? Minkälaista viestintää on?
- Entä työyksiköjen/osastojen välillä? Minkälaista tämä on?
- Työssä voi tulla vastaan sellaisia työtilanteita, joissa tarvitaan nopeasti tietoa jostain päätöksestä. Voisitko nyt muistella sellaista tilannetta?

4. Kokemukset päätöstiedon leviämisestä JIK ky:ssä?

- Millainen on paras kokemuksesi päätökseen liittyvän tiedon leviämisestä organisaatiossasi?
- Millainen on huonoin kokemuksesi päätökseen liittyvän tiedon leviämisestä organisaatiossasi?
- Onko haastateltavalla kokemuksia päätöksiin liittyvän viestinnän epäonnistumisesta erityisesti näiden listattujen kanavien käytössä? Millaisia kokemuksia nämä ovat?
- Entä pysyykö viestin sisältö samana kun se lähetetään tiettyä kanavaa pitkin vai muuntuuko se matkalla? Jos muuntuu, niin miten paljon mielestäsi?

5. Vapaa-osio

- Onko jotain muuta mitä haluaisit sanoa päätöstietoon liittyvästä viestinnästä
- Tai tiedonkulusta JIK ky:ssä?