



# Viestiikö johto vaikuttavasti?

Niin tutkimusnäytön kuin arkikokemuksenkin nojalla voidaan pitää itsestään selvänä, että paremmalla viestinnällä tieto menee paremmin perille. Silti paremman viestinnän tarve ei aina tule tiedostetuksi johtotasollakaan.

**A**siantuntijaorganisaatioissa on totuttu nojaamaan näyttöön perustuvaan ja riittäväksi katsottuun tietoon päätöksenteon perustana. Pelkkä tiedon jakaminen ei kuitenkaan aina riitä, jos halutaan vaikuttaa ihmisten asenteisiin, prioriteetteihin, valintoihin ja toimintaan.

Tätä havainnollistaa koe, joka tehtiin yliopistosairaalan yhdessä klinikassa (1). Siinä selvitettiin johdon viestin perillemenoja ja vaikuttavuutta. Ohjeiden omaksumisessa korostui vuorovaikutuksen merkitys.

## Keskustelu vei viestin perille

Johtoryhmän pöytäkirjoista valittiin tutkimuskohteeksi hoitopalautteita ja hoitopalautteiden viivästämistä koskeva päätös, joka oli selkeästi rajattu ja konk-

reettinen organisaation toimintaa koskeva määräys.

Klinikan sihteereille ja lääkäreille kohdistetuilla kyselyillä selvitettiin, miten he tuntevat ohjeet ja miten he soveltavat ohjeita käytännössä. Ensimmäinen kysely tehtiin vakiintuneen, tiedotteisiin perustuvan tiedotuskäytännön jälkeen. Kysyttäessä johtoryhmän jäsenen arviota viestinnän onnistumisesta kaikkien vastanneiden johtoryhmän jäsenten näkemys oli, että ohjeet oli käsitelty organisaatioissa asianmukaisesti ja kaikki ymmärsivät ne. Ohjeista ja käytännöistä sanottiin tiedotetun tavanomaisen käytännön mukaan henkilöstöryhmien kokouksissa ja niiden pöytäkirjojen jakelulla.

Toinen kysely tehtiin sen jälkeen, kun tätä koetta varten oli järjestetty pieni-  
muotoinen koulutus- ja keskustelutilai-

suus, jonka yhteydessä johtoryhmän päätös esiteltiin ja siitä oli mahdollista keskustella.

Odotetusti tieto meni perille heikommin pöytäkirjajakelun ja tiedotteiden avulla ja paremmin, kun asiasta oli saatu keskustella ja kysellä. Hoitopalautteiden ja viivästämisen käytäntöjä koskeviin kysymyksiin annetuista vastauksista oikeiden vastauksien osuus nousi vuorovaikutteisen viestinnän jälkeen sihteereillä 84 %:sta 100 %iin ja lääkäreillä 52 %:sta 78 %iin.

## Päätös, jota ei noudateta, on hyödytön

Saatu kuva tukee aiempia havaintoja viestin perillemenosta ja vaikuttavuudesta organisaatioissa. Vuorovaikutteisen keskustelun avulla johdon viesti oletettavasti menee perille ja vaikuttaa parem-

min hoitopalautekäytäntöä koskevien ohjeiden noudattamiseen potilastyössä kuin tiedottamiseen perustuvalla käytännöllä. Erityisesti huomiota kiinnittää johtoryhmän jäsenten optimistinen käsitys viestinnän onnistumisesta tiedotteiden avulla.

Hoitopalauteiden antaminen vakavasti sairaille on potilaille herkkä ja vaativa tilanne, jossa yhtenäisten toimintatapojen noudattaminen on oleellista. Se edellyttää johdolta selviä ohjeita, jotka on viestitty niin, että ohjeet ymmärretään, niiden noudattamiseen motivoitutaan ja niitä osataan soveltaa potilastyössä rutiininomaisesti.

Sellainen johtoryhmän päätös, jota organisaatio ei noudata, on hyödytön. Johdon päätöksiin tulisikin sisällyttää ainakin keskustelu ja usein myös kannanotto siitä, miten varmistetaan viestien perillemeno ja seurataan sen toteutumista potilastyössä.

### Johtaminen ja viestintä kuuluvat yhteen

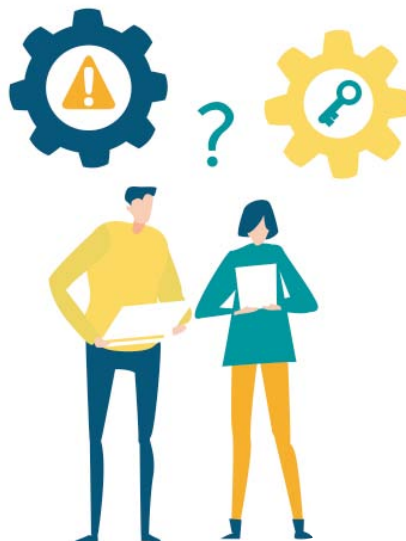
Meneillään oleva koronakriisi on osaltaan tuonut näkyväksi viestinnän ja johtamisen kehittämisen tarpeita terveydenhuollon organisaatioissa (2). Onnistunut ihmisten välinen vuorovaikutus lisää terveydenhuollon tehokkuutta niin koko organisaation tasolla kuin yksittäisen potilaan hoidossa. Koko viestintäketjun toimivuus sairaalan johdosta potilastyöhön on tärkeää. Merkittävän osan terveydenhuollon vaaratapahtumista on havaittu johtuvan tiedonsiirron

ongelmista ammattihenkilöiden välillä tai myös potilaan ja hoitohenkilökunnan välillä (3). Kun viestejä koetaan tulevan liikaa, kaikkia ei kyetä huomioimaan

(1). Puutteellinen tiedonkulku organisaation sisällä voi johtaa toimintatapojen pirstaloitumiseen ja merkittävästi toisistaan poikkeaviin käytäntöihin (4).

Johtaminen ja viestintä kuuluvat oleellisesti yhteen (5). Erityisesti silloin, kun johtamisen tavoitteena on saada työyhteisön jäsenet toimimaan uudella tavalla, johtamista toteuttavalla viestinnällä on monta tehtävää (6). Muutoksen aikaansaaminen edellyttää vuorovaikutusta ja osallistamista. Pelkkä tiedon antaminen on heikko muutoksen johtamisen keino (7). ●

*Pelkkä tiedon antaminen on heikko muutoksen johtamisen keino.*



#### HARRY KÖHLER

VTT, KTM, postdoc-tutkija  
Turun yliopisto, kansanterveystiede ja  
Helsingin yliopisto, organisaatiotieteitä

#### VILLE VUORINEN

neurokirurgian dosentti  
Turun yliopisto ja TYKS, neurokirurgia,  
Neuron toimialue

#### PÄIVI RAUTAVA

LKT, tutkimusylilääkäri, ehkäisevän  
terveydenhuollon professori  
TYKS, Tutkimuspalvelut,  
Turun yliopisto, kansanterveystiede

#### KIRJALLISUUTTA

- 1 Köhler H, Laurila A, Reunamo T. Yliopistosairaalan klinikan hoitopalautekäytäntöjä koskevan kyselyn johtopäätökset. Julkaisematon opinnäyteraportti 2017.
- 2 Järvelä S. Kadonneiden vaatteiden metsästys. Verkkokommentti. Suom Lääkäril 27.4.2020. <https://www.laakarilehti.fi/ajassa/verkkokommentti/kadonneiden-vaatteiden-metsastys/>
- 3 Kaivola J, Lehtonen L. Tutkimustulosten ilmoittamatta jättäminen. Suom Lääkäril 2014;69:2725-9.
- 4 Laatikainen O, Turpeinen M. Työssä. Lääkkeisiin liittyviä haittatapahtumia ehkäistään tiedolla. Suom Lääkäril 2020;75:492-4.
- 5 Aula P. Väitöskirja. Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio? Dynaamisen organisaatioviestinnän teoria. Loki-Kirjat. Helsinki 1999.
- 6 Köhler H. Väitöskirja. Hoitava viestintä - Lääkärin vaikuttava viestintä potilaskohtauksessa. Valtiotieteellisen tiedekunnan julkaisuja. Helsinki 2019.
- 7 Wiik H. Lääkärijohtaja ja muutos. Duodecim 2016;132:2203-7.