

Sote-ICT-käyttöönotto- projektien viestinnän suunnittelu

AKUSTI-foorumin Siirron ja konsolidoinnin pilotointi ja täydentävä ohjeistus asiakas- ja potilastietojärjestelmien tehtäväverkon osalta (SIIKA) -projekti

Sisällys

1.	Taustaa	1
2.	Yleistä	1
3.	Viestinnän kohderyhmät, kanavat ja sidosryhmäanalyysi	3
4.	Projektin tavoitteet ja sidosryhmien odotukset	5
5.	Muutosvastarinta ja koulutusviestintä	7
6.	Kriisiviestintä	8

1. Taustaa

Tämä dokumentti on tuotettu osana AKUSTI-foorumin ”Siirron ja konsolidoinnin pilotointi ja täydentävä ohjeistus asiakas- ja potilastietojärjestelmien tehtäväverkon osalta” (SIIKA) -projektia. Dokumentin lisäksi on tuotettu sote-ict-käyttöönottoprojektien viestinnän suunnittelua tukeva pptx.-muotoinen esitys ja viestinnän suunnittelua sekä seurantaa avusta excel.-muotoinen viestinnän tuloskortti, sidosryhmä-analyysipohja sekä viestintäloki. Viestinnän suunnitteluun liittyvän kokonaisuuden on tuottanut Juha Perovuo ja sitä ovat kommentoineet sekä projektin työryhmä että AKUSTI-foorumin työvaliokunta. AKUSTI-foorumin sihteeristöstä työn tuottamiseen ovat osallistuneet Timo Ukkola ja Hanna Menna.

2. Yleistä

Projektien viestintäpäälliköt ja tiedottajat huolehtivat usein päätöksiin liittyvistä prosesseista ja materiaaleista sekä niiden levittämisestä. Toisin sanoen viestinnän näkökulmasta toiminta keskittyy maineen ja näkyvyyden hallintaan. Projektin viestinnästä vastaavan(-ien) rooli ja vastuut tulisi kuitenkin olla osa projektin johtamista. **Viestinnän tulisi olla johtamisen, ei tiedottamisen väline.**

Käyttöönottoprojektin viestintäsuunnitelman tulisi olla päivittyvä dokumentti, jossa on kuvattu viestinnän tavoitteet sekä projektin viestinnästä vastaavien henkilöiden vastuut ja roolit. Suunnitelmasta tulisi ilmetä, miten projektin viestintää seurataan ja arvioidaan, sekä kenen vastuulla arviointi on. Projektin viestintäsuunnitelma tulee tehdä siinä vaiheessa, kun käyttöönottoprojektin suunnittelu alkaa. **Viestintäsuunnitelma tulee päivittää kaikissa projektin vaiheissa** ja projektin laajuudesta riippuen myös vaiheiden sisällä.

Suunnitteluvaiheessa tärkeintä on asianmukaisen ja tarkan dokumentaatiomallin luominen ja jalkauttaminen projektiorganisaatioon. Tämän tukena on hyvä käyttää viestintälokia, johon dokumentoidaan myös erilaiset palaverit. Tällöin projektin viestinnästä vastaavalle muodostuu kokonaiskuva siitä, missä viestintää tapahtuu ja mikä erilaisten palaverien ja viestintätoimenpiteiden tavoite on.

Projektin viestintää on hyvä arvioida säännöllisesti ja viestintälokiin dokumentoida, miten eri viestintäkanavien ja -toimenpiteiden toimivuutta arvioidaan. Auditoinnin avulla projektin on mahdollista saada arvio eri viestintäkäytäntöjen toimivuudesta. Auditoinnin tarkoitus eikä tavoitteen tule kuitenkaan olla tietyn minimitasoin saavuttaminen, vaan oman toiminnan kehittäminen. Tästä syystä auditoinnissa puolueettoman asiantuntijan käyttö voi olla perusteltua. Ulkopuolinen asiantuntija voi tarvittaessa toimia projektin viestinnästä vastaavan sparraajana ja viestinnän yleisenä tukena.

Erilaisia viestintäsuunnitelman pohjia on saatavilla runsaasti ja käyttöönottoprojektissa kannattaa ottaa mallipohjaksi esimerkiksi käyttöönotto-organisaation suunnitelma. Olennaista ei siis ole se, miltä viestintäsuunnitelma näyttää vaan se, että suunnitelma kuvaa organisaation nykytilaa, ja siinä kuvatut käytännöt toteutuvat.

Suunnitelman toteutuksen apuna kannattaa hyödyntää muun muassa liitteenä olevia:

1. Viestintälokia

2. Sote-ict viestinnän tulokorttia

Eriyistä huomioita tulee kiinnittää projektin lopussa siirryttäessä seuranta- ja ylläpitovaiheeseen. Vastuu viestinnästä siirtyy tällöin väliaikaiselta projektiorganisaatiolta pysyvämmälle organisaatiolle. Samalla viestinnän painopiste siirtyy selkeästi sisäisestä viestinnästä käyttäjien tukemiseen. Käyttöönotolle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen vaatii pitkäjänteistä ja vuorovaikutteista viestintää, mikä korostaa entisestään sitä, että seuranta- ja ylläpitovaiheessa viestinnän kanavissa tai määrässä ei tapahdu odottamattomia muutoksia.

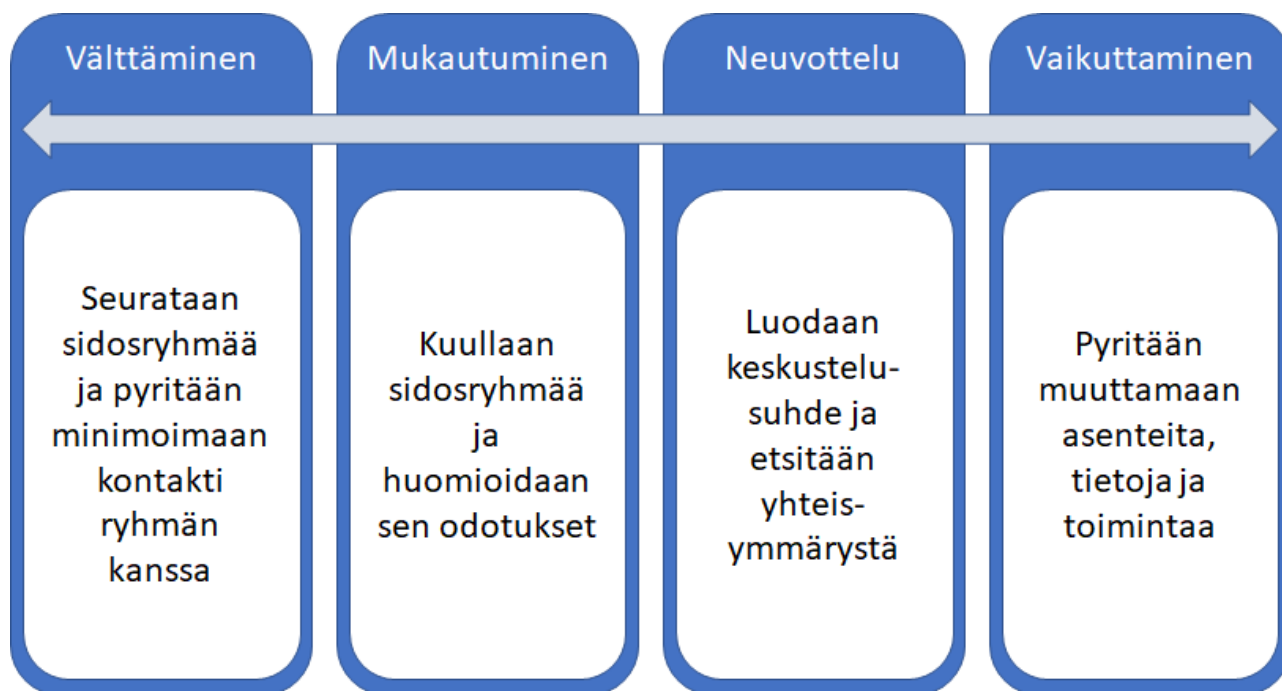
- **Tee viestintäsuunnitelma projektin suunnitteluvaiheessa.**
- **Päivitä viestintäsuunnitelmaa säännöllisesti.**
- **Pidä viestintälokia.**
- **Huolehdi organisaation viestintäosaamisesta.**
- **Harkitse viestinnän ulkoista auditointia osana viestinnän kehittämistä.**

3. Viestinnän kohderyhmät, kanavat ja sidosryhmäanalyysi

Tyypillisesti projekteissa viestinnän kohderyhmät on jaoteltu sisäisiin ja ulkoisiin kohderyhmiin. Mittavissa sote-ict -projekteissa sidosryhmien luokittelu ei kuitenkaan ole niin yksiselitteistä. Toimitusprojektista saattaa vastata in house -yhtiö, joka toimittaa ulkoisen järjestelmätoimittajan ratkaisun. Toisaalta käyttöönotettavan järjestelmän käyttäjien edunvalvojana työsuhteasioissa toimivat luottamusmiehet, joiden kanssa yhteistyötä tarvitaan esimerkiksi tilanteissa, joissa paikallisesti sovitaan käyttöönoton aikaisista erityisjärjestelyistä. Lisäksi projektin onnistuminen edellyttää sidosryhmien välistä viestintää tilanteessa, jossa toimijoiden liiketaloudelliset intressit ja tavoitteet saattavat olla ristiriitaisia.

Kommunikoinnissa tulisi menetelmien ja viestintäkanavien lisäksi kiinnittää huomiota käytettävään terministöön, sillä eri sidosryhmät tarvitsevat eritasoista viestintää esimerkiksi teknologiaan liittyen. Viestintäkanavia valittaessa tulee huomioida sidosryhmän tarpeet ja käytännöt. Lisäksi tulee huolehtia siitä, että sidosryhmien käytettävissä oleva tieto eri viestintäkanavissa on ajantasaista ja yhdenmukaista.

Sidosryhmäanalyysi on siis strateginen tehtävä, jossa arvioidaan eri sidosryhmien merkitystä projektille sekä sitä, mitä viestinnän toimenpiteitä eri sidosryhmiin kohdistetaan. Sidosryhmätyöskentelyssä tyypillisiä työkaluja eri sidosryhmien vertailuun on mm. valta - intressi -matriisi tai jaottelu organisaation suhtautumisen perusteella.



sidosryhmien jaottelu suhtautumisen mukaan.

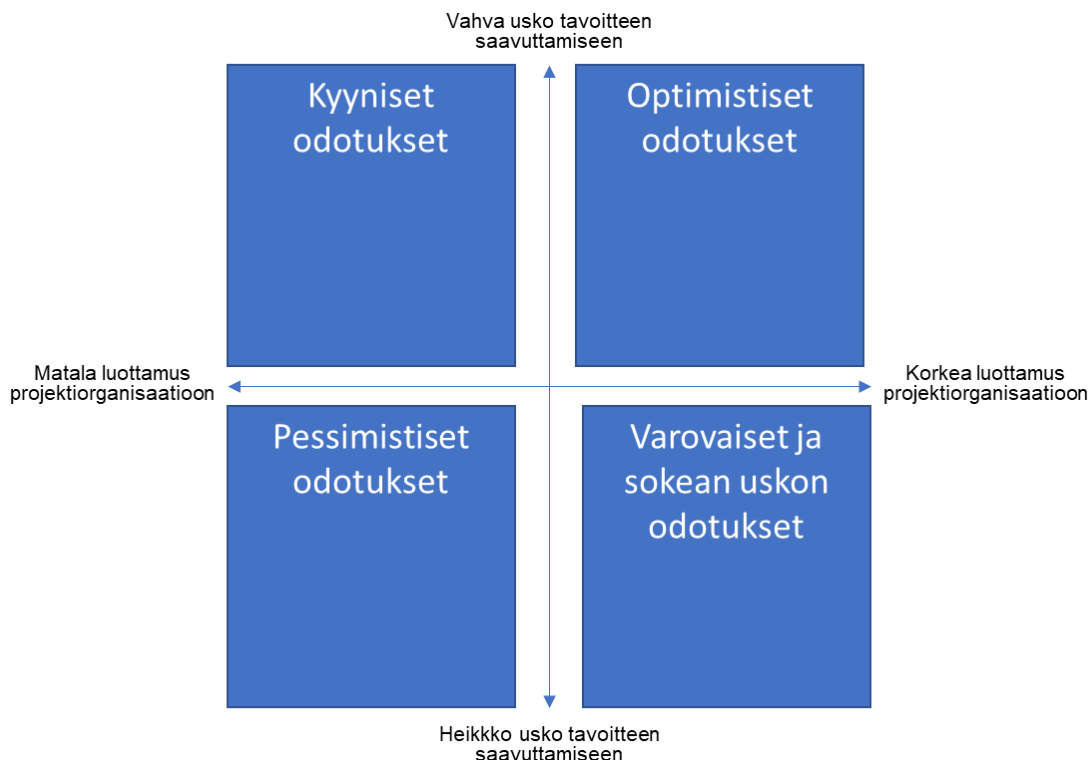
Projektin viestinnästä vastaavan tehtävä on selvittää eri sidosryhmien odotukset projektiorganisaatiolle ja pyrkiä hallitsemaan näitä odotuksia. Lisäksi viestinnän yleisiä tehtäviä ovat sidosryhmien välisen viestinnän seuraaminen, yhteisten toimintatapojen kehittäminen, sekä eri sidosryhmien luottamuksen projektiin että sidosryhmien keskinäisen luottamuksen kehittäminen.

- **Osallistu sidosryhmätyöskentelyyn.**
- **Tarkastele sidosryhmiä eri näkökulmista.**
- **Kiinnitä huomiota viestintäkanaviin ja niiden kohderyhmiin.**

4. Projektin tavoitteet ja sidosryhmien odotukset

Käyttöönottoprojekteillemme määritellään usein tavoite kuten *”vuonna 2020 alueella on yhteinen asiakas- ja potilastietojärjestelmä”*. Tämä tavoite ei kuitenkaan välttämättä vastaa tai puhuttele eri sidosryhmien odotuksia projektille. Siksi viestinnän yksi keskeisistä tehtävistä on selvittää, millaisia odotuksia projektiin kohdistuu ja pyrkiä hallitsemaan näitä odotuksia. Negatiivisilla ja pessimistisillä odotuksilla on yhteys tietojärjestelmän käyttäjien muutosvastarintaan. Pitkittänyt muutosvastarinta taas vaarantaa käyttöönoton onnistumisen tai uudelle järjestelmälle asetettujen tavoitteiden saavuttamisen. Luottamusta rakentamalla ja realistisilla tavoitteiden asettamisella vaikutetaan odotuksiin.

Viestinnän tehtävä on siis selvittää eri sidosryhmien odotukset ja analysoida ne; Ovatko odotukset positiivisia vai negatiivisia? Entä onko odotus todenmukainen – jos ei, miksi ei? Onko organisaation toiminnassa tai viestinnässä parantamisen varaa? Ovatko positiiviset odotukset organisaation haluamalla tasolla, vai ovatko ne liian matalia – jos ovat, missä vika? Ovatko positiiviset odotukset liian korkeita – jos on, onko tullut luvattua liikaa? Minkälaisiin asioihin liitetään negatiivisia odotuksia? Liittyykö odotuksiin epäsuhtia tai katkoksia?



Sidosryhmien odotusten selvittämiseen ei ole yhtä selkeää tapaa. Olennaista on kuitenkin huolehtia siitä, että viestinnästä vastaavalla on riittävästi henkilökohtaisia yhteyksiä sidosryhmien edustajiin. Kasvokkain tapahtuvat vuorovaikutustilanteet mahdollistavat osapuolien pääsemisen ”samalle aaltopituudelle” sähköpostia tai pikaviestimiä paremmin. Etenkin projektin alkuvaiheessa vuorovaikutustilanteissa luodaan luottamusta osapuolien välille. Toisaalta, mitä isommasta sidosryhmästä on kysymys, sitä monipuolisempia eri odotukset projektille saattavat olla. Viestinnästä vastaavan tulee toimia tiiviissä yhteistyössä projektin ohjausryhmän kanssa, jotta eri sidosryhmien odotuksien merkitys projektille pystytään määrittelemään riittävällä tarkkuudella.

- **Selvitä sidosryhmien odotukset.**
- **Viesti mikä muuttuu ja miksi.**
- **Luo ja ylläpidä henkilökohtaisia yhteyksiä sidosryhmien edustajiin.**
- **Ohjaa sidosryhmien odotuksia realistiseen suuntaan.**

5. Muutosvastarinta ja koulutusviestintä

Merkittävin tekijä projektin tavoitteiden saavuttamatta jäämisessä on henkilöstön/ammattilaisten vastustus. Muutosvastarinta on normaali reaktio ja projektiorganisaation tulee hyväksyä vastustuksen ilmeneminen. Muutosvastarinnan laatuun ja määrään on kuitenkin mahdollista vaikuttaa; Koulutettavien käyttäjien ottaminen mukaan koulutuksen suunnitteluun ja tavoitteiden asettamiseen edistää sitoutumista ja pyrkimystä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Tulevien käyttäjien sitoutuneisuudelle on taas positiivinen yhteys oppimiseen sekä resilienssiin eli kykyyn sietää muutoksia.

Käyttöönottoprojektien koulutussuunnittelusta lisää Sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmien käyttöönottokoulutukset – Opas koulutuksen suunnitteluun.

- **Varaudu muutosvastarintaan.**
- **Osallista tulevat käyttäjät koulutuksen suunnitteluun.**
- **Suunnittele viestinnän toteutus koulutuksen aikana.**
- **Kiinnitä huomiota kanavien toimivuuteen.**

6. Kriisiviestintä

Käyttöönottoprojektin riskikartoituksen yksi osatehtävä on riskeihin varautuminen. Projektin viestinnästä vastaavan tulee olla tietoinen projektin riskeistä ja arvioida, mitkä riskeistä ovat sellaisia, että niihin varautuminen on edellyttävä viestinnällisiä toimenpiteitä. Osaksi viestintäsuunnitelmaa tulee tehdä kriisiviestintäsuunnitelma, jossa on kuvattu selkeät roolit ja toimintamallit erilaisissa kriisitilanteissa.

Viestintä tai organisaatiosta käytävä keskustelu ei ole projektin hallittavissa; Keskustelua käydään erilaisilla teema-areenoilla ja siksi viestinnästä vastaavan tehtävä onkin seurata sote-ict -teeman ympärillä käytävää keskustelua ja pyrittävä osallistumaan käytävään keskusteluun. Käyttöönottoprojektin tulisi viestinnän näkökulmasta olla niin sanotusti "särkymätön", jolloin organisaatiolla ja sen keskeisillä sidosryhmillä eli luottojoukoilla on kyky sietää äkillisiä muutoksia ja negatiivista puhetta enemmän kuin siihen kohdistuu negatiivista puhetta.

- **Seuraa ja kuuntele organisaatiosta käytävää keskustelua.**
- **Kehitä vuorovaikutusta sidosryhmien ja henkilöstön välillä.**
- **Mahdollista henkilökunnan osallisuus ja vaikuttaminen.**